

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSTE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة لنيل شهادة الماجستير

مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية

- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة (ArcelorMittal)

الشعبة: الإتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات

إشراف: د. عبد الحق بن جديد

إعداد: فوزي منصوري

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة باجي مختار	أستاذ محاضر (أ)	د. وحيدة سعدي
مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار	أستاذ محاضر (أ)	د. عبد الحق بن جديد
عضوا	جامعة باجي مختار	أستاذ محاضر (أ)	د. جمال العيفة
عضوا	جامعة باجي مختار	أستاذ محاضر (أ)	د. فتيحة أوهاببية

السنة الجامعية: 2011/2010

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

تَشْكُرَات

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ وَ بِهِ نَسْتَعِیْنُ

بداية، أحمد الله سبحانه على ما أنعم عليّ من فضله

ثم أقدم تشكراتي خالصة طيبة إلى الأستاذ المشرف

بن جديد عبد الحق على مرافقته لي طوال فترة انجاز البحث، على صبره، على نصائحه

القيّمة، على تواضعه وتفهمه.

كما أقدم تشكراتي إلى الأستاذة سعدي وحيدة التي تساندنا دوماً،

إلى الأستاذ منصورى فؤاد الذى لم يخل علينا بشيء،

و إلى صديقى العزيز لولو عبد الغانى.

الأمم

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى الوالدين الكريمين،

إلى جدتي العزيزة، إلى جدّي العزيزين، وكل العائلة.

إلى كل الأهل و الأقارب و الأصدقاء و الزملاء،

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

الملخص:

تناول هذه المذكرة موضوع مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية، وهي عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة ArcelorMittal، على عينة قصدية تتكون من 60 مستخدماً إدارياً، حيث اعتمدت المنهج المسحي في وصف وتحليل الظاهرة، و سعت إلى الكشف عن مدى مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال خصوصاً الانترنت و الانترنت في دعم أحد أهم المبادئ التي تؤسس لتحقيق حاكمية المؤسسة ألا وهي المشاركة ، و التعرف على تأثير العوامل الشخصية و الثقافية في كيفية استخدام هذه الوسائل. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل التالي: كيف تسهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية بمؤسسة أرسيلور ميتال " ArcelorMittal " تبسة؟

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

- إن أغلبية المستخدمين الإداريين لا يستعملون التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، فالشبكة غير متاحة للجميع. أما من تتوفر لديهم، فهم يستخدمونها بدرجة أقل مقارنة بالاتصال الشخصي والمكتوب.
- توصيل المستخدمين بالانترنت لا يشكل أولوية لدى المؤسسة، بالنظر إلى أنها غير آمنة وغير إنتاجية.
- للمؤسسة إستراتيجية واضحة ومحددة لنشر الانترنت، غير أنّ هذه الأخيرة لازالت غير معممة، ويعترضها مشكل التباعد الجغرافي للمصالح.
- إن المستخدمين يدركون أهمية استخدام هذه الوسائل في العمل، لكنهم على تفاوت في الإقبال عليها.
- إن اللغة الإنجليزية تمثل عائقاً أمام استفادة العمال من موقع المؤسسة والتواصل عبر الانترنت.
- إن المستخدمين من التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال هم غالباً من الإطارات والإطارات السامين، كما أنّهم غالباً أصغر سناً، وأحسن تعليماً.

وتؤكد الدراسة أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسسة أرسيلور ميتال لا يدعم مشاركة المستخدمين الإداريين بالشكل المطلوب، من خلال عدم تعميمها على كل المصالح وعلى جميع المستويات الوظيفية، إضافة إلى نقص تكوين المستخدمين، وضعف مهاراتهم في هذا المجال.

Résumé:

Ce mémoire traite la contribution des nouvelles technologies de l'information et de la communication à soutenir la participation organisationnelle. Il s'agit d'une étude de terrain faite au sein de la société "ArcelorMittal" Tébessa, basé sur un échantillon délibéré, constitué de 60 employés administratifs, optant pour une méthodologie d'enquête descriptive et analytique du phénomène. Il vise à préciser le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication en particulier "Internet" et "intranet" pour soutenir l'un des principes les plus importants établis pour atteindre la gouvernance de l'entreprise (la participation), et identifie l'impact des facteurs personnels et culturels sur l'utilisation de ces moyens. Ainsi L'étude a commencé avec la question suivante :

Comment les nouvelles technologies de l'information et de la communication contribuent-elle à soutenir la participation organisationnelle au sein de la société "ArcelorMittal" Tébessa

L'étude a abouti aux résultats suivants :

- ✓ La plupart des employés administratifs n'utilisent pas les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme cause à l'inaccessibilité au réseau pour tous les employés. Cependant, ceux qui ont l'accès, l'utilisent moins par rapport à la communication écrite et personnelle.
- ✓ Connecter les employés administratifs par l'internet n'est pas une priorité de l'Entreprise, pensant qu'elle est insécurisée et non productive.
- ✓ La société a une stratégie claire pour généraliser son réseau "intranet", mais cette dernière se heurte au problème de l'éloignement géographique des services.
- ✓ Les employés connaissent l'importance de ces moyens au travail, mais leurs addiction reste variable d'un employeur à l'autre.
- ✓ La langue anglaise fait obstacle face aux travailleurs pour profiter du site de l'entreprise et communiquer à travers l'intranet.
- ✓ Ceux qui profitent des nouvelles technologies de l'information et de la communication sont généralement les cadres et les cadres supérieurs et sont.

Cette étude affirme que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication à "ArcelorMittal" ne soutient pas la participation des employés administratifs comme il se doit, par la non généralisation à tous les services et tous les niveaux fonctionnels, en plus de la faible instruction des employés et leurs manques de connaissances dans ce domaine.

Abstract:

This memorial deals with the role of new technologies of information and communication in supporting organic participation. It is a real study at "ArcelorMittal" in Tébessa based on 60 administrative employees, where it counted scanning protocol in analysing and describing the phenomenon. It aimed to clear the role of new technologies of information and communication especially "internet and "intranet" in supporting one of the most important principles that's found to attain corporate governance wish is the participation, and knowing the effect of personal and cultural factors on the use of these resources. The study began with the following question:

How does the new technologies of information and communication contribute in supporting organic participation at " ArcelorMittal " corporation in Tébessa?

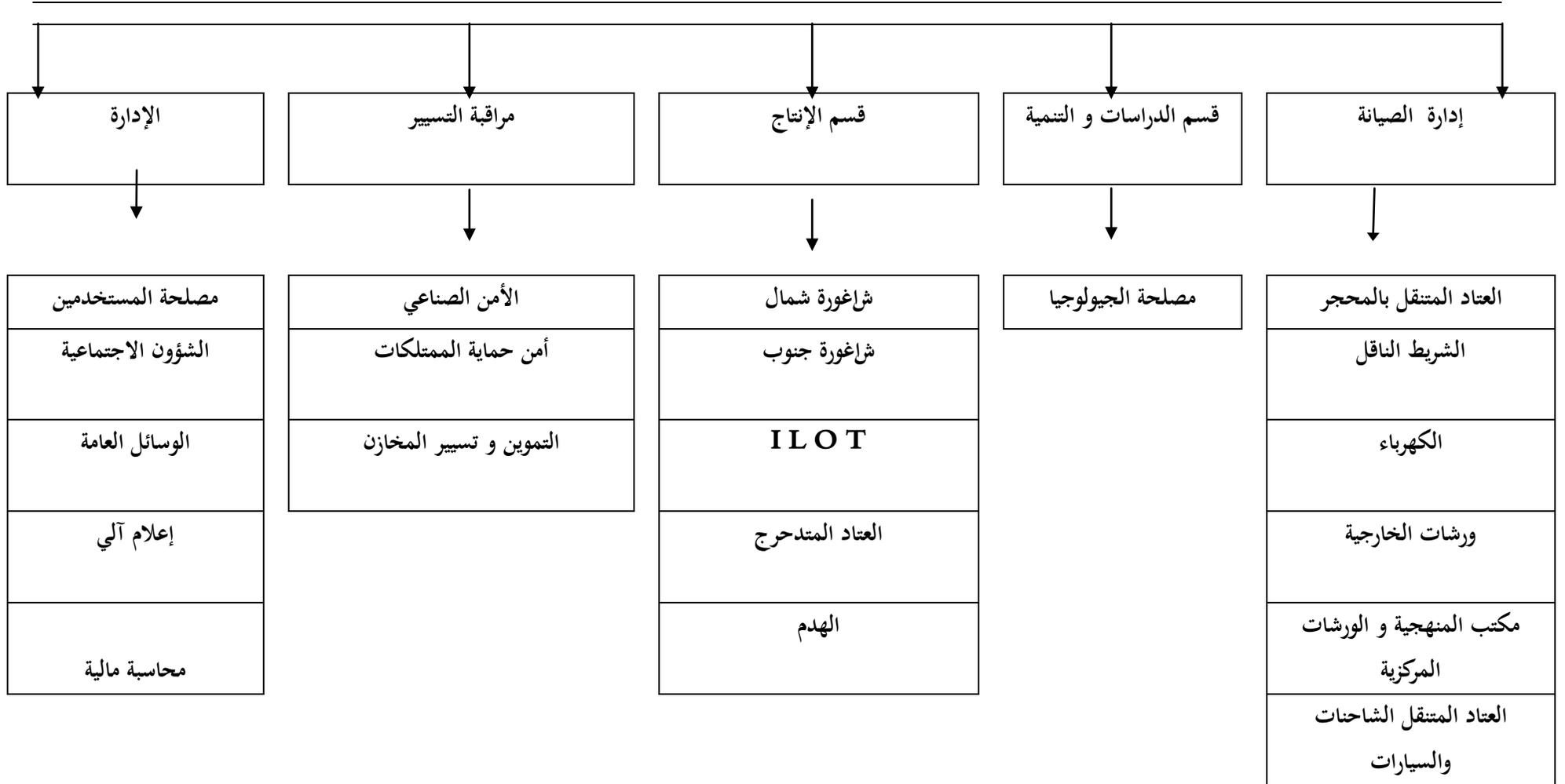
The most important results I achieved were:

- ✓ Most of administrative employees don't use the new technologies of information and communication as the network is not allowed for all employees. However those who have the access; they use it less than the written and personal communication.
- ✓ Connecting administrative employees by the internet is not one of the corporation properties, because it is not secured and not productive.
- ✓ The corporation has a clear strategy to spread the "intranet", but this last is still not generalized and faced the large distances problem.
- ✓ The employees know the importance of these resources at work, but they are in allowance of using it.
- ✓ The English language is an obstacle to benefit from the corporation website and communicate by intranet.
- ✓ Those who benefit from new technologies of information and communication are framworkers and generally are younger and better learned.

This study insures that the use of new technologies of information and communication at "ArcelorMittal" doesn't support the participation of administrative employees as well, by not generalizing it for all services and all employment levels, in addition the lack of employee constitution and the weakness of their knowledges in this field.

مخطط الهيكل التنظيمي

الادارة العامة



مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة و متسارعة في تكنولوجيا الاتصال وأدواته، كان من أولى بوادرها توقعات "ألفين توفلير ALVIN TOFFLER" سنة 1970 في كتابه " صدمة المستقبل **future shock** "، والتي اتضح فيما بعد أنها حقيقة واقعية يزداد تأثيرها يوما بعد يوم، ونشهد ملاحظتها في تغير نمط حياتنا و سلوكياتنا و أفكارنا و علاقاتنا و قيمنا و إدارة أنشطتنا، و لا ندرى ما الذي ستحدثه هذه الوسائل التكنولوجية الجديدة، التي اصطلح عليها تسمية "التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال NTIC" من تغييرات في مستقبل البشرية.

إن التطور المتسارع للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال قد ألقى بظلاله على جميع مناحي الحياة البشرية، بالنظر إلى قدرتها على تجاوز عقبة الزمان والمكان خاصة منها الانترنت والانترنيت، التي تطرح خدمات اتصالية ومعلوماتية افتراضية عديدة ، وتقدم حلولاً واقعية لقطاعات عديدة ، كالصحة والمواصلات والتعليم والخدمات و إدارة الأعمال وغيرها.

ولعل قطاع الأعمال اليوم من أكبر المستفيدين مما توفره هذه الوسائل، حيث أن الكثير من المؤسسات قد لجأت إلى توظيفها لدعم قدراتها الإنتاجية، و ضمان إدارة جيدة لجميع أنشطتها ، والاستفادة من المزايا التي توفرها في التخطيط و التنظيم و التنسيق و المراقبة. كما أصبحت هذه المؤسسات تتسابق نحو امتلاك آخر ما توصلت إليه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

في الجزائر، فإن إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تم في ظل تحولات اقتصادية كبيرة شهدتها المؤسسات الجزائرية. ورغم أن هناك مؤسسات كثيرة قامت بإدخال هذه التكنولوجيات، إلا أنه لوحظ وجود مستوى متفاوت في استغلال هذه الوسائل واستخدامها، رغم ما تتيحه هذه الأخيرة من خدمات تضمن التسيير الجيد لها. وهو ما يستدعي منا تسليط الضوء حول الواقع الفعلي لاستخدام هذه الوسائل-الانترنت والانترنيت- ، ومستوى مساهمتها في مشاركة حقيقية للمستخدمين.

ومن أجل ذلك، كان عنوان بحثنا هو " مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية"، وقد أجرينا البحث بمؤسسة اقتصادية مشتركة هي مؤسسة "أرسيلور ميتال Arcelor Mittal تيسة".

أما عن الخطة التي اتبعناها في هذا البحث، فهي: مقدمة و فصل منهجي و ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي. حيث تعطي المقدمة نظرة عامة عن الموضوع المعالج، أما **الفصل الأول** فقد تضمن الإطار المنهجي للدراسة، والذي تعرضنا فيه إلى تحديد الاشكالية وتساؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف المرجوة من الدراسة. و قمنا بعدها بتحديد المفاهيم الأساسية في البحث وتحديد المنهج البحثي المتبع، ثم مجتمعت البحث و الإطار الزمني للبحث و عينة الدراسة، ثم تطرقنا إلى المقاربة النظرية للدراسة والدراسات السابقة حول موضوع البحث، وأخيرا صعوبات الدراسة.

أما **الفصل الثاني** فقد عنوانه ب: **التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة**، و قسمته إلى ثلاثة مباحث؛ خصصنا **المبحث الأول** للحديث عن إدارة المعلومات في المؤسسات الحديثة، وقد تطرقنا فيه إلى أهمية المعلومات للمؤسسة، و خصائص المعلومات الجيدة ثم الآفاق التي توفرها المعلومات للمؤسسات. أما **المبحث الثاني** فقد عنوانه ب: **التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال**، وقد تطرقنا فيه إلى ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ثم إلى التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عصر المعلومات، حيث تم التركيز على الانترنت والانترانيت، كما تناولنا خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وأخيرا الدور التنموي للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال. أما **المبحث الثالث** فقد كان عنوانه: **التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة**، وقد تناولنا فيه إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة، وتأثيراتها على واقع المؤسسة، ثم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الجزائرية.

أما **الفصل الثالث** فقد عنوانه ب: **الحاكمية مؤثر استدامة المؤسسات**، وقد قسمناه إلى أربع مباحث؛ شمل **المبحث الأول** دراسة مفهوم الحاكمية، حيث تطرقنا إلى لمحة تاريخية عن مفهوم الحاكمية و أسباب تطور هذا المفهوم، ومختلف التعريفات المتعلقة به. أما **المبحث الثاني** فقد شمل أبعاد الحاكمية، خصائصها، معاييرها وفعاليتها. أما **المبحث الثالث** فقد خصصناه لدراسة مفهوم حاكمية المؤسسة وأهدافها، المبادئ الأساسية للحاكمية لضمان التسيير الفعال للمؤسسات، محددات حاكمية المؤسسة، مزاياها. أما **المبحث الرابع** فقد خصصناه لدراسة **حاكمية المؤسسة والتنمية المستدامة**، وقد تطرقنا فيه إلى المؤسسة المستدامة، المؤسسة المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

أما الفصل الرابع فكان عنوانه: **المشاركة التنظيمية** وقد قسمناه إلى أربعة مباحث؛ خصصنا **المبحث الأول** لدراسة **المشاركة كظاهرة اجتماعية**، وقد تناولنا فيه بالدراسة: مفهوم المشاركة ومستوياتها، أنواعها، مكوناتها، متطلباتها الأساسية وأشكالها. أما **المبحث الثاني** فقد كان عنوانه: **المشاركة في التنظيمات** وقد تناولنا فيه بالدراسة المداخل الأساسية لدراسة المشاركة في التنظيم، عوامل ظهور المشاركة التنظيمية، مبادئ المشاركة التنظيمية، أهميتها وفوائدها، ثم تطرقنا إلى حدود المشاركة التنظيمية. أما **المبحث الثالث** فكان عنوانه **المشاركة والاتصال في المؤسسة**، وقد تناولنا فيه أساليب الاتصال والمشاركة في المؤسسة، الاتصال الفعال من أجل المشاركة، والمستويات الاتصالية لمشاركة الفرد في جماعات العمل. فيما عنواننا **المبحث الرابع** ب: **المشاركة في المؤسسة الجزائرية**، وقد تناولنا فيه بالدراسة فرص المشاركة في المؤسسة الجزائرية، تقييم تجربة المشاركة في المؤسسة الجزائرية، وتحديات المشاركة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

أما **الفصل الخامس** فهو **الفصل التطبيقي**، وقد خصصناه لاختبار الدراسة ميدانيا. وقد تناولنا فيه بالدراسة تقديم مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة (ArcelorMittal Tébessa)، تحليل البيانات، نتائج الدراسة التي تشكل الإجابة عن التساؤلات المطروحة، ثم مناقشة النتائج في ضوء المقاربة- نموذج انتشار المبتكرات-

وفي الأخير **الخاتمة** التي تعطي الخلاصة التي خرجنا بها.

خطة الفصل الأول

- إشكالية الدراسة
- التساؤلات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الموضوع
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- منهج البحث
- مجتمع البحث
- الإطار الزمني للبحث
- عينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- المقاربة النظرية للدراسة
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة

• إشكالية الدراسة

شهد العصر الحالي تطورا تكنولوجيا هائلا في مجال الإعلام والاتصال عرف بثورة الاتصال الخامسة ، التي نتج عنها ظهور أجهزة الهاتف المدججة والحاسبات الآلية ذات القدرات التخزينية الفائقة، والمعالجة السريعة والدقيقة للمعلومات، خاصة بعد دمجها بالانترنت وقواعد المعطيات ، والتي أصبحت توفر خيارات إعلامية واتصالية متعددة وتنافسية.

ونظرا لعمق هذا التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، فقد زادت الحاجة إليها من قبل المجتمعات الإنسانية التي أصبحت تتسابق في توظيف التكنولوجيا الحديثة في منظوماتها المختلفة سعيا منها إلى تسريع وتيرتها التنموية ، وإدراكا منها بأهمية هذه الوسائل في دعم التقدم والتطور الحاصل ، حيث أن المعلومات أصبحت قطاعا استراتيجيا ومنتجا لدى المجتمعات التي توظف التكنولوجيات الحديثة، والتي أطلق عليها مصطلح مجتمعات المعلومات.

و تمثل المؤسسة المصدر الرئيسي للثروة والتحديث وتوليد فرص العمل ، وأحد أهم القطاعات المجتمعية التي توظف عوامل الإنتاج المتوفرة لبلوغ جملة الأهداف المسطرة لديها عبر تلبية حاجات المجتمع. ونظرا للتحويلات التي شهدتها في العقود الأخيرة والناجمة أساسا عن تزويد أعداد المؤسسات ، وتطور وسائل العمل والإنتاج ، وتزايد الاحتياجات البشرية من السلع والخدمات في ظل تضخم الأسواق وعولمتها، فقد أصبح بقاءها مرهونا بمدى قدرتها على مواجهة المنافسة في إطار محيط تنافسي عالمي مفتوح. كما أصبحت مطالبة بالتكيف مع الضغوطات التي يفرضها المنافسون، وبمساعدة التجهيزات التكنولوجية التي يوظفونها في إدارة الأعمال المؤسساتية.

وفي خضم هذا السباق ، لم تبق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مجرد دعامة اتصالية، ولكنها أضحت عاملا إنتاجيا مهما في الإدارة الجيدة للمؤسسات ، ما جعلها تتسابق من أجل الحصول على آخر الإبداعات التكنولوجية التي تقودها إلى تحقيق أهدافها. لذا ، فلن تبنى المؤسسة اليوم لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة هو أكثر من ضرورة، حيث أن المنافسين يوظفونها بشكل مكثف في عمليات التصميم والإنتاج والتسويق والخدمات والمحاسبة وعمليات تسيير المخزون وتسيير الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة المؤسساتية، التي تتطلب السرعة والدقة والتنسيق في إدارة المعلومات ومعالجتها، واتخاذ القرارات ومتابعة سيرورة العمل والإنتاج.

وتأتي هذه التحولات لتنقل المؤسسة من اعتماد النمط التقليدي لوسائل الإنتاج القائم على المورد البشري ورأس المال، إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال التي تطرح بدائل جديدة وواسعة أقل كلفة وأكثر نجاعة وفعالية على جميع المستويات. كما جاءت لتحدث تحولاً جذرياً في البنى التقليدية للمنظمات، والتي يمثل الشكل الهرمي الفوقي أبرز سماتها، إلى جعل التنظيم يأخذ شكلاً مبسطاً يوفر خياراتاً لمزيد من اللامركزية؛ بحيث تدار المعلومات لتمنح فرصة أكبر لجميع أفراد التنظيم كل حسب موقعه في المشاركة في العملية التسييرية، ويتمنح الإدارة العامة إمكانية تحقيق المراقبة بصفة أكثر فعالية من الأنماط التقليدية للتسيير.

وتعتمد المؤسسات اليوم إلى استغلال هذا التغيير الحاصل في السعي إلى بلوغ كل المواصفات التسييرية المعتمدة محلياً وعالمياً، مما يحتم مشاركة ومساهمة العمال في دعم العملية التسييرية التي تركز على إدارة وتقاسم المعلومات بين القمة والقاعدة، وتسهيل عملية الوصول إليها.

إلا أن الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والمراهنه عليها يتطلب أولاً دراسة جدوى تجنب المؤسسة الوقوع في خسائر ناجمة عن توقعاتها المبالغ فيها حول مدى قدرة هذه التكنولوجيات على تحقيق الريادة في القطاع الذي تعمل فيه، كما يتطلب توفر إرادة قوية من طرف المؤسسة لتوفير مناخ تنظيمي ديمقراطي، وتطوير مهارات التحكم لدى جميع العمال وتعديل مدركاتهم وسلوكياتهم لضمان إسهامهم ومشاركتهم في إدارة المؤسسة بفعالية.

إن مشاركة العمال في عملية تسيير المؤسسة، ومتابعة الأعمال هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو قبول اختيارات المؤسسة ونشاطاتها والمساهمة بصورة أكبر في تنفيذها، ولعل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تمثل عاملاً مهماً في تفعيل هذا الواقع الإيجابي وتسريع حدوث التغييرات المرجوة.

غير أن تحقيق مشاركة هؤلاء العمال يتعين على المؤسسة تمكينهم من المعلومات الهامة، وخلق حسن الملكية وروح الانتماء والمبادرة لديهم، وترقية العمل التعاوني لتحقيق أهداف مشتركة، وتطوير قدرات الموظفين والاستثمار في تطوير مهاراتهم حتى تبقى المؤسسة قادرة على المنافسة ومواجهة متطلبات قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

وتمثل حرية إبداء الرأي وحق الاستشارة والتفاوض وتنمية المبادرات الجماعية والفردية في كل ما يتعلق بالتنسيق والحصول على المعلومة أحد أهم الدعائم التي تعتمدها المؤسسات اليوم من أجل رفع مستوى مشاركة والتزام الأطراف المعنية.

وبالإشارة إلى الجزائر، فإن التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي المرتكز أساسا على المعلومات وما يمكن أن تقدمه من فرص جديدة، يفرض على قطاع المؤسسات في الجزائر ضرورة إجراء تحولات كبيرة وتغيرات متعاقبة في أنماط التسيير، ويجعل المؤسسات - سيما الاقتصادية منها - معنية أكثر من أي وقت مضى باعتماد هذه الأساليب الجديدة في التسيير، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الإعلام والاتصال بالنظر للميزة التنافسية التي توفرها، خاصة في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق، وتزايد حدة المنافسة الوطنية والأجنبية على كسب العملاء و الحصة السوقية.

إلا أن توظيف هذه التكنولوجيات في المؤسسات يتطلب تفعيل استخداماتها في دفع جميع المستخدمين إلى المشاركة عبرها في تسيير المؤسسة، وعدم الاقتصار على توظيفها في دعم الأنشطة المكتبية القاعدية كحفظ المعلومات والطباعة، كما يتطلب توسيع شبكاتها، وتعميمها على كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما يمكن كل الأطراف من الإسهام بصورة أكبر في التسيير.

و من ناحية أخرى، فإن تباين اهتمام الأفراد بهذه التكنولوجيات وبدورها في تسيير المؤسسة يطرح بالضرورة عدة تساؤلات، وقد جاءت هذه الدراسة لتكشف مدى مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم مشاركة المستخدمين الإداريين والعوامل المتدخلة في إقبالهم على الخدمات التي توفرها.

مما سبق، سنحاول بحث هذا الموضوع، و إسقاط محتوى البحث على مؤسسة اقتصادية مشتركة عرفت عدة تحولات اقتصادية، هي مؤسسة أرسيلور ميكل " ArcelorMittal " تبسة.

وعلى ضوء هذه المتغيرات ارتأينا في دراستنا الإجابة على التساؤل التالي:

كيف تسهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية في مؤسسة أرسيلور ميتال " ArcelorMittal " تبسة ؟

وسنحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي طبيعة الفوائد التي توفرها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال للمستخدمين الإداريين؟
2. ما مدى ممارسة المستخدمين الإداريين لأنشطتهم عن طريق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال؟
3. هل يقبل المستخدمون الإداريون إدارة أنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وما هي أسباب المقاومة إن وجدت؟
4. هل هناك تفاوت في الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تبعا للمتغيرات الشخصية؟

● أسباب اختيار الموضوع:

- من بين أهم الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار الموضوع نذكر:
 - طموح الباحث الشخصي للإسهام في مثل هذه الدراسات العلمية.
 - رغبة شخصية متأتية من اهتمامات الباحث بتطبيقات الاتصال في المؤسسة.
 - التطور الهائل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتنامي دورها.
 - نقص الدراسات الأكاديمية التي تهتم بالبحث في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ومدى التزام المؤسسات بها، خاصة في الجزائر.
 - التعرف على واقع استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية.
 - الموضوع يندرج ضمن تخصص الباحث وهو: الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات .

● أهمية الموضوع:

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تعتبر إضافة علمية لقطاع المؤسسات في الجزائر، لتنمية وعي القادة الإداريين والعمال في المؤسسات الجزائرية بالدور الذي تقوم به تكنولوجيا ات الإعلام والاتصال الحديثة في دعم عملية المشاركة وتنمية روح المبادرة والانتماء ، و بإسهامه ا في تفعيل الاتصال وزيادة مستوى التنسيق داخل المؤسسة وخارجها عبر جمع و تخزين ومعالجة و بث المعلومات بصورة سريعة ودقيقة ومنظمة، كما تأتي أهمية الموضوع من الاعتبارات التالية:

- 1- التطور الهائل في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وتزايد دورها وتطبيقاتها خصوصا في المؤسسات.
- 2- نقص الإستغلال الأمثل للتقنيات و التجهيزات في المؤسسات الجزائرية ، واقتصار الاعتماد عليها في بعض الأعمال البسيطة مثل الحفظ والطباعة، رغم توفرها بأعداد كبيرة وحدائتها.
- 3- المعارضق التي يواجهها توظيف تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من قبل بعض القادة الإداريين والعمال.
- 4- أهمية استطلاعية : تكشف عن واقع البنية التحتية لتكنولوجيايات الإعلام والاتصال في مؤسسة أرسيلور ميتال " ArcelorMittal " ومدى اعتمادها عليهما في دعم الإدارة الجيدة المبنية على المشاركة.
- 5- التحولات الحاصلة في الاقتصاد الجزائري ، والتي أبرزها الانفتاح على الاستثمار الأجنبي الذي ساهم في اقتحام بعض المؤسسات العالمية للسوق الوطنيّة، والتي من ضمنه ا- مؤسسة أرسيلور ميتال " ArcelorMittal ."

6- الاهتمام العالمي بحوكمة المؤسسات في إطار تحقيق التنمية المستدامة.

● **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف، نوجزها فيما يلي :

1. الكشف عن مدى مساهمة التكنولوجيايات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم مشاركة العمال في المؤسسة.
2. الكشف عن دور بعض العوامل الشخصية في تباين الاستفادة من التكنولوجيايات الحديثة للإعلام والاتصال.
3. الكشف عن دور بعض العوامل الثقافية في التأثير على كيفية استخدام الأفراد للتكنولوجيايات الحديثة للإعلام والاتصال.
4. محاولة زيادة وعي القادة الإداريين وجميع العمال بأهمية توظيف تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من خلال إبراز دورها في العملية الإدارية، و مساهمتها في الحد من التعقيدات في بيئة العمل داخل المؤسسة.
5. التعرف على العوامل التي تعيق تفعيل دور التكنولوجيايات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة.
6. التعرف على مدى دعم ثقافة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية الحاصلة.
7. الوصول إلى تقييم مدى تحكم مؤسسة أرسيلور ميتال "ArcelorMittal" في التكنولوجيايات الحديثة للإعلام والاتصال، ومدى جدية التزامها في هذا القطاع الهام.

● **تحديد المفاهيم:**

تعد عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية للبحث العلمي، وهي تستدعي دقة متناهية من الإجرائية والتمحيص. حيث يضبط الموضوع بتحديد المفاهيم فيه، هذا التحديد يكون من ناحيتين: "يبدأ أولاً بتحديد إطاره النظري"¹. بإعطاء تعريف شائع مجمع على من قبل الباحثين حول المفهوم. ثم "تحديد معناه الإجرائي المستخدم في البحث"² من خلال تعريفه انطلاقاً من الدراسة التطبيقية أو الميدانية، وتتركز هذه الدراسة على عدة مفاهيم أساسية هي:

1 - التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

قبل التطرق إلى تحديد المفهوم لا بد من التحديد الدقيق لمعاني كل من: التكنولوجيا، الحديثة. التكنولوجيا كلمة مكونة من مقطعين، الأول Techno بمعنى فن، صنع، أو تقني. أما المقطع الثاني فهو Logy أي مذهب، علم، نظرية. فإذا اجتمع اللفظان في كلمة واحدة، نجد أن كل فن أو صنعة لا بد أن يؤطرها العلم أو نظرية علمية معينة³.

إن كلمة التكنولوجيا مصطلح أنجلوساكسوني خالص ولا يوجد له مقابل بال لغة الفرنسية: مصطلح التكنولوجيا الفرنسي هو ترجمة غير سليمة للمصطلح الأنجلوساكسوني الذي يحدده القاموس الفلسفي "الوند". جاء في القاموس الفلسفي لالوند أن "التكنولوجيا هي مجموع العمليات التقنية في عموميتها وفي علاقتها بالحضارة":

techniques dans ce qu'ils ont de général et dans L'étude des procédés leur rapport à la civilisation.

فلمرجعية الأنجلوساكسونية تحدد - إذن - التكنولوجيا في كونها مجموع تقنيات لها ارتباط عام بحضارة ما. وهو تحديد عملي وإجرائي، لكنه يطرح قضايا إشكالية كثيرة أهمها، أنه يوسع الفضاء لدرجة يجعل الفنون والآداب والشعر وغيرها تقنيات شأنها في ذلك شأن العلوم الدقيقة (من إلكترونيات وبيولوجيا وعلوم أحياء وغيرها).

1 أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2003، ص 84.

2 المرجع نفسه، ص 84.

3 مؤيد سعيد السالم،: نظرية المنظمة. الهيكل والتصميم. الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2005، ص 95.

بمعنى أنه لا يحدد التكنولوجيا في تقنيات فقط، ولكن أيضا في كونها معارف ومعلومات وابتكارات ينتجها مجتمع ما وحضارة ما في محيط عام ما وفي زمن ما. فالتكنولوجيا - إذن - هي تقنيات لكنها تحمل سمة المجتمع والحضارة والعصر والزمن الذي أنتجها.

لقد اختلف الكتاب في تحديد المعنى الدقيق، والمفهوم المحدد للتكنولوجيا، وذلك لاختلاف وجهات النظر أو الزوايا التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم . فهناك من يرى أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل. بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

بينما يرى "دافت" Daft أن التكنولوجيا هي "الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات". ووفقا للعالم Khandwalla، فإن التكنولوجيا هي التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية...

ووفقا للمحتوى التنظيمي، يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر - وبشكل مباشر ومستمر- في علاقات الأفراد بالمنظمة. فالمكائن سواء كانت بسيطة أو معقدة، تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلبا أو إيجابا، كما تؤثر في نظم الاتصال أيضا¹.

ولابد من التنبيه إلى أن استخدام كلمة "حديثة" في وصف "التكنولوجيا" يشير إلى أنها ظاهرة "نسبية" بطبيعتها، وترتبط أشد الارتباط بدرجة تطور كل مجتمع. فما يعتبر "حديثا" في مجتمع ما قد يعتبر تقليديا في مجتمع آخر.²

أما **التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال** ، فقد شاع استخدامها في عصرنا الحالي تحت اسم **"NTIC"** بمعنى: les nouvelles technologies de l'information et de la communication

1 مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة . الهيكل والتصميم . المرجع السابق، ص ص 95،96.

2 محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 146.

يعرفها " روجر كارتر " Roger carter في كتابه المسمى (the information) على أنها : " الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات بكل أشكالها وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا. ويعرفها الدكتور نبيل على بأنها " وسائل إنتاج تعالج البيانات والمعلومات والمعارف لتحويلها إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات معلوماتية أو مواد وسيطة ليتناولها خبراء... أو لتستهلكها نظم معلومات أخرى"¹.

فيما يعرفها علي حبيش بأنها : "دراسة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لتصنيع منتج معين ، وإقامة الرسائل اللازمة لإنتاجه . حيث أن التكنولوجيا بصفة عامة هي الديناميكية المتطورة أو مجموعة من الطرق أو المعارف التي تفترض فيها القدرة على حل مشكلات الإنسان المعقدة والمتداخلة ، والتي تشكل الإطار المبادئي للإنسان"².

كما تعرف بأنها: " كل التجهيزات والوسائل التقنية الأوتوماتية أو الإعلامية التي تقوم بعمليات : الجمع، المعالجة، التخزين، الاستعمال، ونشر المعطيات والمعلومات"³.

ويمكن أن نعرف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال على أنها تلك الوسائل المادية التقنية التي تتضمن جملة من المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة التي تضمن جمع ونقل ومعالجة وتخزين المعلومات واسترجاعها ونشرها وتسهيل تبادلها بين الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

ويمثل المفهوم في دراستنا جملة من التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي تتوفر عليها المؤسسة على سبيل الحصر و هي:

1. المعلوماتية.
2. الانترنت.
3. الانترنت والبريد الالكتروني.

1 ياسين خضير البياتي : الاتصال الدولي والعربي ، عمان ، دار الشروق 2006،ص20

2 صلاح سالم : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي ، الطبعة الأولى، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية 2003،ص59

3 M. Saïd OUKIL, **Economie et gestion de l'innovation technologique** (recherche et développement), OPU, 1995, p135

2 . المشاركة التنظيمية:

المشاركة لغة من: شارك، يشارك، مشاركة،"يقال شارك في الشيء بمعنى كان له فيه نصيب، فهو ربط بين الفردي والكلبي" ¹ وهو المعنى المنطبق على المفهوم في اللغة الإنجليزية حيث تشير إلى "ينظم"، "ينتسب"، "يرتبط"، "ينخرط" الفرد، الجماعة، أو المجتمع في تنظيمات رسمية أو غير رسمية لأنه يؤيدها، يساندها ويتعاطف معها. وهو ما تعنيه أيضا في اللغتين الفرنسية (participation, en prendre part) والاسبانية (participacione) ، إضافة لتعبيرها عن معاني التعاون والاشترك ². ونجد في معجم Larousse أن: "المشاركة في عمل شيء ما تعني أخذ حصة فيه" ³.

اصطلاحا، تعتبر المشاركة من أهم الموضوعات المعاصرة التي تثير اهتمام علماء الاجتماع والسياسة والاقتصاد وحتى الإدارة، وذلك لتداخلها مع سائر جوانب التنمية وتحللها لكافة مراحلها وأبعادها، لهذا تباينت التعريفات حولها وحول تحديد طبيعتها. فمنهم من يرى أنها مبدأ أساسي للتنمية، ومنهم من يعتبرها وسيلة لبلوغ أهداف أوسع وأشمل وأهم، في حين يرى البعض الآخر أنها هدف في حد ذاتها، حيث جاء في أحد التعريفات أن المشاركة هي: "العملية التي يقوم الفرد من خلالها بالإسهام الحر والواعي في صياغة نمط الحياة العامة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية" ⁴.

ويشير " كيث دايفيس " Kith Davis بأن المشاركة هي: "الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم" ⁵. ويذكر معجم le robert أنها: "التفاهم من أجل العمل بتناغم.. وبالتأكيد على تفاهم الأشخاص الذين يتبعون نفس الهدف" ⁶.

ويقول "سعد إبراهيم جمعة" في هذا الصدد أيضا: "ينظر البعض إلى المشاركة على أنها أفضل السبل لتنمية وسائل ملائمة، تسهل نقل وتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ، فدور المواطن يعتمد على التخطيط الجيد، كما

1 إبراهيم أبراش: علم الاجتماع السياسي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998، ص237.

2 عبد الله ساقور: المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 1998.1999، ص56.

3 www.larousse.fr/dictionnaires/francais/participation/58372, le 20/02/2010

4 منال طلعت محمود: التنمية والمجتمع . مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية . الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2001، ص 240.

5 فضيل دليو: المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري 2001، ص20.

6 ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ددن، 2004، ص111.

أن إسهام الفرد يتحدد من خلال مهارات المواطن وطموحات المشاركين ، وتقبّل الحكومة لنمو الأخلاق الديمقراطية¹.

أما المشاركة في مجال التنظيمات فيعرفها معجم Larousse على أنها: " جميع الإجراءات اللازمة لاجتذاب الموظفين إلى مؤسستهم، وإلى الحياة الاقتصادية وعلى تعزيز العلاقة والثقة بين الموظفين وأرباب العمل (المشاركة في نتائج الأعمال والربح ، ونظم الإدارة المشتركة ، أو الإشراف المشترك)²."

لقد أخذ مصطلح المشاركة تفسيرات عديدة وواسعة، مما يجعل منه مصطلحا على درجة عالية من الغموض. وفي معناها الأوسع يمكن أن تعرف على أنها: "... جملة الوسائل التي يملكها العمال للتأثير في القرارات المتخذة في المنظمة أو الاستفادة من فائض الأرباح التي طرحتها" . لكن حسب المؤلفين في نظرية التنظيمات والمنتهمين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وأتباعهم، فإن المشاركة هي "... طريق حوار اجتماعي وتبادل المعلومات ..".

وفي المؤسسة، وتحديدًا في إطار تسيير الموارد البشرية، "... فهي تعتبر قبل كل شيء عاملا مهما في تحسين أداء المؤسسة حسب مبدأ منطقي هو أن النوعية العامة لاتخاذ القرار تتحسن بترقية مساهمة الأفراد ذوي الخبرة، النظرة الاستشرافية والقدرات الإبداعية³."

أي أن المشاركة تعني أن يصبح العامل في أية منظمة فاعلا نشطا وليس مجرد أداة يخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية. وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئيا، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. إلا أن ذلك لا ينفى بالطبع وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض. لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا مؤسساتيا ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية وغير الرسمية. وفي تحديده للمشاركة يقول ولكر "Walker": " تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين

1 طارق السيد: علم اجتماع التنمية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص248.

2 www.larousse.fr/dictionnaires/francais/participation/58372, le 20/02/2010.

3 Gérard Charreaux : **le gouvernement des entreprises théories et faits**, paris, Gérard Charreaux éd, 1997, PP361,362

يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير"، ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفا في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكرا على المسيرين دون غيرهم. و بذلك يمكن القول أن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة. بينما يرى آخرون في هذه العملية مجرد مراجعة للحدود الفاصلة بين الفضاء الرسمي وغير الرسمي نتيجتها تحويل مشاركة عفوية وغير معلنة إلى مشاركة رسمية وصریحة.¹

وعموما فان "المشاركة تقتضي إسهام كل الفاعل ين الاجتماعيين داخل المؤسسة، مع التخلي عن النظام التسييري الكلاسيكي (التابلوري) الذي يترك كل مبادرة فردية، ويقص دور العامل في إطار تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية دون إشراكه في تصميمها. إذ يعتبر مجرد حامل لممرور سلمي **passif**. لكن في إطار المشاركة فان الفرد يصبح كفاعل **acteur** نشط، بمعنى أنه يتمتع بقسط من المبادرة والمسؤولية وله القدرة على اتخاذ القرار، وهي بالتالي - أي المشاركة - تثنم الالتجاء إلى ذكاء الفاعلين".²

● منهج البحث:

يتطلب البحث العلمي الاعتماد على منهج واضح ومحدد لمعالجة الموضوع بطريقة سليمة تضمن إلى حد بعيد دقة النتائج المتوصل إليها في البحث . ويعرف المنهج العلمي بأنه " الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد والإجراءات و الخطوات المنتظمة التي توجه سير العمل البحثي ، و تحدد عملياته حتى يصل الباحث إلى نتيجة "³.

وقد اخترنا "المنهج المسحي"، لأن: "المسح يشجع على التعبير الكمي عن الظواهر وتناولها إحصائيا ، وبالتالي إمكانية اخطو الفروض والوصول إلى نتائج موضوعية"⁴.

وهو يتميز بمجموعة من الخصائص مقارنة بالمناهج الأخرى المعتمدة في البحث العلمي، حيث أنه:

"يركز على وحدة محددة، في الحاضر زمانا ومكانا يتولى وصفها وتحليلها وتفسيرها. فهو ليس مجرد حصر وجرد لما هو قائم فعلا أو مجرد وصف للأوضاع الحالية للوحدة محل الدراسة، ولكنه يتجاوز ذلك إلى عملية التحليل

1 العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول " المدينة والمؤسسة غدا"، وهران 20- 21 ديسمبر 1997، ص 2-3 .

2 Frédérique George : **Acteur et décision dans le modèle participatif**, revue sciences de la société, les cahiers du LERASS N°39 octobre 1996, pp172-173

3 سمير محمد حسين: بحوث الإعلام . الأسس والمبادئ . القاهرة، كلية الإعلام بجامعة 1986، ص 127..

1 أحمد بدر: مناهج البحث في الاتصال والرأي العام والإعلام الدولي ، القاهرة، دار قباء 1997، ص 119.

والتفسير والمقارنة للوضع الحاضر ببعض المستويات ، واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات التي توجّه العمل وتعمل على الإصلاح لاحقاً¹.

كما "يعتبر أيضا الشكل الرئيسي والمعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي، أو تكون العينة كبيرة ومنتشرة بالشكل الذي يصعب الاتصال بمفرداتها. مما يوفر جانبا كبيرا من الوقت والنفقات والجهد المبذول من خلال خطوات منهجية وموضوعية"².

وفي إطار دراستنا، إضافة لاعتمادنا المنهج المسحي في ملاحظة ووصف الظاهرة محل الدراسة، فقد تجاوزنا حدود الوصف إلى استخدام التعبير الكمي في كشف ارتباط المتغيرات واختبارها إحصائيا. كما اعتمدنا الاستقراء الذي يبدأ بالجزئيات ليصل منها إلى قوانين عامة ، وذلك بالانطلاق من العينة ثم التعميم على مجتمع البحث و الاستدلال الذي يبدأ بالكليات ليصل منها إلى الجزئيات ، حيث يربط العقل فيه بين المقدمات والنتائج، وبين الأشياء وعللها على أساس المنطق والتأمل الذهني.

2 محمد شليبي: المنهجية في التحليل السياسي- المناهج، الاقتربات والأدوات - الجزائر: د.د.ن، 1997، ص 101 .

3 محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتب 2000، ص 158.

● مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي " ¹. ومن أجل دراسة واقع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية وكذا مساهمتها في دعم المشاركة التنظيمية، فقد اخترنا مؤسسة للدراسة وهي : مؤسسة أرسيلور ميتال " ArcelorMittal " تبسة وهي فرع لمؤسسة عالمية معروفة تملك مؤهلات تقنية وفنية هائلة، ولها سمعة عالمية جيدة، كما تحتل الصدارة في مجال إنتاج الصلب . ما يحتم عليها مساهمة التطورات التكنولوجية المتسارعة خاصة منها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وتوظيفها بفعالية للحفاظ على مكانتها في سوق الصلب عبر مشاركة والتزام عمالها الذين ينتمون لثقافات متنوعة عبر العالم. وهو ما يفرض على المؤسسة الاهتمام بتطوير واستغلال مزايا التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في جميع الفروع المشكلة لها، وهذا العامل يساعدنا في دراستنا هذه باعتبار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال عنصرا مهما تركز عليه الدراسة .

ولعل أهم ما قادنا إلى إجراء الدراسة بمؤسسة أرسيلور ميتال هو أنها تتوفر على شبكة معلوماتية تتمثل في الانترنت والانترنيت، ما يسهل علينا استكشاف موضوعنا المتمثل في دراسة مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية، ويوفر لنا إمكانية المتابعة الميدانية.

● الإطار الزمني للبحث:

قمنا بلقاء الزيارة الميدانية والاستطلاعية الأولى لمؤسسة أرسيلور ميتال " ArcelorMittal " التي يتواجد مقرها بالحى المركزي بمدينة الونزة بتاريخ 20/03/2010، أين تم عرض موضوع البحث على مدير المستخدمين بالمؤسسة ، حيث طلب منا تقديم طلب رسمي بالترخيص إلى إدارة المؤسسة يمنح من طرف الجامعة ، بتاريخ 01/04/2010 قدمنا طلب الترخيص بالمؤسسة الذي يمتد في الفترة من 04/04/2010 إلى 04/06/2010 كحد أقصى، وقد تمت الموافقة عليه في اليوم الموالي من طرف الإدارة.

✓ في يوم 05/04/2010 قدمت لنا نبذة تاريخية عن مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة وعن مختلف التغييرات التي طرأت على المؤسسة.

1 مورييس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ، الجزائر، دار القصة للنشر 2006، ص298.

- ✓ بتاريخ 2010/04/08 تم تزويدنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعدد المستخدمين الذين يزاولون نشاطا إداريا. كما قمنا بزيارة ميدانية لبعض المصالح للاطلاع عن قرب على وضعيها وعلى كيفية سير مختلف الأنشطة بها.
- ✓ بتاريخ 2010/04/10 قمنا بزيارة ميدانية استطلاعية إلى بعض المصالح الأخرى البعيدة جغرافيا عن الإدارة، حيث سجلنا ملاحظات مهمة عنها.
- ✓ و بتاريخ 2010/04/15 تم توزيع الاستمارات التحريية وعددها 15 استمارة، و التي هدفنا من خلالها إلى معرفة مدى تفهم المبحوثين للأسئلة المطروحة في الاستبيان.
- ✓ بتاريخ 2010/04/26 تم إجراء مقابلة مع كل من رئيس مصلحة الإعلام الآلي، ورئيس مصلحة المحاسبة.
- ✓ بتاريخ 2010/04/28 تم إجراء مقابلة مع رئيس المصلحة الإعلامية.
- ✓ بتاريخ 2010/04/29 تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين.
- ✓ بتاريخ 2010/05/20 قمنا بتوزيع الاستمارات النهائية.
- ✓ بتاريخ 2010/05/22 باشرنا عملية استرجاع الاستمارات الموزعة.

● عينة الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق أساسا بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، فإن اختيارنا لعينة البحث جاء متوافقا مع واقع مجتمع البحث من حيث إمكانية استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لدى العمال، حيث أن هذه التكنولوجيات متوفرة على مستوى الإدارة فقط بحكم أن المؤسسة منجمية تزاوّل فيها نسبة كبيرة من العمال نشاطا عملياً ميدانياً لاستخراج وتحويل المادة الخام للحديد، كما تبعد أماكن عملهم عن مقر إدارة المؤسسة بمسافات كبيرة تتخللها تضاريس وعرة. وعلى هذا الأساس، قمنا باختيار عينة قصدية تتمثل في المستخدمين الإداريين لمؤسسة أرسيلور ميتال "ArcelorMittal" تبسة الذين بلغ عددهم 65 فردا.

وبحكم أن الدراسة هي دراسة ميدانية خاصة بالمؤسسة، وبحكم صغر حجم العينة (65 فردا)، و بعد استبعاد 05 منهم كانوا في إجازة سنوية فقد قدر عدد أفراد العينة بـ 60 فردا.

• أدوات جمع البيانات :

1. الملاحظة:

الملاحظة لغة هي المشاهدة المركزة بكل اهتمام لشيء ما، لحادثة ما، أو لظاهرة معينة من أجل دراستها واستخلاص النتائج منها. ولهذا ينبغي أن يكون للباحث الاستعداد الكامل أو القدرة على الملاحظة أو على الأقل تنمية هذا الجانب لأن الملاحظة تتطلب حساساً مرهفاً¹.

و الملاحظة أداة قد تكون عابرة غير منظمة وهي قليلة القيمة وينقصها الضبط العلمي، بيد أن الملاحظة الدقيقة المنظمة تهدف إلى تحقيق هدف معين مسبقاً. وتزداد قيمة الملاحظة بوصفها أداة مهمة في إجراء بعض الأبحاث التي يواجه فيها الباحث بمقاومة من جانب المستجوب على أدوات أخرى كالاستبيان أو الاختبار، و في المواقف التي لا يريد الفرد فيها الإفصاح عن آرائه أو اتجاهاته أو ممارساته بسبب الخوف أو القلق، أو المزيد من الحرص الشديد أو الشك في القائم بتطبيق تلك الأدوات².

وتبرز أهمية الملاحظة في الدراسات الوصفية التي تتطلب تتبع أبعاد الظاهرة المراد دراستها، وكشف العلاقات السببية بين المتغيرات، ما يجعل مشاركة الباحث مبحثيه والتفاعل معهم في مجتمع العمل أمراً ضرورياً، حتى يتاح له ملاحظة وتسجيل كل الظواهر المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد ساعدتنا الملاحظة في التعرف على مدى صدق إجابات المبحوثين في الاستمارة، وكذا التعرف على وضعية الشبكة (انترنت، انترانيت) في المؤسسة، و عدد المكاتب الموصولة بها، كما مكنتنا من التعرف على عن قرب على نوعية الاتصال السائد والوسائل المستخدمة في ذلك. إضافة إلى ذلك، أفادتنا في التعرف على طبيعة العلاقات التي تجمع بين العمال، و في الاطلاع على سيرورة إرسال واستقبال الملفات عبر البريد الإلكتروني .

2. المقابلة:

1 محمد مسلم: منهجية البحث العلمي، الطبعة الثانية، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004، ص41.
2 عزيز داود: مبادئ البحث العلمي والتربوي، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 101، 102.

تعرف المقابلة بأنها : "تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين" ¹، وهي وسيلة تجتمع فيها خصائص الاتصال المواجهي ويستخدمها الباحث في جمع معلومات من أشخاص يملكون معطيات غير موثقة في أغلب الأحيان.

ويعرف الجُملش والجُملش "English & English" المقابلة بأنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي، أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج" ². فالمقابلة إذا عبارة عن عملية تفاعل لفظي بين القائم بالمقابلة والمبحوث من أجل استشارة دوافعه للحصول على بعض المعلومات والتعبيرات، والتي تتعلق بآرائه وأبجاءاته ومعتقداته، ويمكن أن تساعد المقابلة في التقويم الناقد للبيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث بأساليب أخرى.

هناك عدة أنواع من المقابلة؛ فمنها المقابلة الفردية والجماعية، ومنها المقابلة المتخصصة ومقابلة النخبة ومنها المقننة وغير المقننة. كما تتعدد الأغراض المرجوة من المقابلة، إلا أننا في هذه الدراسة بصدد جمع أكبر عدد من البيانات والمعلومات للتعرف بوضوح على كل العوامل والمؤثرات التي ترتبط بمشكلة البحث.

وبما أننا بصدد جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، فقد اخترنا المقابلة المقننة حيث يتم توجيه نفس الأسئلة المعدة مسبقاً إلى المبحوثين في المؤسسة، والتي تُخدم البحث وتضمن عدم الخروج عن الموضوع.

وقد أجرينا في إطار دراستنا عدة مقابلات مع عدد من إدارات المؤسسة، ولعل أهمها وأكثرها فائدة علمية هي تلك التي أجريناها مع رئيس مصلحة الإعلام الآلي بتاريخ: 2010/04/26، حيث قدم لنا كما هائلاً من المعلومات التي تخص المجال التقني. وكان الهدف من هذه المقابلات عموماً هو معرفة التغيرات التي حصلت بالمؤسسة في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ومدى اهتمام المؤسسة باستخدام هذه التكنولوجيات وتعميمها على كل الوحدات، وكذا التعرف على مدى استجابة العمال لهذه التغيرات التكنولوجية التي حصلت، وإن كانت تسهم فعلاً في دعم مشاركتهم في إدارة المؤسسة.

3. الاستمارة أو الاستبيان:

1 محمد عبد الحميد،: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، مرجع سابق، ص 392.

2 مصطفى حسين باهي، منى أحمد الأزهرى: أدوات التقويم في البحث العلمي، القاهرة، المكتبة الأنجلومصرية، 2006، ص 69.

وتعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات استخداما في الدراسات الوصفية، وذلك لإمكانية استعمالها في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد. وهي عبارة عن "مجموعة من الخطوات المنظمة التي تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة، وتنتهي باستقبال الاستثمارات من المبحوثين بعد استيفاء هذه البيانات فيها"¹.

ويعرفه أحمد بن مرسل على أنه: "من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في علوم الإعلام والاتصال، حيث يستعمل في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل البوح بها والاستبيان في تصميمه أقرب إلى الدليل المرشد المتضمن لسلسلة أسئلة، والتي تقدم إلى المبحوث، وفق تصور معين، ومحدد الموضوعات قصد الحصول على معلومات خاصة بالبحث في شكل بيانات كمية تفيد الباحث في إجراء مقارنات رقمية للحصول على ما هو بصدد البحث عنه وفي شكل معلومات كيفية تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين من قضية معينة"².

وقد صممنا لهذا الغرض استمارة بحثية مكونة من أربع محاور على علاقة مباشرة بتساؤلات الدراسة وأهدافها ثم قمنا بتعديل بعض الأسئلة بعد تحكيمها، حيث تم تجريب استمارة البحث بتوزيعها على 15 فرادا في المؤسسة يمثلون مختلف الفئات السوسيو مهنية على النحو التالي:

فئة الإطارات السامية: 2

فئة الإطارات : 3

فئة أعوان التحكم : 4

فئة أعوان التنفيذ: 6

حيث حاولنا من خلال ذلك، التعرف على ملاءمة الأسئلة ومدى تغطيتها لمجال البحث. و في هذا الإطار فقد طلبنا من المبحوثين تقديم آرائهم حول الاستمارة و ما إذا كانت واضحة أو مبهمه بالنسبة إليهم، و ذكر اقتراحاتهم أو توجيهاتهم في حال اللزوم. و قد أظهرت الإجابات الأولية تفهم أغلب المبحوثين للأسئلة المطروحة، و إجاباتهم عنها دون وجود صعوبات تذكر، حسب ما أفادنا به هؤلاء عند جمع الاستثمارات الأولية. وعلى هذا

1 إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، بيروت، دار الطليعة للنشر، 1996، ص 104.

2 أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 220، 221.

الأساس قمنا بتوزيع الاستمارات النهائية على المبحوثين وعددها 60 استمارة ابتداء من 20 ماي 2010 ثم إعادة سحبها ابتداء من 22 ماي 2010.

● المقاربة النظرية للدراسة:

➤ نموذج انتشار المبتكرات "روجرز وشوماخير"

إن طبيعة الموضوع تحدد إلى حد كبير المقاربة المعتمدة في البحث، و تعرف المقاربة بأنها: " التحرك للاقتراب من شيء ما، و بذلك فهي عملية اتخاذ خطوات أولية لإنجاز عمل معين " ¹، و نقصد بالتحرك للاقتراب من شيء ما أن يتم تحديد خط مسار البحث وفق التخصص، حيث نستند إليها في جميع مراحل الدراسة.

فالمقاربة تعد إذن "نقطة استدلال للباحث: سواء تجسدت في نموذج أو نظرية. فوق هذا فان المنظور النظري هو الضامن لاندماج البحث في المجموعة العلمية. وهذه نقطة هامة لأن الباحث الذي أنجز بحثا قيما دون أن يضعه ضمن إطار نظري مقبول من قبل المجموعة العلمية سيرى مصداقية نتائج بحثه محل تساؤل، فالنظرية تقوم في جزء منها بتبرير "علمية" البحث، وتغطية الشرعية في نموذج معترف به ².

والنماذج هي أيضا عنصر مهم في التصور النظري، إذ أنها عبارة عن بناءات للمنهجية العلمية مثل النظريات. والنموذج كما يفسره لنا "غوتيه وآخرون" Gauthier et autre (1984) هو تفسير مبسط لنظام حقيقي. فهو " تمثيل "، تمثيل مجرد، مثالي، حسابي، رمزي للحقيقة يعطي رؤية مبسطة لظاهرة ما.

في علوم الاتصال، تكون النماذج النظرية التي نبجدها هنا وهناك في الكتابات عبارة عن تمثيلات مبسطة ووظيفية للعناصر الاتصالية. فالنموذج يقوم إذن بمحاكاة عملية عن طريق عرض العناصر المكونة لظاهرة ما ومحتوياتها. كما يصف وظيفة -بتمثيل عملية ما-، غير أنه يستطيع كذلك وصف بناء بطريقة إحصائية وذلك بتقديم العلاقات المتداخلة بين العناصر.

ويؤكد "غرانجيه" Granger بأن الفرق بين النظرية والنموذج هو فرق في "الدرجة" وليس في "الطبيعة". في هذا المعنى، تعتبر النظرية نموذجا أكثر اتساعا وأكثر طموحا. و أما النموذج بمعنى أدق فهو "محلي" أكثر، بمعنى أن

1 بوخريسة بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 139.

2 أ.أ.لامامي وب. فالي، البحث في الاتصال. عناصر منهجية.، تر: حليلة بوشاقور وآخرون، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال بجامعة منتوري. قسنطينة. 2004، ص ص 160، 161.

المبادئ أو الافتراضات التي ينطلق منها تكون أكثر خصوصية، وقابلة للمراجعة بسرعة حسب النتائج التجريبية. غير أن هذا التأكيد يبقى نسبياً، لأن "ويلي" يشير إلى أن كلمة نموذج تغلبت في الاستعمال على كلمة نظرية عندما نريد دراسة مشكلة ما بصفة شاملة. و في كل الأحوال، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بأن النموذج سواء كان أكثر "محلية" أو "شمولاً" من النظرية وشكل تمثيلاً مبسطاً ومصغراً للواقع، فإنه يتضمن بالضرورة تفسيرات وتمثيلات للواقع المدروس.¹

ويمثل نموذج انتشار المبتكرات* ل: "روجرز وشوماخير" Rogers et schumaker الذي طور في الأربعينيات في الميدان الزراعي نموذجاً تحليلياً يتجاوز القصور النظري في مجال انتشار الاختراعات، ويمكننا إلى حد بعيد من تفسير دور أو أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال باعتبارها اختراعات، "وكيف يصل أعضاء مجتمع ما إلى امتلاك فكرة، ممارسة أو أي شيء يعتبر جديداً... يبيّن هذا النموذج بأن الأفراد يستطيعون بواسطة قنوات الاتصال معرفة الاختراع ثم يقيمونه من خلال الاتصال بينهم ومن ثم يتبنونه أو يرفضونه.

إلا أن البحث حول المواضيع الجديدة (مجموعة التكنولوجيات الجديدة) قد عدّل وأثرى هذا النموذج النظري. و قد تمت مراجعة هذا النموذج ليمكننا من تفسير الخصائص المميزة لتبني التكنولوجيات الحديثة التي تطرح مشكلات جديدة يندمج فيها التفسير في نموذج نشر الاختراعات...

لقد بينت الدراسات حول امتلاك الحاسوب الشخصي مثلاً أنه لا يكفي أن نعرف عدد المالكين لهذا الجهاز حتى نستنتج مدى نسبة التبني. والواقع أننا قد لاحظنا أن عدد المالكين لا يعلمنا إلا على عدد الأشخاص الذين يهتمون أن يلجئوا إلى استعماله، وبالتالي فإن الاستخدام الفعلي للحاسوب هو الذي سيصبح وثيق الصلة بالدراسة التي ستجرى حول تبني التكنولوجيات الجديدة.

إن مفهوم إعادة الاختراع يشير إلى المشاركة النشطة لمن يستخدم الحاسوب. فالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ليست مصممة لنوع محدد من الاستعمال دون غيره، وبالتالي فإن المستعمل باستطاعته تكييف

1 أ. لارامي وب. فالي: البحث في الاتصال. عناصر منهجية. المرجع السابق، ص 163، 164.

* للاطلاع على النموذج أنظر الملاحق: الملحق رقم (3) مخطط يوضح نموذج روجرز وشوماخير.

استخدام الحاسوب ليناسب حاجاته الخاصة، و انطلاقا من هذا المعنى يمكن الحديث عن إعادة اختراع الاستخدام لاكتشاف ما¹.

إن النموذج يفترض أن تباين بعض المتغيرات الشخصية بين الأفراد قد يكون عاملا مهما يتدخل في تحديد نوع الاستخدام، فمتغيرات مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي، الدخل، الحالة الاجتماعية، متابعة وسائل الإعلام تؤثر في استخدامنا للمبتكرات. و المبتكرون هم غالبا أصغر سنا، و أحسن تعليما، و أكثر مشاركة اجتماعية و أكثر متابعة لوسائل الإعلام.

كما يأخذ النموذج بعين الاعتبار **العامل الثقافي والعادات والعلاقات الاجتماعية** التي لها أثر كبير على طريقة استخدام الفرد وتعامله مع الوسيلة، ففي الأحوال العادية يتردد المستخدمون في قبول التغيير إذا كانت الأمور تسير بصورة حسنة، ونتيجة لذلك، فإن الأفكار والمبتكرات الجديدة حول كيفية تسيير أعمال المؤسسة وتنفيذ النشاطات الإدارية أو الإنتاجية ربما لا تحظى بالقبول، والسبب ببساطة أن الابتكار الذي لم يجرب يبدو مجازفة كبيرة وغير محسوبة العواقب.

إن الثقافة التي نمت وترعرعت في المنظمة يمكن أن تكون عائقا أمام التغيير، ولا يخفى دور الثقافات الفرعية والعادات والتقاليد خصوصا في المنظمات على نمط تعامل الأفراد التابعين لها مع الوسائل الجديدة، ومنها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ومن ثم على تقليص دورها في التغيير المنشود وهو أن تدعم مشاركة هؤلاء العمال في إدارة مؤسستهم. فالاستخدام الجيد سيحدد الدور الجديد والنشط لهذه الوسائل في تحقيق وظائف جديدة داخل التنظيم تساهم في تحسين أدائها العام، كما أن الاستخدام السيئ والسلي سيؤدي حتما إلى نتائج عكسية.

ومن جانب آخر، فإن **المنافع المحصلة*** التي ستوفرها الوسائل الجديدة . التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال . للمؤسسة ومستخدميها مقارنة بالوسائل التقليدية هو أيضا عامل مهم يضمن مساهمتها في مشاركة أفراد التنظيم الفعلية في التسيير، فإذا كانت التكنولوجيات غير مكلفة وتوفر خيارات واسعة وسرعة في القيام بالأعمال فإنها ستنتشر بين المستخدمين وسيقبل على استعمالها أكبر عدد ممكن منهم .

1 أ.لارامي وب. فالي: البحث في الاتصال . عناصر منهجية . ، مرجع سابق، ص ص 168،169

* نقصد بالمنافع المحصلة ما توفره الوسائل الجديدة وذلك بالاستناد إلى كلفتها، إمكانية استخدامها وإمكانية الوصول إليها وكذا مستوى تعقيدها مقارنة بالوسائل المعتمدة سابقا.

● الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع المطروح أو جانباً منه من قبل، يعد أمراً هاماً في توسيع معارف الباحث في المجال المدروس أو استكمال بعض الجوانب التي لم تنطرق إليها هذه الدراسات، لهذا فإنه من المهم أن يقوم الباحث بالتعرف على الدراسات السابقة ليطلع على جوانب القصور فيها من جهة، وليحاول تقديم إضافة ذات فائدة علمية لمجال البحث من جهة أخرى.

لذا فقد قمنا بدورنا بالبحث عن الدراسات التي تناولت موضوع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في علاقتها بالسلوك التنظيمي، و اتجاهات التأثير والتأثير التي تحدث بين المستخدم والوسيلة ضمن سياقات ثقافية أو اجتماعية أو تنظيمية معينة، وذلك في إطار ميدان تخصصنا - علوم الإعلام والاتصال - إلا أن اطلاعنا على الدراسات العلمية في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال قد أبان لنا عن قلة الدراسات الجزائرية المهتمة بالموضوع، وقد تطرقنا في هذا الجانب من الإطار المنهجي إلى بعض الدراسات التي تناولت جانباً من جوانب الموضوع، حيث تم تقديم ملخصات وافية عنها تشمل النقاط الأساسية المهمة في البحث.

الدراسة الأولى: 1

دراسة عصام محمد البحيصي بعنوان : **تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال**. يناقش الباحث في هذه الدراسة المزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال تحقيقها نتيجة لاستخدامها لتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وبالأخص تكنولوجيا الإنترنت و شبكات الاتصال الداخلية (Intranet) و الخارجية (Extranet) كما يشتمل البحث على دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني فيما يتعلق باستخدام الشركات الفلسطينية لهذه التقنيات الحديثة.

من هنا، يتطلع الباحث إلى إبراز العلاقة بين القرارات الإدارية في المنشآت الفلسطينية وتكنولوجيا تبادل المعلومات الحديثة التي ظهرت في نهايات القرن العشرين، و على ذلك يشير إلى ثلاثة من أنواع عناصر التكنولوجيا ذات العلاقة الوثيقة ببيئة الأعمال :نظم خارجية تعني بتبادل المعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها INTERNET et EXTRANET و نظم داخلية تعني بتبادل المعلومات داخل المؤسسة

1 عصام محمد البحيصي: **تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني-**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص: 155 - 177 ، يناير 2006. عن موقع <http://www.iugzaza.edu.ps/ara/research/> بتاريخ: 2010/05/01.

INTRANET. و يسعى هذا البحث إلى التعرف على مدى استغلال المؤسسات الفلسطينية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في الحصول على المعلومات، و توفيرها لمتخذي القرار ذوي العلاقة بهذه المنشآت سواء من داخل أو خارج المنشأة.

و يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 معرفة مدى استخدام المؤسسات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة في الحصول على المعلومات و توفيرها للمستخدم الداخلي.
- 2 معرفة مدى استخدام المؤسسات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار للجهات الخارجية ذات العلاقة.
- 3 التعرف على العوامل المؤثرة في مدى استخدام المؤسسات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات
- 4 محاولة استطلاع أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية في المؤسسات الفلسطينية.

وقد تمثل مجتمع البحث في الشركات المساهمة العامة والمحدودة و شركات التضامن في قطاع غزة، وتم توزيع الاستبيان على ما مجموعه 126 من هذه الشركات و بعد مدة شهر من تاريخ توزيع الاستبيان تم إعادة 71 نسخة مكتملة، و هذا الرقم يعادل 56.3% من حجم الاستبيان الذي تم توزيعه.

و توصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لا زالت ضعيفاً و على نطاق ضيق فقط، حيث أن أغلب الشركات لا تستخدم هذه التكنولوجيا، كما أن تلك التي تستخدمها تقوم بذلك بشكل جزئي فقط. و يتركز الاستخدام على تكنولوجيا شبكات الإنترنت التي تستخدم بشكل أساسي في الحصول على معلومات خاصة بأفكار و منتجات جديدة. و يعتبر حجم الشركة (سواء من حيث عدد العمال أو من حيث حجم رأس المال) و الشكل القانوني لها، و المؤهلات الرئيسة للمديرين، و الدورات التدريبية التي تلقوها، و معرفتهم باللغة الإنجليزية هي أهم العوامل التي تتحكم في مدى استخدام الشركات الفلسطينية لتكنولوجيا الإنترنت. و يعتبر عامل عدم شعور المدراء بأهمية استخدام التكنولوجيا هو العامل الأساسي وراء عدم استخدامها. أما فيما يتعلق بشبكات الاتصال الداخلية (Intranet) فإن استخدام هذه التكنولوجيا يعتبر محدود جداً في الشركات الفلسطينية في حين أن إمكانية الوصول إلى بعض المعلومات التي تحتويها هذه الشبكات من قبل مستخدمين من خارج الشركات تعتبر معدومة الأمر الذي يعني انعدام استخدام تكنولوجيا (Extranet) لدى هذه الشركات. و من ثم فإن هذا النقص الواضح في استخدام تكنولوجيا

المعلومات في الشركات الفلسطينية يعكس بكل وضوح قدرا ضئيلا من الأثر لهذه التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

إلا أن الدراسة - ورغم أنها غطت عدة عوامل تعتبر مؤثرة في مدى استخدام التكنولوجيا - إلا أنها أغفلت الثقافات المتباينة لهذه المؤسسات والتي تعتبر عاملا مهما في تحديد مدى استخدام هذه المؤسسات لتكنولوجيات الاتصال، حيث أن متغيرات مثل العادات والتقاليد وتاريخ المؤسسة ونمط القيادة وطبيعة العلاقات يمكن أن تكون لها علاقة ارتباط قوية مع درجة الاستخدام. كما أن الحديث عن دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال (انترنت، انترنيت، اكسترنات) متعلق إلى حد كبير بواقع شبكاتها ونوعية الخدمة التي توفرها للمؤسسات، حيث أن الانقطاعات المتكررة للشبكة مثلا قد تؤدي إلى عزوف المؤسسات عن استخدامها.

الدراسة الثانية: 1-

دراسة أبو بكر شيخ عل ي بن الشيخ أبو بكر بعنوان: " نموذج مقترح لتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو تطبيق ناجح للحكومة الالكترونية في الجمهورية اليمنية ". حيث توصلت هذه الدراسة من خلال النتائج العملية إلى أن قبول واستخدام تكنولوجيا ات الإعلام والاتصال يرتبط بالفوائد المكتسبة من الاستخدام، وأن معظم المستخدمين الحاليين يفتقرون إلى المعرفة والمهارات الكافية التي تجعلهم يستخدمون التقنية بفاعلية. كما تبين من نتائج المسح الذي أجرته الدراسة على مواقع الويب الحكومية في اليمن وجود تقصير في الاهتمام بهذه التقنية الهامة ، وعدم استغلال إمكانياتها كما يجب ، حيث أن غالبية هذه المواقع جامدة ومحدودة المعلومات والارتباطات ونادرا ما يتم تحديثها .

ثم قدمت الدراسة نمودجا مقترحا يهدف إلى تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، حيث تم تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للنموذج هي :

1- العوامل المؤثرة : وهي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على تقبل و استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعليتي، وتم تحديدها في: البيئة التقنية (خصائص التقنية المستخدمة) - البيئة الاجتماعية (خصائص المستخدمين)- بيئة التطبيق (الإجراءات التنظيمية والإدارية لتطبيق التقنية) .

1 نقلا عن موقع المركز الوطني للمعلومات بالجمهورية اليمنية: www.yemen-nic.info/contents/studies، بتاريخ:

2010/05/11

2- حافز الاستخدام: التسهيلات والفوائد المكتسبة.

3- الاستخدام الفعال: قبول واستخدام التقنية.

ويوضح النموذج أن تأثيرات البيئة التقنية والبيئة الاجتماعية على فاعل تقي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع ، تركز في الأساس على معالجة بيئة التطبيق والمتمثلة في الإجراءات التنظيمية والإدارية لتطبيق التقنية . فإن حسن اختيار التقنية وفهم خصائصها (بيئة التقنية) ، والترويج لمميزات وفوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والترويج للمحتوى على مواقع الويب الحكومية ، هما عاملان مترابطان ويدعم كل منهما الآخر . فإذا كان هناك خدمات الكترونية و محتوى رقمي متجدد ، تقدم تسهيلات وفوائد مكتسبة ، فإن ذلك بالطبع سيزيد التحفيز على اكتساب المهارات التقنية ، وبالتالي سيكون هناك المزيد من المستخدمين المؤهلين الذين يقبلون على محتوى هذه المواقع ويستخدمون التقنية بفاعليتي.

الدراسة الثالثة: 1-

دراسة جميلة بومزال بعنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة" ، حيث تنطلق الدراسة من محاولة استكشاف واقع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية، و تطرح التساؤل التالي: هل تكنولوجيا المعلومات مستعملة بقدر وجودها أو تكاد في المؤسسة الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة؟ و للإجابة عن هذا التساؤل فقد قامت الباحثة باختيار عينة تتمثل في 20 مؤسسة مشاركة في المعرض الثالث للإنتاج الوطني (جويلية 1999)، حيث تم توزيع استمارة على عينة من 08 إطارات سامين و 12 إطارا في تلك المؤسسات إضافة إلى إجراء مقابلات شخصية. وقد توصلت الدراسة إلى:

1- المعلومات لدى مؤسسات العينة تفتقر إلى أغلب خصائصها، وهي محتكرة بنسبة 55 بالمئة دائما، و 35 بالمئة أحيانا.

2- الاتصال الورقي مستعمل في كل المؤسسات وهو يحتل الصدارة مقارنة بالوسائل الاتصالية الأخرى.

1 جميلة بومزال: أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000/1999.

3- أغلبية المبحوثين يرون أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هي آلات تسهل العمل المكتبي، و هم يستعملونها بالدرجة الأولى في معالجة النصوص.

4- أن نسبة 20 بالمئة من مؤسسات العينة تستخدم شبكة الانترنت.

5- أن نسبة 37 بالمئة من هذه المؤسسات تمتلك شبكة داخلية " انترانيت"، لكنها محتكرة وغير معممة على باقي الوحدات، وأن سبب غيابها في باقي المؤسسات هو نقص اليد العاملة المؤهلة وغياب الوسائل التقنية.

و يظهر أن هذه الدراسة قد غطت جوانب عديدة تخص وضعية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية في فترة ما، إلا أن نتائجها مقترنة بسياق اقتصادي معين شهدته تلك الفترة، حيث كان إدخال تلك التكنولوجيات في الجزائر لا يزال في بداياته مرتفع التكلفة، بما لا يسمح للمؤسسات ذات القدرات المحدودة بالاستثمار في هذا المجال الجديد نوعا ما، كما أن وضعية شبكة الانترنت سابقا وسوء نوعية الخدمة التي توفرها قد يكون سببا في عزوف المؤسسات عن استخدامها.

الدراسة الرابعة:1

دراسة حسن علي الزعبي بعنوان: " العلاقة بين بعض العوامل الشخصية ومستوى الإدراك لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإرشاد الأكاديمي ". حيث يشير الباحث إلى انتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ودخولها عددا كبيرا جدا من مجالات النشاط البشري، والتي من بينها استخدامها في إدارة المؤسسات التعليمية بما وفرته من وسائل تخدم العملية التعليمية مثل الانترنت وشبكات الحواسيب، والتي يمكن استخدامها في تسجيل الطلبة وإرشادهم من خلال الدخول إلى موقع الجامعة، وإجراء عملية الإرشاد الأكاديمي بصورة أسرع وأكثر دقة وصحة من استخدام الوسائل التقليدية.

وهنا يلمس الباحث المشكلة بصورة واضحة وهي صعوبة الإرشاد الأكاديمي بالطريقة التقليدية حسب ما أبداه أعضاء هيئة التدريس من خلال اللقاءات المباشرة معهم حول هذا الموضوع، و بالمقابل فإن النجاح في إحلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الإرشاد الأكاديمي يحتاج بالضرورة إلى إدراك وتقبل أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية هذا الاستخدام.

1 حسن علي الزعبي: العلاقة بين بعض العوامل الشخصية ومستوى الإدراك لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإرشاد الأكاديمي . دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2006.

و هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الإرشاد الأكاديمي، فضلا عن تحديد العلاقة بين العوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التدريس) ومستوى الإدراك عند أعضاء هيئة التدريس. وقد طرحت الدراسة التساؤلات التالية:

1. ما مدى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الإرشاد الأكاديمي؟
2. هل يوجد علاقة بين مستوى الإدراك لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإرشاد الأكاديمي وبين المتغيرات المستقلة التالية: العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التدريس.
3. هل يختلف مستوى الإدراك باختلاف مستويات العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التدريس.

و للإجابة عن هذه التساؤلات فقد تم تصميم استمارة وجهت إلى أفراد العينة (120 فردا من هيئة التدريس)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود مستوى مقبول من الإدراك لدى أعضاء هيئة التدريس لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإرشاد الأكاديمي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة بدلالة أبعادها ومستوى الإدراك عند أعضاء هيئة التدريس لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات.
3. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الإدراك عند أعضاء هيئة التدريس لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التدريس).

كما تضمنت الدراسة عددا من التوصيات، كان من أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز إدراكهم لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استخدامها في عملية الإرشاد الأكاديمي.

غير أن ما يلاحظ على الدراسة هو إهمالها لإبراز الدور المحتمل للمتغيرات السوسيوثقافية (القيم، العادات، التقاليد، شبكة العلاقات ...) لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي قد تشكل عوامل مهمة في التأثير على مستوى

إدراكهم لأهمية تكنولوجيا المعلومات. كما أن هناك متغيرات أخرى يمكن أن تكون أكثر تأثيراً على مستوى الإدراك كالتجارب المعرفية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

● صعوبات الدراسة:

هناك عدة صعوبات تعترض أي باحث طيلة انجازه لدراسته. وعليه، فهناك عدة صعوبات واجهتنا خلال إعدادنا هذه المذكرة، نوجزها فيما يلي:

- نقص المراجع المتعلقة بالمادة النظرية، وإن وجدت فهي غالباً تحمل الأفكار والمعلومات نفسها.
- صعوبة إقامة علاقة بين مفاهيم الدراسة، تجسدت الصعوبة في إيجاد علاقة واضح ومنطقية بين التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال و الحاكمية من جهة، ثم بين هذه التكنولوجيات ومبدأ المشاركة كأحد أهم مبادئ الحاكمية.
- صعوبة تكييف النموذج (تبني المبتكرات ل: روجرز وشوماخير) مع معطيات الدراسة، حيث أن النموذج في الأصل يتعلق بتبني المبتكرات والمستحدثات في إطار المجتمعات الزراعية الريفية، بينما موضوعنا متعلق بتطبيقه على مؤسسة اقتصادية.
- نقص الدراسات السابقة حول استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الجزائرية، والتي يمكن أن تشكل مرجعاً مهماً للتعرف على ما توصلت إليه هذه الدراسات والبحوث من نتائج تسهم في توجيهنا الوجهة الصحيحة.
- التباعد الجغرافي لبعض المصالح عن مقر الإدارة، بحيث وجدنا صعوبة في التنقل بين كل مصالح المؤسسة.
- التحفظات التامة في منحنا المعلومات التي نحتاجها في دراستنا، و يعود ذلك وفق ما أدلى به بعض العمال إلى تلقي تعليمات من طرف المسؤولين بحفظ السر المهني دون مراعاة جانب البحث العلمي، إضافة إلى التخوف الذي لمسناه لدى البعض عند تسلّم الاستمارات، حيث اضطررنا إلى تقديم توضيحات في كل مرة حول سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

خطة الفصل

- تمهيد

المبحث الأول: إدارة المعلومات في المؤسسات الحديثة

- 1- أهمية المعلومات للمؤسسة.
- 2- خصائص المعلومات الجيدة.
- 3- الأفاق التي توفرها المعلومات للمؤسسات.

المبحث الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

- 1- ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- 2- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عصر المعلومات.
- 3- خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- 4- الدور التنموي للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

المبحث الثالث: التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة

- 1- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة.
- 2- تأثيرات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على واقع المؤسسة.
- 3- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الجزائرية.

تمهيد :

شهدت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تطورا هائلا في السنوات الأخيرة، ما جعلها أحد أهم الوسائل في عصرنا نظرا لاجابياتها الكثيرة فيما يخص تسهيل الاتصال وتسريع سير مختلف الأنشطة. هذه المزايا المتعددة جعلت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مطلبا هاما لقطاعات عديدة في المجتمع، أهمها قطاع المؤسسات - خاصة الاقتصادية منها- التي تسعى دوما إلى تحقيق البقاء عبر مواكبة التطورات الحاصلة، و مواجهة ظروف المنافسة التي تفرضها المؤسسات الأخرى. ولعل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تشكل وسيلة مهمة لهذه المؤسسات، التي ترغب في تحسين قدراتها وتحقيق إدارة جيدة لمواردها. و في هذا الفصل نتعرض إلى التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بنوع من التفصيل، حيث سنتناول بالشرح خصائصها، وظائفها، أهميتها للمؤسسة، وتأثيراتها على واقعها.

المبحث الأول: إدارة المعلومات في المؤسسات الحديثة

1- أهمية المعلومات للمؤسسة:

أكدت حقائق تقدم الدول أن الاعتماد على المعلومات يشكل عنصراً حيوياً للنمو والازدهار، وأداة فعالة للتفوق والتميز، ووسيلة هامة لتحديد صورة المستقبل والتعامل مع مفردات العالم الجديد. إن تحديات المستقبل وقضايا العولمة والثورة التقنية وعدم استقرار الأسواق العالمية تدفع أهداف الدول إلى اتجاهات محددة نتيجة للانعكاسات المتوقعة للقرن الحالي على عملية التنمية وتجعلها تتمسك باستغلال الإمكانيات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات لتطوير أداء منظماتها وترفع من مستوى معيشة شعوبها.¹

وأصبح من المتعارف عليه في الفكر الإداري أن المعلومات من الموارد الهامة مثل رأس المال والأفراد وغيرها من الموارد، ويتميز المورد المعلوماتي بأنه لا يكتسب قيمته من شكله المادي الملموس ولكن بما يمثله أو يعبر عنه. وقد شهد هذا العصر ظهور منظمات جديدة قائمة على المعلومات، وهي تستخدم المورد المعرفي في إدارة وتوجيه المورد المادي بهدف خلق القيمة المضافة، وهي منظمات تعتمد على المعرفة وترتبط أغلب وظائفها بالمعلومات، وتتحوّل عملية اتخاذ القرارات فيها إلى الاعتماد المتنامي على التقنيات الحديثة ذات الصلة بالمعلومات. و تتطور هذه المنظمات باستمرار لتصبح أكثر ديناميكية لتستخدم الإمكانيات التي توفرها المعلومات في تقليل زمن الاستجابة، وزيادة القدرة على تلبية الاحتياجات، وإتمام المعاملات لتصل إلى زيادة فاعليتها وتطوير إمكانياتها لتحسين الأداء بشكل عام داخلها.²

2- خصائص المعلومات الجيدة:

إن هناك فرقا بين كل من مصطلحي البيانات والمعلومات، فمخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى مفيد لمستخدم هذه المخرجات، ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، تتوقف على مدى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. و حتى تؤدي المعلومات دورها، لا بد وأن تتوافر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي:

أ - الملاءمة:

1 محمد صالح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات. دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع. الطبعة الأولى، مصر، عين للدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية، 2002، ص 147.

2 سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 145.

تعتبر الملاءمة المعيار الأصلي لقيمة المعلومات، حيث تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى الملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات، بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها في المؤسسة، وهناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملاءمة المعلومات، حيث أن تقرير مستوى الملاءمة يتوقف في جانب آخر على حدود إدراك متخذ القرار.

ب - الموضوعية:

وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها،

ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توافر ثلاث خصائص هي:

- 1 - إمكانية التحقق (vérifiabilité): ويقصد بذلك توفر مستندات دالة على صحة المعلومات ، وإمكانية الرجوع لهذه المستندات بشكل منظم، للتحقق من صحة هذه المعلومات في أي وقت.
- 2 - صدق التعبير: ويقصد بذلك أن المعلومات يجب أن تعبر بشكل صادق عن مضمونها.
- 3- الحياد (neutralité): بمعنى إعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات.

ج - الوقتية:

بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها أي قيمة ، أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها، وحيويتها لهذا القرار، فمثلا المعلومات الملائمة جدا على السيارات اليابانية لن تكون مفيدة إذا قدمت بعد أن تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل.

د - السهولة والوضوح:

بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، فلا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها. فالمعلومات الغامضة و غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار . فمثلا تقديم معلومات عن سيارات باستخدام مصطلحات فنية لأجزاء السيارة ونوع الصلب المستخدم في صناعة جسم السيارة، ونوع المطاط المستخدم في صناعة إطارات السيارة، لن تكون معلومات مفهومة للمستهلك العادي¹.

¹ سونيا محمد البكري : نظم المعلومات الإدارية، المرجع السابق، ص 146.

ه - الصحة والدقة:

يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج، وتجميع وتقرير عن هذه المعلومات، فمثلا في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع، يجب أن تكون أولا المعلومات صحيحة، بمعنى أن تكون قد حدثت بالفعل عمليات بيع بالقدر الذي يتم التقرير عنه، كما يجب أن تكون المعلومات دقيقة، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليات الحسابية أو وضع مبيعات منفذ توزيع معين أمام منفذ توزيع آخر. فالمعلومات غير الصحيحة، وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة، حتى ولو كانت ملائمة، ووقئية ومفهومة لمستخدمها.

و - الشمول:

بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة، تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات مطلوبة. فمثلا: قد لا يتضمن التقرير المقدم لمدير المبيعات عن الرقم الإجمالي لمبيعات الأسبوع: رقم المبيعات الخاص بمنفذ أو أكثر من منافذ التوزيع، مما يضطره للسؤال عن أرقام بيع هذه المنافذ التي لم تظهر في التقرير نفسه، وفي بعض الحالات يتضمن التقرير أرقام المبيعات لكل منافذ التوزيع، ولكن ها غير مصنفة وغير متجمعة في رقم إجمالي واحد، مما يضطر مدير المبيعات إلى تصنيفها ثم تجميع الأرقام للحصول على المعلومة المطلوبة. ولا شك أن المعلومات غير الكاملة، من حيث المضمون ومن حيث التشغيل، ستؤثر سلبا على مدى الاستفادة من هذه المعلومات.

ي - القبول:

بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات، أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة في أكثر من اللازم، مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

فالمعلومات المفيدة، هي تلك التي تتصف بالملاءمة، والموضوعية، والوقتية والوضوح، والصحة، والدقة، والشمول، والقبول، في طريقة العرض ووسيلة التوصيل. فإذا توافرت هذه الخصائص في مخرجات نظام المعلومات، تصبح هذه المخرجات بالفعل (معلومات) تمثل معرفة عن شيء لم يكن معلوما من ذي قبل، يتم إرسالها، واستقبالها، والتعرف عليها، وقبولها، من قبل المرسل إليه¹.

3- الآفاق التي توفرها المعلومات للمؤسسات:²

3 1 -خلق الميزة التنافسية:

تعتبر الكفاءة والابتكار والتميز من أهم العوامل التي يجب أن تتسم بها المنظمة لخلق ميزات خاصة بها تمكنها من التعامل مع المنافسين، حيث أنه كلما ازدادت قدرة المنظمة في توفير منتجاتها وخدماتها بشكل متميز كلما كانت قدرتها على النجاح أكبر. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق هذه الميزات التنافسية، فاستخدام التقنيات الحديثة يعمل على خفض تكلفة الإنتاج وبالتالي خفض تكلفة المنتج النهائي، كما يعمل على تسيير توليف المنتج حسب رغبة العملاء.

3 2 -خلق أسواق جديدة:

تعمل المعلومات والتقنيات الجديدة المرتبطة بها على توسيع وتطوير مجالات العمل عن طريق فتح أسواق جديدة أو إضافة مجالات وأنشطة جديدة من شأنها تحسين الوضع الاقتصادي للمنظمة و الإسهام في توفير فرص عمل جديدة، والعمل على دعم جهود الحكومات في تحقيق الرخاء والرفاهية لشعبها.

3 3 -دعم المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة:

● المستوى الاستراتيجي:

تسهل المعلومات في تحديد أهداف المنظمات وأولويات العمل بها، وتحديد مدى واقعية الرسالة والنظرة الكلية لمهام المنظمة، حيث تتطلب هذه العوامل الإستراتيجية معلومات محورية، وتقارير مستمرة عن بيئة الأعمال المحيطة من آفاق اقتصادية وسياسية وتقنية، وذلك بهدف دعم عمليات التخطيط طويلة الأجل.

● المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى):

1 سونيا محمد البكري : نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 147.

2 محمد صالح سالم: العصر الرقمي وثورة المعلومات . دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع .، مرجع سابق، ص 147-148

وهو مستوى اتخاذ القرارات التكتيكية المتعلقة بالأنشطة المتوسطة وقصيرة المدى، وترتبط المعلومات المطلوبة في هذا المستوى إلى حد كبير بتكوين الميزانيات، وتحليل العمليات المالية، وتحديد أسباب الانحراف في التكاليف، وإجراءات تصحيح الانحراف، وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف، ومشكلات تطبيق نتائج البحوث والتطوير وتحسين الإنتاج.

● مستوى العمليات (إدارة العمليات):

يتعامل مع الأنشطة اليومية قصيرة المدى، و ذات الطبيعة الفنية والروتينية، وترتبط المعلومات المطلوبة في هذا المستوى بمعلومات جدولة الأعمال وتخصيص العمل والتخزين والاستلام والرقابة والمتابعة. ويتضح مما سبق الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في دعم المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمات، من زيادة للقدرة على التحكم والرقابة والمتابعة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام داخل المنظمات.

3 4 - دعم اتخاذ القرار:

تعتبر المعلومات أحد المكونات الرئيسية المستخدمة في بناء نظم تعمل على تقديم العون لمتخذ القرار.

المبحث الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

1- ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

تشير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتتمثل في الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات. كما أن هناك من يعتبر مفهوم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال متداخل بعض الشيء، حيث أن هذه التكنولوجيات لا تعتبر جديدة في ذاتها، وذلك لأن معظمها كان موجودا منذ سنوات، وما يمكن اعتباره حديثا هو توسع استعمالها في مجالات عدة بما في ذلك إدارة المؤسسات، واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي¹.

ويرى محمود علم الدين أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تشمل الزوايا الثلاث التالية:²

1 بن بريكة عبد الوهاب، بن العركي زينب: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2002، ص 245.

2 بوحنية قوي: وسائل الإعلام وحتمية التغير السوسيوثقافي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية- محكمة نصف سنوية- جامعة باتنة، العدد 14- جوان 2006، ص 15.

- ثورة المعلومات: وهو ذلك الانفجار المعرفي الضخم المتمثل في ذلك الكم الهائل من المعرفة في أشكال تخصصات ولغات عديدة، والذي يحاول السيطرة عليها والاستفادة منها بواسطة تكنولوجيا المعلومات.
- ثورة وسائل الاتصال: المتمثلة في تكنولوجيا المواصلات السلكية واللاسلكية بدءاً بالتلفزيون والحصص المتلفزة وانتهت الآن بالأقمار الصناعية و الألياف البصرية.
- ثورة الحاسبات الالكترونية: وهي تلك الثورة التي توغلت في كل مناحي الحياة، وامتزجت بكل وسائل الاتصال واندجت معها. ومع بروز شبكة الانترنت ازداد الاتساع الدولي للأنشطة المعلوماتية وارتبط ذلك الاتساع بعمليتين هما:

- عملية التخطيط التجاري للحدود القومية: Transnationalisation

- عملية التخطيط المعلوماتي للحدود القومية: Informationalisation

إن التكنولوجيات الحديثة قد طالت بدرجة كبيرة حقل الإعلام والاتصال، وزادت من فعاليته ومن درجة كفاءة الأداء سواء لدى الأفراد أو المؤسسات ، "فالثورة في مجال الاتصالات قد بدأت لتوها- ومنذ زمن طويل - وسوف تستغرق تطوراتها عدة قرون قادمة " على حد تعبير بيل جيتس - مؤسس شركة ميكروسوفت الشهيرة.¹

فالتكنولوجيا ليست إذن آلات أو تجهيزات تنتج وتستهلك كباقي وسائل الإنتاج، ولا هي سلعة تتمتع بدور عادي في تكوين رأس المال والرفع من مستوى القدرة الإنتاجية. التكنولوجيا هي أولاً وقبل كل شيء عقلية إنتاج وعلاقات إنتاج بحكم السلوكيات والمفاهيم التي تحكم نظام الإنتاج. وهي فضلاً عن ذلك جزء من نظام اجتماعي وأخلاقي، وبالتالي من مجموعة قيم كالقيم السائدة في المجتمع التي تتأثر بها وتؤثر فيها وتتفاعل معها.²

1 مي العبد الله سنو : الاتصالات في عصر العولمة - الدور والتحديات - بيروت ، الدار الجامعية 1999، ص 105.

2 يحيى اليحيوي : الوطن العربي وتحديات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، البوكلي للطباعة والنشر، القنيطرة، 1997، ص 218.

فهي تقنيات تحمل قيم هذا المجتمع أو ذاك أو حضارته أو عصره وتحمل ثقافته ومرجعياته. بمعنى أن كل عتاد أو أداة تقنية تحتكم إلى قيم وثقافة وحضارة المجتمع الذي أنتجها ليست تكنولوجيا بل تقنية، ما تحمله التقنية من معارف وقيم وثقافة وهوية هو الذي يجعلها تكنولوجيا ولا يجعل منها أداة.

وعليه، فتكنولوجيا الإعلام و الإ اتصال هي مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها: المكتوب والمسموع والمرئي، أي المعطى المكتوب والنص المسموع والمعلومة المتلقاة من الأجهزة البصرية. كما أنها هي التي تمكن أدواتها من ربط وتواصل مرسل الرسالة بمتلقيها. وهي أيضا البنية التحتية التي تمكن التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي بسرعة وبمزيد من التفاعلية .

إن ما يجمع بين هذه الشبكات الإعلامية و الاتصالية هو البعد التنظيمي - التقني والوظيفي - والتنظيم النسقي الذي لا يخضع للتجزئ. فلو أزيحت البرامج المعلوماتية فلن يبقى هناك معلوماتية، ولو أزيحت الأرقام الصناعية فلن يكون هناك بث تلفزي عبر الأرقام الصناعية أو المكالمات الهاتفية البعيدة المدى ولا الإنترنت وهكذا.

وتجدر الإشارة إلى نقاط متعلقة بهذه التكنولوجيات :

- الأولى: تكنولوجيا الإعلام والاتصال كلها كانت ولا تزال منظمة على طريقة شبكية، لو أزيحت جزءا من الشبكة سقط الكل.

- الثانية : وهي أن لتكنولوجيا الإعلام والاتصال رهاناتها التنموية، إلى جانب كونها ذات خلفية اقتصادية و جيواستراتيجية. والخلفية التنموية تأتي من كونها تساهم بشكل كبير في ربط الأطراف المساهمة في عملية التنمية ذاتها.

- الفكرة الثالثة: هذه التكنولوجيا أصبحت مقياسا لتقدم الأمم، فالיום لا يتحدث عن الأمم المتخلفة والأمم المتقدمة، بل الأمم السريعة والأمم البطيئة، الأمم الغنية معلوماتيا والأمم الفقيرة معلوماتيا، ومن ثم فمن لا يملك المعرفة والتكنولوجيا والبحث العلمي فهو بطيء ومن يملكها فهو سريع.

إن التقدم التقني والتكنولوجي قد قسم العالم إلى قسمين يقفان على طرفي نقيض وهما:

- العالم المتقدم يتجه باتجاه مجتمع الإعلام (حيث التكنولوجيات الثلاث تتداخل والمحتويات تتزايد والقيمة المضافة تتصاعد). وهذا المجتمع قواه التكنولوجية المتطورة والمعرفة والبحث العلمي.
- العالم الذي يوظف هذه التكنولوجيات من بين أمور أخرى من أجل عولمته الجهوية وفرض " قيمه الجديدة" عبر القنوات الفضائية والانترنت. حيث أن بعض المفاهيم بدأت تتجاوز (الدولة-الأمة، السياسة، العمل... الخ)¹.
- عالم مستهلك وبصورة سلبية للتكنولوجيا ، وهو عاجز على التوفيق بين القدرة على الامتلاك والقدرة على الاستعمال الأمثل .

سنلقي نظرة على بعض هذه التكنولوجيات التي تدعى أيضا التطبيقات المعلوماتية عن بعد "application télématique"، وتعني كلمة **télématique** مجموع التقنيات التي تجمع بين الاتصال عن بعد والمعلوماتية.

2- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عصر المعلومات:

2-1- الانترنت:

مع تطور البرمجيات والشبكات، ظهرت شبكة الإنترنت في نهاية الستينيات من القرن الماضي ، وكانت في البداية تمثل مطلباً عسكرياً للمؤسسة العسكرية الأمريكية، إذ أنه إبان الحرب الباردة بين روسيا وأمريكا ظهر تساؤل في البنتاغون فحواه ماذا يحدث إذا أطلق الاتحاد السوفيتي صواريخه على أمريكا فانقطعت الاتصالات داخلها، فكيف يمكن تحريك الوحدات العسكرية الأمريكية في حال انقطاع خطوط الاتصال، وبعد عدة سنوات من العمل ظهرت شبكة الإنترنت كإجابة على هذا السؤال، ثم انقسمت الشبكة بين المجتمع العسكري الأمريكي والمجتمع العلمي هناك ، ليتولى الجزء المدني منها مجموعة من الجامعات ، وأخذت في التطور حتى ظهرت شبكة الإنترنت للعالم أجمع، وانتشرت عقب ظهور تقنية النص الفائق Hypertext وهي الثورة الحقيقية في عالم الإنترنت، إذ مكنت هذه التقنية العالم من الاتصال بسهولة عبر هذه الشبكة، وتبادل المعلومات و إنشاء المواقع².

1 يحيى اليحيوي : محاضرة بثانوية لانا نزهة للبنات، د عنوان ، الرباط، 20 مارس 2001.

2 زين عبد الهادي: تكنولوجيا الاتصال، القاهرة، ددن، 2008، ص 22.

إن شبكة الانترنت في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبقى حتى يومنا هذا بمثابة النموذج العملي الوحيد لما سمي في نهاية تسعينيات القرن الماضي " الطرق السيارة للمعلومات "، فقد أصبح من الصعب جدا إحصاء عدد الحواسيب المرتبطة حاليا بالشبكة ، وتحديد عدد المبحرين فيها. و مع ذلك، فمن المؤكد أن مبحرا جديدا على الأقل يضاف كل دقيقة إلى المرتبطين بالشبكة. هذا وقد أشارت إحدى الصحف الفرنسية نهاية 2005 إلى أن عدد المبحرين وصل مليار نسمة، أي ما يعادل 14.6 بالمئة من سكان المعمورة، والأکید أن هذا الرقم قد زاد بكثير بانقضاء عقد من القرن الواحد والعشرين.

وكما تمت الإشارة إليه سابقا، فإن الانطلاقة الحقيقية للانترنت كانت 1969 وكانت في الأساس لا تعدو أن تكون سوى مشروع خاص بوزارة الدفاع الأمريكية مكن أربعة مراكز جامعية للبحث من الارتباط ببعضها البعض. وبعد ثلاث سنوات على ذلك ، ولدت شبكة ARPANET التي ربطت بين ما يقارب 50 مركزا تعنى كلها بالبحث في المجال العسكري ، وفي عام 1984 تعهدت المؤسسة العلمية الوطنية NSF بتحويل بعض الجامعات قصد تمكينها من تقاسم موارد مراكز بارزة في ميدان الحساب ، وفي فترة لاحقة ارتبطت تلك المراكز الوطنية فيما بينها قصد تيسير التبادل بين مختلف الباحثين، فكانت بذلك ولادة الانترنت¹ .

والحقيقة أنه يمكن تمييز تاريخ الانترنت من خلال ثلاث مراحل ، حيث تتجسد المرحلة الأولى في ارتباط شبكة الانترنت بالتجمعات الصناعية العسكرية الكبرى في الولايات المتحدة ، أما المرحلة الثانية تميزت بتحول الشبكة إلى وسيلة اتصال أكاديمية سرية ووسعت مجالها لتصل إلى المعاهد وهذا بهدف تمكينها من تبادل المعلومات والملفات، أما المرحلة الثالثة فتميزت بفتح الشبكة على الجمهور العريض والمجتمع الاقتصادي² .

وتدار الانترنت من طرف جمعية ISOCINTERNET SOCIETY و هي تشرف على تطور الانترنت وتضع لها المواصفات القياسية ، يتكون هيكلها التنظيمي من مجلس استشاري³ .

1 رضا النجار ، جمال الدين ناجي : تكنولوجيا المعلومات والاتصال - الفرص الجديدة المتاحة لوسائل الإعلام والاتصال بالمغرب العربي ، الجولة الثانية للقمة العالمية لمجتمع المعلومات ، تونس ، أكتوبر 2005 اليونسكو و الايسسكو ، ص ص 17-18 .

2 مليكة هارون : الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال - دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيارة خلال صيف 2004 - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، قسم الإعلام ، 2004/2005، ص 120.

3 مليكة هارون : الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، المرجع نفسه، ص 122.

إن لا أحد اليوم بوسعه أن يتحكم في ملايين الرسائل المتبادلة يوميا ، إذ أصبحت شبكة الإنترنت منتدى حقيقيا، وساحة عامة عالمية تتبادل في إطارها معطيات تمتد في تنوعها من الأبحاث المتطورة إلى مجرد محادثات حميمة . وبعيدا عن الجانب المادي لهذه التكنولوجيات- الشبكة - ، فإن التطورات في مجال سائل الإعلام تنم عن بداية عهد جديد يكون فيه الاتصال سيّد الموقف كما أسلفنا، و تقاس فيه قوة الأمم بمدى التحكم في المعلومات وتدقيقها، وهكذا بالتأكيد ستفقد مصادر القوة التقليدية موقعها كمنتوج استراتيجي لتحل المعلومة محلها بكل ما تعنيه ¹.

2-1-1- الخدمات التي توفرها الانترنت:

تقدم الانترنت الكثير من الخدمات، فهي توفر كما هائلا من المعلومات وتساعد في عمليات الاتصال للمؤسسات والأشخاص، وتقوم هذه الشبكة بتقديم الخدمات للأفراد وللإدارات عبر الشبكات التالية:²

- 1 - الشبكة العنكبوتية : وهي شبكة تقوم على أساس ربط الحواسيب الموجودة لدى الأفراد والمنظمات ومؤسسات الأعمال على شبكة الانترنت بهدف تخزين كميات كبيرة من المعلومات والبيانات اللازمة، وكذلك تسهيل عمليات الاتصال وتقديم الخدمات.
- 2 - لوحة الإعلانات الالكترونية: وهي مواقع يتم حجزها وإنشاؤها على شبكة الانترنت بهدف نشر المعلومات المتعلقة ببعض المواضيع، وغالبا ما تكون مفتوحة ومتوافرة لكل الأفراد وأحيانا أخرى تكون مقتصرة على أفراد أو جماعات.
- 3 - المناقشات الجماعية: وتكون عبر شبكة الانترنت بين طرفين أو أكثر وهي ما يعرف بـ : " salon de chat "
- 4 - الائتثار عن بعد: أسلوب يستخدم ضمن تكنولوجيا العمل، حيث يكون العمل على شكل مناقشات جماعية تكون بين ثلاثة أو أربعة أشخاص، وهو اتصال يتضمن الصوت والصورة.
- 5 - جلب وإحضار المعلومات: وتستخدم هذه التقنية لإحضار معلومات مكتوبة في جهاز آخر، الأمر الذي يسهل ويختصر المسافة بين المناطق البعيدة.

1 رضا النجار، جمال الدين ناجي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، المرجع السابق، ص ص 18-21 .

2 موسى اللوزي : التنمية الإدارية - المفاهيم، الأسس، التطبيقات - ، عمان، دار وائل للنشر، 2001 ، ص 200

6 - البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني الشكل الأكثر شيوعاً واستخداماً لهذه التكنولوجيا، وكما هو معلوم فإن الهدف من تكنولوجيا الرسائل الإلكترونية هو السماح بنقل كل أنواع الإشارات بكفاءة عالية بين مستخدمي شبكة المعلومات المشتركين فيها. ويتمثل الوضع الحالي للرسائل الإلكترونية في نقل ومرور الأشكال الثابتة والمتحركة والفيديو ، بالإضافة إلى الصوتيات والرسومات والنصوص¹ .

و البريد الإلكتروني عبارة عن عنوان بريدي على موقع شبكة الانترنت، يسمح لشخصين أو أكثر بالاتصال وتبادل المعلومات والرسائل في الوقت نفسه. ويتميز البريد الإلكتروني بجملة من الخصائص منها :

- السرعة في الاتصال،

- التكلفة المخفضة،

- أرشيف وقي وآمن لحفظ الرسائل،

- إمكانية توزيع نفس الرسالة إلى عدد من الصناديق البريدية الإلكترونية دفعة واحدة،

- الاشتراك في الندوات والمؤتمرات الإلكترونية.

و على المستوى التجاري، يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب المعلومات حول منتج معين، أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، وعليه فقد حل بحق محل الاتصال التقليدي من هاتف وفاكس ورسائل بريدي. كما يمكن من نقل الرسائل في كلا الاتجاهين، بل وحتى الوثائق والصور، وكذلك اللوحات الاشهارية والنماذج التصميمية² .

إن عملية نقل البيانات البريدية عبر الشبكة تتم من خلال البروتوكولات التالية :

- Simple Mail Transfer Protocol(SMTP): وهو المسؤول عن إرسال البريد .

1 الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك : تقنيات الاتصال ، قسم الإعلام والاتصال، عن موقع الجامعة www.AO-Academy.org بتاريخ: 2010/02/05، ص 05.

2 إبراهيم بخي: دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر- مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية لعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003/2002، ص ص 37-38.

- Post Office Protocol (POP) يقوم بتقبل الرسائل والاحتفاظ بها داخل الحاسب الشخصي لحين طلبها .

- File Transfer Protocol(FTP) يعد أساسا لنقل الملفات بين المعاهد البحثية ويمكن من استعراض الملفات المتواجدة عبر الشبكة من مختلف المواقع و البلدان¹ .

07- خدمة مجموعات النقاش : وتسمى أيضا منبر النقاش ، وتسمح لمشاركتها بالتعبير عن آرائهم كتابة حول موضوع معين يحدد على أساس الاشتراك في المجموعة ، وعموما يشترط الاشتراك في مجموعة النقاش احترام آراء الغير مهما كانت، واحترام موضوع النقاش وعدم الدعوة إلى التشهير والإشهار لصالح أو ضد جهة معينة وفي هذا الصدد يمكن أن تطرح المؤسسات مجموعات نقاش خاصة بها لتمكين المستخدمين من الإدلاء بآرائهم.

08- خدمة الاتصال المباشر : حيث تستخدم الشبكة كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد أو المؤسسات، بغية خفض تكلفة الاتصالات خصوصا منها الخارجة عن المنطقة الهاتفية ، لتستفيد المؤسسات بذلك من عقد لقاءات عبر الشبكة مع الزبائن، أو وكلائها، أو مورديها، أو فروعها الموزعين جغرافيا في مناطق بعيدة² .

لقد كانت عمليتا مراقبة البيئة واتخاذ قرارات صائبة تكلف المؤسسات كثيرا من النفقات، إلى جانب الوقت المستغرق في جمع تلك المعلومات، وهيكلتها، واستخراج ما تعنيه تلك المعلومات، وبالتالي إعداد الدراسة اللازمة بناء على ذلك. ومن هذا المنطلق، نجد أن شبكة الانترنت قد أحدثت ثورة هائلة في توفير الكم الضخم من المعلومات شبه الوافية والشاملة، التي تحتاج إليها في كافة المهام والمتغيرات التي تواجهها المنظمات المختلفة³ .

و لا تكتفي شبكة الانترنت بتوفير المعلومات المحتاج إليها فحسب، بل إنها تتعدى ذلك إلى نشر الدراسات الصادرة عن جهات بحثية متخصصة ومنتشرة في معظم أنحاء العالم، والتي تستطيع أي منظمة الاعتماد عليها كمعلومات جاهزة، ودراسات مؤكدة للمتغيرات المؤثرة على المنظمة. والمعنى أن المنظمة تتحصل

1 مليكة هارون : الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، مرجع سابق، ص 123-124 .

2 إبراهيم بختي : دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر-، مرجع سابق، ص 39

3 الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك : تقنيات الاتصال، مرجع سابق، ص 212.

على ما تحتاجه من معلومات بأقل جهد وبتكلفة منخفضة، وفي أقل وقت ممكن، لمتابعة المتغيرات اليومية التي تواجهها في عالم متغير باستمرار¹.

و زيادة على ما تمت الإشارة إليه من مزايا الانترنت، نتوقف في هذا العنصر على دور واثر الانترنت في التسويق والاتصال.

- دور واثر الانترنت في التسويق ودراسات السوق :

تحتاج المنظمة للتعرف على العملاء المتوقعين، ومخاطبة توجهاتهم وسلوكياتهم في الحصول على السلع والمنتجات، حيث أنه من خلال الانترنت أصبح هناك ملايين من الزبائن المحتملين، إضافة إلى الموردين والبائعين والموزعين. وبذلك أصبح بإمكان المؤسسة أن تقوم بأكثر من مجرد إرسال معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر الانترنت، إذ يمكنها أيضا عمل دراسات عن الأسواق، ودراسة أوضاع المنافسين بالاستفادة من القاعدة العريضة من المعلومات المتوفرة على الانترنت، إلى جانب مراسلة العملاء المتوقعين مباشرة .
وبذلك تتعرف المنظمات على:

- متطلبات السوق و أنسب المنتجات والخدمات التي يمكن ربحها.
- أنسب الأسواق وأماكن التسويق، حتى يمكن تحقيق أكبر قدر من المبيعات مما يحقق أقصى قدر من الربحية.
- دراسة الأسعار حتى تستطيع تحديد أسعار الخانات التي قد توفرها لعملية الإنتاج.
- دراسة أوضاع المنافسين في ظل الأسواق المفتوحة، حيث تكون المنافسة على أشدها مما يحتم استخدام الانترنت لتوفير نوعيات المعلومات التالية:

- حجم إنتاج المنافسين،
- حجم مبيعات المنافسين،
- درجة الجودة لمنتجات المنافسين،
- أسعار البيع للمنتوجات المنافسة،
- دراسة حركة أسعار أسهم المنافسين في البورصة وموقف المؤسسة المعنية بالمقارنة مع المنافسين².

1 الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك : تقنيات الاتصال، المرجع السابق، ص 213.

2 المرجع نفسه، ص 214.

وعليه، فإن هذه الشبكة أضحت الذراع الأقوى في عمليات حيوية مثل التسويق والإشهار، والتي كانت تكلف المؤسسة الكثير من الأعباء المادية أو حتى الضغوط الزمنية.

غير أن التدفق الكبير للمعلومات التي توفرها الانترنت يجعلها عرضة لعدد من الأخطار، وهو ما يتطلب إيجاد حماية عبر الانترنت، وتصنيف مستوى الحماية حسب نوع المعلومات المتوفرة في المواقع، التي تقسم هي الأخرى إلى مواقع عامة وخاصة. فالعامة تتطلب حماية قليلة لأن الهدف من هذه المواقع هو توفير المعلومات والخدمات لمستخدمين بشكل عام، وليس لأشخاص محددين، أما الخاصة فإن مستوى الحماية يعد أكثر تعقيدا حيث تتطلب الحماية عبر النت لتفادي العابثين المنتشرين عبر الشبكة، والذين يوصفون بقطاع الطرق Hackers و المعاتبه Crackers .

- قطاع الطرق Hackers : هم أشخاص خبراء بالحاسوب ونظم التشغيل المختلفة، وهم من المبرمجين ، و هدفهم المعرفة وكسر القيود .

- المعاتبه Crackers : مجموعة من الأشخاص الأذكياء لهم خبرة طويلة في مواقع الانترنت، يقومون بأعمال التخريب للمعلومات، سرقة الأموال والتشويش¹ .

و الحقيقة أن الانترنت - ورغم قيمتها العلمية والبحثية والاجتماعية - قد أثارت العديد من التساؤلات في مجالات شتى، وكمثال على هذه التساؤلات التساؤل الخاص بأثر هذه الوسيلة على الصعيد النفسي والاجتماعي والشخصي. وتعد "شيرري تركل Sherri Turkle" الأستاذة الأمريكية المتخصصة في سوسولوجيا العلوم من المهتمين بدراسة أثر الانترنت، وقد عاجلت في كتابها " الحياة على الشاشة " موضوع الهوية عبر النت من خلال مسألة الفرق بين الواقعي والافتراضي حيث أشارت هنا أن الملايين من الأشخاص يقضون بصورة روتينية جزءا من حياتهم في الفضاء الافتراضي أو السيبراني، وتساءلت عن كيفية رسم الحدود بين الواقعي وغير الواقعي .

2-2- الشبكات المعلوماتية الداخلية (الإنترانيت)²

2-2-1- تعريف ومهام الإنترانيت:

1 مليكة هارون : الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، مرجع سابق ص ص 140 - 141.
2 علوطي لين: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم إنسانية www.ulum.nl السنة السادسة، العدد 38، صيف 2008.

- الإنترانيت : عبارة عن شبكة داخلية على مستوى المؤسسة، حيث تضم جملة من الحواسيب تكون مرتبطة فيما بينها ، وتمكن بذلك مصالح المؤسسة من أن تكون مرتبطة بعضها ببعض، وهي تشبه في شكلها الشبكي الانترنت ، غير أنها في نطاق داخلي فقط .

وقد استعمل مصطلح الإنترانيت لأول مرة سنة 1994، ثم أضيف له مصطلح الشبكة الخارجية (Extranet) الذي هو عبارة عن إنترانيت موجهة لصالح بعض المتعاملين الخارجيين مع المؤسسة (الموردون، الزبائن... إلخ).

فالاكسترنات شبكة حاسبات آلية تستخدم تقنيات الانترنت في ربط المسؤولين داخل المنظمة (كالمدير الإقليمي، مدير التسويق) بأطراف من خارج المنظمة كبعض كبار العملاء، مسؤولي المنظمات الأخرى. ونظرا لأن الإكسترنات شبكة غير عامة، فهي تتطلب إدخال كلمة سرّ حتى يمكن الدخول إليها، والتعامل معها، وذلك بغرض حماية بياناتها من أي تعامل غير مصرح به¹.

2-2-2- مهام شبكة الإنترانيت (الشبكة الداخلية):

تهدف شبكة الإنترانيت إلى بث المعلومات داخل المؤسسة وطلب المعلومات عن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة، الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات الحوار (forum)، تطبيقات خاصة (محاكاة القرارات)، إلى تطبيقات روتينية لحجز البيانات. وهناك طريقتان لاستخدام الإنترانيت، فإما طريقة الوصول إلى المعلومات المحفوظة داخليا، أو عن طريق التفاعل.

إن بث المعلومات يتم عن طريق صفحات الواب التي تقدم معلومات مشكّلة حول المؤسسة، هيكلها، مجموعة المنتوجات، أنشطة الإعلان، مجلة مطبوعة، الأحداث الداخلية... إلخ.

الإنترانيت تقدم خدمة النظام التفاعلي ممثلة في الرسائل الإلكترونية ومجموعات الحوار (GROUP WARE)، حيث يقوم كل فرد بتقديم العمل الموكل له، كما توفر خدمة مجتمعات التبادل الافتراضي (forum)، حيث يقوم مختلف الأعضاء بالتحدث حول موضوع معين. ولعل من أكبر مزايا هذا النظام هو إزالة الحواجز البيروقراطية بين السلم الهرمي، مما يسمح كذلك بحرية التعبير وعدم التقيّد، بالإضافة إلى أنه يمكن

1 طارق طه : نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت ، الإسكندرية ، دار الجامعة الحديثة، 2007، ص ص 491 492.

لبعض الأفراد نشر أعمالهم ومبادراتهم على الموقع حتى يمكن الإطلاع عليه من طرف الآخرين. كما يمكن لشبكة الإنترنت أن تلعب دور التطبيقات المعلوماتية كحجز البيانات، العملية أو معالجة النماذج، أدوات المحاكاة، و المساهمة تكون في عرض الخدمات إلى أكبر عدد من المستخدمين وبأقل تكلفة وبأسرع وقت.

2-3- وظائف ومزايا الإنترنت:

2-3-1- وظائف الإنترنت:

- تسمح الإنترنت في المؤسسة بالتوفير السهل للمعلومات لصالح العمال وكذا وثائق مختلفة ومتنوعة، مما يسمح بالوصول الممركز لذاكرة المؤسسة.
- توفير الوثائق التقنية؛
 - محرك بحث للوثائق المرجعية؛
 - نظام تسيير؛
 - تبادل البيانات بين أفراد المؤسسة؛
 - دليل المستخدمين؛
 - تسيير المشاريع، المساعدة على اتخاذ القرار، الهندسة بواسطة الحاسوب؛
 - الرسائل الإلكترونية؛
 - التحاور الإلكتروني المباشر؛
 - الفيزيوكونفرس (المحاضرات المرئية)؛
 - منفذ إلى شبكة الإنترنت.

بهذا الشكل تقوم الإنترنت بتحسين الاتصال على مستوى المؤسسة، وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات. كما أن المعلومات المتوفرة في الشبكة تتغير باستمرار، و يمكن لشبكة الإنترنت أن تستخدم في عمليات: التكوين عن بعد، بث القوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة، الإدارة اللامركزية للأفراد... إلخ.

2-3-2- مزايا الإنترنت في المؤسسة: تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية في ما يلي:

- إعادة التنشيط بصفة متزايدة؛ تغيير التنظيمات الداخلية والخارجية تكون بسرعة أكبر، حيث تقوم المؤسسة بزيادة نشاطها في كل المجالات.
- التناسق؛ فالاتصال السريع يسمح للهياكل المعقدة بالعمل بسرعة، تقسيم العمل و الوظائف بين المواقع الجغرافية لا يمنع التبادلات، مما يؤدي إلى تناسق بين هذه الوظائف وتصبح القيادة غير مسؤولة لوحدها عن تحقيق الانسجام.
- تحقيق المؤسسة الشبكة، حيث تحقق عن طريق الإنترنت و الإكستراเน็ต.
- التقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال.
- تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا و المحسار العمل الفردي.
- إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة.
- تسمح الإنترنت بخلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.
- والحقيقة أن الإنترنت تسمح بتحقيق قدر كبير من المشاركة التنظيمية للعمال والمستخدمين، وتمكنهم من الاندماج التشاركي في تسيير المؤسسة، وفي فهم الآليات التي تسيير وفقها المؤسسة، كما تحقق عامل السرعة والدقة والكفاءة في الأداء، ومن ثم خلق نسق اتصالي مرن وفعال وعملي .

3- خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

لقد سمحت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بأن يخرج كل فرد أو مؤسسة من موقعه الاجتماعي الذي يحتله في المجتمع الحقيقي، ويلتحق بتجمعات جديدة تقوم على أساس نظام رقمي وتجمعات لغوية تشغل فضاء الانترنت، وهو ما أطلق عليها المجتمعات السيبرية ، ونجد ذلك مجسدا خاصة في البريد الالكتروني والمنتديات، ويضمن ذلك السرية وحرية المستقبل الذي يقوم بتسيير وتسيير استهلاكه¹ .

إن ما ينبغي التأكيد عليه، هو أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال قد غيرت كثيرا من المفاهيم، فلم تعد المفارقة في جوهرها قائمة بين القوي والضعيف ماديا ، ولا بين من يملك و من لا يملك، لكن حقيقة بين المبطلين وبين المسرع، كما لم يعد الحديث يجري عن الأمية بمفهومها التقليدي ، بل عن الأمية الرقمية والتكنولوجية، وفي مستوى متقدم يجري الحديث عن أمية رشادة الاستعمال، لا إمكانية التشغيل والاستعمال

1 مليكة هارون : الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، مرجع سابق، ص 139 .

فحسب، كما لم تعد الساحة الفكرية تستوعب الحديث عن المجتمع الزراعي ولا الصناعي، إنما أضحي الحديث مركزا حول مجتمع المعلومات ، بل عن المجتمع الرقمي والافتراضي .

وعليه ، فإن الواقع اليوم يثبت - وبقوة - أن الهوة الحقيقية لم تعد بين قوى متباينة اقتصاديا أو سياسيا فحسب، بل بين الذين يملكون التكنولوجيا الاتصالية وبين من لا يملكونها ، بين من يوظفونها توظيفاً عمليا ويطوعونها لخدمة مجالات التنمية، وبين من يملكونها عبثا دون الاستخدام الجيد لها، ومن هذا المنطلق طرحت عدة إشكالات والتي منها مشكلة الفجوة الرقمية التي خلقتها ثورة المعلومات والاتصالات.

إن هذه الهوة تقاس بمدى توافر أسس المعرفة بكل ما هو رقمي، حيث يستند ذلك إلى تكنولوجيا المعلومات ودرجة الارتباط بالشبكة العالمية، وتوافر طرق المعلومات السريعة وخدمات التبادل الرقمي للمعلومات، وهي الأسس التي أصبحت تحكم جميع مناحي الحياة وأساليب أداء الأعمال. وانعكس ذلك على تطور الشركات و المؤسسات الجديدة التي تؤسس يوميا لممارسة أعمالها عبر الانترنت، ومنها مؤسسات الدوت كوم ، وإطلاق المبادلات التجارية الالكترونية وإقامة الحكومات الالكترونية ...¹

ولعل أبرز السمات التي تتصف بها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال هي:

1- التفاعلية: l'interactivité

وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين، وباستطاعتهم تبادلها، ويطلق على ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية وهي تفاعلية بمعنيين هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الفرد (أ) أن يأخذ فيها موقع الشخص (ب) ويقوم بأفعاله الاتصالية، المرسل يستقبل ويرسل في الوقت نفسه، وكذلك المستقبل، ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر وبذلك تدخل مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل الممارسة الثنائية، التبادل، التحكم، المشاركين...

2- الالجاهيرية: démassification

1 بوشول فائزة وآخرون : واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر ، مجلة الباحث ، عدد 05 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 124 .

وتعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي، وتعني أيضا درجة تحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستهلكها.

3- اللاتزامنية: Asynchronisation

وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظم البريد الإلكتروني؛ ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دونما حاجة لتواجد المستقبل للرسالة.

4- قابلية التحرك أو الحركية: Mobilité

فهناك وسائل اتصالية كثيرة يمكن لمستخدمها الاستفادة منها في الاتصال من أي مكان إلى آخر أثناء حركته...

5- قابلية التحويل: convertibilité

وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط لآخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس.

6- قابلية التوصيل: connectivité

وتعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتنويعا كبرى من أجهزة أخرى، بغض النظر عن الشركة الصانعة لها أو البلد الذي تم فيه الصنع.

7- الشبوع أو الانتشار: ubiquité

و نعني به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم، وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تظهر تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة... وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية. وفي رأي "ألفين توفلير" Alvin Tofler أن من المصلحة القوية للأثرياء هنا أن يجدوا طرقا لتوسيع النظام الجديد للاتصال ليشمل لا ليقصي من هم أقل ثراء، حيث يدعمون بطريقة غير مباشرة الخدمة المقدمة لغير القادرين على تكاليفها.

8- الكونية: Globalisation

البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الاتصال هي بيئة عالمية دولية، حتى تستطيع المعلومات أن تتبع المسارات المعقدة تعقد المسالك التي يتدفق عليها رأس المال الإلكتروني عبر الحدود الدولية جيئة وذهابا من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على ألف من الثانية، إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان في العالم.¹

لقد نجحت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال - ولأول مرة - في تحقيق المعادلة الصعبة، ونعني بذلك نجاحها في أن تجمع بين الأكفأ أو أعلى قدرة، وبين الأرخص والأكثر سهولة في الاستخدام.

وتتضمن منظومة تكنولوجيا الإعلام والاتصال المكونات الرئيسية التالية:

- العناصر الداخلية لمنظومة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- شبكة العلاقات التي تربط منظومة تكنولوجيا الإعلام والاتصال اجتماعيا كمنظومة السياسة والاقتصاد والثقافة على سبيل المثال .
- عناصر البنى التحتية لمنظومة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.²

ولقد أصبحت لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة الأهمية القصوى في المجتمع الحديث، حتى وصفت المجتمعات التي تكون فيها عملية إنتاج واستهلاك المعلومات عملية حيوية بـ مجتمعات المعلومات. إذ أن المعلومات اليوم هي المورد الاستراتيجي إلى جانب رأس المال . حيث أن إنتاجها أصبح مفتاح الإنتاجية والمنافسة والانجاز الاقتصادي والتأثير السياسي.

إن مجتمع المعلومات - الذي رسمت معالمه تكنولوجيا الإعلام والاتصال - المفهوم الذي عنى جميع أنشطة البحث على اختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها، بالإضافة إلى الجهود المتعلقة بالتطوير والابتكار على اختلاف مستوياتها. كما يشمل أيضا الجهود الإبداعية والتأليف الموجهة لخدمة الأهداف التعليمية والتثقيفية والتطبيقية، كما يوجد الكثير من الأفكار المتعلقة بمجتمع المعلومات منها:

1 حسن عماد مكاوي، محمود سليمان علم الدين: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2000، ص ص 314، 316

2 نبيل علي: الثقافة العربية وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد (184)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت 1994، ص ص 80-81.

- المجتمع الذي يعمل معظم أفرادہ بإنتاج المعلومات أو جمعها أو اختزنها أو معالجتها أو توزيعها.
 - المجتمع الذي يعتمد أساسا على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري وكسلعة إستراتيجية وكخدمة .
 - المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي الاعتماد على التكنولوجيا الفكرية التي تضم سلعا وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة للمعلوماتية التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات.
- ولعل الدكتور ياسين خضير البياتي في كتابه المسمى بـ : (الاتصال الدولي) كان أكثر دقة حينما عرّف مجتمع المعلومات بقوله : " المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية على شبكة المعلومات والإعلام والاتصال والحواسيب، أي التقنية الفكرية التي تتضمن سلعا وخدمات جديدة. إضافة إلى التزايد المستمر في القوة العاملة المعلوماتية " ¹، وبمعنى آخر تعظيم شأن الفكر والعقل الإنساني بالحواسيب والاتصال والذكاء الاصطناعي.
- ولقد استخلص "ويليام مارتين William martin" خمسة معايير - من خلال عدة دراسات حول المجتمع الجديد- قام بها باحثون أمريكيون ويابانيون وأوروبيون وهي :
- المعيار التكنولوجي: تصبح تكنولوجيا المعلومات مصادر قوة أساسية، ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتب والمصانع والتعليم والمنزل...
 - المعيار الاجتماعي: يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بمستوى المعيشة، وينشر وعي الكمبيوتر والمعلومات، ويتيح للعامة والخاصة معلومات على مستوى عال من الجودة.
 - المعيار السياسي: تؤدي حرية المعلومات إلى تطوير وبلورة العملية السياسية، وذلك من خلال مشاركة أكبر عدد من قبل الجماهير وزيادة معدل إجماع الرأي الذي سيبني على أسس معلوماتية تجعله وبيانات تجعله واعيا بواقعه وصانعا له ومشاركا في تلك العملية.
 - المعيار الاقتصادي: تبرز المعلومات كعامل اقتصادي أساسي، سواء كمورد اقتصادي أو كخدمة أو سلعة أو كمصدر للقيمة المضافة، وكمصدر لخلق فرص جديد للعمالة، وترشيد السلوك الاستهلاكي.

1 ياسين خضير البياتي: الاتصال الدولي والعربي، مرجع سابق، ص 34.

- المعيار الثقافي: أي الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات، والمساهمة في تعزيزها وترسيخها لدى الأفراد والمجتمعات، وكذا تمكينهم من تناقل الموروثات الثقافية التي تعتبر مهمة في كل الأنشطة المجتمعية¹.
- ورغم الدور البارز لتكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب الحياة العصرية، إلا أن ثمة حقائق و ملاحظات مرتبطة بها والتي منها :
 - إنتاج التكنولوجيا الاتصالية الحديثة يتركز في الدول الصناعية الكبرى بحكم ما تتطلبه من قاعدة علمية واستثمارات هائلة . ولم يعد مقبولا أن يتصور أحد أن التكنولوجيا محايدة، فهي محايدة في الظاهر فقط، ولكنه مرتبطة أشد الارتباط بالنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الدول المنتجة لها، وتداولها والحصول عليها ولا يخضع لنظم السوق الأخرى، وإنما يخضع لعدد من المعايير التي تضعها حكومات الدول المنتجة سواء بالنسبة لنوعية التكنولوجيا المسموح بتصديرها أو الدول التي يمكن التعامل معها وشروط التعاقد والتمويل والنقل والصيانة والتدريب
 - أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي إنتاجها غالبا بواسطة شركات عملاقة، من تلك التي اصطلح على تسميتها "عبر الوطنية" أي التي تعقد في تمويلها وفي إدارتها على عناصر من دول متعددة ولو أنها تأخذ من حيث الشكل جنسية الدولة التي بها مقرها . وطبيعي أن يكون الهدف الأول لهذه الشركات تحقيق أكبر قدر من الربح تسمح به ظروف السوق، فهي ليست هيئات تستهدف الخدمة العامة حتى ولو ساهمت فيها بعض الحكومات² . ومهما تكون هذه الحقائق مؤثرة، فإنه يتوجب على جميع المجتمعات الاندماج فيها وجلبها وتكييفها مع واقعها الذي يبقى بحاجة ماسة إلى ذلك.

4- الدور التنموي للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

تعتبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من المواضيع التي احتلت دورا بارزا في مجال التنمية بمختلف مجالاتها ومستوياتها، فالتقدم التكنولوجي كفيل بدفع عجلة النمو، فكلما زادت مقدرة الأمة على الخلق والاستعمال، كلما كانت أسرع في تحقيق النمو والرخاء الاجتماعي. فالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من المصادر المهمة التي تستعمل في زيادة الإنتاج والتعريف بالموارد وتحسين صورة المؤسسات³.

1 أمين القلق : مجتمع المعلومات في البلدان العربية - حالة دراسية - ورقة مقدمة إلى إدارة برامج العلوم والبحث العلمي في المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ص 63-64.

2 محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2006 ص ص 137-136.

3 بن بركة عبد الوهاب، بن العركي زينب : أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مرجع سابق، 251 .

ونظرا للأهمية القصوى لاستعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بغرض التنمية، فقد ركز المؤتمر الدولي لمجتمع المعلومات الذي انعقدت دورته الأولى بجنيف 2003 على تبني خطة تمكن من وضع إمكانيات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة التنمية والنهوض، باستعمال المعلومات والمعارف من اجل تحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها دوليا، والتصدي للتحديات الجديدة لمجتمع المعلومات .

وحسب التوجهات الأساسية للمؤتمر، يمكن استعمال جملة من الإرشادات بوصفها نظاما مرجعيا عالميا لحسن التوصيل والنفوذ في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات، ويمكن أن تؤخذ هذه المقاصد عند صياغة مقاصد وطنية بمراعاة الظروف الوطنية المختلفة. ومن هذه الإرشادات :

- 1- توصيل القرى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإقامة نقاط نفاذ مجتمعية .
 - 2- توصيل الجامعات ومراكز البحث والمراكز الصحية بهذه التكنولوجيات.
 - 3- توصيل الإدارات الحكومية وإنشاء مواقع على الشبكة.
 - 4- تأمين نفاذ جميع سكان العالم إلى الخدمات الاتصالية.
 - 5- يمكن أن تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنمية المستدامة في مجال الإدارة العامة والأعمال التجارية والتعليم والتدريب والصحة والعمالة والبيئة والزراعة والعلم، في إطار الاستراتيجيات الالكترونية الوطنية¹ .
- وينبغي أن يشمل ذلك الإجراءات في القطاعات التالية :

1- الحكومة الالكترونية:

- تنفيذ استراتيجيات الحكومة الالكترونية التي تركز على تطبيقات تهدف إلى الابتكار وتعزيز الشفافية في الإدارات العامة والعمليات الديمقراطية وتحسين الكفاءة وتعزيز العلاقة مع المواطنين .
- استحداث مبادرات وخدمات وطنية للحكومة الالكترونية على جميع المستويات تتفق مع احتياجات المواطنين ودوائر الأعمال من اجل تحقيق توزيع أكفأ للموارد و الأصول العامة.
- دعم مبادرات التعاون الدولي في ميدان الحكومة الالكترونية من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة على جميع المستويات الحكومية.

2- الأعمال التجارية الالكترونية:

1 بوشول فائزة وآخرون : واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر ، مرجع سابق، ص122.

- تشجيع الحكومات والمنظمات الدولية والقطاع الخاص على تعزيز فوائد التجارة الدولية واستعمال الأعمال التجارية الالكترونية فيها ، والنهوض باستعمال نماذج الأعمال التجارية الالكترونية في البلدان النامية .
- ينبغي للحكومات أن تسعى إلى حفز استثمارات القطاع الخاص وتشجيع التطبيقات الجديدة وتطوير المحتوى والشراكات بين القطاعين العام والخاص وذلك من خلال خلق بيئة تمكينية واستنادا إلى إتاحة النفاذ إلى الانترنت على نطاق واسع .

3- الصحة الالكترونية:

- تشجيع الجهود التعاونية للحكومات والمخططين والمهنيين في المجال الصحي وسائر الوكالات بمشاركة من المنظمات الدولية من اجل إقامة أنظمة للرعاية الصحية وأنظمة معلومات صحية لا تعاني من التأخر.
- تيسير النفاذ إلى المعلومات الطبية المتوفرة ودعم بحوث الصحة وبرامج الوقاية والتحذير من الأمراض المعدية من خلال تحسين أنظمة المعلومات المشتركة.

4- التوظيف الالكتروني:

- تشجيع أفضل الممارسات للعاملين عن بعد باستخدام الوسائل الالكترونية .
- تشجيع الطرق الجديدة لتنظيم العمل ونشاط المؤسسات بهدف زيادة الإنتاجية والنمو و الرفاه من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات .
- تشجيع العمل عن بعد لتمكين المواطنين من العيش في وسط مجتمعاتهم .

5- البيئة الالكترونية:

- تشجيع الحكومات بالتعاون مع أصحاب المصلحة على استعمال تكنولوجيا المعلومات وتعزيزها لاستغلالها كأداة لحماية البيئة والاستفادة المستدامة من الموارد الطبيعية .
- تشجيع الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص على اتخاذ إجراءات وتنفيذ مشاريع وبرامج من أجل استدامة الإنتاج والاستهلاك والتخلص الآمن بيئيا من مخلفات معدات وأدوات والنفايات وإعادة تدويرها .
- إقامة أنظمة رصد تستعمل تكنولوجيا المعلومات للتنبؤ بالكوارث الطبيعية ورصد آثارها¹ .

1 بوشول فائزة وآخرون : واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر ، المرجع السابق، ص 122-123 .

المبحث الثالث: التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة

1 - إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة:

إن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بالنسبة للمؤسسة تعتبر الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات، والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات، والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة، وذلك عن طريق تحويل وتخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات في شكل معطيات موحدة، وبها بسرعة في كل أنحاء العالم باستعمال الانترنت. فالمؤسسة التقليدية القائمة على المبدأ التaylorي تحولت اليوم إلى مؤسسة شبكية (Entreprise Réseau)، وتحولت أيضا وثائقها المكتوبة إلى سيرورات رقمية باعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة¹.

إن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتطور الشبكات، جعلت من النظام الهرمي في المؤسسات شكلا غير ملائم لأنماط التسيير، حيث هذا النمط الجديد متحرر من قيود المكان والزمان.

ويرى "بيار شابينيكاك Pierre Chapignac" أن كل شيء يفيد أن تزايد مكانة المعلومة، ومع

التكنولوجيات سيفضي إلى تحول بنيوي من شأنه أن يغير النظام الاجتماعي والاقتصادي، كما يجزم أن الاقتصاد - والذي تمثل المؤسسات أهم خيوطه - لم يعد يتمحور حول المهارات العملية و الإنتاجية، وإنما حول الذكاء والفكر الخلاق، مع ما يعنيه ذلك من توفر القدرة على معالجة المعلومات والابتكار والتصور والتنظيم والتكيف².

والواضح وفق عالم تكنولوجيا الاتصال، أن مخطط النمو التقليدي القائم على الإنتاج وتوزيع المواد المصنعة، بالتالي خلق فرص التشغيل قد أثبت قصوره ومحدوديته، ذلك أن النمط الحديث للمجتمعات قد أفرز أشكالا جديدة من المبادلات وصيغا جديدة مغايرة وأشكالا غير معهودة من المقايضة³.

وعليه، فقد أصبح الاستثمار في الانترنت وما توفره يشكل مصدرا جديدا لإحداث الوفرة في التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، كما أن التجارة العالمية تزايد استعمالها على صعيد المنافسة، فقد أضحت هذه

1 بن بريكة عبد الوهاب، بن العركي زينب: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مرجع سابق، ص 246.

2 رضا النجار، جمال الدين ناجي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سابق، ص 23.

3 المرجع نفسه، ص 23.

التكنولوجيات تقدم - وبكفاءة - طرقا جديدة في إدارة واستعمال المعلومات في كل القطاعات، وبالتالي تحقق مكاسب اقتصادية نظرا لأنها تحسن من قدرات كل القطاعات في حيازة ومعالجة ونشر واستخدام المعلومات¹.

غير أن إدماج هذه التكنولوجيات في المؤسسات يحتاج إلى متطلبات متعددة نوجزها في ما يلي:

2-1- متطلبات إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير المؤسسة:²

أ - متطلبات إدارية و تنظيمية و بشرية:

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي و تبسيط إجراءات العمل .
- تطبيق الأساليب الحديثة و المعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية .
- إتاحة الفرصة للترقية و تنمية الكفاءات و تنمية المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات .
- تدعيم و تأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة ككل .
- تنمية نظام فعال للمزايا و الأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من إبداعات و طاقات .
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة في التقييم على أساس فرق العمل.
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد و الإصرار في تبني تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها.

ب - متطلبات فنية:

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات و معاملات المنظمة، مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة.
- توافر البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير و الابتكار و الإبداع و التحكم في أصول و تطبيقات الحاسب.
- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام و تشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا

1 حاج عيسى آمال ، هواري معراج : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادي الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، من 22- 23 أفريل 2003 ، ص 98.

2 عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ www.elmaghrby.com، الاطلاع على الموقع بتاريخ 2010/02/20.

الصدد.

- أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام و كذلك العمليات التطبيقية.

- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ت - متطلبات اجتماعية و نفسية:

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور و أهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات.

- العمل بروح الفريق و تدعيم روح المعاونة و المساندة.

- ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد و العاملين نحو تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- دعم و تنمية مهارات العاملين و السعي لتوفير الأفكار الجديدة و إمدادهم بالدعم المعنوي .

- القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة و طرق الوصول إلى المعلومات .

- زيادة قدرات العاملين على التعلم و حثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا

المعلومات.

ثا - متطلبات مالية:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بحسب متطلبات كل جهة

إدارية .

- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

- اعتماد دراسات الجدوى المالية و الاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على

المدى البعيد.

والحقيقة ، أن تسريع وتيرة الانخراط في الانترنت وكافة قطاعات تقنية المعلومات ضرورة ملحة يفرضها عالم

جديد تحكمه شبكة المعلومات في المجال الاقتصادي نتيجة لتوسع قدرة الكومبيوترات بأنواعها المختلفة ، وازدياد

سرعة التشغيل والاندماج بين أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال¹ .

2 - تأثيرات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على واقع المؤسسة:

2 4 - تأثيرات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة:

1 بوشول فائزة وآخرون : واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، مرجع سابق ، ص 124 .

يؤثر نقل و تطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك و تصرفات الأفراد داخل المنظمة في صور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي و منها ما يخص الاتصالات الشخصية، و فيما يلي عرض لبعض هذه الأبعاد :¹

2-1-1- التفاعل الاجتماعي "Dynamique du groupe":

يشير إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعة و الولاء لها ، و تمسكهم بعضويتها و معايير أعضاء الجماعة معا في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عن هذه الأهداف من أجل تحقيقها.

وتتوقف قوة التفاعل الجماعي على كثير من العوامل منها:

- الإجماع على الهدف.

- التجانس الثقافي لأعضاء الجماعة و مكانة الجماعة في المنظمة أو في المجتمع .

- القائد و دوره في فاعلية الجماعة و درجة الاتصالات بين أعضاء الجماعة.

- نوع التفاعل السائد بين أفراد الجماعة.

- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة و غيرها من العوامل.

وقد أدت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى إحداث تغيرات في التفاعل الجماعي، حيث أن الحاسبات الآلية أحدثت الكثير من التغيرات التنظيمية، و أثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب، فالتقسيم الزائد في العمل و وضع معايير للوظائف و غيرها من التغييرات التي أحدثتها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجرد و الفتور، و يرجع ذلك إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة و تعديلها بما يتلاءم مع متطلبات التكنولوجيات الإعلام والاتصال، وأصبح من الملائم في ظل هذه التكنولوجيات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات و مسؤوليات و إمكانيات الفريق و معايير اختيار أعضاء الفريق و منسق أو قائد الفريق .

2-1-2- زيادة ضغوط العمل "Stresses de travail":

1 - الضغوط العادية : هي تلك المطالب التي تجعل الفرد يتكيف و يتعاون و يتلاءم مع ما حوله .

2 - الضغوط الزائدة: هي تلك الضغوط التي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط و الصراع والتي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاج.

2-1-3- قلة الرضا الوظيفي "Satisfaction en travail":

1 عبد الحميد المغربي: مرجع سابق، تاريخ الإطلاع على الموقع 20/02/2010.

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة الناتجة عن إشباع الفرد لحاجاته و رغباته وتوقعاته في العمل. لكن مع التقدم المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبح الفرد أقل رضا عن عمله للأسباب التالية:

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور.
 - غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة .
 - تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في مراقبة و متابعة العاملين.
 - استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية مع الحاجة إلى عمليات الإقناع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.
- 2-1-4- محدودية الاتصال الشخصي المباشر "Communication interpersonnelle":**

الاتصال عبارة عن تناقل المعاني و الأفكار و المعلومات بين أطراف عملية الاتصال، و ذلك عن طريق قنوات الاتصال المختلفة بهدف حدوث استجابة أو رد فعل يدل على فهم الرسالة الاتصالية من جانب المستقبل، و يعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية و أحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافة المنظمات.

إن المادة الأساسية التي تحتاجها الإدارة لأداء جميع وظائفها هي المعلومات و كلما كانت هذه المعلومات أكثر صحة و دقة و تصل للإدارة عند الحاجة إليها كلما ازدادت فاعلية وظائف الإدارة و بذلك تكون تكنولوجيات الإعلام والاتصال قد مكنت من توفير معلومات للإدارة و بمواصفات أفضل من خلال تصميم نظم معلومات إدارية باستعمال الحاسبات الآلية.

إلا أن للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تأثيرات سلبية على الاتصالات الشخصية، حيث أن الاتصال الشخصي يتم بين مرسل و مستقبل وجهها لوجه و دون اللجوء إلى وسائل الاتصال المختلفة، لذلك يعد أقوى أنواع الاتصالات تأثيرا و إقناعا . فهو يحدث استجابة فورية و مباشرة، بالإضافة إلى أن الاتصالات الشخصية الفعالة تحقق الآثار الاتصالية التي أشار إليها علماء السلوك من أثر معرفي، و هو اكتساب ذهني لمعرفة أو معلومة نتيجة للتفاعل مع الآخرين و أثر عاطفي و أثر إدراكي (و يعني الاستجابة الجسدية و اللفظية تجاه رسائل الاتصال و مضامينها).

وبالمقابل، فإن شاشة الحاسب بديل ضعيف للتفاعل الشخصي المباشر، ومثل أي وثيقة مطبوعة فالرسالة الإلكترونية قد تبدو أكثر جفاء من رسالة منطوقة-تخيل مديرا يبتسم ويعبر عن تعاطفه من خلال إيماءة بالرأس- إن مثل هذه الرسالة يصعب نقلها من خلال شاشة حاسب آلي. لذلك يعد البريد الإلكتروني أكثر مناسبة

للاتصالات الروتينية من الاتصالات المعقدة أو الحساسة. و على سبيل المثال فقد يكون من قلة الذوق أن تعاتب أو تنتقد شخصا بأن تترك له رسالة في بريده الإلكتروني.¹

3- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الجزائرية:

3 4 مواقع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الجزائرية :

أصبح لا يخفى على أحد اليوم الدور المتعاظم الذي تلعبه الوسائل التكنولوجية في تحسين ظروف العمل والإنتاج وتحسين الأداء للمؤسسات عبر العالم.

وقد أضحت معظم المنظمات تستخدم الحاسبات الآلية في أداء أعمالها المتنوعة ، فقد حل الكمبيوتر محل الآلة الكاتبة والمطبعة التقليدية والأرشيف الورقي ورسامي الخرائط واللوحات الهندسية، كما ارتبطت هذه الحواسيب عن طريق الاتصالات بشبكات المعلومات ومنها الانترنت على وجه التحديد، و أصبحت المؤسسات تنشئ شبكات كمبيوتر محلية خاصة بأنشطتها وإدارتها .

و أصبحت الانترنت تؤثر تأثيرا إيجابيا على المنظمات التي ترتبط بها وتوظفها لأداء مهامها المختلفة، وفي هذا الصدد صار يؤثر على أي منظمة تستخدم تكنولوجيا الشبكات مجموعة من المتغيرات الخارجية النابعة من البيئة المحيطة بها ، مما حتم عليها التعامل معها حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها حتى يكون أداؤها فعالا² .

وحتى تقوم المؤسسة بمراقبة محيطها بشكل جيد ، وبكفاءة مهنية تضمن السير الحسن لمختلف نشاطاتها سواء الإدارية أو الإنتاجية ، لا بد لها من استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال التي تمكنها من جمع المعلومات والمعرفة من المصادر المتاحة لها ، وذلك حتى تكون قراراتها سليمة وصائبة .

في الجزائر؛ وكغيرها من دول العالم فقد شهدت إدخال تجهيزات تقنية واتصالية جديدة مواكبة لما يحصل من تغيرات لكن السؤال المطروح هو: ما مدى إسهام هذه التكنولوجيات في تطوير المؤسسة الجزائرية؟

غير أنه، و إن كان لا يمكن تجاهل الجهود المتعددة التي قامت بها الجزائر نحو إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في الاقتصاد وجميع مناحي الحياة، و إن كان استعمال الانترنت كتكنولوجيا إعلام واتصال يتعمم أكثر فأكثر، إلا أن آثاره العملية خصوصا على التنمية يبقى محدودا جدا، فهذا القطاع لا يمثل

1 أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل - القاهرة ، دار الفكر العربي، 2005، ص373.

2 الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك : تقنيات الاتصال، مرجع سابق، ص 212.

سوى واحد بالمائة (1%) من الناتج المحلي الخام، كما أن انتشار فضاءات الانترنت العمومية في الجزائر لم يكن له لحد الآن دور في التلاحم الذي ينتج عن الاندماج الموفق للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في الأنشطة المختلفة. والواقع أن هذه التكنولوجيات هي حبيسة قطاعات قليلة وأشخاص محدودين، وهذا غير كاف لإنتاج اقتصادي وثقافي وفكري ومعرفي فعال¹.

ومهما يكن، فإنه من المؤكد أن وضع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في الجزائر ليس بأحسن حال، فقد صنّف تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي الدولي الجزائر في المرتبة 113 عالميا في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من بين 133 دولة في العالم، مشيرا أن الجزائر تراجعت خلال سنة واحدة بـ 06 مراتب واحتلت أيضا المرتبة 13 عربيا. كما أظهر التقرير أيضا مدى تأخر الجزائر في استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مجال الأعمال، حيث احتلت الجزائر المرتبة الأخيرة من بين مجموع الدول التي مستها الدراسة، وتبقى بذلك الجزائر بعيدة عن تحقيق أهداف "الجزائر الإلكترونية" بحلول عام 2013².

إننا نجد في معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذه التجهيزات الإعلامية، ولكن دون توفر ما يكتملها خاصة من جانب الكفاءات الضرورية لاستعمالها، وحتى البرامج الجديدة المناسبة للظروف وللتقنيات الحالية، وكذلك دون توفر التنظيم الاجتماعي الضروري، أي أن هناك غيابا للاهتمام والجدية في استعمالها والوعي الحقيقي لأهدافها. فرغم أن تاريخ الإعلام الآلي في الجزائر يعود إلى سنة 1969، إلا أن هذا المجال بمؤسساتنا يبقى بعيدا عن الشيء المطلوب، إذ أن الأنظمة المعلوماتية المتوفرة المتميزة بالكلاسيكية التي أدخلت منذ سنوات سابقة تعتبر ثقيلة ونتائجها غير جيدة.

أما الأنظمة الحديثة، فأغلب المؤسسات تملك أجهزة إعلام آلية حديثة، وكذلك أنظمة معلوماتية محوسبة بشكل تام تخص الأجور، وهناك من المؤسسات ما يملك مصلحة أو جهازا خاصا بالتنظيم والإعلام الآلي، و المحاسبة العامة خاصة، لكنه لا يخرج عن إعداد الأجور، الاستثمارات، الميزان الشهري، تقييم الجرد للمواد³. إلا أن الشيء الغريب في العديد من المؤسسات التي تملك أجهزة وأنظمة وإعلام آلي، أنها تقوم ببعض الأعمال يدويا، والتي من المفروض أن تستعمل فيها الإعلام الآلي، مثل تسيير المخزونات. كما أن متخذي

1 بوشول فائزة وآخرون، مرجع سابق، ص 131.

2 سفيان بوعياض: الجزائر في المرتبة 113 عالميا في استعمال تكنولوجيا الاتصال، جريدة الخبر، 2010/03/27.

3 ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 166-167.

القرارات في المستويين الاستراتيجي والعملي لا يستعملون جهاز الكمبيوتر في أعمالهم اليومية إلا نادرا، بالرغم مما يعانونه من كثرة المعلومات وتراكمها في تقارير مفصلة وكمادة خام تصل إليهم يوميا¹، والأکید، أن الإرادة وحدها لا تكفي، كما أن توفير المعدات التكنولوجية أيضا لا يكفي، إنما يتوجب خلق بيئة معلوماتية، بل وثقافة تكنولوجية مساندة لعصر التحولات الكبرى الذي نعيشه.

إن الواقع الجزائري يثبت أن الاندماج التكنولوجي والمعلوماتي سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى المؤسسات - وهو ما يهتمنا في هذا المقام - يصطدم في كل مرة بجملة من العوائق المتعددة التي تحول دون تحقيقه، وهو ما سنبيّنه في هذا العنصر.

3 2 - عوائق إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الجزائرية:

3 2 1 - عوائق تنظيمية: وتتضمن:

أ- غياب مشاركة حقيقية: يتوقف إحداث التغيير بالدرجة الأولى على قبول العاملين وتعاونهم لإتاحة الفرصة لنجاحه. ولذا، فإن عدم إشراك الأفراد في التغيير والذي تمثل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أحد مظاهره يمثل أحد أسباب فشل التغيير.

و في المؤسسات الجزائرية مظاهر عديدة لرفض التغيير ترجع في أحيان كثيرة إلى عدم وضوح أبعاده ونتائجه لدى العمال، وقد يبدو لهم أنه يمثل تهديدا لأمنهم أو إضرارا بمصالحهم، وهي تظهر في صورة مقاومة علنية أو مقاومة سرية، فالمقاومة السرية تتجسد في مظاهر عديدة يمكن أن تظهر في قلة التفاهم والتحاور مع المسؤولين و زملاء العمل، المماثلة وانخفاض الأداء الفردي.

أما المقاومة العلنية فتتجسد في مظاهر عديدة أهمها الغيابات المستمرة، عدم احترام مواقيت العمل ورفض أداء بعض الأعمال وغيرها. وقد تصل إلى المشاركة في الإضراب عند إحساس العامل بوجود ضرر ما ينجم عن هذا التغيير.

ب- المركزية التنظيمية: عندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة، حيث يتعين أن تجتاز الرسالة الصادرة عن الموظف الصغير مستويات تنظيمية عديدة قبل أن تصل إلى الرئيس الأعلى، ثم تقبض بالاستجابة من أعلى لأسفل عبر هذه المستويات.

1 المرجع نفسه، ص 168.

إنّ تعدد هذه المستويات لا يطيل فقط من وقت الاتصال، لكنه يعرّض الرسالة للتشويه. فكل مستوى قد يضيف إليها أو يحدف منها أو يمزجها بتفسيراته الخاصة.¹

ت- عدم توفر القدرات البشرية وضعف التكوين : وذلك للأسباب التالية:

- ندرة الصنفوة على قيادة مسيرة التصنيع و استيعاب التكنولوجيا المنقولة و تطويعها.

- ندرة العمالة الماهرة القادرة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة.

- ضعف الاهتمام بتدريب العاملين داخل الوحدات الإنتاجية أو خارجها. "خاصة في المستويات المتوسطة

والعليا من الإدارة، رغم وجود إمكانيات إعادة الرسكلة والتكوين في بعض المؤسسات التي لديها معاهد

تكوين تابعة لها"².

ث- عدم تلاؤمها مع أنماط التسيير المعتمدة: إنّ توفر أجهزة الإعلام الآلي في بعض المؤسسات الجزائرية لا يعني

لدى مسيريهيها لا أدوات مساعدة للتسيير، و لا تقنيات حديثة مكلفة ومفيدة بشكل كبير يجب استعمالها. بل

بالعكس، قد نجد مؤسسات لديها هذه الأجهزة، ولا تتوفر على أنظمة إعلامية وبرامج مقبولة في التسيير، نظرا

لعدم الاهتمام بالموضوع أو لعدم الأنظمة المتوفرة، دون العمل على تغييرها وتحديثها للاستفادة منها³.

و في هذا الإطار، لوحظ في العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن عملية شراء واستيراد أجهزة

الإعلام الآلي، وتشغيل إطارات ومستعملي هذه الأجهزة، كلها أصبحت كموضة لتغيير وتحسين الديكور في

مكاتب المسؤولين وبعض المصالح، ومصدرا للتسلية في العديد منها، دون وعي بالتكلفة الضائعة في ذلك، ودون

استفادة إلا بما تتحمله تكاليف وميزانيات هذه المؤسسات من ثقل في الأعباء والديون⁴.

3 2 عوائق ثقافية:

أ- عدم توافق التكنولوجيات المنقولة مع النواحي الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة:

تؤثر القيم الاجتماعية و الثقافية السائدة في المؤسسة على سلوك الأفراد العاملين مما يفرض دراسة هذه

النواحي. و نجد أن غالبية الدراسات و البحوث قد ركزت على ثلاث محاور و هي كما يلي:

- العوامل الاجتماعية و الثقافية المتعلقة بالدول النامية و التي تؤثر على الاستيعاب التكنولوجي.

- الاختلافات الثقافية بين مديري الشركات بالفروع متعددة الجنسية و بين العاملين المحليين.

1 أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 374.

2 ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 168.

3 المرجع نفسه، ص 167.

4 ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 168-169.

- التركيز على نظام للإدارة متعدد الثقافات و التركيز أيضا على المدير العالمي .
وباعتبار الجزائر دولة نامية، فقد شهدت نقل عدة وسائل تكنولوجية للعمل والإنتاج، وظهرت أبعاد عدم التوافق بين التكنولوجيا والثقافة المحلية جلية خصوصا منذ السبعينات، أين شهدت الجزائر ثورة زراعية، صناعية وتكنولوجية اعتمدت على استيراد التكنولوجيا الجاهزة والنماذج التي تحملها، خاصة من الدول الاشتراكية. إلا أن أغلب عمليات نقل التكنولوجيا باءت بالفشل أو لم تؤد ما كان مأمولا منها. وكنتيجة عامة، فإن التكنولوجيا تحمل ثقافة البلد المنتج لها، وهي وليدة لعوامل اجتماعية ثقافية، اقتصادية، سياسية معينة، وبالتالي تصبح عملية تطويعها وتكييفها أكثر من ضرورة.

ب- ازدواجية اللغة:

إذا تحدث شخص عربي لآخر بريطاني، ولم يكن المتحدث يعرف لغة المستقبل فهل نتوقع أن يفسر المستقبل الرسالة ويفهمها؟ الأمر صعب للغاية، إلا إذا حاول المرسل استخدام أدوات للاتصال غير اللفظي. إن اللغة هي وعاء التعبير أساسا، فإذا عجز المرسل عن استخدام الكلمة أو الكلمات المعبرة عن رسالته في اللغة الأخرى التي تناسب المستقبل فلن يستطيع التعبير. وقد يختار كلمة براها مناسبة لكنها في الحقيقة ليست كذلك، إذ لن تنقل المعنى المراد إرساله للمستقبل وقد تنقل معنى مغايرا.¹

وفي العديد من المؤسسات الصناعية في الجزائر، نجد الأفراد موزعين إلى مجموعة متكونة باللغة العربية سواء في مختلف المستويات من التكوين أو إلى نيلهم شهادة البكالوريا واستمرار تكوينهم في دول أخرى ما بعد البكالوريا وبلغة البلد المضيف، وهم مهندسون أو تقنيون سامون، بالإضافة إلى من تحصل على شهادة عليا معربة، وهم جميعهم يحسنون العربية ويعانون التهميش داخل المؤسسة، حتى وإن كانوا ضمن المستويات العليا، أي في مناصب إدارات. أما العمال على المستوى القاعدي أو المتوسط المتكويّنون باللغة العربية فهم في وضعيات أكثر تهميشا.

ومن جانب آخر، هناك الإطارات المتكونة باللغة الفرنسية، وهي لغة الإدارة في معظم المؤسسات الصناعية الوطنية، فهم الأكثر امتيازا والأكثر اقترابا من عملية الاتصال في المؤسسة، وهذا ما يولد صراعا لغويا يشكل بدوره عائقا كبيرا .

ت- ازدواجية القيم:

1 أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 366.

عادة ما تصاحب لغة التكوين للإطارات في المؤسسة قيم خاصة باللغة الأجنبية، أو حتى الذين استطاعوا اكتساب قيم أجنبية عن المجتمع الجزائري بوسائل عمل أخرى مثل السفر أو المصاهرة، وبمقابل هؤلاء، نجد ذوي القيم الداخلية وهم الأغلبية يعيشون على حافة التنظيم على المستوى النفسي على الأقل.¹

ث- مقاومة التغيير:

لا يجب أن يلاقي التغيير التكنولوجي مقاومة العدد الأكبر من العاملين، لأنهم في النهاية والحصلة سيكونون مستفيدين من حدوثه. و لذلك، يجب على المعنيين بإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته. لذلك، لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة من تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة أو على الأقل تحييد المقاومة.²

وتتمثل أسباب مقاومة التغيير في :

● الثقافة التقليدية:

الإيديولوجية المحافظة التي تتبنى تقديس القديم على أنه "ليس بالإمكان الإتيان بأفضل مما كان" تؤدي إلى مقاومة كل جديد، وتسود هذه المعتقدات عند كبار السن خاصة الذين عاشوا أوضاعا مختلفة عن الأوضاع الحالية، مما يؤدي إلى الجهل بالتجديد والتحديث عامة، وقديما قيل "من جهل شيئا عاداه".³

وعموما، فإن لكل مجتمع تقاليده السائدة فيه والمسيطر عليه، والتي تؤثر على مدى تقبله للتغيير، فمثلا المجتمعات الصناعية تسودها ثقافة تحفز على التغيير والأخذ بالجديد من المبتكرات وتولي ذلك أهمية خاصة، فالجديد بها يجذب انتباه الناس إليه ويدعوهم لمحاولة تجريبه، وعلى العكس في المجتمعات غير الصناعية، فالتقاليد لا تدفع للتغيير فنجد أن التغيير لا يجذب الناس إليه، بل إنه ينظر إليه بشك وريبة، وفي المجتمعات التقليدية نجد أن صفة بقاء الحال على ما هو عليه تؤيد وتقدر من جانب الناس، وبالطبع فإننا نجد الناس ذوي الأفكار الحديثة والمتطورة يلقون كثيرا من الانتقادات ويكونون عادة موضوع شك من باقي أعضاء المجتمع.⁴

● نوعية التراث الثقافي وطبيعته:

1 ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 148
2 محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة- الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق، 2003، ص ص 349-، 348 .
3 محمد الدقس : التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص 220.
4 عدلي أبو طاحون: في التغيير الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 241.

تتضمن بعض الثقافات في تراثها أهمية كبرى على قيمة الابتكار والتغيير... فالأمريكيون مثلاً مغرمون بالتجديد، وعلى ذلك فإن نوعية التراث هناك تحض على الأخذ بالجديد وإحداث التغيير بكل الوسائل، بينما نلاحظ في مجتمعات أخرى أن التراث يمارس سطوة كبيرة عليها، ويتسم أيضاً بالمحافظة الثقافية منطلقاً من مبدأ "أن الشيء الذي يستند إلى عادة هو شيء ملائم على الرغم من فساده أحياناً".

ج- دور الشركات متعددة الجنسيات:

يتمثل هذا الدور في محاولتها استمرار سيطر أعلى التكنولوجيا المنقولة للدول النامية من أجل تخفيض نفقات الإنتاج و استمرار السيطرة على حصتها من الأسواق بهذه الدول، و تمارس تلك الشركات هذا الدور من خلال:

- أن الشركة الناقلة للتكنولوجيا تحتفظ دائماً في أدراجها بتقنيات جديدة ترتبط بالتكنولوجيا المبيعة.
- تركيز و احتكار التطوير من قبل الشركات الأم .
- عدم تعاون الشركات المتعددة الجنسيات مع الوحدات المحلية .

وتؤثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على المجتمعات والمنظمات والمجموعات البشرية والسلوك الفردي بدرجات مختلفة، وأصبحت جميع معاملات العالم تتم باستخدام الانترنت والتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والمعاملات المالية الالكترونية.

ونظراً أن هناك نقصاً في استخدام الحاسبات والبرمجيات في العديد من المنظمات العربية، مع نقص الخبرة في التعامل مع أنظمة المعلومات وارتفاع تكاليف الاشتراك في شبكات الاتصالات والمعلومات والانترنت، مع انخفاض مستوى شبكة البريد والشحن والنقل الداخلي بالنسبة للمعايير التي تحكم التجارة العالمية، مع عدم توافق الأنظمة المالية والبنكية بوجه عام مع متطلبات حركة التجارة الالكترونية. لذلك تعتبر المنظمات العربية أقل نمواً من منظمات الدول المتقدمة بمقياس الإدارة والمنظمة الالكترونية.¹

وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في مساهمتها الجادة لتعزيز عناصر الميزة التنافسية للمنظمات إذ تتوسع الأعمال وتنخفض التكاليف وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء، وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمنظمة، وتحسين سرعة الاستجابة للزبائن، والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمة. ويستخدم المدراء تكنولوجيا المعلومات لغرض اتخاذ القرارات الفاعلة في أداء مختلف العمليات والوظائف إذ تتفاعل هذه الوظائف وتتكامل من خلال توافر تقنيات حديثة

1 فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006 ، ص31

للمعلومات.¹

1 غسان قاسم اللامي: إدارة التكنولوجيا . مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية . الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج، 2007، ص ص 167،

خطة الفصل

-تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الحاكمية

- 1- لمحة تاريخية عن مفهوم الحاكمية
- 2- أسباب تطور مفهوم الحاكمية
- 3- تعريف الحاكمية

المبحث الثاني : أبعاد الحاكمية ، خصائصها و معاييرها و فاعلوها

- 1- أبعاد الحاكمية
- 2- خصائص الحاكمية
- 3- معايير الحاكمية
- 4- فاعلو الحاكمية

المبحث الثالث : حاكمية المؤسسة

- 1- مفهوم حاكمية المؤسسة
- 2- المبادئ الأساسية للحاكمية لضمان التسيير الفعال للمؤسسات.
- 3- محددات حاكمية المؤسسة.
- 4- مزايا حاكمية المؤسسة.

المبحث الرابع : حاكمية المؤسسة والتنمية المستدامة

- 1- المؤسسة المستدامة.
- 2- حاكمية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية.

تمهيد:

لقد تناولنا بالدراسة في الفصل السابق التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وتطرقنا إلى الدور الذي تلعبه في المجتمعات اليوم، وإلى تزايد الحاجة إليها من طرف المؤسسات التي تسعى إلى إدماجها في مختلف أنشطتها بهدف تحسين قدراتها و تحقيق البقاء و بلوغ كل المواصفات التسييرية، وبلوغ مستويات عليا للأداء. هذه التحديات تجعل من الواجب على الدول والمؤسسات أن تتبع سياسات مخططة وعقلانية تمكنها من الوصول إلى أهدافها التنموية، الأمر الذي يحتم اللجوء إلى تطبيق ما يصطلح عليه بـ " الحاكمية " والتي تفرض جملة من القواعد التسييرية الجديدة، بحيث أن كفاءة وفعالية الدول والحكومات والمؤسسات أصبحت تقاس بمدى مساهمتها لهذه القواعد.

وسنحاول في هذا الفصل إبراز هذا المفهوم- الحاكمية- بمزيد من التوضيح، و أسباب تطورها، وأبعادها وخصائصها ومعاييرها. ثم الحديث عن الحاكمية في المؤسسات، أهدافها، مبادئها، محدداتها، مزاياها. وفي الأخير عن علاقتها بالتنمية المستدامة.

المبحث الأول : مفهوم الحاكمية

الحاكمية هي فلسفة جديدة أكدت عليها مختلف الهيئات الدولية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، وتبنتها الدول والحكومات وكذا المؤسسات، وسعت إلى تكييفها مع واقعها السياسي الاقتصادي والاجتماعي نظرا لأهميتها .

وقد أخذت الدول التي تبنت الحاكمية في تعميم مبادئها على مؤسساتها وهيئاتها، بهدف تنميتها وجعلها تساير المعايير العالمية. غير أن تطبيق الحاكمية في أي دولة يخضع للسياق السياسي والاقتصادي والثقافي، ومدى تطور القطاع الخاص ونضج المجتمع المدني، كما يتعلق إلى حد كبير بمدى تطور وقدرة مؤسساتها على التكيف والتأقلم مع المعطيات الجديدة .

إن هذه الفلسفة تسعى في جوهرها لبلوغ جميع المواصفات التسييرية - كجملة من المواصفات الإدارية العلمية التي تمثل حصيلة من التجارب النظرية والتطبيقية في علم الإدارة - التي تضمن تحقيق إدارة جيدة ووتيرة أنشطة فعالة تعتمد على معايير الكفاءة ، الشفافية، المسؤولية، المساءلة والمشاركة الايجابية لكل الفاعلين في إطار مجموعة القواعد المتفق بشأها بين الإدارة والشركاء والمساهمين.

1 - لمحة تاريخية عن مفهوم الحاكمية:

ظهر مفهوم الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمصطلح مرادف للحكومة ، ثم كمصطلح قانوني سنة 1978 ليستعمل على نطاق واسع للتعبير عن تكاليف التسيير مع تنامي ظاهرة العولمة، ومن ثم الترويج له على يد المنظمات والهيئات الدولية لتطبيقه في المجتمعات المتخلفة¹ .

و حسب " GARY-STOKER " يمكن إرجاع أصل الكلمة إلى تعابير كانت تستعمل للدلالة على قيادة السفن في العصرين اللاتيني الكلاسيكي و اليوناني القديمين ، فمصطلح " GOUVERNANCE " لغة مشتق من كلمة " GULVENAIRE " و التي تعني قيادة السفينة ، كما تعني إدارة الشؤون العامة، فهو يشير في أصله اللاتيني إلى "أسلوب إدارة و توجيه السفينة"، حيث كان يستخدم قبل توظيفه في الأدبيات السياسية

1 بلعور الطاهر : الديمقراطية كأداة لترشيد الحكم ، المؤتمر الوطني حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي ، جامعة فرحات عباس سطيف 2007، ص 101 .

والاقتصادية في القرن الخامس عشر من قبل "شارل دوليان" للدلالة على إدارة وفن الحكم¹، فمصطلح الحاكمية كترجمة لـ: "GOUVERNANCE" يعني فعل القيادة (PILOTER) و التوجيه لشؤون منظمة ما، هذه الأخيرة قد تكون دولة أو مجموعة من الدول أو جهة (REGION) أو جماعة إقليمية أو مؤسسة عمومية أو خاصة².

و في الإنجليزية، نجد أن مصطلح "GOUVERNANCE" مصطلح قديم، حيث ظهر سنة 1937 في بحث للكاتب و الاقتصادي الأمريكي "RONALD- COASE" بعنوان "THE NATURE OF THE FIRM" الذي كان يتمحور حول حكم المؤسسة (CORPORATE GOVERNANCE)، موضحا فيه أن المؤسسة الاقتصادية لا تستطيع الصمود في السوق إلا إذا كانت أنماط تنسيقها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، لتكون المؤسسة أكثر نجاعة في تنظيم مبادلاتها في السوق.

وفي أواسط السبعينات، استعمل مصطلح GOVERNABILITY للتعبير على المفهوم كأداة للتسيير الاجتماعي و السياسي، و أدخل في تقرير اللجنة الثلاثية التابعة للأمم المتحدة في ماي 1975، التي تناولت موضوع قابلية الحكم للديمقراطيات (GOVERNABILITY OF DEMOCRACIES) الذي طبق في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، حيث دعا التقرير إلى ضمان جيد من التسيير للنظام الاجتماعي، من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية و التطلعات التوزيعية في الأنظمة الرأسمالية الغربية عن طريق ضمان منهج للتسيير في النظام الاجتماعي³.

ثم إن الترويج لمفهوم الحاكمية - كنمط تسييري - كان على يد المنظمات والهيئات الدولية كمحاولة لتطبيقه في المجتمعات المتخلفة، خصوصا عقب فترة السبعينات، بعدما لاحظ خبراء تلك المنظمات وجود صعوبات في تطبيق برامج التعديل الهيكلي لعدد من الدول، وتم تشخيصها على أنها أخطاء في تسيير الشؤون العامة بسبب غياب جملة من المعايير الهامة لترشيد أنماط التسيير⁴. ثم إنه اليوم أصبح ضرورة حتمية لإصلاح أنظمة الحكم والإدارة والتسيير في جميع الوحدات السياسية والإدارية والمؤسسية.

1 Nachida Bouzidi : "Gouvernance et Développement Economique - Une Introduction au Débat -", Revue IDARA ,N°30,Alger: ENA , 2005,P107.

2 Mohamed Cherif Belmihoub : "Les Institutions de L'économie de Marche à L'épreuve de La Bonne Gouvernance», Revue IDARA, N°30,Alger: ENA, p17

3 بيار كالام : نفتت الديمقراطية من أجل ثورة في الحاكمية، ترجمة: شوقي الدويهي، الطبعة الأولى، بيروت دار الفارابي 2004، ص 14.

4 بلعير الطاهر : الديمقراطية كأداة لترشيد الحكم، مرجع سابق، ص 101.

وعموما يتفق معظم الكتاب في الحاكمية على أنها أسلوب ونمط يتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجهات الجديدة للمجتمع ولؤؤسساته المختلفة ، حيث أن الحاكمية تتضمن مجموعة من التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد ، والتي تحدد كيفية ممارسة السلطة ، وكيفية اتخاذ القرارات ، وكيفية تعبير المواطنين ومن يهمهم الأمر عن وجهات نظرهم . لذا، فإنها تتعلق بالسلطة والعلاقات والمساءلة لمن له تأثير على متخذي القرارات.

ونضيف أن هذا المفهوم قد تعددت تسمياته ومنها : الحكم العام ، الحكم الجديد ، الحكم الصالح ، التطبيق السليم لممارسة السلطة ، الحوكمة ، أساليب الإدارة الرشيدة ، الحكم التشاركي ، المحكومية ، الإدارة المجتمعية ، إدارة الحكم ، إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، السلطة الرشيدة ، النظام السليم للحكم والإدارة والحكمانية¹ ... غير أن كلها يشير على معنى واحد .

2 - أسباب تطور مفهوم الحاكمية :

هناك العديد من الأسباب التي جعلت الحاكمية تفرض نفسها بقوة ، وتكون لها المبررات الكافية لأن تحل محل الأساليب التسييرية التقليدية ، ومن هذه الأسباب نذكر :

1- ظهور العديد من المتغيرات: التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة فاعلا رئيسيا في صنع السياسات العامة موضع مراجعة، فقد زادت أهمية البيئة الدولية أو العمل الخارجي في عملية صنع القرار . كما أصبح للمؤسسات الدولية ومؤتمرات الأمم المتحدة الدور الكبير ، ليس فقط في المبادرة بطرح قضايا السياسات العامة ، ولكن أيضا في وضعها على قائمة أولويات الحكومات .

2- التغيير الذي طرأ على دور الدولة : فقد تحولت من فاعل رئيسي في تخطيط وصنع السياسات العامة ، وممثل للمجتمع في عملية التقرير والتنفيذ ، ووسيط بين الفئات في حل النزاعات ... لتصبح اليوم الشريك الأول، ولكن من بين العديد من الشركاء في إدارة شؤون المجتمع.

3- تنامي دور الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات : في التأثير على السياسات، والحاجة إلى إعادة النظر في علاقة الحكومات الوطنية بالقطاع الخاص ودور مؤسسات المجتمع المدني.

1 فتحة أوهائية: المواطنة في ظل الحكم الراشد ، المؤتمر الوطني حول الحكم الرشيد وإستراتيجية التغيير في العالم النامي، ج1، جامعة فرحات عباس ، ص 121.

4- تحولات أسلوب الإدارة العامة التقليدي : حيث ظهرت مجموعة من القيم التي حلت محل القيم التقليدية مثل التمكين والتركيز على النتائج ، وإعطاء فرصة أخرى للمسؤولية، من خلال هيكل إداري متكامل ، والاتجاه للتركيز على معيار الانجاز والتعلم المستمر ، وتطوير المهارات بشكل متنوع خاصة التقنية الالكترونية¹

5- تطور الأنظمة الديمقراطية : حيث تفترض هذه الأخيرة حرية الفكر والنقد والشراكة وممارسة حقوق المواطنة وواجباتها ، ومن ثم أصبح من الضروري تبني أساليب تسييرية جديدة ، تراعى فيها هذه الجوانب وتزيد من درجة الانفتاح والمشاركة المجتمعية لجميع الأطراف والفاعلين .

وعلى العموم ، فإن هذه الأفكار الجديدة ، تركز على الديناميكية العامة للسياسات الماكرو اقتصادية الليبرالية واللامركزية والخصوصية، كما تفتح أبوابا جديدة للاستقلالية وللمبادرة الفردية الحرة².

هذا، وقد ظهرت الحاجة الماسة إلى الحاكمية في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية، وتزايدت أهميتها أيضا نتيجة لتوجه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي³ النوعي .

غير أن ثمة نقطة ينبغي أن نشير إليها، وهي أن هناك فروقات جوهرية بين مفهوم الحاكمية ومفهوم الحكومة ، حيث أنه في بداية ظهور هذا المفهوم - الحاكمية - كان يستعمل كمرادف للحكومة، لكن تميز فكرة الحكم الراشد عن فكرة الحكومة بدأ في الظهور عندما بدأت الحكومة تتسم بصفات أكثر انعزالا عن المواطنين وأكثر التصاقا بالوظائف التنظيمية والإدارية، كما أن اتساع حجم المجتمعات ضاعف من عزلة الحكومة عن المواطنين⁴ ، مما أدى إلى ضرورة وجود ممثلين لهؤلاء يتولون مهمة تمثيلهم ونقل وجهات نظرهم في رسم السياسات التي تم

1 فتيحة أوهابيه: المواطنة في ظل الحكم الراشد، المرجع السابق ، ص124 .

2 يحيى اليحياوي : في العولمة ، الحاكمية والمواطنة ، مجلة " وجهة نظر " فصلية ، العدد 6 ، السنة الثانية ، شتاء 2000 ، ص 48.

3 محمد زرقون، أبو حفص الرواني: حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي،"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، 02-03 ديسمبر 2007، ص 145.

4 فتيحة أوهابيه: المواطنة في ظل الحكم الراشد، المرجع السابق ، ص124 .

المجتمع¹، و هنا يبرز دور الحاكمية لتعكس عملية تفاعل الحكومة مع المؤسسات الأخرى و كيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين.

ولقد عبرت كلمة الحكومة في النظرية السياسية على المؤسسات الرسمية للدولة، والسلطة التي تحتكرها في عملية اتخاذ القرارات سلطة تطبيقها²، وذلك باستعمال الأساليب الرسمية و المؤسساتية والقانونية من أجل تحقيق الأمن العام وتسهيل العمل الجماعي، في حين أصبحت الحاكمية تعني أسلوب ونمط تعامل تلك الحكومة مع محكومياتها.

فالفارق بينهما يكمن في أن الحكومة هيكل مؤسسي ذات صفة رسمية وقانونية وإدارية، وتضطلع بمهمة المراقبة والتنظيم وال ضبط وممارسة السلطة وفق طابع إلزامي، أما الحاكمية فتتمحور حول الآليات والسبل الناجعة لترشيد تلك السلوكات، وإنشاء الشروط الضرورية لسلطة منتظمة تسمح بالعمل الجماعي القائم على وضع نمط حكومي قائم على تقاطع العمل بين القطاع العام والقطاع الخاص، وعلى تفعيل دور المجتمع المدني، و تحديد المسؤوليات، وبشكل عام الإدارة الجيدة للعلاقات والآليات التي تربط الطرفين .

والمعنى، أن هناك تحول في دور الدولة كفاعل رئيسي في صنع السياسات و تنفيذها، سواء على المستوى الدولي، أين أصبحت المنظمات الدولية لها دور كبير في المبادرة بطرح قضايا السياسات العامة ووضعها على جدول أولويات الدول والضغطات الدولية التي تفرضها العولمة، أو على المستوى الوطني المناهض بتقليص دور الحكومة و تحديد اختصاصاتها، ليتحول دورها إلى التوجيه والإشراف و الحماية بدل التنفيذ³.

مما سبق، يمكن القول أن الحاكمية جاءت كبديل للأنماط التقليدية، وإنشاء أساليب تسييرية أكثر تقدما وفاعلية، وهي بذلك تقوم على إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات المبنية أساسا على معايير المشاركة والشفافية.

3- تعريف الحاكمية :

وضعت كثير من التعاريف للحاكمية، وتنوعت بين تعاريف أكاديمية وأخرى مؤسساتية وثالثة سياسية واقتصادية، ومن تلك التعاريف نذكر منها ما يلي :

3-1- تعريف البنك الدولي:

1 قوي بوحنية: "نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية من خلال المدخل: الكلي، الجزئي، الحكم الراشد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، الجزائر، جامعة ورقلة، 09-10-2004، ص 11.

2 زهير عبد الكريم: الحكمانية - قضايا وتطبيقات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص 11.

3 سلوى جمعة الشعراوي و آخرون: إدارة شؤون الدولة و المجتمع، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة 2001، ص 109-110.

عرفه في تقريره الصادر سنة 1992 م حول "الحكم الراشد و التنمية" بأنه " عملية التسيير و الإصلاح المؤسساتي المتعلقة بالإدارة، و باختيار السياسات، و بتحسين مستوى التنسيق، و تقديم الخدمات في المرافق العمومية، باستخدام الأساليب السليمة، و روح المسؤولية، و الشفافية، للوصول إلى نتائج الأهداف المسطرة و تحقيق التنمية المستدامة"¹.

كما قدم وصفا للحكم الراشد بأنه:

- إدارة عمومية جيدة؛
- خدمة عمومية فعالة؛
- نظام قضائي مستقل؛
- احترام حقوق الإنسان؛
- هيكل مؤسسي تعددي و حرية التعبير؛
- سوق تنافسية، خصخصة، لامركزي إدارية، و ترقية المنظمات غير الحكومية؛
- الازدواجية بين الديمقراطية الليبرالية و الإدارة العمومية الجيدة². وفي هذا الإطار، نجد أن لجنة المساعدة التابعة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) قد أنشأت فريقا حول التنمية التشاركية و الحاكمية الجيدة، بحيث تم الربط بين الحكم الراشد و التنمية التشاركية وكذا حقوق الإنسان و الديمقراطية³.

3-2- تعريف لجنة الحكم الراشد العالمي (Comité sur la Gouvernance Globale)

في تقرير نشرته اللجنة العالمية للحكم الراشد سنة 1995 عرفت فيه الحكم الراشد بأنه " محصلة أو مجموع الطرق التي يسيرها الأفراد و المؤسسات العمومية والخاصة لشؤونهم المشتركة، فهي عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة، و اتخاذ العمل الجماعي، ويتضمن المؤسسات الرسمية، و النظم المدعمة لتقوية الالتزام، و كذا الشركات غير الرسمية التي اتفقت عليها الشعوب و المؤسسات أو تعدها في صالحها"⁴.

1 World Bank : "Governance & Development", Washington : World Bank , 1992 ,P01

2 Gérard Prévost : "Introduction a L'étude du Concept de Gouvernance", Revue IDARA, N°21, Alger : ENA, 2001, P52-53.

3 أحمد صقر عاشور: الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، المملكة الأردنية، 2005، ص 85.

4 Mohamed Chérif Belmihoub : "Gouvernance et Rôle Economique et Sociale de L'état: entre Exigences et Résistances Revue IDARA, N°01, Vol 11, Alger : ENA ,2001 P 14

3-3- تعريف منظمة الأمم المتحدة:

تعرف الأمم المتحدة الحكم الراشد من خلال برنامجها الإنمائي في التقرير الصادر بعنوان "الحكم الراشد من أجل تنمية بشرية" على أنه "ممارسة السلطات الاقتصادية و السياسية و الإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، و يضم الآليات، العمليات، و المؤسسات التي من خلالها يستطيع الأفراد و الجماعات التعبير عن مصالحهم، و ممارسة حقوقهم القانونية، و الوفاء بالتزاماتهم و حل خلافاتهم".¹ و من خلال هذا التعريف نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، قد ركز على ثلاث أبعاد للحكم الراشد و هي: السلطة الاقتصادية، السلطة السياسية السلطة الإدارية.

وعليه، فقد ركز البرنامج التنموي للأمم المتحدة سابق الذكر على أن الحاكمية هي طريقة فعالة للتسيير، تتضمن الشفافية والمسؤولية والمساءلة والمحاسبة وإشراك الفاعلين الآخرين في صنع القرارات ورسم السياسات العامة، وإعطائهم المعلومات والبيانات اللازمة، وأن تكون النشاطات مفتوحة وخاضعة للفحص والتدقيق.² كما ظهرت العديد من المحاولات التي تسعى إلى تقديم تعريف أكثر دقة وشمولية للحاكمية، وذلك بالتركيز على بعض الأبعاد، ومن هذه التعاريف نذكر:

3-4- تعريف Rodes: حيث وضع تصورا للحاكمية التي يرى أنها تشتمل على العناصر التالية:

- التنسيق بين المنظمات الحكومية و تنظيمات قطاع الأعمال الخاص و المنظمات غير الحكومية.
- إسناد قواعد التعامل بين مختلف التنظيمات إلى التفاوض .
- تمتع مختلف الأعضاء في هذه الشبكة بدرجة عالية من الاستقلالية.
- قدرة الدولة على توجيه باقي أعضاء الشبكة بما لها من موارد.³

هذا، ونجد أن الأدبيات العربية قد تناولت أيضا بالتعريف مفهوم الحاكمية، ومنها تعريف "الأخضر عزي، و غانم جلطي": "الحكم الراشد هو "مجموعة القواعد الطموحة لإعانة و مساعدة المسيرين للالتزام بالتسيير

1 UNDP: **Governance For Sustainable Human Development**, New York: UNDP, 1997, P8.

2 بوصنورة عبد الله : المجتمع المدني والمشاركة الشعبية ، الضمان لترشيد الحكم ، المؤتمر الوطني حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي ، جامعة فرحات عباس سطيف 2007 ، ص ص 155-156 .

3 زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية - قضايا وتطبيقات- ، مرجع سابق ، ص 12.

الشفاف في إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة المعالم وغير قابلة للانتقاد، و مشاركة كل الأطراف الفاعلة عبر النشاطات المتعددة تساهم في ذلك أي في مجال التسيير"¹.

مما سبق، يمكن القول أن "الحاكمية" نسق يضم جميع الآليات والأساليب التسييرية المبنية أساسا على معايير الشفافية والمحاسبة والمساءلة، وكذا توسيع مشاركة الأفراد وضمان الحقوق والعدالة بمختلف أنواعها، وخلق سبل التواصل والتفاعل الإيجابي بين السلطة والمجتمع.

المبحث الثاني : أبعاد الحاكمية ، خصائصها ، معاييرها، وفاعلها

1- أبعاد الحاكمية: تتضمن الحاكمية أبعادا مختلفة نوجزها في ما يلي :

1-1- البعد السياسي:

يتعلق هذا البعد بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، فلا وجود لحاكمية رشيدة دون نظام سياسي قائم على التمثيل و الشرعية والديمقراطية، لأن ذلك يعبر عن الصلة الصحيحة بين القاعدة والقمة، الأمر الذي يحقق التعاون ويرفع من درجة الثقة بين الطرفين، و يتحقق ذلك في ظل النظام الديمقراطي و بما يحتويه من آليات تساعد على تحقيق الأمن، الاستقرار و اتساع حجم المشاركة السياسية، و ذلك من خلال:

- اعتماد الانتخابات كأهم المؤشرات الدالة على شرعية التمثيل من جانب ، والرقي بمستوى الاندماج الاجتماعي من جانب آخر .
- رفع مستوى مشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في مختلف إجراءات الحياة السياسية .
- الدولة الحقوقية: أي وجود سلطة قضائية مستقلة و قادرة على تطبيق القانون، كما تكرس احترام الحريات العامة للمواطنين، و تحقيق قدر معين من التقدم الاجتماعي و الاقتصادي و الذي يقابله وجود رضا شعبي و الشعور بالاستقرار، وكذا المساواة في توزيع الثروات²
- وجود إعلام حر ومستقل .

1-2- البعد الاقتصادي:

1 الأخضر عززي، غانم جلطى: "التنمية البشرية للحكم الراشد"، www.pogar/themes/participations.asp.htm

2 محمد عابد الجابري: الديمقراطية و حقوق الإنسان، الطبعة الأولى، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1994، ص 104.

يمثل هذا البعد أحد أهم محاور وآليات الحاكمية، حيث أن المضمون المحوري للحاكمية في المجال الاقتصادي هو انسحاب الدولة من هذا القطاع، وفتح المجال للحريات الاقتصادية، و يكمن هذا البعد في تحقيق الرشادة الاقتصادية التي تعني عملية تشمل أساليب وإجراءات اتخاذ القرارات التي تكون لها تأثيرات على النشاطات الاقتصادية للدولة و علاقاتها الاقتصادية مع الدول الأخرى.

وتسهم مرونة القوانين والإصلاحات الاقتصادية، وإلزام الحكومات بالمعايير الدولية، و محاربة كل مظاهر الفساد الاقتصادي و ضمان تدفق المعلومات بكل شفافية عن الوضع الاقتصادي واحترام قواعد المنافسة الاقتصادية لخلق الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي¹. ويقوم هذا البعد على:

- تحقيق الاستقرار السياسي.
- فتح المجال للقطاع الخاص و تقليص دور القطاع العمومي بانسحاب الدولة؛
- إصلاح الإطار التنظيمي في المجال الاقتصادي².

1-3- البعد الإداري:

يتعلق هذا البعد بأسلوب عمل الإدارة العامة، ومدى كفاءتها و فعاليتها، فترشيد الإدارة العامة وتأمين استمراريتها بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية، يعتمد على الاهتمام بالجهاز الإداري و الأنظمة و القوانين المعمول بها، والتي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها و قدرتها على تحقيق أهدافها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال:

- إنشاء منظومة قانونية لتحقيق التنمية الإنسانية المستدامة و تفعيل الإعلام و الشفافية؛
- تفعيل عنصر المشاركة و الشفافية في عملية صنع القرار دون تمييز؛
- زيادة مساءلة الأطراف الفاعلة؛
- التركيز على الجودة الشاملة و المرونة في الحركة الإدارية و اتخاذ القرارات.

1-4- البعد المجتمعي :

ونعني بذلك مدى إشراك الجماهير في عملية اتخاذ القرارات، فالشراكة تسمح بتضافر الجهود و إيجاد الأساسيات من الشروط والفعل المغير، كما تسمح بالوقوف وتشخيص الأسباب المباشرة للاختلالات الموجودة، ومحاولة إعطاء حلول ناجعة للمشاكل، وفق نظرة تكاملية.

1 عادل غزالي : متطلبات الإدارة الرشيدة و التنمية في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي ج01، الجزائر، جامعة فرحات عباس، 08-09 أبريل 2007، ص 429.

2 يوسف زدام : دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2007، ص 20.

2- خصائص الحاكمية:

تختلف خصائص الحاكمية باختلاف التعريفات و الهيئات التي توردها، و هي مرتبطة بالأهداف التي تتوخاها من الحكم الراشد، و يمكن أن نعرض في هذه النقطة الخصائص العامة للحاكمية التي أوردتها كل من البنك الدولي و هيئة الأمم المتحدة ، كما هي موضحة في الجدول التالي:

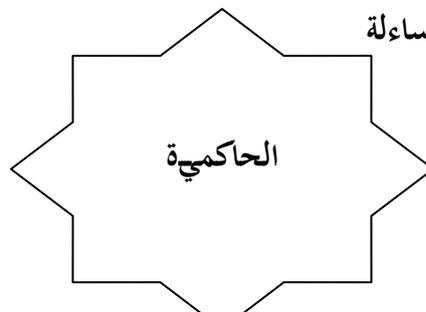
رؤية البنك الدولي	رؤية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
تسيير بالمشاركة	المشاركة الشعبية الفاعلة.
تسيير دائم	حكم القانون و دولة المؤسسات
تسيير شرعي و مقبول من قبل السكان	الشفافية
تسيير شفاف	الجاهزية و الاستجابة
يشجع العدالة و المساواة	التوجه نحو الاجتماعية
قادر على تطوير الموارد و طرق التسيير الجيد	العدل الاجتماعي
يشجع التوازن بين الأجيال	الفاعلية و الكفاءة
متسامح و يقبل الآراء المخالفة	المساءلة
قادر على تعبئة الموارد من اجل تحقيق أهداف اجتماعية	الرؤية الإستراتيجية
يدعم الآليات الذاتية	الشرعية
يتطابق مع القانون	الحرص في التعامل مع الموارد
استعمال عقلاني و فعال للموارد	البيئة السليمة
يخلق و يحفز الاحترام و الثقة المتبادلة	التمكين و الاقتدار
قادر على تحديد حلول وطنية و التكفل بها	الشراكة
يضبط أكثر مما يراقب	اللامركزية
قادر على معالجة المسائل المؤقتة و تحمل روح المسؤولية	

المصدر: كمال رزيق : التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح و الديمقراطية، مجلة العلوم الإنسانية ، النسخة الالكترونية، العدد 25، نوفمبر 2005، www.Ulum.nl. (الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2009/10/15)

ومن خلال ما سبق، يمكن إجمال الخصائص التي تتسم بها الحاكمية، والتي نبينها في الشكل التالي:

الرؤية الإستراتيجية

المحاسبة و المساءلة



المشاركة	الشفافية
حكم القانون	حسن الاستجابة
الفعالية	المساواة

شكل رقم (1): رسم توضيحي يبين خصائص الحاكمية

المصدر: « What Is Good Governance » UN-ESCAP, www.gdrc.org/U-gov/escap_governance.html

- **المساءلة و المحاسبة:** يقصد بها تحميل الأفراد و المؤسسات مسؤولية أداؤهم الذي يجب أن يتم قياسه بأقصى قدر ممكن من الموضوعية.¹ وفي هذا الصدد، يشار إلى أنه أصبح من الضروري اعتماد نمط الحكومة الالكترونية ، ويتمثل ذلك في تحويل نظم المعلومات التي تستخدمها الحكومة إلى النظام الآلي، حيث تسهم تلك العملية في تحسين عملية إدارة البيانات ورفع الكفاءة في معظم المجالات .
- **الشفافية:** ترتبط الشفافية بالبحث عن قيم النزاهة ومعايير العدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وهي تعني التصرف بشكل مكشوف بحيث لا تترك مجالاً للشك أو غموض المواقف، لأن التصرف بشكل سري يسبب انعدام الثقة وكثرة الشكوك.
- **الجاهزية و الاستجابة:** يجب أن تسعى المؤسسات و العمليات المجتمعية لخدمة جميع من لهم مصلحة فيها، بمعنى ضرورة توفر إطار زمني ملائم يتم من خلاله تقديم المؤسسة لخدماتها، و قيامها بعملياتها.
- **المشاركة:** حيث نضمن أن يكون لجميع الأفراد صوت مسموع و مؤثر في اتخاذ القرار، و تقوم المشاركة على حرية الرأي و التعبير، و ذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن الأفراد من التعبير عن رأيه في عمليات رسم و تنفيذ السياسات العامة.²
- **سيادة القانون:** لا بد من توفر أطر قانونية واضحة و عادلة، تتضمن ن حماية كاملة لحقوق الإنسان، غير أن ثمة ضرورة لتطبيقه. و سيادة القانون تعني عموماً سيطرة أحكامه فعلياً، و تبدأ سيادته من الاحترام الإلزامي للسلطة، و ردع كل المخالفين.³

1 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الإرشادات العام لتقييم بلد ما من حيث المساءلة و الشفافية، www.undp.org (الاطلاع على الموقع بتاريخ 2009/10/08).

2 صلاح محمد الغزالي : الحكم الصالح : الطريق إلى التنمية، www.shafafeyah.org (الاطلاع على الموقع بتاريخ 2009/08/07).

3 بلعير الطاهر : الديمقراطية كأداة لترشيده الحكم ، مرجع سابق ، ص 103.

● **الرؤية الإستراتيجية:** و يقصد بها مجموع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يتبناها نظام ما، وحسب مفهوم الحاكمية، فإن الرؤية الإستراتيجية تتحدد بالشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال خطط بعيدة المدى لتطوير العمل المجتمعي من جهة، ومشاركة أفرادها من جهة أخرى، و العمل على تحقيق التنمية البشرية.

● **الفعالية والكفاءة:** يقصد بالفعالية انجاز الأهداف في ضوء النتائج المرجوة والمحققة لعمل ما، أما الكفاءة فهي حسن استخدام الموارد بجدارة للحصول على أفضل المخرجات كما و نوعا، و بأقل المدخلات (التكاليف)¹.

كما يشير مصطلح الحاكمية إلى الخصائص التالية:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- **المسؤولية:** أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، والنظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة².
- **الإجماع:** تقتضي الحاكمية ضرورة التجسير بين الاهتمامات والفوائد المختلفة في المجتمع، بهدف التوصل إلى إجماع واسع حول المصلحة الأفضل لكل من المنظمة والمجتمع، وكذا سبل تحقيقها، كما تتطلب نظرة واسعة وطويلة الأمد، والتي من الممكن وصفها بالنظرة الإستراتيجية لما تحتاجه المنظمة³.

3- معايير الحاكمية:

لتقدير مستوى الحاكمية في بلد ما، تم الاعتماد على معايير رئيسية للتحليل، كل معيار يتم قياسه عن طريق مؤشرات، و ذلك على النحو التالي:

1 صلاح محمد الغزالي، مرجع سابق.

2 محمد زرقون، أبو حفص الرواني، حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي،" مرجع سابق، ص

1. المعيار الأول: يمثل المسار الذي من خلاله تختار الحكومات وتراقب ويتم تغييرها، و يتم قياسه من خلال مؤشرين اثنين هما:

- مؤشر المساءلة: و هو مؤشر على إدارة الحكم يقيس العناصر التالية: الانتخابات الحرة والنزيهة، حرية الصحافة، الحريات المدنية، الحقوق السياسية، التغيير الحكومي، شفافية القوانين و السياسات¹.

مؤشر الشفافية: يتمثل في اعتماد الديمقراطية كآلية لتسيير الحكم ، وتعتمد أبعادها على التعددية السياسية وإتاحة فرص التداول ، وترسيخ المساواة بين جميع أفراد المجتمع واحترام حرياتهم الأساسية ، إضافة إلى وضوح الآليات التي يتم من خلالها تسيير شؤون الحكم واعتماد إمكانية المساءلة والمحاسبة في كل الحالات².

2. المعيار الثاني: يمثل قدرة الحكومة على وضع سياسات قاعدية فعالة، و يتم قياسه من خلال :

- مؤشر فعالية الحكومة (جودة الخدمات العمومية و استغلال الإدارة) : ويتعلق بقياس نوعية الجهاز البيروقراطي، تكاليف المعاملات، نوعية الرعاية الصحية العامة ودرجة استقرار الحكومة.

3. المعيار الثالث: و يقيس مدى احترام الهيئات المسيرة للمواطنين و الدولة معاً، و يتم قياسه من خلال:

- مؤشر سيادة القانون: يقيس درجة الحياد القانوني وتقييد المواطنين بالقانون.

- مؤشر محاربة و مراقبة الفساد : يقيس هذا المؤشر درجة إدراك الفساد الموجود في أوساط المسؤولين العاميين والسياسيين. ويهتم بقياس فساد القطاع العام واستغلال الوظيفة العامة من أجل الكسب الشخصي.

ولفهم العلاقة بين مكونات نسق الحاكمية لابد من تحديد أدوار كل منها ، و تحديد العلاقة فيما بينها من جهة، و تحديد دور باقي المؤسسات الفاعلة في الدولة و المجتمع باختلاف القطاعات من جهة أخرى.

4- فاعلو الحاكمية:

1) الدولة و المؤسسات الرسمية:

تتمحور حول السلطات الدستورية الثلاثة (التشريعية، التنفيذية، القضائية) و التي لكل منها وظائفها الخاصة بها، و التي تتراوح من حيث التداخل حسب طبيعة نظام الحكم السائد في الدولة.

1-1- السلطة التشريعية: حيث تمثل حلقة الوصل الجوهرية بين السلطة الحاكمة والمحكومين باعتبارها مؤسسة

تمثيل ، و لهذا لابد أن تتشكل عن طريق الانتخاب الحر، النزيه ، و بصورة دورية، و هذا منعا للاستبداد و جمود

1 نعيمة نصيب : الحكم الراشد وإشكالية حقوق الإنسان ، المؤتمر الوطني حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي ج 01 ،

الجزائر، جامعة فرحات عباس، 08-09 أبريل 2007، ص ص 64-65 .

2 المرجع نفسه، ص ص 64-65 .

هذه الهيئة، كما أن هذه المؤسسة لا بد أن تخضع لمساءلة الشعب دوريا عن طريق الانتخابات، بحيث تضمن تمثيلا شفافا لمصالح الشعب.¹

ولهذا، فإن هذه المؤسسة هي التي توفر الإطار التشريعي الملائم الذي يسمح بالمشاركة في صياغة القوانين التي تسمح بتشكيل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وحماتها ضد أي قمع يمارس عليها، وكذا تحديد الصلاحيات الإدارية و المالية لهيئات الحكم المحلي.²

1-2-السلطة التنفيذية: و هي تلك الهيئة التي تقوم على وضع التشريعات و السياسات العامة التي تحضي بموافقة السلطة التشريعية، وغالبا من تضطلع بتنفيذ السياسات العامة، دون إخفاء دورها في رسمها، ويقع على عاتقها استمرار وتطوير الإستراتيجيات، الهياكل، الأنظمة، وتقديم الطرق الفعالة للسيطرة على الأداء وقياسه، وتقوية المساءلة مع التركيز على نوعية الأداء ، إضافة إلى تقوية عمل القطاع العام وتحسينه، وجعله يساير التغيرات السريعة الداخلية والخارجية، بشكل يؤكد التكيف مع الظروف الطارئة وتبني إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.³

1-3-السلطة القضائية:

وهي المؤسسة التي تضطلع بمهمة صياغة و تفسير النصوص القانونية ، و مدى مطابقتها الأنظمة و اللوائح و القوانين مع دستور الدولة النافذ، وإصدار الأحكام في المخالفات التي تقع في حق المواطنين من قبل الأجهزة الحكومية ، وتمثل الرقابة القضائية في جوهرها سلطة المحاكم في تحديد دستورية أعمال الجهاز التشريعي و الجهاز التنفيذي. و لهذا، يعد استقلال هذه الهيئة أحد الشروط الجوهرية لقيام الحاكمية⁴ . وهذه السلطة تكفل العدالة الاجتماعية، و تطبيق القانون.

1-4-السلطات المحلية:

تساعد اللامركزية في الحكم الناس من المشاركة بشكل أكثر مباشرة في عمليات الحكم ، و يمكن أن يساعد هؤلاء الذين كانوا قبل ذلك مستبعدين من عملية صنع القرار، و حديثا زاد الاقتراب من مفهوم اللامركزية

1 نادر فرجاني : رفعة العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية" ،مجلة المستقبل العربي، العدد 256، لبنان:مركز دراسات الوحدة العربية، جوان 2000 ، ص 405.

2 ياسين بوجدر : واقع و متطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي ، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، ج01، الجزائر، جامعة فرحات عباس، 08-09 أبريل 2007، ص ص 358-359.

3 OCDE: **Governance in transition : the new agenda** , Paris: public management reforms in OCDE countries , 1995 ,P89

4 نادر فرجاني: رفعة العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية، المرجع السابق، ص 406.

نتيجة لاهتمام بعض المنظمات الدولية كالأمم المتحدة و البنك الدولي بها، والتي تبنت مدخل اللامركزية كإستراتيجية لتحقيق التنمية .

(2) القطاع الخاص:

يتضمن مفهوم الحاكمية دورا يجب أن يلعبه القطاع الخاص، و هو القطاع الذي يشمل المشاريع الخاصة للتصنيع و التجارة و المصارف...، وكذلك القطاع غير المؤطر في السوق . و قد أدركت العديد من الدول أن القطاع الخاص يمثل المصدر الأول لتوفير فرص العمل و تقليص حجم البطالة، لتحقيق النتائج التي تساهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع و رفع مستوى المعيشة للمواطنين و تحسين مستويات الخدمات لهم.¹

لذا وجب على الدولة المعاصرة أن تستعين بهذا القطاع ، وأن تعمل على جعله مستداما بواسطة الآليات التالية:

- خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة؛
- إيجاد سوق تنافسية و الحفاظ عليها؛
- تعزيز المؤسسات لخلق فرص العمل؛
- جلب و استقطاب الاستثمارات و المساعدة على نقل المعرفة التكنولوجية؛
- تقديم الحوافز لتنمية الموارد البشرية؛
- حماية البيئة و الموارد الطبيعية.²

(3) المجتمع المدني:

أصبح مفهوم المجتمع المدني ملازما للدولة العصرية، ولم نعد نتحدث عن علاقات مباشرة بين المواطن والدولة، و إنما عن علاقات غير مباشرة تتوسطها مؤسسات المجتمع المدني من أحزاب و جمعيات و نقابات.. و مفهوم المجتمع المدني يقوم على أربعة عناصر أساسية تتمثل في:

- فكرة التطوعية؛ فكرة المؤسسة؛ فكرة الاستقلالية؛
- الارتباط بمنظومة من المفاهيم (حقوق الإنسان، المواطنة، المشاركة السياسية...).¹

1 UNDP: **Governance for Sustainable Development**, ibid, p13.

2 الطيب بلوصيف : "الحكم الرشيد: المفهوم و المكونات"، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء 1، الجزائر، جامعة فرحات عباس-سطيف، 08-09 أبريل 2007، ص 25 .

و على العموم، فإن المجتمع المدني يتسم بعدة خصائص منها: أنه غير ربحي وذات طابع تطوعي، كما أنه قائم على أساس المشاركة من طرف المواطنين.

و تقوم مؤسسات المجتمع المدني على تعبئة وضم الأطراف الراغبين في العمل التطوعي، ومن خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية و الجماعية و التي يمكن استخدامها وفق الآليات التالية:

- التأثير على السياسات العامة من خلال تعبئة جهود جماعات من المواطنين و حملها على المشاركة في الشأن العام؛

- مساعدة الحكومة عن طريق العمل المباشر أو التمويل أو الخبرة، على أداء أفضل للخدمات العامة و تحقيق رضى المواطنين؛

- تربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية من خلال إكساب أعضائها قيم الحوار و قبول الآخر و مساءلة القيادات...²

غير أن نسق الحاكمية يتطلب التعاون بين الحكومات و منظمات المجتمع المدني، و من هنا تبرز العلاقة التكاملية و التداخلية بين المجتمع المدني والرشادة السياسية، و التي تسمح بالقول بأنه لا يمكن أن تكون رشادة سياسية و لا وجود لمسؤولية حقيقية و نزيهة لتسيير الشؤون العامة و تنفيذ استراتيجيات التنمية و فق أسس ديمقراطي دون توفر مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل على تنمية العلاقة بين الحاكم و المحكوم.

و بالنظر إلى الدور الذي يؤديه كل فاعل (الدولة، المجتمع المدني، القطاع الخاص)، نجد أن بناء الحاكمية و تعزيزها يحتاج إلى تكامل و تضافر جهود هذه الفواعل على كافة الأصعدة؛ فالدولة وحدها غير قادرة على إقامة الحاكمية و بناء مجتمع ديمقراطي³، و هو ما يتطلب نظاما قانونيا و إصلاحات اقتصادية و مالية و قانونية تطور العلاقة بين الفاعلين، و تحمي كل طرف من تدخل الأطراف الأخرى.

وعلى العموم، فإن منظمات المجتمع المدني يتمثل دورها الأساسي في جعل الحكومة عرضة للمسائلة من قبل المجتمع عن القضايا المتعلقة أساسا بسبل التسيير و الإدارة من جانب، وكذا القضايا المرتبطة بالنزاهة، الشفافية و المشاركة، و توفير آليات تسمح مؤسسية تسمح بالتعاون و المشاركة بين الأفراد.

1 الطيب بلوصيف: الحكم الراشد: المفهوم و المكونات، المرجع السابق، ص 26.

2 زهير عبد الكرم الكايد: الحكمانية - قضايا و تطبيقات -، مرجع سابق، ص 48.

3 نادر فرجاني: رفعة العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية، مرجع سابق، ص 20.

غير أن تفعيل دور المجتمع المدني فيما يتعلق بالمساءلة يستدعي توافر بيئة سياسية تتسم بالحرية وإمكانية التعبير والتصويت ، كما يحتاج إلى أن تكون منظمات المجتمع المدني نفسها مسؤولة ، وأن تتسم ممارستها أيضا بالشفافية¹.

ويتفق معظم الباحثين والكتاب في الحاكمية على أنها ليست مرتبطة بمعيار أوتوماتيكي ، إذ أن التأكيد المعطى لمكونات الحكمانية الجيدة تختلف من مجتمع لآخر، وفقا لما يقيمه أعضاء المجتمع كتنتاج مطلوبة أو إيجابية بصورة تختلف عما يقيمه مجتمع آخر .

المبحث الثالث : حاكمية المؤسسة

بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه *corporat governance*، تم تعريبه إلى مصطلح " الحاكمية " أو الإدارة الرشيدة للمؤسسات. وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام المؤسسات بهذا المصطلح في الأسواق الدولية، وقد استعمل مصطلح حاكمية المؤسسات من طرف الاقتصاديين الأمريكيين ولا سيما من طرف الاقتصادي الأمريكي رونالد كوس *Ronald Coase* في مقال له نشر سنة 1937 بعنوان: " طبيعة المؤسسة"، وينصرف مفهومه إلى تسيير المؤسسة الاقتصادية، وقد أوضح فيه أن المؤسسة الاقتصادية تتمكن من المحافظة على قدرتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، فالمؤسسة بهذا المعنى أكثر نجاعة من السوق في تنظيم بعض المبادلات التي تقوم بها.

وهذا المصطلح الجديد يركز على عدة نقاط لإدارة المؤسسات والاقتصاد بوجه عالم، يأتي في مقدمتها وأكثرها أهمية: الشفافية في القوائم المالية والعمليات المحاسبية والميزانيات ومعاملات المؤسسة، وذلك لمنع عمليات الفساد التي تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسات وتآكل قدرتها التنافسية، حيث أنه في دراسة للبنك الدولي بخصوص الحكم الرشيد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حدد معيارين لحاكمية المؤسسات، الأول حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفرص المتساوية للاستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما المعيار الثاني: التمثيل والمشاركة والتنافسية والشفافية، والمساءلة².

1 أحمد صقر عاشور : الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص 90 .

2 حمادي نبيل أحمد ضيف : الحاكمية كضرورة للتسيير الفعال للمؤسسات - تجربة الو.م.أ والمملكة المتحدة، فرنسا وألمانيا - ، الملتقى

الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الرشيد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، مرجع سابق ، ص 174.

1- مفهوم حاكمية المؤسسة:

1-1- **تعريف حاكمية المؤسسة:** قدمت تعريف عديدة لحاكمية المؤسسة نذكر منها :

- حاكمية المؤسسة تمثل: " مجموعة من الأنظمة يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد والإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليها" ¹

- " مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة، على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني" ².

- حاكمية الشركات تنطبق على جميع الميكانيزمات التي يكون هدفها تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى التي تحكم سلوكا تهم أو تصرفاتهم، وتعرف تبعا لذلك سلطاتهم التقديرية ³.
كما يشير مصطلح حاكمية المؤسسة إلى أنها " حقل من حقول الاقتصاد، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفلة في الشركات المساهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز، مثل العقود، والتشريعات، وتصاميم الهياكل التنظيمية، أو أنها تمثل علاقة الشركة بالمساهمين بشكل ضيق، وبشكل أوسع، علاقة الشركة بالجميع" ⁴.

- كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: "هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات" ⁵،
وبمعنى آخر، فلنح اكم بتي المؤسسة تعني جملة القواعد والآليات التي تحكم نشاط المؤسسة، والقائمة على المرونة والليونة ومشاركة جميع الأطراف .

1-2- أسباب اهتمام المؤسسات بالحاكمية:

1 المرجع نفسه، ص 04.

2 عزي وآخرون: الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 2006، ص: 05.

3 يونسى صبرينة وآخرون: الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007، ص 05.

4 ظاهر القشي، حازم الخطيب: الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المروجة في الأسواق المالية، مجلة أريد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، جامعة الإسراء الأهلية، جامعة أريد الأهلية 2006، ص ص 16-19.

5 أحمد منير نجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، الكويت، مجلة مصارف، العدد 45، السنة 2006، ص 03.

ازدادت أهمية الحاكمية للمؤسسة خصوصا مع بداية فترة التسعينات من القرن العشرين ، بمقتضى عدة

عوامل أهمها ¹:

- نقص الموارد المتاحة لدى المؤسسة.
- فشل السياسات المتبعة نتيجة تبذير الموارد.
- سعي المؤسسة إلى تحقيق أداء مستدام يضمن لها البقاء والاستقرار في ظل التحولات التي تعرفها الأسواق والمحيط بصفة عامة.
- تعتبر المؤسسة نشاط جماعي يتطلب وجود مسير فعال.
- يعتبر محيط المؤسسة معقد ومتغير، وقصد التكيف مع مختلف التحولات يجب تبني فلسفة التغيير للممارسات الإدارية في مجال إدارة الأعمال.
- يعتبر العنصر البشري أهم العناصر في المؤسسة لذلك فإن التنمية البشرية واحترام القيم المعنوية ، سيؤديان إلى إنشاء تكتلات مستقرة و يساهم في إنجاح نشاط المؤسسة ، في هذا المجال يجب تنمية بعض الصفات مثل : الصبر ، التسامح ، الاحترام و تدرج هذه الصفات ضمن ثقافة المؤسسة و التي تشكل عنصرا هاما للحكم الراشد ².

1-3- أهداف حاكمية المؤسسة :

- ليست الحاكمية مودة تتباهى المؤسسات بتطبيقها، بل هي نمط تسييري فرض نفسه من خلال جملة من الأهداف التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها ، يمكن تلخيص أهم هذه أهداف فيما يلي ³ :
- 1- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتهم .
 - 2- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية المؤسسة .
 - 3- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .
 - 4- تحقيق الشفافية و العدالة في جميع أعمال المؤسسة .

1 طارق عبد العالي حماد: حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص 05

2 ناصر مراد، "شروط تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007، ص 06.

3 لمياء بوعروج : إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية ، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، مرجع سابق، ص ص 07-08.

- 5- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع المؤسسة ..
- 6- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة المؤسسة ..
- 7- العمل على إلغاء أو على الأقل الحد من استغلال السلطة في غير مصلحة المؤسسة والمصالح العامة .
- 8- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح و إتاحة فرص عمل جديدة .
- 9- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- 10- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات المؤسسة بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية .
- 11- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.
- 12 - تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

إن حوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المنشآت ، كما يعتمد إطار الحوكمة على البيئة القانونية والتنظيمية والسياسية، إضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة ، والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل¹ .

2- المبادئ الأساسية للحاكمية لضمان التسيير الفعال للمؤسسات:

يقصد بمبادئ حاكمية المؤسسات القواعد والإجراءات التي تحقق أفضل توازن بين مصالح الشركة والمساهمين فيها، ، وبالتالي ضمان التسيير الفعال للمؤسسات.

وتهدف قواعد وضوابط حاكمية المؤسسة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار ، وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان

1 مركز المشروعات الدولية الخاصة - cipe - مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي بشأن حوكمة الشركات 2004
www.cipe.araba.org/pdf.help.asp (الاطلاع على الموقع بتاريخ 2010/02/08).

مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ، ويتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتمثل هذه المبادئ في ¹:

1- حقوق المساهمين:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين:

- أ- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:
 - تأمين أساليب تسجيل الملكية.
 - نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
 - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة.
 - المشاركة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
 - انتخاب مجلس الإدارة .
 - الحصول على حصص من أرباح الشركة.
- ب- للمساهمين الحق في المشاركة و الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة و من بينها:
 - التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
 - طرح أسهم إضافية .
 - أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.
- ج- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين و من بينها قاعد التصويت:
 - يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ و جداول أعمال الاجتماعات العامة
 - إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.

1 ززار العياشي، شروق سمير : حوكمة الشركات - المفهوم ، الخصائص ، الركائز والأهمية الاقتصادية - الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد في المؤسسات الاقتصادية الوطنية، مرجع سابق ، ص 76 .

- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين بممارسة درجة من الرقابة
- ينبغي ضمان الصياغة الواضحة و الإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج و بيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم و التعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها.
- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

2- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

- يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، و من بينهم صغار المساهمين و المساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم:
- يجب أن يعامل المساهمون المتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين- داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ينبغي أن تكفل العمليات و الإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

3- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

- يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون و تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة:
- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح و أن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك

4- الإفصاح و الشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق- و في الوقت الملائم- بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي و الأداء و الملكية و أسلوب ممارسة السلطة:

أ- يجب أن يشمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

* النتائج المالية و التشغيلية للشركة.

* أهداف الشركة.

* حق الأغلبية من حيث المساهمة، و حقوق التصويت.

* أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الرئيسيين و الرتبات و المزايا الممنوحة لهم.

* عوامل المخاطر المنظورة.

* المسائل المادية المتصلة بالعاملين و بغيرهم من أصحاب المصالح.

* هياكل و سياسات حوكمة الشركات.

ب- ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية و المالية،

كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية و أيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

ج- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية و

الموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد و تقديم القوائم المالية.

د- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم و

بالتكلفة المناسبة.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة:

- يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة من قبل الشركة و المساهمين.
- أ- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، كذا على أساس سلامة القواعد المطبقة، كما يعمل لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين.
- ب- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية و أن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- ج- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:
- مراجعة و توجيه إستراتيجية الشركة، و خطط العمل و سياسة المخاطرة و الموازنات السنوية و خطط النشاط، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي و على عمليات الاستحواذ و بيع الأصول.
 - اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين و تقرير المرتبات و المزايا الممنوحة لهم و متابعتهم أيضا.
 - متابعة و إدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية و المساهمين.
 - ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة، و من متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل و إيجاد نظم الرقابة الملائمة و الالتزام بالقوانين.
 - متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها و إجراء التغييرات المطلوبة.
 - الإشراف على عملية الإفصاح و الاتصالات.
- د- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشئون الشركة، و أن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.
- وعليه، فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي جملة من التوصيات لتحسيد المبادئ الأساسية لحاكمية المؤسسة، ومن تلك التوصيات نورد ما يلي :
- ينبغي أن يشجع إطار الحوكمة على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .
 - ينبغي أن يتم وضع إطار الحوكمة بهدف أن يكون ذا تأثير شامل على الأداء الاقتصادي الشامل والحوافز التي يخلقها للمشاركين .
 - ضرورة توفير حماية للمساهمين، وأن يسمح لهم بممارسة حقوقهم.

- ضمان فرص المشاركة الفعالة وتزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، وفتح المجال أمامهم لمساءلة مجلس الإدارة .

- ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين .

- ينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح والعمل على استدامة المنشآت.

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة والمحاسبة له على مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين¹.

3- محددات حاكمية المؤسسة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحاكمية المؤسسة من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (انظر شكل 04 أدناه). ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات كما يلي²:

3-1- المحددات الخارجية:

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف

1 مركز المشروعات الدولية الخاصة (cipe): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي بشأن حوكمة الشركات، 2004
www.ci-pe-arabia.org/pdfhelp.asp (الاطلاع على الموقع بتاريخ 2010/02/08).

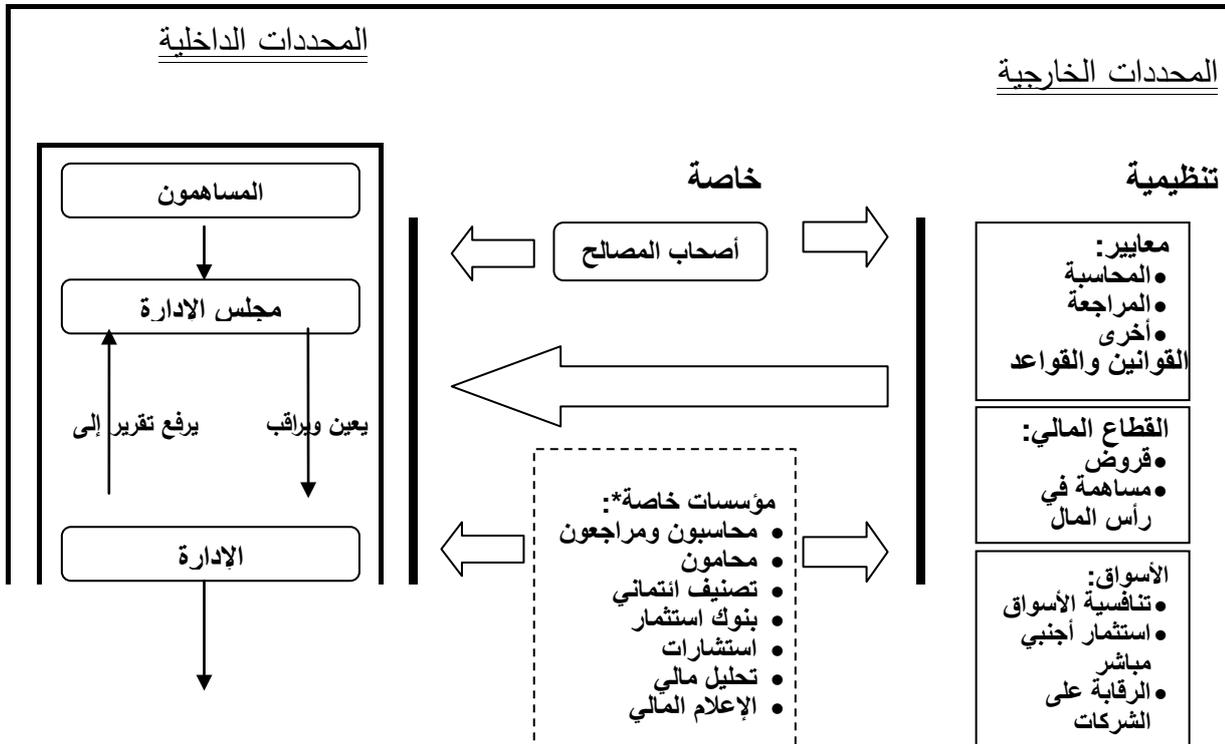
2 كمال آيت زيان، قرينو حسين: محددات الحوكمة و معاييرها -إشارة خاصة لنمط تطبيقها في الجزائر-، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007، ص ص 08-09.

الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. و ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

3-2- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة ، ويمكن أن نبين هذه المحددات في الشكل التالي:

شكل (2): المحددات الخارجية والداخلية للحاكمية





المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P, 122, Fig. 6.1. Published in: *Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region*, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدي الحاكمية في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني في صورة متكاملة، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحاكمية على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

4- مزايا حاكمية المؤسسة :

توفر الحاكمية للمؤسسة عدة مزايا تسهم في تطوير آدائها وتحسين جودة منتجاتها السلعية أو الخدماتية ، إضافة إلى تحسين صورتها لدى جمهورها من الزبائن أو المستهلكين ، الموردین والمساهمين ، ومن هذه المزايا نذكر¹:

- 1- توفر حاكمية المؤسسة الأسس الكفيلة لقيام بيئة تجارية وصناعية مستقرة ومُنتجة وضمان عمر أطول للمشروع .
- 2- حاكمية المؤسسة الجيدة توفر البيئة المطلوبة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهمتها و كل الشركاء الاقتصاديين .
- 3- إن وجود حاكمية تسييرية فعالة يساعد على مكافحة الفساد وخفض تكلفة رأس المال، وجذب مصادر تمويل أكثر استقرارا، وتشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي.
- 4- تسعى الحاكمية إلى حماية مصالح الأفراد والمؤسسات ككل، بما يساهم في سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية المستدامة في كل الدول .

1 لمياء بوعروج : إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية، مرجع سابق، ص ص 06-07.

5- أظهرت أبحاث قامت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أهمية حاكمية المؤسسة بالنسبة للتنمية المستدامة للإنتاجية في العالم النامي، كما أظهرت المنتديات والنقاشات الإقليمية التي نظمتها المنظمة حول حاكمية المؤسسة في مناطق مختلفة من العالم النامي أن نوعية الحاكمية المحلية للمؤسسات هامة جداً لنجاح جهود التنمية على المدى الطويل في الدول النامية.

6- يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحاكمية المؤسسة إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.

7- حاكمية المؤسسة الفعالة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال.

8- إن وجود نظام حاكمية للمؤسسة يعد مهماً بالنسبة لقرار المستثمر الفردي بشراء أسهم في الشركة أم لا ذلك أن المستثمر لا يرغب في الاستثمار لدى مؤسسة لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو مدراءها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم.

9- توفر الحاكمية المناخ المناسب للتنمية الاقتصادية الضرورية للقضاء على الفقر.

10- توفر الحاكمية للمؤسسة المناخ السليم للعمل و تقلل من المخاطر.

11- تشكل حاكمية المؤسسة أيضاً خطوة أولى في تقوية قدرات القطاع الخاص القيادية من الناحية الاقتصادية و تتعدى إلى تقوي دوره في التطور الاجتماعي والسياسي أيضاً.

12- من نتائج التطبيق الجيد لحاكمية، تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، وبالتالي تحقيق عائد أفضل للمساهمين في الشركات .

كما تتبع أهمية الحاكمية بالنسبة للمؤسسات مما يلي:

1. الحاجة إلى الفصل بين ملكية وإدارة المؤسسات، واختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف.
2. تساهم الحاكمية في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير إدارة المؤسسة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال، أما في حالة عدم تطبيق الدول هذه السياسة تخضع أسواقها لسيطرة عدد محدود من المستثمرين، وتصبح قاعدة الملكية للمؤسسات ضيقة جداً، كما تساهم الحاكمية في زيادة ثقة جمهور المستثمرين في عمليات الخصخصة، وتساعد على تحقيق عائد عال على الأصول المستثمرة.
3. مساعدة الدول التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشى داخل مؤسسات القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام

للخصخصة، كما هو الحال بالنسبة للاقتصاد الجزائري.

4. إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأداء، وذلك من خلال توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة وهذا مالا يتحقق إلا من خلال ممارسة سلطة الإدارة أو الحاكمية.
5. مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب بالتأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.
6. تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

وباختصار فإن القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات أصبحت أداة قوية لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لأن رأس المال يتجه إلى حيث يعلم أنه يتمتع بالحماية، وقد تعلمت المؤسسات في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة أن قواعد إدارة المؤسسات تكتسب أهمية كبرى بمجرد أن تقرر المؤسسة الخروج إلى الجماهير والاندماج مع المؤسسات المحلية والأجنبية ودخول الأسواق المالية والعمل في مناخ محلي ودولي تنافسي بجدة¹.

إن حاكمية المؤسسات تعتمد في النهاية على التعاون القائم بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية تقوم على أساس التنظيم وتطبيق القانون وتقاسم المسؤوليات وخلق جو من الثقة المتبادلة.

المبحث الرابع : حاكمية المؤسسة والتنمية المستدامة

أجمع جل الباحثين في المجال السياسي والاقتصادي على فشل السياسات التنموية المعتمدة خاصة في دول العالم النامي، على الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق ذلك، الأمر الذي دعا إلى ضرورة دراسة و معرفة أسباب الفشل، وفي ظل التطورات التي تشهدها مختلف أدبيات التنمية، توصلت مختلف الدراسات المعاصرة إلى إمكانية حصر الأسباب، حيث أنه لا يمكن إنكار أن التنمية عملية متعددة الأبعاد، فهي لا تتضمن تغييرا في الهياكل الاقتصادية فقط، بل تتضمن أيضا تغييرا في البنيان الاجتماعي.

وقد توافق ظهور مفهوم الحكم الرشيد مع تطور مفاهيم التنمية، حيث تغيرت مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة، أي الانتقال من الرأسمال

1 حمادي نبيل، أحمد ضيف : الحكم الرشيد كضرورة للتسيير الفعال للمؤسسات، مرجع سابق، ص 147.

البشري إلى الرأسمال الاجتماعي، وصولاً إلى التنمية الإنسانية، واقترب هذا التطور في مفاهيم التنمية بإدخال مفهوم الحكم الصالح في أدبيات منظمات الأمم المتحدة و المؤسسات المالية الدولية، و يعود ذلك إلى أن النمو الاقتصادي لبعض البلدان لم يتوافق مع تحسين مستوى عيش أغلبية السكان، حيث أن تحسن الدخل القومي لا يعني بالضرورة تحسين نوعية الحياة للمواطنين.¹

كما أن التنمية المستدامة على وجه الخصوص، لا يمكن تحقيقها إلا بوجود نمط تسييري فعال، مما يعني زيادة الكفاءة، حيث أن الحاكمية توفر جواً مريحاً و بيئة مواتية تسمح بتحقيق أهداف التنمية و الرفاهية، فالحاكمية تسعى إلى خلق توازن بين الإمكانيات المتاحة وبين الاحتياجات المتجددة وذلك بغية تحسين حياة الأفراد وتمكينهم من العيش في جو مريح وذات رفاهية .

وبخصوص التنمية المستدامة، فإن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية في تقريرها لا تقتصر على الاستنزاف المستمر وغير المنظم للموارد الطبيعية فحسب، بل تكمن أيضاً في تأثير المناخ النفسي الذي يعيشه المجتمع المعاصر²، وهو ما تحاول الحاكمية الرشيدة أن توفره وتحافظ على استدامته تحقيقاً للتنمية المستدامة. تجدر الإشارة إلى أنه أصبح على المؤسسات اليوم التي تتبع نمط الحاكمية للتسيير أن تتحلى بروح المسؤولية تجاه التنمية المستدامة، التي تسعى للحفاظ على البيئة من جهة، والموازنة بين احتياجات الحاضر وعدم المساومة على قدرة الأجيال المستقبلية، ويمكن اعتبار ذلك عملاً أخلاقياً ملزماً لها، وان تسخر جميع طاقاتها وإمكاناتها لتحقيق تنمية تراعي جميع المعطيات البيئية والمسؤولية الاجتماعية.

1- المؤسسة المستدامة:

يبروز مفهوم التنمية المستدامة، شملت الاستدامة كل ماله علاقة بالتنمية كالمنتجات وتقنيات أخرى كالحاسبة، بالإضافة إلى المشاريع بظهور مفهوم المشروع المستدام، حيث يناضل هذا المشروع إلى تحقيق مستويات أداء عالية، وذلك بخلق قيمة لمستثمريه وعملائه ومورديه وموظفيه والهيئات التي تعتمد عليها أعماله³، وهو يركز على النظم البيئية والاجتماعية التي يعتمد عليها للحصول على موارده. وتعمل المنشأة المستدامة على تكامل وتوازن النمو الاقتصادي والحقوق الاجتماعية والإدارة البيئية، من خلال ممارستها لأعمالها.

1 إسماعيل الشطي و آخرون: الفساد و الحكم الصالح، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص98.

2 عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة - فلسفتها أساليب تخطيطها وأدوات قياسها - الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2007، ص 88 .

3 أمين السيد، أحمد لطفي، مستقبل المراجعة في القرن الواحد والعشرين، قراءة و تطورات، دار النهضة، القاهرة 2002، ص33.

إن الكفاءة والربحية ليستا كافيتين لاستدامة المؤسسة، وأن المؤسسة لا تستطيع المحافظة على البيئة كما هي بسهولة، وإذا تجاهلت المؤسسة التكاليف البيئية فإن ذلك يخلق التزاما طويل الأجل. لكن قبل الحديث عن ماهية المؤسسة المستدامة، نشير إلى مصطلح التنمية المستدامة التي أصبحت مطلبا مهما، بل ضرورة ملحة تحتّمها معطيات البيئة الداخلية والخارجية لكل مؤسسة.

و قد تبلور مفهوم التنمية المستدامة بصورة كبيرة منتصف ثمانينات القرن الماضي، حيث اقتنع العالم بأن الأنماط التنموية التي كانت سائدة لا تحقق الاستدامة، فقد أصبح العالم مشوّها بالفاقة وعدم المساواة وغير مستدام، ناهيك عن الفقر المدقع الذي بإمكانه أن يترك الناس دون خيارات، ولذا فإن استئصال تلك التناقضات يعتمد على وصول الفقراء إلى المصادر الطبيعية الكافية وإلى بيئة صحية. وما لم يحدث ذلك، فإن البشر جميعا حيثما يعيشون، سيواجهون مستقبلا أقل ضمانا وأقل أمنا¹. ومن ثمّ، كان التوجه نحو معايير الاستدامة، وكذا الاعتماد على الأنماط والمعايير النوعية دون الاقتصار على الكمية منها أمرا حتميا. وهذا ما شجع العالم على التوجه نحو تبني التنمية المستدامة بكل معطياتها وأبعادها.

وقد اتجهت التنمية المستدامة في بدايتها نحو التفكير في تلازم واتفاق العلاقة المطردة بين ما توفره البيئة وما تتطلبه التنمية، واعتبر ذلك معيارا للاستدامة. وفي هذا الإطار، جاء في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المعنون بـ "مستقبلنا المشترك" على لسان رئيسة اللجنة برونتلاند ما يلي: "البيئة هي حيث ما نعيش جميعا، والتنمية هي ما نفعله جميعا في السعي لتحسين حياتنا في هذه البيئة، وهذان مفهومان متلازمان لا ينفصلان"² حيث نقرأ من هذه العبارة البعد الكيفي للتنمية التي تكون مخرجاتها قي صالح رفاهية حياة البشر في جميع مجالاتها.

وقد قدمت عدة تعريفات للتنمية المستدامة كفلسفة تنموية ونموذج مختلف عن النماذج التقليدية، غير أن أكثرها أصالة وتأسيسا مرجعيا بل وأكثرها انتشارا واستعمالا هو ذلك التعريف الذي ورد في تقرير اللجنة العالمية للبيئة أو ما يطلق عليها لجنة برونتلاند سنة 1987، والذي عرف التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"³ وقد ازداد التخوف العالمي بتزايد الضغوطات على الموارد المتاحة، وأنها لا يمكن أن تكون مستدامة خاصة بعد تزايد حجم الاستهلاك العالمي، إذ بلغ 24 بليون دولار سنة 1998، متضاعفا بمرتين عن عام 1975 و6 مرات عن

1 إستراتيجية التنمية المستدامة لحكومة المملكة المتحدة، مارس 2005 www.sustainable-developpement.gov.uk

2 كامل عارف محمد: مستقبلنا المشترك - اللجنة العالمية للبيئة والتنمية - سلسلة عالم المعرفة، الكويت عدد 142، أكتوبر 1989، ص 17.

3 المرجع نفسه، ص 115.

عام 1956، ثم إنه يتم بطريقة غير متوازنة كميا ونوعيا¹، وهو ما يعني التمايز في حجم المسؤولية بين دول الشمال والجنوب رغم وقوع المسؤولية على عاتق الجميع .

وكما أسلفنا ، فإن التنمية المستدامة تسعى إلى تحسين حياة البشر ، لذلك نجد أن لجنة برونتلاند حددت ست جوانب لضمان حياة نوعية لسكان العالم وهي :

إعادة دفع النمو ، تحسين نوعية النمو ، الاستجابة للحاجات الأساسية للسكان كالشغل ، التغذية ، الطاقة ، المياه والصحة، ترسيم نمو سكاني متوازن، الحفاظ على قواعد الموارد وتحسينها، إعادة توجيه التكنولوجيا والتسيير الجيد لجميع المخاطر المحدقة بها² ، وهي الحاجات التي ينبغي أن تكون مدخلات تلبيتها مستدامة هي أيضا .

هذا ، وتتضمن التنمية المستدامة ثلاث أبعاد رئيسية هي :

1- البعد الاقتصادي:

وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك أسبابا تجعل من المؤسسة أكثر استدامة ومسئولية وهي كالتالي³:

- توفير التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض الآثار البيئية الضارة والمعاملة الجيدة للموظفين؛
- دخول عملاء وتوفير أسواق جديدة وذلك من خلال التحسينات البيئية والفوائد الاقتصادية؛
- تقليل المخاطر من خلال الاندماج والتداخل مع الجهات المهمة بالمؤسسة؛
- بناء السمعة عن طريق الكفاءة البيئية؛
- تطوير رأس المال البشري من خلال الإدارة الجيدة للموارد البشرية؛
- تطوير مدخل رأس المال عن طريق حوكمة أفضل.

2- البعد الإنساني والاجتماعي:

ويعني تحقيق تقدم كبير في تثبيت السكان، لتحقيق الرفاه الاجتماعي من خلال المزاجية بين الفعالية الاقتصادية و حماية البيئة، وفي هذا السياق يرى عديد الباحثين أن التنمية الاقتصادية لا تتحقق إلا إذا أخذت في الحسبان العوائد الايكولوجية والاجتماعية⁴.

1 Genevière Féron : **Ce que développement durable veut dire**, éditions d'Organisation, 2004 p07.

2 GENEVIÈRE Féron : **ce que développement durable veut dire**, ibid , p 5.

3 محمد زرقون، أبو حفص الرواني: حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 11.

4 MATOUB Belattaf .ALIA Salem : **changements climatiques et impact sur les cotes méditerranéennes**, rencontre internationale de l'économie de l'environnement, changements climatiques et DD des régions littorales cas méditerranée Annaba 12-13 décembre 2009, p 2.

إن العنصر المهم بالنسبة للتنمية المستدامة يتصل بالعدالة . وقد انطوى تعريف المفوضية العالمية على نوعين من العدالة : العدالة للأجيال البشرية التي لم تأت بعد ، والتي تتجاهلها التحليلات الاقتصادية المألوفة ، وقوى السوق التي لا تراعي المستقبل ، والعدالة لمن يعيشون اليوم ، والذين لا يجدون فرصاً متساوية للحصول على الموارد الطبيعية¹ ، كما يتضمن هذا البعد تحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ، والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن ، واحترام حقوق الإنسان ، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية ، والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار² .

3- البعد البيئي : ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية والاستخدام الأمثل للأرض الزراعية ، والموارد الغابية والمائية في العالم، وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية التالية :

- حماية الموارد الطبيعية والحيلولة دون تدهور التنوع البيولوجي ، أو زعزعة المناخ والنظم الجغرافية الفيزيائية ، حيث أن من بين التحديات المرتبطة بهذا البعد :
- زيادة الوعي البيئي و المحافظة على البيئة .

غير أن تحقيق نمو ناجح وتنمية مستدامة يتطلب جهوداً تضافرية وتعاونية وتكاملية من الجميع، كما يتطلب مشاركة متساوية من الأطراف الرئيسيين للتنمية، وكذا تعبئة جميع طاقات وقوى المؤسسة نحو تحقيق أهداف تنموية عامة³ ، مع التأكيد على ضرورة توفير معيار العدالة في المعاملة والتوزيع والإشراك. إن الأطر الجيدة للنماذج المقدمة كدليل لتحقيق حاكمية المؤسسة ليست منفردة ولا ثابتة ، كما أن المبادئ ليست ملزمة ، ولا تهدف إلى تقديم وصفات جاهزة ، بل تسعى إلى تحديد واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها ، والغرض منها هو أن تكون نقطة مرجعية ، ويمكن للمسؤولين استخدامها وتكييفها مع معطيات البيئة القانونية والتنظيمية ، حيث يتأثر ذلك بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والأطر الثقافية⁴ .

1 محمد محمود الإمام: السكان والموارد والبيئة والتنمية - التطور التاريخي - الموسوعة العربية للتربية من أجل التنمية المستدامة، المجلد الأول، 2007، ص 359.

2 خبابة عبد الله، بوقرة رابع : الوقائع الاقتصادية - العولمة الاقتصادية، التنمية المستدامة - الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2009 ص 324.

3 أحمد صقر عاشور: الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، مرجع سابق، ص 80.

4 المرجع نفسه ، 85 .

وما ينبغي التأكيد عليه ، هو أن نمط الحاكمية يعتبر الوسيلة الأكثر نجاعة للتخلص من الفساد وسوء إدارة الموارد، حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها ، ولعب الدور الاجتماعي المنوط بها في البيئة التي تنشط فيها ، وبالتالي إمكانية تجاوز من تجاوز المشاكل التي تعاني منها تلك المجتمعات كالفقر والبيروقراطية والمجاعة وتهميش الحريات خاصة منها الدول النامية التي تعرف تدهورا على جميع المستويات .

غير أن الاستقرار السياسي والاقتصادي هما السبيل لوضع أسس متينة تمكن تلك المؤسسات من مواجهة التحديات التي تفرضها التنمية و تعتبر الحاكمية أحد أدواتها. و في خطوة أخرى، فإن توفر الإرادة السياسية سيسمح بدفع جميع الأطراف الفاعلة إلى الاندماج والمشاركة الايجابية و الالتزام بمسئولياتها في ظل الشفافية .

2- حاكمية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية:

كما سبق وأن أشرنا ، فإن حاكمية المؤسسة تعتبر النموذج التسييري الأكثر نجاعة وتكاملا، والذي بإمكانه أن يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها من جهة ، وكذا تحمل المسؤوليات المنوطة بها في المجتمع الذي تنشط فيه من جانب آخر، سيّما وأنها أصبحت طرفا فاعلا في المعادلات التنموية سواء اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا ... والفاعلية هنا تحتم على المؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا .

غير أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - رغم أهميته - لا زال يثير العديد من التساؤلات المتعلقة بالطبيعة العملية لهذه المسؤولية، وكذا حدود الالتزام بها من طرف المؤسسات ، فقد صرح أحد الباحثين في هذا المجال بعد زيارة قاده إلى 30 شركة متعددة الجنسيات في اليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة وأوروبا أنّ : أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي كيفية فهم مسؤولية المؤسسة¹ لكن رغم ذلك ، يبقى هذا المبدأ من الحتميات والرهانات التي تواجه المؤسسة .

2-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية ، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا ، ولذا فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم"² .

1 الطاهر خامرة : المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2007 ، ص 80 .
2 المرجع نفسه ، ص 78 .

أما البنك الدولي فعرفها على أنها " التزام المؤسسات بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف¹.

يشير هذا التعريف إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب على اعتبار أنه يمس جميع الجوانب الحياتية للبشر، إضافة إلى أنه يركز على ضرورة المشاركة الفعالة لجميع الأطراف الاجتماعية الفاعلة، على اعتبار أن هؤلاء لا يمكن النظر إليهم على أنهم سلبين، بل يشكلون قوة اجتماعية يمكن أن تدعم وتسهم في تحقيق الرفاهية لجميع البشر دون استثناء.

ولذلك، هناك من يعرفها على أنها: " مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها " 2 وعليه، فإن تحقيق مبادئ التنمية المستدامة هي الأهداف السامية التي تسعى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحقيقها، لأن المؤسسة هي أحد العناصر الفاعلة اجتماعيا.

غير أن التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعطي نقاطا مشتركة تتمثل في:

- 1- التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- 2- الطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤولياته الاجتماعية، بحيث تصبح جزءا من ثقافة التسيير بها، وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، وهذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة بحيث تنتظر المؤسسة مقابلا يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها.
- 3- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفته عضوا فيه.
- 4- الطابع الدائم الذي يؤكد على التزام المؤسسة، والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافة تسييرها.
- 5- عنصر الشفافية الذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة مما يسمح بتوثيق و ترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة.

1 Astrid Mullenbach : **la responsabilité sociale des entreprises**, Paris, le Flanchec, sorbonne, 2002 p05.

2 الطاهر خامرة : المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، المرجع السابق، ص 80.

6- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح مواطنة، وبالتالي ترتبط بعلاقات جديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل فيه¹.

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشير إلى عقد أخلاقي طوعي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع المستهلكون، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة، الذي تعمل فيه بكافة عناصره، حيث تم بموجب هذا العقد القيام بواجبات كلا الطرفين للوصول إلى الصالح العام وتحقيق التنمية لكليهما²، مع الحرص على أن تكون التنمية ذات طبيعة مستدامة.

2-2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأهميتها:

تتكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من ثلاث أبعاد أساسية يمكن إجمالها فيما يلي³:

أ- البعد الاجتماعي:

- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- مراعاة حقوق الإنسان و احترام العادات و التقاليد و مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.
- تحسين ظروف العمل و منع التمييز على أساس الجنس أو الدين.
- احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة، وتعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي.
- مواجهة الكوارث والأزمات.
- تنفيذ أعمال تقدم بموجبها منفعة مجانية لأبناء المجتمع، كإنشاء المستشفيات، المدارس، الجامعات...

ب- البعد البيئي:

- احترام القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.
- صيانة الموارد و تنميتها ومنع التلوث بشتى أنواعه.
- استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة وكذا استخدام التكنولوجيا الأنظف.
- الالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي.....

ج- البعد الاقتصادي:

- الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية ومراعاة القوانين الدولية والعالمية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي.
- إنتاج سلع وخدمات تلي حاجات أبناء المجتمع بأعلى جودة و أقل تكلفة.

1 المكان نفسه .

2 صالح السهيبياني : المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ، لبنان، المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف ، 23-25 مارس 2009.

3 عبد الوهاب شنيخر : مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كميّار للتنمية المستدامة - دراسة حالة Arcelor Mittal Annaba -رسالة ماجستير غير منشورة -، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عنابة، 2009، ص 99.

- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.
 - احترام قواعد المنافسة وعدم الإلحاق الأذى بالمنافسين.
 - دعم الأنشطة الاقتصادية الاجتماعية.
 - الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل معهم من خلال مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة.
 - تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المنظمة، تؤثر إيجابياً في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم، واحترامهم وتقدير جهودهم باعتبارهم بشراً وليسوا آلات...¹
- هذا، ويقترح بعض الباحثين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة، حيث أن المصطلح الأول يتضمن نوعاً من الإلزام، بينما الثاني يتضمن وجود دوافع وحوافز أمام المؤسسة لتحمل المسؤولية الاجتماعية².
- ونشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تطورت من خلال الضغوط المتزايدة للزبائن والموردين والموظفين والمجتمع المحلي والمستثمرين وأصحاب المصالح، كما تشير الأدبيات المختلفة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء بطريقة مرضية من الناحية الصحية والنظافة وباقي التكاليف، غير أن كل مؤسساة تختار الأدوات التي تلائمها وتفي باحتياجات المصالح وتساعد على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية³.
- غير أن ثمة معايير تتحكم في الممارسات العملية للمؤسسة، حيث يتوجب أن يكون لديها حسن المسؤولية الاجتماعية، وأن تكون هذه الشركات منفتحة على المجتمع، وأن تكون بعيدة عن الفساد بكافة صورته وأن تحترم حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية وأن تحترم القانون⁴.

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على حقيقة مفادها أن الحاكمية نمط تسييري حديث، قام على أعقاب النظم التسييرية التقليدية التي لم تعد تحقق نجاحات، كما أنها مفهوم فرض نفسه بقوة نتيجة التغيرات العالمية والمحلية، وارتبط منذ ظهوره بالمبادئ العامة للديمقراطية، إضافة إلى أن المؤسسات على اختلاف مستوياتها وتنوع نشاطها لم يعد أمامها خيار آخر غير نمط الحاكمية، رغم أن تطبيق هذا النمط مرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة

1 خالد حاسم بومطيع: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات، مفاهيم وتطبيقات، حلقة نقاشية، 11 فبراير 2008

2 عبد الوهاب شنيخر: مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كميّار للتنمية المستدامة - دراسة بدراسة حالة Arcelor Mittal Annaba - مرجع سابق، ص 68.

3 المرجع نفسه، ص 70.

4 مركز الأردن الجديد للدراسات، حوار السياسات الاقتصادية، عمان، أغسطس 2005، عن موقع www.ujec-jordan.org بتاريخ 2010/06/10.

النظام السياسي وكذا الاقتصادي والثقافي والاجتماعي، كما أنها ليست وصفة جاهزة ، بل هي مفهوم يتمتع بقدر عال من المرونة وقابلية التكيف وفق معطيات البيئة الداخلية والخارجية .

خطة الفصل

-تمهيد

المبحث الأول: المشاركة كظاهرة اجتماعية

1- مفهوم المشاركة ومستوياتها

2- أنواع المشاركة

3- مكونات المشاركة

4- المتطلبات الأساسية للمشاركة

5- أشكال المشاركة

المبحث الثاني: المشاركة في التنظيمات

1- المداخل النظرية لدراسة المشاركة في التنظيم

2- عوامل ظهور المشاركة التنظيمية

3- مبادئ المشاركة التنظيمية، أهميتها و فوائدها

4- حدود المشاركة التنظيمية

المبحث الثالث: المشاركة والاتصال في المؤسسة

1- أساليب الاتصال والمشاركة في المؤسسة

2- الاتصال الفعال من أجل المشاركة

3- المستويات الاتصالية لمشاركة الفرد في جماعات العمل

المبحث الرابع: المشاركة في المؤسسة الجزائرية

1- فرص المشاركة في المؤسسة الجزائرية

2- تقييم تجربة المشاركة في المؤسسة الجزائرية

3- تحديات المشاركة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

تناولنا في الفصل الثالث كل ما تعلق بالحاكمة عموما وحاكمة المؤسسة على وجه الخصوص ، حيث تعرضنا إلى مفهومها، خصائصها، معاييرها ومبادئها والتي أهمها مبدأ مشاركة كل الفاعلين في إدارة مؤسستهم. إن حاكمية المؤسسة تسعى إلى تحسين قدراتها و رفع مستوى أدائها العام وهذا لا يتأتى إلا من خلال مشاركة جميع العمال في إدارتها و إسهامهم الفعال. فالمشاركة أحد أهم المبادئ في تحقيق حاكمية المؤسسة، وهي تفترض أن يكون كل طرف فيها فاعلا مهما في إدارة شؤونها. و سنحاول في هذا الفصل إبراز التراث النظري حول المشاركة و المداخل الأساسية التي تناولت هذا المفهوم، كما سنحاول رصد أهمية هذا المفهوم في مجال التنظيمات باعتباره أحد مبادئ حاكمية المؤسسة، ثم التعرف على واقع المشاركة في المؤسسة الجزائرية.

المبحث الأول : المشاركة كظاهرة اجتماعية

1 مفهوم المشاركة ومستوياتها:

المشاركة مفهوم مرتبط بالمجتمع المفتوح والديمقراطي، وهي مكوّن أساسي من مكونات التنمية البشرية كما تعني أن يكون لنا دور ، و أن يكون لجميع الرجال والنساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم. وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضا على قدرات المشاركة البناءة.¹

وهناك مستويات مختلفة للمشاركة ؛ ويمكن القول بأن المستوى الأول للمشاركة يتمثل في الاضطلاع بتحمل المسؤولية لتنفيذ نشاط معين، ومع ذلك لا يمكن القول بأن هذه المشاركة فعالة إلا عندما يتخذ المشاركون فيها القرارات وليس فقط تنفيذ المشروع، فعندما يشارك الأفراد في الحوار وفي تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها وفي تخطيط المدخل الواجب إتباعه فإن تلك هي مؤشرات المشاركة الحقيقية.

وعندما يكون هناك أيضاً مشاركة في متابعة وتقييم الجهد ، وعندما لا تسند هذه المسؤلية إلى أحد الخارجيين وإنما يتولاها نفس الأفراد الذين قاموا بالتخطيط ويقومون بتنفيذ العمل؛ عندئذ يمكن لنا القول بأن المشاركة قد وصلت لمستوى ثالث وهو الإلمام بكل المبادرة . ولتيسير مثل هذه المشاركة ، يجب أن يقوم المسؤولون بمعاملة الأفراد - الذين يسعون للاتصال معهم - كشركاء كاملين، وليسوا كمستمعين فقط يقومون بمخاطبتهم لنقل المعلومات أو لتعبئة الدعم لمجريات العمل.²

2 أنواع المشاركة:

لقد حظيت المشاركة باهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لأهميتها في تنمية وتحديث المجتمع ومؤسساته، ودورها الكبير في معالجة الأزمات والمشاكل التي يتعرض لها أفرادها ضمن ما يربطهم من علاقات رسمية وغير رسمية، ويمكن أن نصنف المشاركة إلى:

2-1- المشاركة الشعبية:

هي المشاركة التي تنطلق من عمق الطبقات الفقيرة من العمال والفلاحين وغيرهم، وتهدف إلى ترفيتهم اجتماعيا لتقليص الهوة الموجودة بينهم وبين أفراد الطبقات المترفة، ولذلك نقول أن التنمية التي تقوم على المشاركة الشعبية هي التنمية التي تستجيب لاحتياجات الفقراء والمهمشين، ويكون ذلك بإشراكهم في الجهود المبذولة

1 برنامج "ادارة الحكم في الدول العربية"، عن موقع www.pogar.org/arabic/governance/participation.aspx ،

بتاريخ: 2010/02/05

2 مركز البحوث للتنمية الدولية (CRDI): من نشر المعلومات إلى مشاركة المجتمع - دليل الميسر للاتصال التنموي بالمشاركة-، كندا، د ن

والمساعي المنظمة لأجل تغيير سلوكياتهم وأحوالهم نحو الأفضل، ويتم هذا المسعى عن طريق التأثير في البرامج والتشريعات الاجتماعية والقوانين بما يساهم في تشجيع المبادرات الفردية بين عناصر المجتمع من جهة ، وبعث مشروعات الخدمات الاجتماعية والرعاية المختلفة بالاعتماد على إعانات الدولة من جهة ثانية.

ولا يمكننا إهمال الدور الفعلي الذي تساهم به القيادات المحلية في تتمين مبادرات الأفراد وتوجيهها الوجهة الصحيحة، فالتنمية بالمشاركة الشعبية تستهدف كتلة هامة من الأفراد الأميين والمحرومين، تجتمع آراؤهم و جهوداتهم مع مساعي القيادات المحلية.¹

2-2- المشاركة الجماهيرية:

هي نوع من المشاركة الواعية تنطلق مما يسمى بالمجتمع الجماهيري، وهو مجتمع السكان الذي يتميز بالتخصص الشديد في الأدوار والمراكز، كالوحدات السياسية والاجتماعية التي نمت بنمو التصنيع وتفكك المجتمعات الشعبية المحلية، وتلعب وسائل النقل الحديثة ووسائل الاتصال الجماهيرية المتطورة دورا هاما في توجيه السلوك الجماهيري وتنميته، ونشر الثقافة الجماهيرية.²

2-3- المشاركة الديمقراطية:

يستمد هذا النوع من المشاركة مقوماته من توكيد قيمة الفرد وكرامته الشخصية الإنسانية ليتفاعل عقليا مع محيطه الاجتماعي والطبيعي، أي أن يحكم الناس أنفسهم لتحقيق أهدافهم والمشاركة في تحمل المسؤولية . هذا ولا ننسى أن نشير إلى أنه مهما كانت الديمقراطية تنادي إلى تكريس مبادئ الحرية والمساواة والتعددية بكافة أنواعها، إلا أنها لا يجب أن تخرج عن الضوابط المجتمعية الثقافية والأخلاقية ، وفي هذا السياق نقول أن تعظيم دور المشاركة الديمقراطية في المجتمع يمر أولا عبر الحسم النهائي في الثوابت عن طريق تأصيل الأفكار و البنى الثقافية والأخلاقية الموجودة، وإرجاعها إلى منابعها الحقيقية، وتصنيفها حسب الأهمية الحضارية ، ودرجة الإفادة السوسيوثقافية للمجتمع منها.³

3 مكونات المشاركة : للمشاركة مكوّنان أساسيان هما:¹

1 منال طلعت محمود: التنمية والمجتمع، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 242
 2 أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993، ص 403.
 3 بوغارب سفيان: مشاركة هامشي المناطق الحضرية المتخلفة في مشاريع التنمية المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2005/2006، ص 104.

3-1- المكون الوجداني :

يتمثل في شعور أفراد المجتمع بأن المشاركة تحقق آمالهم و طموحاتهم ، و إحساس أفراد المجتمع بالبعد الإنساني في المشاركة و أنها ليست استغلال لجهودهم و أفكارهم و أموالهم ، وإدراك أفراد المجتمع بأن كل جهد يبذل من جانبهم يقابله جهد يبذل من جانب المجتمع و مؤسساته و قياداته ، و أنهم يحصلون على مكاسب معادلة أو أكثر مما يبذلونه من جهد .

3-2- المكون المعرفي(العقلي) :

يتمثل في سعي أفراد المجتمع إلى البحث و التعرف على الأساليب التي يمكن من خلالها مواجهة مشكلاتهم، وتحرك أفراد المجتمع أنفسهم وحث الآخرين للمشاركة معهم لمواجهة المشكلات ، وتدعيم القيادات لجهود المجتمع و توظيفها، و استثمارها الاستثمار الأمثل لحل المشكلات، ووضع الخطط التنموية الكفيلة بمواجهة مشكلات المجتمع و العمل على تنفيذها. و لتحقيق المشاركة الفعالة ، لا بد أن يدرك القائمون بالعمل أنه لا بد من التكامل بين المكونات الوجدانية و المعرفية .

كما توجد عدة تصنيفات للمشاركين يمكن تقسيمهم على النحو التالي:

● من حيث أسلوب العمل:

- مشاركون منفذون لهم القدرة على قيادة البرامج و تنفيذها.

- مشاركون منظمون يشاركون في معظم الأنشطة.

- مشاركون غير منظمين يشاركون في بعض الأنشطة.

● من حيث مراحل العمل:

1 رشاد أحمد عبد اللطيف: "المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي" بحث بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان- العدد الأول، 1996، ص58.

- مشاركون في عمليات الدراسة.
- مشاركون في عمليات التخطيط.
- مشاركون في تنفيذ البرامج.
- مشاركون في عمليات المتابعة و التقييم.

وتعد المشاركة بمثابة الركيزة الأولى للعمل في المجتمعات المختلفة، حيث تستند جميع عمليات تنظيم المجتمع على مشاركة المواطنين ، وهي إستراتيجية من استراتيجيات العمل، باعتبارها توظيف للموارد البشرية التي تهدف بصورة أساسية لتحقيق التغيير الاجتماعي المقصود في العلاقات والاتجاهات و السلوك من خلال خبرة الممارسة. وذلك لأن جميع الجهود وتضافرها أمر ضروري و مرغوب فيه، لم له من تأثير و فاعلية في تحقيق أهداف المجتمع.¹

4 المتطلبات الأساسية للمشاركة:

إن أهم شروط تحقيق المشاركة والإقبال عليها هو توافر الشعور لدى الفرد بالانتماء إلى الجماعة أو المجتمع الذي يعيش فيه، ليتقدم و يشارك طواعية في كل ما فيه خدمة للمجتمع. و عليه، وجب توافر قدر من الاستعداد للمشاركة لدى الأفراد ، بالإضافة إلى انكسار المعوقات التي تحول دون حدوث المشاركة. كما تتطلب عملية المشاركة ما يلي:

- دعم وتنمية الإحساس بالمسؤولية وتشجيع القيادات على تحمل هذه المسؤولية.
- توظيف الجهود الحكومية والأهلية بفاعلية لمقابلة الاحتياجات المجتمعية.
- تنمية الميكانيزمات لتحقيق المشاركة من المواطنين من خلال الأجهزة الحكومية والأهلية.
- توفير كادر من العاملين المدربين، وذوي المهارات للمشاركة في عمليات تنمية المجتمع بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى من أهمها:
- أ- أن يتوفر لدى الأفراد الإدراك الكامل للهدف الذي من أجله وضعت المشاركة في برامج ومشروعات التنمية ، أي أن برامج التنمية يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا باهتمامات الأفراد ومصالحهم.

1 أبو النجا محمد العمري: تنظيم المجتمع-المشاركة الشعبية، الإسكندرية- المكتبة الجامعية، 2000، ص 146-148.

- ب- تختلف أساليب المشاركة باختلاف أشكال المساهمة التي يقوم بها الأفراد، وتحدد الأعمال التي يقومون بها الهدف من مشاركتهم.
- ت- ضرورة الاهتمام بالظروف العامة للمجتمع والنظر إليه من الداخل، بمعنى التعرف على مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفرادها وجماعاته ومختلف مكونات ثقافته.

5 أشكال المشاركة:

5-1- المشاركة التلقائية:

يمكن تسميتها بالعفوية، وهي نمط مثالي من المشاركة تكون فيها منتظرات الفرد المشارك من الفعل التشاركي معنوية أكثر منها مادية، تتراوح بين تسهيل تحقيق الذات والتكيف مع المحيط الواسع كهدف أسمى وأساسي يقف وراء كل خطوة نحو المشاركة الاجتماعية.

وفي هذا الشكل من أشكال المشاركة، يرى الفرد نفسه بحاجة ماسة للانضمام إلى الجماعة لاعتقاده بقدرة هذه الأخيرة على احتضان أفعاله و تأطيرها، وأن رضاه عن نتائج أفعاله يقاس بدرجة رضا المجتمع عنها. وعلى الرغم من تسليمنا بأن هذه المثالية أمر مقبول ومرغوب فيه بقوة بالنسبة للفرد ومحيطه، غير أنه من المستبعد أن نجد في عالمنا المتغير باستمرار مجتمعا يشارك كل أفرادها إلى حد الذروة وبنفس الاعتقاد العميق.¹ هذا النوع من المشاركة يتأثر بعدة عوامل منها: خبرات الطفولة الإيجابية، قاعدة البناء الاجتماعي لمحيط الفرد، التحضير الجيد والاختزال الانتقائي لتعقيدات المحيط الواسع وأخيرا تجارب الفرد الراشد مع البناء الاجتماعي ككل.²

5-2- المشاركة السلبية:

تعتبر هذه المشاركة ايجابية رغم طابعها التخريبي في الاستجابة للمؤثرات المحيطة، وتتميز بكون ردود أفعال أفرادها غير سوية، كما تنم ممارساتهم عن كراهية ونكران كل من هم خارج جماعتهم، وهم بذلك ينتظمون في شكل جماعات لها نفس الهوية والاعتقاد، ويسود بينها نوع من التكافل الداخلي، فجماعات "الهوليقانز Hooligans"، "الرؤوس الحليقة Skinheads"، و "جماعات الأشرار النشطة في المدن الكبرى Urbain street gangs" تبرر مشاركة أعضائها غير الاجتماعية بأنها مقصية من المجتمع بطريقة أو بأخرى، فهي لا

1 بوغارب سفيان : مشاركة هامشي المناطق الحضرية المتخلفة في مشاريع التنمية المحلية، مرجع سابق، ص 107.

2 ساقور عبد الله : المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 1998.1999، ص 55.

تلقي باللوم على المجتمع ككل ، ولكنها تركز مقاومتها على جماعة معينة تعتقد عن صحة أو خطأ أنها السبب وراء معاناتها كجماعات الرأسماليين أو الشيوعيين أو اليهود أو الزوج والمغتربين أو السياسيين...¹

5-3- المشاركة التعويضية:

هي شكل من أشكال الفعل التشاركي التي يطلع فيها الفرد بالقيام بفعل أو قول أو نشاط لم يكن يتوقع القيام به، ولم يكن ينتظر أن يشغله كدور من الأدوار المتاحة، لأنه لا يدخل في أولويات اهتماماته أو يتنافى مع توقعاته وأهدافه أو لا يعكس تماما القيم التي يؤمن بها ، ولكنه يقبل في الأخير بهذا الوضع الجديد ويسعى إلى تغيير سلم اهتماماته وإدخال تعديلات ما على أولويات تفكيره والتكيف مع الوضع القائم، والاستعاضة بمركزه ودوره الجديد عن ما لم يتح له تحقيقه من آمال وطموحات.²

وهناك العديد من حالات المشاركة التعويضية تنتشر بصورة عامة في عالم الشغل والنظام الصناعي الحديث، فمن يطلب عملا في المجتمع المعاصر لا يوفق دائما في الحصول على نوع العمل الذي يرغب فيه لكنه يستلم عملا آخر غيره مما هو متاح، ومن المحتمل أن يشعر بالرضا تجاه عمله الجديد على اعتبار أنه سلم بما هو مقدر ومحتوم، فيما يمكن إرجاع ذلك من جانب آخر إلى تغيير طراً على سلم قيم الفرد ذاته التي كان يقرّها، وتعويضها بقيم جديدة وفقا للمعطيات المستجدة.³

5-4- اللامشاركة (الاغتراب):

ويعني هذا النوع من السلوك البشري ، الأفراد أو الجماعة أو المجتمعات المنفصلة انفصالا أخلاقيا واجتماعيا عن طريق فك جميع الروابط مع نظرائهم والانسحاب الكلي، بل الاستغناء عن الآخر أو الجماعة والمجتمعات لمقاومة المواقف المعوجة، لتبلغ حد الإحباط وعدم الشعور بالأمن، الذي ينتشر بين الأفراد أو الجماعات نتيجة للتغيرات الفكرية والأخلاقية التي تقصدهم بطريقة ما، بحيث يبررون عدم مشاركتهم بكون أن هناك ثمنا يجب دفعه، وذلك لكي لا يشعروا بأنهم يعانون من اغتراب في الذات.⁴

ومن هذا المنطلق ، نقول أن ظهور بعض السمات الاغترابية بين جماعات المشاركين والأفراد ، يمكننا من التعرف على استعداد هؤلاء للمشاركة ، باعتبار أن ال لامشاركة والاغتراب هما وجهان لعملة واحدة، ويشكل

1 ساقور عبد الله : المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية، المرجع السابق، ص 56

2 بوغارب سفيان: مشاركة هامشي المناطق الحضرية المتخلفة في مشاريع التنمية المحلية، مرجع سابق، ص 106

3 ساقور عبد الله : المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية، مرجع سابق، ص 58.

4 المرجع نفسه، ص 54

كلاهما وجهي التفاعلات الفوارة والاعترايبية معا، فالتجاوب مع مثيرات المحيط بدرجات مختلفة أو الانكفاء على الذات والانعزال عن المجتمع كلاهما يلعب دور المقياس والمؤشر للآخر بحد سواء.¹

المبحث الثاني: المشاركة في التنظيمات

1- المداخل النظرية لدراسة المشاركة في التنظيم:

1-1- أعمال ليكرت Likert :

يتخيل ليكرت Likert أربعة أنماط تنظيمية، مرتكزا على نظريات من تصور يقترب من "النظرية X" إلى تصور يقترب من "النظرية Y" ، من خلال ثمانية مؤشرات وسمات للعمل يعتقد أنه يمكن وصف المؤسسة بها وهي القيادة، التحفيز، الاتصال، التفاعل، اتخاذ القرارات، وضع الأهداف، الرقابة والأداء.

و تصنف هذه النظم الإدارية حسب " ليكرت Likert " إلى:

- 1 ديكتاتوري مستغل: هذا النظام يماثل نظرية X من حيث النظرة إلى الطبيعة البشرية وسلوك الإنسان بالمنظمة، وهو ضمن النظام البيروقراطي المركزي للمؤسسة حسب الكلاسيك.
- 2 ديكتاتوري خيّر: هذا النظام لا يختلف كثيرا عن النظام الأول، إلا من جانب عنصر الثقة من طرف الإدارة في المرؤوسين، مع ترك جزء بسيط من القرارات والأهداف للمستويات الدنيا في العمل، وذلك من خلال تفويض جزء من السلطة، واقتراح استعمال المكافأة والعقاب في تحضير العاملين.
- 3 استشاري: في هذا النظام، فإن الإدارة تتفاعل مع المرؤوسين في حدود القدر المعقول من الثقة، تسمح لهم أيضا باتخاذ قرارات معينة في مستوياتهم مع التحفظ بالنسبة للقرارات الهامة والعليا. وحتى في عملية الرقابة هناك تفويض لكثير من إجراءاتها، وأيضا هناك سماح بتكوين التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، سواء كان يوافق المؤسسة أو يعارضها جزئيا.
- 4 مشارك: يشبه إلى حد كبير نظرة "نظرية Y" إلى طبيعة الإنسان وسلوكه في المؤسسة، إذ تتميز الإدارة في هذا النظام بالثقة الكاملة في المرؤوسين، مع فتح مجال اتخاذ القرار دون تحفظ، من خلال كافة المستويات في المؤسسة، في ظل التفاعل والتكامل الفردي والجماعي. كما يشجع هذا النظام فتح باب الاتصال في كافة الاتجاهات. أما التحفيز في هذا النظام، فيعتمد على التداخل والمشاركة الفعالة في زيادة العطاء الاقتصادي، ووضع الأهداف وتحسن الطرق والأساليب، وتقييم مدى التقدم المنجز تجاه الهدف. ويشترك في هذا النظام مختلف

1 السيد علي شتا: نظرية الاعترايب من منظور علم الاجتماع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1993، ص 5 .

العمال في المراقبة بما يحقق الرقابة والتوجيه الذاتي في مختلف المستويات، مع سيادة روح المسؤولية والتفاعل القائم على الثقة بين الجميع. كما يسمح بتكوين التنظيم غير الرسمي دون تحفظ نظراً لالتقائه في النهاية بالتنظيم الرسمي، وذلك بحكم فعالية نوع هذا النظام الذي تعباً فيه كافة الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهداف العمال في النهاية.¹

ويقول "ليكرت Likert" أنه لم يكن وحده يعتقد بأن المشاركة تنتج شركات أكثر فاعلية، فالغالبية العظمى ممن قابلهم، سواء كانوا مديريين أم مرؤوسين يعتقدون أيضاً أن مؤسستهم تعمل بشكل أفضل عندما تتم المشاركة في القيادة، وعندما ينساب الحوار بحرية، وعندما يستطيع الموظفون الانضمام إلى عملية تحديد الأهداف، وعندما يساعد المرؤوسين في صياغة القرارات التي ستؤثر عليهم. و يؤكد "ليكرت Likert" أنه كلما اقتربت المؤسسة من النمط المشارك، كانت أكثر فاعلية.

1-2- أعمال بلاك وموتون Blake et Mouton:

قام الأمريكيان بلاك وموتون Blake et Mouton بإنشاء شبكة تصنيف إدارية لتحليل سلوك القائد.

وهذه الأبعاد المدروسة في الشبكة الإدارية هي :

- الفائدة المتعلقة بأنشطة الإنتاج (تقييم من 1 إلى 9) : أي ما يثار من انشغال حول الأنشطة ولقرارات، الهياكل والإجراءات والأساليب التي تسمح بالوصول إلى الأهداف المحددة.
- الفائدة المتعلقة بالأفراد (تقييم من 1 إلى 9): وهذا يعني مراعاة حاجات وتوقعات و شخصيات الموظفين .

إذن هناك خمسة أنماط مختلفة من القيادة:

1 ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية -دراسة نظرية وتطبيقية- مرجع سابق، ص 114، 113

النمط	السلوك	الحاجات	الاتجاه
1,1	- دعه يعمل	- أمن	- إعلام
1,9	- علاقات إنسانية - اتصال	- الحب	- دعم
9,1	- سلطوي - لا يوجد حق في الخطأ	- هيمنة - التعرف على القيمة	- قرار - تقييم
5,5	- مصلح - عقلائي - ممثل	- الهيبة	- تحقيق - تفسير
9,9	- تشاركي - تعاوني - منسق	- توفير التنمية للكل	- تحقيق - فهم

Qualité Online © 2007 – Dossier thématique “Le management participatif” site internet : www.qualiteonline.com, le 20.03.2010, p6

المسير الذي يصل إلى 9.9 يمثل المسير المثالي، و هو الذي يحقق التوازن بين الوظيفة المراد تحقيقها و تنمية الفرد. إنه " تسيير عن طريق العمل في مجموعة " ذو مردودية مرتفعة تتم بمشاركة الكل، فالقائد هنا يركز على تخطيط العمل، التنظيم والمراقبة، لكنّه يسعى إلى إدماج جميع العمال في هذه السيرة. إنّه لا يحاول تجنب الصراعات بأي ثمن ولكنّه يسيّرهما، يعطي الثقة ويفوض المهام والمسؤوليات في إطار علاقات مبنية على الاحترام والفهم، لكن على الصرامة أيضا.¹

ويجد هذا النموذج التسييري تطبيقا موسعا اليوم في عديد المؤسسات التي أخذت قواعده الأساسية وكتبتها حسب الظروف والمتغيرات في إطار نمط التسيير التشاركي أو التسيير بالمشاركة.

1-3- النموذج الياباني - النظرية (Z) :-

تجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية في هذا الصدد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية هناك بشكل عام على افتراض أساسي مؤداه أن الإسهام الايجابي للعامل في نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية، وأنه كلما زادت المسؤولية المنوطة به كلما زاد تحفزه للأداء وقلت الحاجة لمراقبته. وتشتهر التجربة اليابانية بنظام حلقات الجودة،

1 Document Qualité Online © 2007 – Dossier thématique “Le management participatif” site internet : www.qualiteonline.com, le 20.03.2010, p6-7

حيث يشترك المرؤوسون والرؤساء في اجتماعات دورية على مائدة مستديرة للتشاور في المشكلات واتخاذ القرارات في جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين.

ويتضمن حافز المشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين، ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيح التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة مقدميها.¹

وقد ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية ، تسمى نظرية " Z " للثقافة التنظيمية، وتشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي لنمط الياباني في الإدارة...

وقد شجع النجاح التجاري والمالي للشركات اليابانية مديرين أمريكيين على تبني ممارسات مختارة للإدارة اليابانية. وكانت شركات "كوداك" و"بوكتراندجامبل" و"هيوليت باكارد HP" من المنظمات الأمريكية التي سعت لنسخ أو نقل خصائص نظرية (Z).

وتتمثل السمات العالمية لنمط تنظيم (Z) في شعور بالمشاركة بين المديرين والعاملين. و عندما نجحت المنظمات في تطبيق هيكل النظرية (Z) للإدارة، شعر العاملون بالمساواة والمشاركة كما لو كانوا شركاء حقيقيين في المؤسسة. وعندها يسود الفهم المشترك والرؤى المشتركة في الظهور. و هذا يساعد على أداء أفضل ومقاومة أقل للتغيير من جانبهم.

وفي نمط المنظمة (Z)، قد يشترك كثير من العاملين في مناقشة مشكلة ما وتوليد أفكار ابتكارية. ورغم أن المناقشة الجماعية مع عديد من المتناقشين تستغرق وقتا غير قليل ، فإن الشعور بالمسؤولية الجماعية يزيد الإنتاجية.²

2- عوامل ظهور المشاركة التنظيمية:³

سوف نقصر الحديث عن العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة التي أخذت شكلا مباشرا على مستوى الورشات خلافا للصيغة الأولى، التي اتسمت بطابعها غير المباشر والتمثيلي (عن طريق النقابات، مجالس العمال، لجان التسيير...) وتتعدد العوامل التي ساعدت على بروز هذه الصيغة المباشرة في المشاركة مند منتصف الستينات وأهمها:

1 أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل - مرجع سابق، ص 193.

2 المرجع نفسه، ص ص 417-418.

3 العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول " المدينة والمؤسسة غدا"، وهران 20- 21 ديسمبر 1997.

2-1- قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير:

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية-الفوردية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسييرين. ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية، حيث يلجأ المسيرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتتقلص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة، متعرضة في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع. فضلاً عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسييرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي والنفسي . وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها؛ ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل... الخ.

2-2- التقدم التقني والتغير التكنولوجي:

لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتيرة سريعة بخاصة منذ منتصف القرن العشرين، وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنياً إلى تغيير تكنولوجي هائل تجسد في اختراع وابتكار آلات ومكنات جديدة، أو إلى إدخال تحسينات جوهرية على التجهيزات القديمة، مما نتج عنه ثورة صناعية ثانية منذ بداية الاستخدام الواسع للأتمتة و الآلوية وإقحام المعلوماتية في ميدان الإنتاج. وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني في نهاية الأمر أن سيرورة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفتاً تحولات جوهرية في طبيعتهما.

2-3- تحول العمل نحو الطابع التصوري:

في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن العشرين، لحقت بطبيعة العمل و سيرورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي:

- تزايد المهمات التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوناً مستمراً ضمن جماعات عمل صغيرة.
- تطور سيرورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة.
- تنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز.

- تقلص المهمات القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهمات تخص تصور الأشياء و السيرورات والتنظيمات.¹
- 2-4- تغيير تركيبة القوى العاملة :**

كانت التغييرات سابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات؛ من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون...) المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.²

2-5- تحديات المحيط الاقتصادي:

عرف المحيط الاقتصادي تطورا وتعقيدا كبيرين وبخاصة في العشريتين الأخيرتين ، أين تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية. وأدى ذلك في ذات الوقت إلى عدم استقرار السوق، و اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة. في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.³

لقد دفعت هذه العوامل مجتمعة بالمسيرين إلى التفكير بجدية في إعادة الاعتبار إلى قوة العمل، والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لدى العمال. وبذلك بدأ التفكير في تحفيزهم وتشجيعهم للارتباط أكثر بأهداف المؤسسة، و التماهي بها والعمل من أجل تحقيقها، وكانت المشاركة في التسيير عن طريق الأساليب والصيغ الجديدة المعتمدة على المشاركة المباشرة في أماكن العمل من بين أفضل الوسائل التي اهتدى إليها منظرو التسيير والمسيرين في البلاد الصناعية المتقدمة.

من هذا المنطلق، يكون المبرر بنظر المسيرين في قبول المشاركة في التسيير هو تحقيق عدد من الغايات النفعية التي يصعب بلوغها دون ضمان الالتزام الطوعي من قبل العمال بأهداف المؤسسة. من تلك الغايات؛ تحقيق

1 Tixier, P.E. (1986) "**Management participatif et Syndicalisme**" Sociologie du Travail. No. 3, pp. 353-371.

2 Bergeron, P.G: "**La gestion moderne théorie et cas**" Goeten Morin, Montréal-1983 p 5,6.

3 Goguelin, P. "**Direction participative et groupes autonomes de gestion**" **Que va devenir le travail ?** Entreprise Moderne d'édition, Paris. 1978, p 52.

درجة عالية من الكفاءة التنظيمية، تقليص الصراع، استعمال أمثل للقدرات والمهارات، إضافة إلى اعتبار المشاركة جزء من نظام الرقابة والضبط الذاتيين الهادفين إلى جعل قرارات المسيرين مقبولة لدى مجموع المستخدمين.¹

هكذا، نجد ضمن التيار المهيمن اليوم على أدبيات التسيير نزعة تكتسي مسحة إنسية وراдикаلية في نقدها لأسلوب التسيير الكلاسيكي، إذ يقوم الباحثون أمثال (Mintzberg1989, Peters1987, Waterman1987) بتوجيه دعوات صريحة للقيام بثورة في أسلوب التسيير بحيث يتولى "الناس" مهمة التسيير ويتم التخلص من القواعد المحطية من كرامة الإنسان، كما يدعون إلى "تحرير القدرات الإبداعية" بتشجيع المكنة التaylorية اللإنسانية، وإنهاء التراتب الهرمي السلطوي والمتصلب الذي يوشك أن يلفظ أنفاسه . لكن هكذا دعوة تبقى مجرد "أصوات تراكمية" على حد تعبير "توفلر Toffler". بمعنى أنها تدعي الراديكالية دون أن تكون في الواقع كذلك، لأنها لا تقوم بمساءلة أو مراجعة الأسس، والمسلمات، والغايات، ولا تقترح القيام بذلك إطلاقاً. لذلك فإن هذه الدعوة، برأي "أكتوف Actouf"، التي يرفعها أبطال التجديد في أسلوب التسيير لا تمثل سوى إنسية مغشوشة. ونضيف من جهتنا أن راديكاليتها تبقى ذات رائحة محافظة.

إن القصور الذي تعاني منه نظريات التسيير الحديث يتمثل في تركيزها المفرط على الرغبة، بل العمل على تغيير سلوك العاملين، بحيث يصبحون أكثر تماهيا مع المؤسسة وأهدافها، يتحملون المسؤولية ويأخذون المبادرة . غير أن هذا النوع الجديد من العمال يستدعي إقامة مؤسسات من نوع جديد، تسود فيها علاقات جديدة وتحكمها قواعد ومعايير مغايرة تماما للسابقة. ويقتضي تحقيق هذه الغاية التركيز على قضايا أخرى غير الانشغال المهوس بتغيير سلوك العاملين وحدهم، بينما تبقى الأوضاع الأخرى على حالها. إذ يصبح من الضروري تغيير القواعد والأسس التي تحدد بناء القوة وتوزيع السلطة، وأسلوب الرقابة التي تستمر التقاليد السائدة في المحافظة عليها وترسيخها.²

3- مبادئ المشاركة التنظيمية، أهميتها و فوائدها:

3-1- مبادئ المشاركة التنظيمية:

المشاركة كنظام تسييري تركز على خمس مبادئ كبرى:³

- تعبئة المستخدمين،

1 Bean, Ron. **Comparative Industrial Relations**, an introduction to cross national perspectives, 2 édition, édition Thomson, 1994, P 74

2 العياشي عنصر : الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 49 .

3 Document Qualité Online © 2007,ibid , p 8

- سياسة فعالة للتنمية البشرية،
- تفويض السلطة،
- كل مشكل يجب أن يعالج في المستوى الذي يطرح فيه،
- أجهزة التنظيم يجب أن تجسد ميدانيا (الحق في الخطأ، الرقابة الذاتية...)،
- وتتفرع هذه النقاط العامة إلى مجموعة من المبادئ التفصيلية تميّز طريقة المشاركة و هي:
- الإحساس بالحرية لدى المرؤوسين في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم في العمل، الذين يقومون بدورهم بتقديم النصح والمشورة والآراء البناءة، نظرا لقيام عمليات القيادة الإدارية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- الاستعداد الايجابي تجاه المؤسسة و أهدافها، نظرا لقيام عمليات التحفيز بخلق مجال كامل من خلال طرق المشاركة.
- الوضوح والتفهم للمعلومات والبيانات والتعليمات، نظرا لقيام عمليات الاتصال على أساس حركة المعلومات بحرية في كل الاتجاهات بالمؤسسة.
- التأثير المشترك من كل من الرؤساء والمرؤوسين في أهداف وطرق وأساليب العمل، وأنشطة الإدارات لانفتاح عمليات التفاعل بشدة.
- اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة من خلال الطرق الجماعية.
- تشجيع الجماعة على المشاركة في وضع الأهداف بشكل واقعي.
- التأكيد على حل المشاكل بدلا من اللوم على الأوضاع، لأن عمليات المراقبة تقوم على المشاركة مع التوجيه والرقابة الذاتية التي تسود مختلف مجالات المؤسسة.
- التعرف على ضرورة الالتزام الكامل بالتقدم والنمو من خلال تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة.

3-2- أهمية المشاركة التنظيمية :

إن المشاركة والاتصال والتعاون بين الأشخاص بفاعلية في حياة الجماعات ومشاركة الجماعات في مجتمعات أكبر تبدو كضروريات تزداد إلزاما في المجتمعات الحديثة ، وذلك على عكس الإنسان البدائي، فالإنسان الحديث يطمح إلى تجديده نفسه بنفسه والدخول في جماعات ، والاشتراك في اتخاذ القرارات الجماعية، وذلك على عكس الطفل الذي يدرك أنه تابع ، فالإنسان الناضج يدرك أن تابعيته في جماعة ما هي إلا تابعة متبادلة ، وإذا أخذنا جماعات العمل والعملاء يمكن القول " أن ظواهر عدم الايجابية في المشاركة والانطواء والتبعية والثورة ... فهي

دلائل على عدم نضج الشخصية والضعف ، وبالتالي تكون المشاركة خاصية من خصائص الإنسان الناضج القادر على المحاجة والسمو على ذاتيته، والقدرة على التمييز بين الميول الشخصية والمتطلبات الجماعية دون أن يفصل أو يخلط بينهما"¹.

و قد حظي ولا يزال موضوع مشاركة العاملين في التسيير باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، وقد حث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات، وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الايجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليل دوران العمل والتغيب ، ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة.

يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال : " إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل ايجابية ، وصحة عق لة أفضل ، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي."²

كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين يؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد. و في ضوء ذلك كله ، فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل.³

3-3- فوائد المشاركة في المؤسسة:⁴

- **التعاون** : تؤدي المشاركة إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع واستغلال القدرات والمهارات المتوفرة لدى أعضاء التنظيم، الأمر الذي يسهل العملية الإدارية والتنظيمية.
- **نقل المعلومات** : يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء التنظيم والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة، حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وبكل الاتجاهات.

1 جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية- دراسة في مهارات الاتصال والتعامل- الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006 ، ص 297.

2 حسين حريم،: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال- عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 235.

3 المرجع نفسه، ص 236.

4 موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 135-136.

- **الاستخدام الأمثل للموارد:** يؤدي تشكيل جماعة عمل متجانس إلى إطلاق الطاقات والإبداعات والانتماءات للجماعة؛ مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
- **اتخاذ القرارات المناسبة:** وهنا يتم اتخاذ القرارات في حال التأكد التام نتيجة لغزارة المعلومات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المستخدمين، حيث تتوفر المشاركة في صنع القرار، وتبادل المعلومات، وإعداد بدائل عديدة، ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.
- **الجودة:** وهنا يحرص المستخدمون على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أم في إعطاء الحلول أم في آليات العمل.

و إلى جانب هذا، تحقق المشاركة عدة إيجابيات منها ما هو متعلق بالعمال ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة

1) الإيجابيات المتعلقة بالعمال:

- أولاً، المشاركة تشبع الحاجات الأساسية للعمال، أي حاجات الأمن، إنشاء الروابط الاجتماعية، وكذا التقدير و تحقيق الذات. إنَّها تجعل المؤسسة أكثر إنسانية، أكثر اجتماعية، تعطي العمال مزيداً من الاستقلالية و الحق في التعبير. كما توفر المشاركة أيضاً الاعتراف بالعامل.
- إن تفويض السلطات يحسس العامل بالمسؤولية، وبالتالي يعزز نميته الشخصية، أي يتيح له تحقيق ذاته.
- يهدف هذا النمط من التسيير إلى تحقيق تكافؤ في الفرص و الاحترام المتبادل.
- إشراك جميع الشركاء يؤدي إلى تغيير كبير في العوامل البشرية (التنمية، المشاركة و الجوع العام) وبالتالي إلى تغيير الحياة داخل المؤسسة . وهو ما يترجم بمزيد من التعبئة ، التحفيز، التلاحم وروح الفريق.
- وهكذا ، فالإدارة القائمة على المشاركة ، تسهم من خلال كل من هذه القيم في تحفيز أفضل للموظفين.

2) الإيجابيات المتعلقة بالمؤسسة:

- إن اعتماد المشاركة داخل التنظيم يغيّر العلاقات والتقارير اليومية بين مختلف الفاعلين (الملاك، المسيرين، العمال) لدرجة أن كل شخص يجد مكاناً في إطار نمط تعاوني، تؤخذ فيه بعين الاعتبار الحقائق في إعداد الخيارات الإستراتيجية والتغييرات الضرورية، وليس ببساطة التقارير التي تعد من طرف الإدارة. و بذلك تكون هذه الخيارات أكثر واقعية و يرتفع مستوى الأداء، وهذه الفعالية الكبيرة تجعل المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة، تحسين قدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق، التحكم في تسيير النشاطات و السرعة في تنفيذ قراراتها.

- المؤسسة ككل مخولة من قبل المهارات الإدارية و الإمكانيات البشرية، التفويض، ضرورة نقل المعرفة... حيث تصبح "مؤسسة تعلم" لمصلحة الجميع.
- إن مشاركة العمال تسمح بدمج وجهات النظر المختلفة للبحث عن الحلول المثلى للمشاكل المطروحة، كما أنها وسيلة لكسب ثقة العمال، و الحصول على تأييد العمال لأهداف المؤسسة. و زيادة مشاركتهم هي نتيجة لهذا النمط التسييري، إضافة إلى تقليص الصراعات، مما يجعل العمال يندمجون جيدا في التنظيم.
- المشاركة أيضا تزيد الإنتاجية نظرا لأنها تزيد من فعالية الفرق، و تجعل العمال أكثر استعدادا و جاهزية بفعل التحفيز الجيد.
- أخيرا، فإن اعتماد المشاركة في التسيير يعكس صورة جيدة للمؤسسة.

4- حدود المشاركة التنظيمية:

رغم أهمية المشاركة في التنظيم، كونها أداة لتحقيق الإنتاجية والنجاح للمؤسسة ووسيلة هامة لزيادة رضا العمال، و دعم انتمائهم للمؤسسة، إلا أن "الدراسات المعاصرة تؤكد أن المشاركة ليست إلا مجرد تكتيك إداري قد يؤدي تطبيقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة، وقد يؤدي في ظرف أو موقع آخر إلى الفشل والخسارة، وهذا ما أكدته دراسة ميدانية قام بها "ادوين لوك Edwin Locke" وزملاؤه، فهم ينصحون المديرين والتنفيذيين بضرورة توظيف تجاربهم وعقولهم و منطقتهم لتقدير مدى ملاءمة المشاركة من عدمها. فالمشاركة هي أداة وليست علاجا شافيا لكل الأحوال، وأن البحوث الميدانية تركز الآن على تشخيص الظروف التي تناسب أو تستدعي مشاركة العاملين والظروف التي توجب عدم المشاركة أو الحوار معهم.¹

ويمكن التعرف على العوامل التي تحد من المشاركة في التنظيم على مستويين:

4-1- على مستوى المؤسسة:

- طبيعة الهيكل التنظيمي:

إن طبيعة الهيكل التنظيمي، وموقع العاملين فيه يؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع. فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل.

1 عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، - التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- ج 2، الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للنشر، 2005، ص138.

وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن - والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية- يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد على تحقيق الأهداف. ولا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي فلا ضير من وجودها، مما يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف التنظيمية.¹

- البيئة:

تعتبر البيئة ذات أثر كبير على مشاركة العمال ، وتختلف طبيعة البيئات التي تعمل فيها التنظيمات ، إذ أن هناك ما يمكن تسميته بالمنظومة البيئية ، ومن ذلك: المجال " le domaine " الذي يعمل فيه التنظيم، والمتمثل في قطاع الإنتاج الخاص بالسلع أو الخدمات التي يعمل التنظيم لإنتاجها ، أو قطاع الزبائن والمستهلكين والموردين والمنافسين الذين يشكلون الجهات الرئيسية التي يتعامل التنظيم معها.

وهناك خصائص مؤسسية وأخرى فنية للتنظيمات، وتمثل الخصائص المؤسسية في السمات الثقافية التي تميز التنظيم ، وهي انعكاس للنظام التشريعي والسياسي وللإجراءات الرقابية ، ولنظام القيم الاجتماعية السائد.

- التكنولوجيا المستعملة:

تعتبر التكنولوجيا من العوامل الهامة في التأثير على المشاركة في التنظيم، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على "الأتمتة" automation، فإن من شأن ذلك تقليل فرص المبادرة، وبالتالي يكون المناخ التنظيمي غير مشجع على التفكير. ولا يعني ذلك أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو القول بأن المجال لتقدم الاقتراحات التي يمكن لها أن تساهم في التطوير يكون أكبر في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على الأتمتة، والتي يصبح فيها الإنسان بمثابة الروبوت robot أو الإنسان الآلي.

-إعادة مراجعة الهياكل الرسمية للمؤسسة:

مع إدخال أشكال أكثر تشاركية في الإدارة ، حدثت تغيرات على مستوى العلاقات الهرمية. حيث أن مشاركة العمال تدخل مزيداً من الاستقلالية، وتشجع على ظهور قادة طبيعيين مما يتطلب إعادة توزيع مسؤوليات كل واحد.

1 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق، 2003، ص 360.

- وإذا استعرضنا تصميم نشاط المشرف؛ فسابقا هناك مسؤول واحد عن التسيير، التحفيز، المراقبة والتنسيق . لكنه من الآن فصاعدا يتقاسم مسؤولياته وقوة سيطرته.

- مشكل الوقت المتاح والتكلفة:

المشاركة تستغرق وقتا طويلا ، ويمكن أن يكون مكلفا للمؤسسة. و إشراك جميع العاملين في المؤسسة من أجل حل مشكلة على سبيل المثال، قد تكون غير ضرورية ومكلفة، لأن هؤلاء لا يملكون بالضرورة المعلومات ذات الصلة أو المصلحة في حل هذه المشكلة. كما أن ذلك من شأنه أن يعطل القيام بأنشطة أخرى قد تكون أكثر أهمية.

- عدم القدرة على التكيف مع حالات الأزمة:

حالات الأزمة لا تسمح باستخدام المشاركة، فبعض المناسبات تفرض اتخاذ قرار سلطوي، وهو ما نسميه إدارة الأزمات. فحالة الارتباك التي يجب أن يواجهها المسير تفترض أن يظهر شرعية وضعه من خلال أخذ زمام الأمور في المؤسسة.¹

- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية التسيير مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، لأنهم هم من يتحملون طبيعة النتائج قانونيا. و من ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

- سرية المعلومات:

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج ، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي مثلا إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

4-2- على مستوى الأفراد:

1 Document Qualité Online, op-cit, p 14

تتأثر عملية مشاركة الأفراد في المؤسسة بعدة عوامل ثقافية وتنظيمية تحد منها، وقد حدد " ادغار شين

edgar schein " هذه العوامل في: ¹

- سلوك المحارب العنيد:

" ان المشاركة ليست مقبولة بنفس الطريقة من طرف الجميع، فبعض الأشخاص ليست لديهم الحاجة ولا الرغبة في مشاركة أكبر في عملهم. وتكون لديهم مقاومة تجاه تجسيد المشاركة كأسلوب تسييري. ² حيث تظهر أنماط عدوانية على سلوك العامل، ويحاول رفض السلطة والأوامر رغبة في تحقيق الهوية الذاتية، وإيجاد دور فعال له داخل الفريق.

- سلوك الصديق المتعاون :

حيث يحاول العامل إظهار التعاون الكامل والطاعة للأوامر وللسلطة، رغبة منه في تحقيق الأمان والشعور برغبة الفريق فيه.

- سلوك المفكر العقلاني:

وهو دائما متحفز لمعرفة كيفية العمل على إشباع حاجاته الشخصية.

- عدم وضوح الأدوار المنوطة بالأفراد:

فأحيانا عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات ومعوقات تعرقل العمل، فأحيانا كثيرة لا يستطيع الفرد تحديد ما هو متوقع منه القيام به، أو أن يواجه الفرد أعباء وظيفية أكبر من طاقاته أو أقل، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والفوضى أحيانا.

- الصراعات بين الأفراد:

تعتبر ظاهرة الصراعات بين الأفراد والنزاعات دليلا على وجود التفاعل البناء، شريطة أن لا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية.

المبحث الثالث : المشاركة والاتصال في المؤسسة

1- أساليب الاتصال والمشاركة في المؤسسة :

1-1- المشاركة غير المباشرة: وقد تكون هذه المشاركة رسمية أو غير رسمية.

أ- المشاركة غير المباشرة الرسمية:

1 موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 136، 137.

أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة، وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة، أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة. وهناك أمثلة عديدة عن هذه الطريقة نجدها في تجربة التسيير المشترك بلطانيا، أو لجان المنشآت في فرنسا، أو حركة ممثلي الورشات في إنجلترا. و تكون معنية ببعض أنواع القرارات منها: المشاكل التقنية في الإنتاج، التشغيل، وقضايا العمل، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة، تنظيم العمل، ظروف العمل، السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة، السياسة العامة والهيكل.

إن المشاركة غير المباشرة الرسمية كانت دائما الطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات ، نتيجة الطابع القانوني الذي يفرضها على أرباب العمل.

وقد وجهت عدة انتقادات لهذه الطريقة من المشاركة أبرزها:

- انحصارها في عضوية بعض ممثلي العمال بمجلس الإدارة أو إحدى اللجان، وانعزال جموع العاملين عن المشاركة الحقيقية " باعتبار أن هناك ممثلين لهم ينوبون عنهم في ذلك.
- يمكن أن تطرح هذه الطريقة مشكلا ذا بعدين، وهما حقيقة تمثيلية العمال واختيار هذه التمثيلية خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين، وما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من آثار سيئة، هذا من جهة . ومن جهة أخرى فكل أعضاء المؤسسة يمكن أن لا يتعرفوا على أنفسهم من خلال هؤلاء النواب.
- غالبا ما يناقش هؤلاء الممثلون في الهياكل الانتخابية قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التي تمثل مطالب عمالية بالدرجة الأولى، وعدم قدرتهم على المشاركة الحقيقية في صنع القرارات المتعلقة بقضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها، لما تتطلبه من خبرات ومهارات لا تتوفر لديهم.

ب- المشاركة غير المباشرة غير الرسمية :

تستمد شرعيتها من الإجماع أو الاتفاق الموجود بين الأفراد ، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية ، لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية، والمسير لا يستطيع أن يحمل ذلك و إلا واجه خطر عدم فاعلية قراراته.

1-2- المشاركة المباشرة:

ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع فيها العمال بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه. و في الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة أو مجموعات التفكير المشترك، أو مجموعات نوعية الحياة في العمل، أو مجموعات شبه مستقلة وحلقات التعبير والاقتراح...

وبهذا فإن صورة العامل باعتباره فاعلا نشطا حلت محل الصورة القديمة، حيث لا يعبر عن نفسه إلا من خلال سلسلة من الممثلين والهيئات التي اكتسبت طابعا بيروقراطيا.

كما تشير عدة دراسات أجريت في أوروبا في منتصف السبعينات أن العمال يهتمون بتطوير أساليب المراقبة الفعلية والمباشرة على العمل أكثر من انشغالهم بفكرة الديمقراطية الصناعية، والتي لا تسمح لهم إلا بمشاركة غير مباشرة، حيث لا يشارك العمال إلا في حالة انتخاب لممثلهم، وهذا ما لا يجعل عملهم مهما في بقية الوقت.¹

و هذا النوع من المشاركة التي تتم بصفة مباشرة يمثل أحد أهم ركائز المؤسسة الحديثة، التي تنظر للأفراد العاملين كشركاء فاعلين في تنمية المؤسسة وتطويرها، وليس كأشخاص يتلقون الأوامر وتفرض عليهم شروط العمل والإنتاج دون نقاش أو مفاوضة، وهو ما من شأنه أن يشعر هؤلاء العمال بدورهم الإيجابي في تسيير المؤسسة، ويحفزهم على الإبداع وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

2- الاتصال الفعال من أجل المشاركة:

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة أو في أي جماعة اجتماعية، فهو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ربطا ديناميكيا. فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها، وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة.

كما يعرف الاتصال على أنه "عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الناس وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة"¹

1 رقم لندة: مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية-واقع وتحديات-، جامعة محمد خيضر-بسكرة- مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جوان 2002، ص ص 133، 132.

ويشكل الاتصال العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات. والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة، فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها. وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة، فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية، والتي تشكل النظام الإداري العام، لأن تأثير الاتصال يعني شلل الإدارة واختلالها.²

2-1- الاتصال الفعال:

يأخذ شكل التحوار باتجاهين أو أكثر، وليس على شكل أوامر باتجاه واحد فقط، و لكي يكون الفرد فعالاً في مجال الاتصال لا يعني أن يفهم أهميته وظروفه فقط، بل إن الأمر اعقد من ذلك فالمطلوب هو الانتباه لرد الفعل لدى الطرف الذي يتلقى الرسالة من المرسل. ومن الضروري التدريب للحصول على هذه المهارة المركبة من الإنصات الجيد، وكذا الانتباه لتعبيرات الوجه وتحليلها، و أن تتم صياغة العبارات بدقة ووضوح سواء كانت رسالة شفوية أو مكتوبة، والأهم من ذلك هو اختيار الوقت المناسب الذي يسمح بقبول الرسالة.³ وحتى يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة الأمور التالية⁴:

- 1- التحقق من الهدف الحقيقي من الاتصال؛ فعندما يتحدد الهدف النهائي الذي يقف وراء عملية الاتصال، يبدأ الفرد بالبحث عن استخدام اللغة المناسبة لتحقيق الهدف.
- 2- مراعاة الظروف الطبيعية و الإنسانية؛ على القائم بالاتصال أن يكون حساساً للظروف التي يتم من خلالها الاتصال و كذلك طبيعة متلقي الرسالة.
- 3- على المرسل متابعة الاتصال الذي يقوم به، والعمل على تشجيع المستقبل على إعطاء تغذية راجعة حول الرسالة المقدمة، ومدى تأثيرها عليه.

1 سامر جلعوط وآخرون : الاتصال والاتصال الإداري- المبادئ والممارسة- القسم الأول، الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للنشر، 2000، ص17.

2 فواز ياسين حراشه : درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 42، صيف 2009، عن موقع المجلة WWW.ULUM.NL بتاريخ: 2010/01/12، ص ص4-5 من الملف.

3 محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص 71.

4 فواز ياسين حراشه : درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد، المرجع السابق، ص 7 من الملف.

4- إن التعبيرات والإشارات التي تصدر عن المرسل لها آثار بالغة على مدى قبول الآخرين للرسالة أو رفضها.

2-2- أهمية الاتصال الفعال:

لا يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضاً على درجة التعاون والتفاهم القائم بينهم بما يضمن العمل الجماعي السليم. فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، ذلك لأن المدير يستطيع بواسطته القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل مناسب وفعال لذلك الموقف، وتقييم كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك الحل. ففي كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والاستشاريين والموظفين والمشرفين والعاملين تتم عملية الاتصال بشكل مستمر، لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد وبين الجماعات. لذلك فإن الاتصال الفعال يمثل شبكة تربط كل أعضاء التنظيم ببعضهم البعض.¹

و يؤكد أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال " السلوك الإداري" من أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين . وقد أظهرت إحدى هذه الدراسات، أن الإداريين يقضون ما بين 70 بالمئة و 80 بالمئة من أوقلتهم في شكل من أشكال الاتصال، نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بعملية الاتصال ، وهو بدوره يؤثر - كعامل من عوامل نجاح الأداء - في هذه الجزئية أو فشلها.²

2-3- عوامل نجاح الاتصال الفعال: تتمثل في عوامل متعلقة ب:³

(1) المرسل: يجب أن يكون المرسل ملماً بالموضوع، لكي يستطيع محاوره الجمهور المستهدف، والرد على استفساراته، كما يتعين عليه أن يمتلك القدرة على تقديم الموضوعات بصورة جيدة وجذابة، وأن يكون قادراً على اختيار الموضوعات التي تهم المشاركين وتستهدف مشكلاتهم، وأن يكون قادراً على تطويع طريقة العرض الاتصالية بما يتناسب مع الثقافة والمستوى التعليمي للعمال.

1 ضرار العتيبي وزملاؤه : العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن- عمان، دار اليازوري العلمية، 2007، ص ص 201-202.

2 محمود عز الدين عبد الهادي: الاتصال الفعال، الإمارات العربية، جامعة الإمارات، 2000، ص 6.

3 سامر جلعوط و آخرون : الاتصال والاتصال الإداري-المبادئ والممارسة- ، مرجع سابق، ص ص 23-24

- (2) الرسالة: لكي تنجح عملية الاتصال يجب أن تكون الرسالة واضحة بسيطة وملائمة للمستوى الثقافي والتعليمي للعمال، وأن تتلمس مشكلاتهم وحلولها. الأمر الذي يقتضي من المرسل تحضير موضوع الرسالة، وطريقة عرضها جيدا قبل البدء في التنفيذ.
- (3) اختيار وسيلة الاتصال: "وسيلة الاتصال أو تسمى قناة الاتصال، وهي الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني، وهي إما لفظية أو كتابية أو تقنية أو مرئية أو تصويرية أو جميعا معا. و تعتمد عملية اختيار الوسيلة المناسبة على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم، وسرعة ودقة وتكلفة وسيلة الاتصال"¹.
- (4) المستقبل: يجب أن يكون المستقبل مهتما بالموضوع، وأن تكون لديه الرغبة في المشاركة، وأن يشعر بالجداب لطريقة العرض والمناقشة. و على المرسل أن يهتم باختيار المستقبلين لكل موضوع، كل حسب اهتمامه ومجاله، وأن يهتم بطريقة العرض ومشاركة المستقبل.
- (5) رجوع الصدى: هي المؤشر الذي يدل على مشاركة العمال واستيعابهم للموضوع، ولذلك يجب أن يهتم المرسل بها وأن يتعامل معها، كما يعدل من طريقة عرضه لها إذا اقتضى الأمر ذلك.
- (6) الهدف أو الأثر: يجب أن يحدد المرسل الهدف قبل البدء في عملية الاتصال، لكي يتمكن من إجراء عملية الاتصال بطريقة تناسب وتحقيق ذلك الهدف، وكذلك لكي يتمكن في نهاية الاتصال من تقييم عمله، وأن ما إذا كان قد نجح أم فشل، ومدى نجاحه أو فشله.

وقد تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح ، أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (*Human Touch*) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- (1) استمع إليه. *H: Hear Him*
- (2) احترم شعوره. *U: Understand his feeling*
- (3) حرك رغبته. *M: Motivate his desire*
- (4) قدر مجهوده. *A: Appreciate his efforts*
- (5) مده بالأخبار. *N: News Him*
- (6) دربه. *T: Train Him*

1 ضرار العتيبي وزملاؤه: مرجع سابق، ص 205

7) أرشده. *O: Open his eyes*

8) تفهم تفردته. *U: Understand his uniqueness*

9) اتصل به. *C: Contact Him*

10) أكرمه. *H: Honour Him*

و لتحقيق أكثر مشاركة من طرف هؤلاء العمال المستهدفين بالاتصال، فإنه ينبغي على المؤسسة تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعمال، وهذه المهارات هي:

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه، ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، واختيار الوقت المناسب للحديث، ومعرفة أثره على الآخرين.
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة، وتجنب الأخطاء المجائية والإملائية. وهذا يتطلب تطوير التفكير، وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية، وترقية أسلوبهم في الكتابة.
- مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ
- مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهّمه من معلومات وبيانات مما يصله إلى سمعه .
- مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.
- مهارة استخدام وسائل الاتصال

2-4- وسائل الاتصال الفعال:

- تيسير المعرفة والتعلم:

عن طريق التكوين والتدريب المستمر وإطلاع العمال على الآلات والوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، وتنظيم دورات تكوينية لفائدتهم، ما يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومن ثم المبادرة إلى التعاون مع الإدارة.

- إتاحة المعلومات:

إن إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العمال دون تأخير أو تشويش يمنع انتشار الشائعات، وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة، والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعمال.

- إدارة المناقشات:

إنّ رجل الاتصال الناجح يجب عليه أن يصغي لوجهات النظر المختلفة التي يتم التعبير عنها، ويخلق الفرص لتبادلها، ويشجع المشاركين على ذكر وجهات نظرهم، وأن يكون حكيماً في استغلال الوقت المتاح مع الاحتفاظ بالمناقشة في مسارها.

و بذلك سيكون على وعي ودراية بوجهات نظر العمال ، ويستطيع قيادتهم لتبادل المعلومات ووجهات النظر ، وأن يلعبوا دوراً حقيقياً في الاتصال.

- تعلم الإصغاء:

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات ؛ حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

و القدرة على الإصغاء هي شيء جديد، ففي أذهان الكثير من الناس يعتبر القائد أو المشرف من ذوي السلطة، ولذلك فإن المنتظر منه أن يتحدث. إلا أن الدور الجديد يتطلب تغييراً في هذا الاتجاه، فلا يجب أن يقوم القائد بدور المعلم الذي يصّر على أن يكون فصله هادئاً ومنتبهاً، كما يجب ألا يكون محرضاً يسعى إلى إثارة وتعبئة الأفراد لدعم الأفعال التي لم يقوموا هم باختيارها، وقد لا يرغبون فيها.¹

3- المستويات الاتصالية لمشاركة الفرد في جماعات العمل:²

إن سلوك الفرد و ميولاته ومشاعره تتأثر بتفاعله مع الجماعة داخل التنظيم، حيث يميل الفرد إلى الانسجام مع أهداف و ميولات الجماعة التي ينتمي إليها، ويظهر سلوك مشاركة الفرد في جماعة معينة وفق عدة مستويات هي:

3-1- التوترات بين حياة الشخص وحياة الجماعة:

تبدأ مستويات المشاركة في الجماعات الاجتماعية بضرورة التخلص من التوترات بين حياة الفرد وحياة الجماعة التي ينتمي إليها ، وهذه أول خطوات المشاركة الايجابية. فإذا أحس القائم بالعمل أو العميل أن الجماعة عملت على تحقيق رغبته في المقام الأول، ولا تمارس عليه قرارات تعسفية، فإنه تلقائياً سوف ينسق بين ميوله الفردي والصالح العام، وتنتفي عملية التوتر بينه وبين ذاته وبين زملائه وبين مشرفيه أو مديره ويكون هناك نوع

1 مركز البحوث للتنمية الدولية (CRDI): من نشر المعلومات إلى مشاركة المجتمع: مرجع سابق، ص 16.

2 جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 298-301.

من عدم الانفصال بين الإرادة الفردية، متمثلة في شخصيته ويشعر بحريته الذاتية وبين الإرادة الجماعية متمثلة في أهداف وصالح الجماعة.

3-2- الاندماج والمعارضة:

يوضح "تيري كلارك Thiery Clark" أن المشاركة الايجابية بين العضو والجماعة التي ينتمي إليها، والتي تؤدي به إلى أهدافها، بحيث يشعر بالتوافق بداخلها، وينعكس ذلك على عملية التكيف مع أهدافها، بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء وتقدمه المطرد؛ هو ذلك النوع من المشاركة التي تؤدي إلى عملية الاندماج الناشئ فقط وفقا لتماسك الجماعة ومقتضياتها، وأيضا وفقا للسلطة التي تخضع لها. وليس ذلك النوع من الاتصال والمشاركة الذي يؤدي إلى الاندماج الذي عرفه "جروج جروفيتش Greg grovich" بأنه "اندماج يؤدي إلى تحقيق كل لا ينفصل عن أجزائه". لأن هذا النوع من الاتصال والمشاركة داخل نطاق الجماعة المهنية إذا حدث بطريقة الاندماج الكلي الذي لا ينفصل عن أجزائه بطريقة الإجراءات التعسفية قد يؤدي إلى نوع من الانعزال، لا إلى المشاركة الايجابية، وبالتالي لا يجد القائم بالعمل توافقه داخل جماعته ولا يشعر بالتكيف.

3-3- التبعية:

قد يتبادر إلى الذهن "أن المشاركة والاتصال داخل نطاق التفاعل الاجتماعي في الجماعة الاجتماعية تتعارض مع التبعية وتستبعدهما، ولكن الواقع أن المشاركة تنمي الوعي بالتبعية... ففي داخل نطاق الجماعة الاجتماعية على سبيل المثال، لا تستدعي المشاركة أن يكون القائم بالعمل أو العامل تابعا دون وعي، وأن يتطابق مع مفاهيم الجماعة ويلغي شخصيته. وهذا يعني أن مفهوم الاتصال والمشاركة يتضمن التفاعل الذي يأخذ واجهة المشاركة الايجابية، التي لا تعني الخضوع التام أو التبعية من أحد الطرفين سواء كانت علاقة زميل بزميله أو بمشرفه أو عميله، وذلك طالما أن كلاهما يحمل نفس المعنى لمفهومها، ويجد لديه مقاومة داخلية يعمل على تحطيمها.

وهذا يعني أن التأثير الذي يمارسه الزميل على زميله أو المشرف على العاملين أو القائم بالعمل على العميل يكون من قبيل الإقناع، ونابع من قدرته الذاتية وشعوره بقوته، فيما يكون الطرف الآخر في عملية المشاركة مقتنعا بأن عملية التبعية ليست إلغاء لشخصيته، بل هي في صالحه العلمي أو ترتقي بمستوى تفاعله.

3-4- التجاذب و التنافر، أو الاندفاع والنفور:

تمر عملية الاتصال والمشاركة والتعاون داخل إطار جماعات العمل بمستويات معينة من صور التجاذب والتنافر في العلاقة بين الأعضاء المكونين للجماعة أو الاندفاع أو النفور بين طرفي التفاعل.

فقد يجد المستخدم في تفاعله ومشاركته مع زميل له داخل الجماعة أو في مكان إقامته نوعاً من التوافق الفكري والمزاجي، ما يجعله يدعم علاقته به ويطور مستوى الاتصال و المشاركة بينها إلى مستويات أعلى ، في حين نجده مع زميل آخر يحاول تجنبه وتحاشيه في التفاعل في مختلف المواقف التي تجمعهما سوياً إلى حد قد يصل إلى النفور في العلاقة.

وبصدد تطبيق هذه العلاقة على مشاركة المستخدم وتفاعله وتعاونه مع مرشده أو مشرفه، يمكن القول أن مستوى المشاركة يختلف عن نوع مشاركة الطالب وتعاونه مع زميله، لأنها تعد تفاعلات ومشاركات طوعية اختيارية إلى درجة كبيرة. أما مشاركة المستخدم مع مشرفه، فهي مشاركة رسمية تحددتها هياكل الجماعة المهنية بقدر كبير، ولكن قدرة المشرف وأسلوبه في العمل هو الذي يخلق القناة لدى العامل بالتعاون والاندماج في مستوى المشاركة. كما أن قدرة المشرف على دمج العامل وجعله عضواً مشاركاً إيجابياً يرتبط بنظام هيكلي رسمي يتمثل في عملية الإرشاد والتوجيه التي يلتقي فيها القائم بالعمل أو العميل أو الزميل ويقربه منه ليرتقي بمستواه في المشاركة، هذا بالإضافة إلى مشاركة المشرفين و المسؤولين للقائمين بالعمل في بعض الأنشطة التي ترتفع بمستوى المشاركة وتجعلها مشاركة إيجابية تتصف بالتجاذب لا التنافر.

المبحث الرابع: المشاركة في المؤسسة الجزائرية

1- فرص المشاركة في المؤسسة الجزائرية:

عرفت المؤسسة الجزائرية في مراحل سابقة من تطورها صيغاً من المشاركة في التسيير ، فمبدأ المشاركة ليس بغريب عنها، فهو أحد الأسس الهامة التي أقيم عليها النظام الاقتصادي في الجزائر، وهو ما أقرته القوانين والتشريعات الاقتصادية والعمالية. وقد مرت المشاركة في تسيير المؤسسات بعد الاستقلال بمراحل أهمها:

1-1- مرحلة التسيير الذاتي:

ورثت الجزائر عن الاستعمار اقتصاداً مختلطاً يجمع بين قطاع تقليدي وقطاع رأسمالي شكله الأوروبيون . وقد كان الأول في مرحلة التفكك بينما كان الثاني في مرحلة الانطلاق، خاصة بعد أن قرر الاحتلال الفرنسي "تصنيع الجزائر". لكن هذه الفكرة التي جاءت مع "مخطط قسنطينة" كانت متأخرة. و يبدو أن هذا الإرث

يعرض على الجزائر المستقلة نمط تنمية رأسمالي، بيد أنها لم تسر في هذا الدرب وسلكت طريقا معاكسا، فقد فتحت مراسيم 18 و 22 مارس الخاصة بتأميم الأملاك الشاغرة الطريق نحو نموذج التسيير الذاتي.¹ و تقوم المؤسسة المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات ليتسنى للعمال المشاركة من خلالها في التسيير والمتمثلة في: الجمعية العامة، مجلس العمال ولجنة التسيير. ونموذج التسيير الذاتي نجده يمثل أحد أهم مفاهيم الديمقراطية الصناعية في أوروبا، حيث يتحقق من خلال شراء العمال لمؤسساتهم مما يسمح لهم بتسيير كل مكوناتها جماعيا.²

أما في الجزائر، فهذه المؤسسة المسيرة ذاتيا هي ملك للدولة، وفكرة التسيير الذاتي المعتمدة لم تكن وليدة تفكير عميق، إنما كان أمرا واقعا أملت مجموعة من العوامل أبرزها ظاهرة الأملاك الشاغرة. وهنا يشير بعض الباحثين إلى أن التناقض الموجود في تجربة التسيير الذاتي في الجزائر هو اعتماده على الدولة لتدعمه، في حين أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تخلق مؤسسات عمومية بهدف السماح لها أن تسيير ذاتيا³. وفي هذا الشأن يقول "ميهايلو ماركوفيتش Mihailo Markovic" أنه يمكن الحديث عن وجود تسيير ذاتي: "عندما لا تؤمن وظائف إدارة العمليات الاجتماعية من طرف قوى خارجة عن المحيط الاجتماعي المعني، ولكنها تؤمن من طرف أفراد مسؤولين عن الإنتاج..."⁴

لهذا، لم تستمر الدولة طويلا في دعم هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا، وحوّلتها بفضل عملية التأميم إلى شركات وطنية تقوم من خلال ممثليها بتسييرها، مع تهميش كل مشاركة للعمال الذين اكتشفوا بعد التسيير الذاتي أنهم مجرد أجراء، وحياتهم الوظيفية تتوقف في كثير من الأحيان على قرارات رؤسائهم.

1-2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980)

وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها: اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثة على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية

1 إدريس بولكعبيات: تجربة الجزائر في التنمية- قراءة في الانتقال من نموذج إلى نموذج مضاد-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة- عدد 17 جوان 2002، ص 116.

2 Mialon M : **coopératives ouvrières en France et expérience étrangères de démocratie industrielle**, problèmes économiques n° 1710, 1981, pp16-26.

3 رقم لندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية- واقع وتحديات-، مرجع سابق، ص ص 133-134.

4 إدريس بولكعبيات، تجربة الجزائر في التنمية- قراءة في الانتقال من نموذج إلى نموذج مضاد-، المرجع السابق، ص 116.

العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك¹. لذا فقد عرفت المؤسسة الوطنية مبدأ المشاركة من جديد. وبما أن أساس النظام الاشتراكي - وهو النظام المتبع آنذاك - هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات الوطنية طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها، وهذا ما يؤكد ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي حيث ينص: "... بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي للشعب، فإن له الحق أيضا في أن يشرك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها."²

و عليه فالأمر يتعلق هنا بالمشاركة بنوعيتها المالية، من حيث مشاركة العمال في النتائج التي تحققها المؤسسة، وفي التسيير باعتبارهم مالكين، ومنتجين ساهرين على حسن سير المؤسسة. و حتى تتحقق هذه المشاركة وضعت لها هياكل وأجهزة متمثلة في: الجمعية العامة، مجلس العمال، مجلس المديرية.

لكن تحليل مهام مجلس العمال ومهام مجلس المديرية يبين أن سلطة هذا الأخير أكبر من سلطة مجلس العمال، وحيث يتمثل دورها في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل، في حين أن تمثيلية العمال في هذا المجلس لا يتعدى عاملين، وبالتالي فتأثير العمال في عملية اتخاذ القرارات ضعيفة جدا وتكاد تنعدم ، بالإضافة إلى ضعف المستوى التعليمي والتكويني لدى هؤلاء ، كذلك اعتمد مبدأ المشاركة انطلاقا من اعتبارات سياسية بحتة، مما خلق غموضا في أدوار هياكل المشاركة.³

إذا، فقد اقتصرتم المشاركة في هذه المرحلة على المشاورة وإبداء الرأي من خلال ممثلين نواب، فهي مشاركة غير مباشرة ورسمية لا تمثل أي خطر على الجهاز التنفيذي للمؤسسة.⁴

1-3- استقلالية المؤسسات:

إن التقصير في تطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير، وبقاء مبدأ المشاركة في إطاره الشكلي فقط، مع تفشي أساليب الإدارة البيروقراطية ، قد أدت إلى التفكير في إجراء إصلاحات جذرية وواسعة تمكن المؤسسة من

1 بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- جوان 2002، ص 122.

2 أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 230.

3 المرجع نفسه، ص 236.

4 رقام لندة : مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية-واقع وتحديات، مرجع سابق، ص 134.

* صدر في سنة 1971 القانون المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات بموجب الأمر 74-71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971.

الحصول على استقلاليتها في إدارة شؤونها. حيث تم تقسيم المؤسسات الكبرى إلى وحدات إنتاجية لها استقلالها العضوي والمالي، وذلك بهدف¹:

- (1) إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية، وتجنّبها التشوهات والنقائص والانحرافات التي وأكبت المرحلة السابقة.
- (2) إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار " من أجل حياة أفضل " .

وقد بقي مبدأ المشاركة قائما في ظل الاستقلالية، وحتى يدعم صدر قانون خاص متعلق بعلاقات العمل سنة 1990، والذي ينص على خلق هياكل للمشاركة، وهو ما سمي بـ لجنة المشاركة بالمؤسسة.

وأصبح للمشاركة العمالية في تسيير المؤسسة المستقلة مستويين:

1- المستوى الأول: يتمثل في المشاركة الفعلية في صنع القرارات و الإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي

والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلي العمال في مجلس الإدارة.

2- المستوى الثاني: يتمثل في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى المؤسسة.

وإضافة إلى الطابع القانوني لهذه المشاركة؛ وعدم تجذرها في ذهنيات المسيرين، "لوحظ ضعف التمثيل

العمالي في مجلس الإدارة، كما أن جمعية المساهمين التي لا يمثل العمال فيها تحتفظ بالصلاحيات الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة.² "

1-4- المشاركة في ظل خصخصة المؤسسات:

أصبح التحول إلى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في منتصف التسعينات، حيث بدأ التفكير في

خصخصة المؤسسات العمومية وتحويل ملكيتها إلى القطاع الخاص، بسبب تزايد مديونية الدولة لدى الجهات

الخارجية وعجزها عن تحمل النفقات وتغطية خسائر المؤسسات العمومية، مما حدا بها إلى الرضوخ للضغوطات

التي كانت تمارسها المؤسسات المالية العالمية، والتي فرضت فتح المجال أمام القطاع الخاص والتعامل بالقواعد

الجديدة في تحرير الأسواق، والتخلي عن سياسة دعم المؤسسات العمومية المفلسة، في إطار اقتصاد تنافسي عالمي

مفتوح يفرض حيادية الدولة في المجال الاقتصادي.

1 بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مرجع سابق، ص 125.

2 أحية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، مرجع سابق، ص 234.

وفي ظل الخصخصة، يتحقق للعمال نوع آخر من المشاركة لم يسبق لهم أن عرفوه من قبل ، ألا وهو المشاركة في ملكية المؤسسة، حيث جاء الأمر رقم 95/22 المتعلق بالخصخصة يمنحهم حق الحصول على حصص في رأس مال مؤسستهم القابلة للخصخصة، وهو ما يمكنهم من تملك جزئي أو كلي لأصول المؤسسة، وهنا يتحتم عليهم أن ينتظموا في شركة يتم تكوينها حسب أحد الأشكال التي ينص عليها القانون. و يرى البعض أن المشاركة في الملكية لا تمثل إلا الثمن الذي تدفعه الدولة للعمال حتى يتقبلوا مبدأ الخصخصة.¹ إلا أن البعض الآخر، يرى أن الخصخصة بهذا الإجراء، أي فتح باب المشاركة للعمال في الملكية، يسمح لهم أن يتخذوا صفة مالك- عامل -، وتحسن بالتالي العلاقة بين رأس المال والعمل من ناحية، ومن ناحية أخرى، على المستوى النفسي والاقتصادي والاجتماعي، فهذه الصفة تغرس في العامل تعلقه وحبه لوسيلة عمله، وفي الوقت نفسه تجعله مسؤولاً وتحسسه بمشاكل الإدارة، والإستراتيجية التي يجب العمل بها لتحسين وضعية مؤسسته، لأن ذلك يمكنه أن يكون طرفاً في عملية اتخاذ القرارات، يقرر مصير مؤسسته ويكون له ذلك ممكناً قانونياً ومالياً.²

إلا أن تحول ملكية المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص قد أفرز بالمقابل عدة تساؤلات حول مدى قدرة هذا الأخير على مواجهة تعقيدات التسيير في ظل حدائته، ومدى جديته في تطوير المشاركة المباشرة للعمال، في ظل غياب أطر واضحة وآليات عمل ثابتة تحمي العامل من أية تعقيدات.

2- تقييم تجربة المشاركة في المؤسسة الجزائرية:³

إن ما يميّز النماذج التسييرية التي عرفتها المؤسسة الوطنية هو الغموض الذي سادها حول دور وأهمية العنصر البشري فيها. وقد بذلت مجهودات قانونية وتشريعية عديدة في هذا الشأن لتوضيح هذا الدور، ولإظهار أن العامل الجزائري لا تقتصر مهمته في تنفيذ العمل فحسب، بل تتعداه لتشمل مشاركة في صنع القرارات باعتبار أن المؤسسة الوطنية ملك له، إلا أن هذه المجهودات باءت بالفشل نتيجة الطابع الإيديولوجي الذي غلب عليها، مما فتح المجال لسيطرة نموذج بيروقراطي مفرط في المركزية، حيث تؤخذ أبسط القرارات في أعلى قمة الهرم

1 Kara Slimane : **participation des travailleurs au capital des entreprises, réflexion sur la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché**, N°3 Université de Tlemcen, 1995, pp 35-37

2 Goumiri M : **la problématique de la privatisation, séminaire sur la privatisation dans les réformes économiques**, Alger, 24-25 mai, 1994, pp1-14

3 العياشي عنصر : الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص ص 7-9

مما عطل كل فرص المشاركة، بالإضافة إلى أن المشاركة التي تدعو إليها هذه القوانين والتشريعات هي مشاركة غير مباشرة، وقد أثبتت عدة دراسات محدودية نتائجها، كما أن الممارسات العملية لعملية التسيير هي التي توضح وتعيّن مكانة العمال داخل المؤسسة، وليست القوانين والتشريعات القادمة من خارجها. فالمشاركة غير المندمجة ضمن إستراتيجية عامة للمؤسسة وغير المتبوعة بممارسات تسييرية يمكن أن لا تؤدي إلى أي نتيجة أو إلى نتائج سلبية، وكذا إلى مشاكل كثيرة في العمل.¹

وقد عاشت المؤسسة الجزائرية تجارب التسيير في ظروف متميزة محليا وعالميا، لكن بالرغم من اختلاف الظروف التي تميّز المرحلة الراهنة على جميع الأصعدة، فإن هناك مجموعة من الخصائص والمميزات العامة المتأصلة بقوة في بنية المجتمع الجزائري، ونظامه السياسي، وثقافته، ومسار تطوره، تشكل حاجزا قويا يحول دون ترسيخ فكرة المشاركة، أو تقلص من حظوظ نجاحها في حالة قبولها من طرف القوى الاجتماعية المعنية بها في المؤسسة وفي المجتمع عموما. و يعني ذلك أن تقوية فرص المشاركة، بل قبولها في المقام الأول، يستدعي بالضرورة إزالة تلك العقبات والحواجز، أو على الأقل تقليص تأثيرها إلى أبعد درجة ممكنة. وسنورد هنا مجموعة الخصائص التي نعتقد أنها تمثل تلك العقبات الرئيسية.

1- اعتماد المجتمع في تطوره الاقتصادي والاجتماعي على منظومة اقتصادية ريعية:

ذلك أن الجزء الأعظم من ثروته مصدرها عائدات النفط أو المحروقات بصفة عامة (96 %)، ويقل ذلك من مكانة المؤسسة كوحدة لإنتاج القيم الاقتصادية في شكل سلع وخدمات، محولا إياها إلى وحدة لتوزيع الثروة اليعية على مختلف الفئات الاجتماعية. وما دامت المؤسسة لم تشكل لحد الآن - باستثناء حالات محدودة جدا - قاعدة أساسية لإنتاج الثروة، فإن تسييرها وإدارتها لم تخضع في يوم من الأيام لمبدأ النجاح الاقتصادية، والالتزام بالنتائج المحققة على الاستثمارات الموضوعية فيها.

لذلك فإن معايير الكفاءة، والاستحقاق، والعقلانية الاقتصادية لم تشكل هاجسا لدى المسيرين إطلاقا، مادام بقاء المؤسسة والامتيازات التي توفرها مرتبطا بمصادر أخرى غير العمل المنتج للقيم..

2- تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية:

التي ظهرت ونمت فيها المؤسسة على أسلوب إدارتها وتسييرها، بحيث ساد فيها نموذج تسيير يجمع بين نزعة أبوية تميزها السلطوية والاستبداد، وأنماط التسيير الكلاسيكية المبتدعة في البلاد الصناعية، وهي تؤكد بدورها

1 رقم لندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية-واقع وتحديات-، مرجع سابق، ص 136

النزعة الاستبدادية وترسخها. كانت تلك الوضعية أحد الأسباب وراء عدم الاستقرار، والاضطراب المميزين لعلاقات العمل في المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها.

3- غياب ثقافة تسيير:

تؤلف بذلك بين مبادئ التسيير الحديث المستلهمة من تجارب البلاد المتقدمة، والعناصر الثقافية للمجتمع التي تؤكد سمات مثل التماسك، والتعاون، وتغلب روح التضامن على النزعة الفردانية المتطرفة. ويعود ذلك في اعتقادنا إلى أن عملية التصنيع وتكوين المؤسسة الاقتصادية الحديثة كانت بمثابة ظواهر غريبة غرست في الكيان الاجتماعي بعنف من خلال عمليات اختراق خارجي، اتخذ شكل الاحتلال الأجنبي والتبعية المتعددة الأبعاد لنظام رأسمالي عالمي يقوم على مبادئ مغايرة، بل مناقضة لتلك التي يستند إليها المجتمع.

4- تباين مستويات التعليم والتأهيل والخبرة:

وكذا اختلاف الأصول الاجتماعية، وعمليات التنشئة بشكل صارخ بين المسيرين والإطارات عموما من جهة، والمنفذين على اختلاف مستوياتهم من جهة أخرى، الشيء الذي طبع العلاقات داخل المؤسسة بحالة من التوتر والشك جعلت كل طرف يتخندق في موقعه، رافضا الآخر وكل ما يصدر عنه بحثا عن الأمن وخوفا من المغامرة. وقد أدى ذلك إلى ظهور مراتبية اجتماعية متصلبة داخل المؤسسة، حيث يدافع كل فريق عن وجهات نظره ومصالحه وامتيازاته في جو من التوتر الحاد والشك المستمر.

5- تفاقم الأوضاع السابقة:

بفعل المناورة والأسلوب الذرائعي المنتهج من قبل النخبة الحاكمة في التعامل مع المؤسسة والأطراف الاجتماعية الفاعلة فيها، واستغلال التناقضات الم وجودية بين تلك الأطراف في إقامة تحالفات مرحلية وهشة هدفها تحييد هذا الطرف أو ذاك بحسب الظروف والمناسبة، أو تمرير برنامج سياسي أو اقتصادي معين. وبذلك استخدمت المشاركة العمالية في التسيير بطريقة مكيفالية لفترة طويلة من الزمن، ثم اعتبرت بعدها مصدر كل المآسي والإخفاقات التي عرفتتها المؤسسة، بل والمجتمع بصفة عامة. كل ذلك أدى إلى زيادة حدة التوترات والصراعات وخلق جو من الريبة وفقدان الثقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وبين هذه والمحيط الذي تنشط فيه.

6- سيطرة نمط من الحكم والإدارة:

يتميزان بمركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين، حيث تؤخذ أهم القرارات مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، الشيء الذي عطل كافة فرص التفاوض والحوار، وبالتالي مشاركة المستويات الدنيا في عمليات اتخاذ القرار

(الورشة، القسم، الوحدة، المؤسسة). فالمبدأ الأساسي لكل مشاركة ليس الحوار حول الأهداف الكبرى فحسب، كما يقول "كروزي Crosier" بل هو التفاوض حول تسيير وإدارة شؤون الحياة اليومية في أماكن العمل، والمفاوضة المقصودة هنا تمثل ممارسة يومية تضع توازن المؤسسة وأسلوب تسييرها موضع الاختبار باستمرار. ولكنها مفاوضة تستحق المغامرة بقبولها وممارستها لما تفتح من آفاق واعدة أمام جميع الأطراف للتطور والتقدم.

3- تحديات المشاركة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: ¹

من أجل تحقيق مشاركة حقيقية - مشاركة مباشرة من خلال مجموعات العمل دون ممثلين مشكوك في أمانتهم التمثيلية- فإنه من الضروري أن:

أ- يسبق قيام المشاركة في التسيير في المؤسسة الوطنية تغيير في الذهنيات والتصرفات، لأن مستقبل النموذج مرتبط بجمعية تغير الإنسان في تصرفاته وسلوكياته، والذي لا بد أن يمس كل أعضاء التنظيم.

ب- تحقيق هذه التغييرات على المستوى الفردي من الضروري أن تتبعها تعديلات تنظيمية غايتها التحول من أساليب تسيير تقليدية إلى أساليب تدعو إلى مستوى عال من المشاركة، والتي تقوم هي الأخرى على الاعتبار التالية:

- 1) إسناد مهمة اتخاذ القرارات إلى مختصين معينين وليس مسؤولين تنظيميين.
- 2) الاعتراف للعمال بامتلاكهم لقدرات ومهارات إبداعية، و إعطائهم فرصة ممارستها ليس بهدف تحقيق أهداف المؤسسة فحسب، بل باعتبارها غاية إنسانية في حد ذاتها.
- 3) إعادة تنظيم العمال بوضع هياكل جديدة مثل مجموعات العمل أو دوائر الجودة.
- 4) قيام نظام إعلام واتصال على درجة عالية من توفر المعلومات ودورها، مفتوح لكل العمال، وعلى مستوى عال من الأداء والفعالية... فمن أجل اتخاذ أحسن القرارات، العمال بحاجة إلى معلومات.
- 5) تطرح بشكل ملح مسألة التكوين الدائم للعمال وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي. والمشاركة تتطلب أساسا تنمية المهارات لدى العمال ذات العلاقة بالتسيير، بالتكنولوجيا الحديثة، بحل مشاكل العمل، وبالعمل في مجموعة.
- 6) مكافأة المهارات المكتسبة وتحفيز ذوي الجهود المبذولة بمجازاة مادية على شكل علاوات أو أرباح إضافية، أو المساهمة في رأس المال. أو غير مادية كتلبية حاجات الاعتراف والتقدير، والتي يجدها أيضا العمال.
- 7) ضرورة ضمان استمرارية العامل في العمل للحصول على مشاركة فعالة من طرفه.

1 رقم لندة : مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية-واقع وتحديات- ، مرجع سابق، ص 137.

وخلاصة القول ، أنه يتوجب على المؤسسة الجزائرية سواء كانت عمومية، خاصة أو مشتركة حاليا أن تكيف نفسها مع المتغيرات الجديدة، التي تمثل مشاركة العمال في إدارة المؤسسة أحد أبرز توجهاتها، حيث أن إشراك العمال في تخطيط و تنفيذ مختلف الأنشطة يعد من أنجح الطرق لتحقيق التغيرات المرجوة بالسرعة المطلوبة، وبلوغ مرتبة جيّدة في سلّم الحاكمية.

خطة الفصل

أولاً: تقديم مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة (ArcelorMittal Tébessa)

- 1- التعريف بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة
- 2- التعريف بصاحب المؤسسة الحالي
- 3- نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي
- 4- رسالة وثقافة المؤسسة
- 5- التكوين

ثانياً: تحليل البيانات

- المحور الأول: البيانات الأولية
- المحور الثاني: طبيعة الفوائد التي توفرها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
- المحور الثالث: ممارسة العمال لأنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
- المحور الرابع: تقبل المستخدمين لإدارة أنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و أسباب المقاومة إن وجدت.

ثالثاً: نتائج الدراسة

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة- نموذج انتشار المبتكرات-

أولاً: تقديم مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة (ArcelorMittal Tébessa):

1- التعريف بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة

أرسيلور ميتال "ArcelorMittal" تبسة هي فرع مجمع أرسيلور ميتال "ArcelorMittal" للحديد و الصلب المصنف رقم واحد عالمياً ، وهي مؤسسة "مشروع مشترك" بين أرسيلور ميتال "ArcelorMittal" ذات أغلبية [70% أسهم] ومؤسسة فرفوس [30% أسهم]. وتقدر قدرتها الإنتاجية السنوية بـ 2 مليون طن من الحديد الخام، وهي تتطلع لرفع إنتاجها في السنوات القادمة إلى 3 ملايين طن، وتمثل الممول الرئيسي لمجمع الحديد والصلب بالحجار [ArcelorMittal عنابة] بالحديد الخام عبر منجمين: منجم الوزنة ومنجم بوخضرة¹.

1-1- الموقع الجغرافي :

تقع إدارة مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة بمدينة الوزنة الحدودية و التي تبعد عن مقر ولاية تبسة بـ 80 كلم. وهي تضم أكبر وأغنى حقل منجمي لمعدن الحديد في الجزائر، الواقع بجبل "الشانقورة chaine de gora" الذي يبعد بمسافة 03 كلم عن مدينة الوزنة، والحقل المنجمي الواقع بجبل بوخضرة البلدية التي تبعد عن مدينة الوزنة بمسافة 50 كلم، وهلم مركزاً الصناعة الإستخراجية.

وقد مرت المؤسسة بالعديد من التحويلات والمراحل نوجزها فيما يلي:

1-2- لمحة تاريخية عن مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة:

لقد مرت المؤسسة بعدة تطورات منذ سنة 1878 تاريخ أول أمر للتنقيب عن الحديد من طرف السيد باسكال pascal ثم نشأتها عام 1913، حيث بدأ الاستغلال الفعلي سنة 1921 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها إلى أن وصلت إلى أرسيلور ميتال:

¹ Livret de l'entreprise : ArcelorMittal Tébessa - mines de Ouenza et de Boukhadra-

* المرحلة الأولى: شركة الونزة SOZ

أخذت هذه التسمية إبان الفترة الاستعمارية، حيث كانت الممول الأول بمادة الحديد الخام منذ سنة 1913. كما عرفت هذه المرحلة عملية تحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب عبر الشركة العناية للحديد والصلب (SBS) في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة عام 1958، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر ب: 400.000 طن في السنة.

* المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي SONAREM

بعد عملية تأمين المناجم في ماي 1966 تأسست الشركة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي SONAREM، ثم تحولت إلى مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي يسيروها قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال إجراءات الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 على شكل مؤسسة مستقلة ذات أسهم تسيروها هيئة معينة من طرف الحكومة باسم شركة التسيير و الأسهم SGP وهي :

"SOCIETE DE GESTION ET DE PARTICIPATION"

ولقد كان النشاط الرئيسي في هذه الشركة موزعا على وحدات جميعها تابعة لها في النظام و التسيير.

* المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS

ابتداء من 16 جويلية 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الكبرى، وانبثقت عنها المؤسسات التالية:

- المؤسسة الوطنية للمواد الغير حديدية (نحاس، زنك).
- المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب.
- المؤسسة الوطنية للملح.
- المؤسسة الوطنية للرخام.
- مؤسسة التطوير و الدراسات المنجمية .

المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات

حيث تم تأسيس المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات تحت اسم: **E.N. FERPHOS** وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، بموجب القانون رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، و تحولت إلى مؤسسة منجمية بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي.

و في 9 ماي 1990 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الهياكل و المؤسسات و الوزارات المعنية بالتنمية والإنتاج.

و في إطار الإصلاحات الاقتصادية للبلاد تحولت مؤسسة فرفوس ferphos إلى مؤسسة مستقلة.

* المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات تبسة ISPAT- Tébessa :

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى (Le .Départ Volontaire).

كما دفع ذلك وفي إطار حوصصة المؤسسة إلى دخول في شراكة مع المجمع LNM الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين مؤسسة ferphos ومجمع LNM في 18.10.2001. وقد تم تغيير اسم المؤسسة إلى إسبات تبسة ISPAT-Tébessa. ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لحوصصة مؤسسة ferphos في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات ISPAT العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

- مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد
- الاحتفاظ بالعمال القدماء
- تحسين المستوى العام للأجور
- تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة ISPAT سبعين بالمئة.

* المرحلة الخامسة: مؤسسة ميتال ستيل تبسة Mittal Steel Tébessa

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من **ISPAT- Tébessa** إلى **Mittal Steel Tébessa** وكان ذلك ابتداءً من 2005.01.01، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة **ISPAT** العالمية إلى **Mittal Steel**

* المرحلة السادسة: مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة **Arcelor Mittal Tébessa**

مجموعة أرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى الوجود بعد الإندماج الذي تم في 2002.02.18 بين مؤسسة **Aceralia** الإسبانية، مؤسسة **Usinor** الفرنسية و **Arbed** البلجيكية. حيث أصبحت مؤسسة أرسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة و مجموعة أرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم أرسيلور ميتال. وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال تبسة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى أرسيلور ميتال تبسة.

2- التعريف بصاحب المؤسسة الحالي:¹

لاكشمي نيفاس ميتال (**LAKSHMI N. MITTAL**) اسم له وزنه في عالم الاستثمار، هو رجل أعمال هندي وأحد عمالقة صناعة الحديد والصلب في العالم، ورئيس مجموعة "أرسيلور ميتال". ولد في 15 يونيو 1950 في قرية **سادولبور (راجاستان بلهند)**. درس في جامعة سان كزافي، تحصل على شهادة ليسانس محاسبة في العام 1969، بعد ذلك عمل مع والده و اشترى مصنعا مفلسا في إندونيسيا. في العام 1994 انفصل عن والده و إخوته و أسس شركته، كان **ميتال** صاحب حس تجاري استثماري متميز، وكان يؤمن بالمجازفة المحسوبة فتمكن من الاقتراب من أسواق لم يكن يجرؤ أي من رجال الاستثمار من الاقتراب منها، وكانت سياسة **لاكشمي** هي الاتجاه نحو شراء المصانع الصغيرة الخاسرة، وشركات الصلب التي تعاني من ضائقة مالية، فيعمل على تحويل خسائرها إلى أرباح مضمونة وإعادة هيكلتها مرة أخرى، وعند انهيار الإتحاد السوفيتي سارع إلى شراء المصانع الخاسرة في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية. والآن يعيش في مدينة لندن وهو يعد أغنى رجل بأوروبا وبريطانيا والهند، ورابع أغنى رجل بالعالم بحسب لائحة 2008 والتي نشرتها صحيفة «صنداي تايمز»، حيث أنه يملك ثروة من 27,7 مليار جنيه إسترليني (54,9 مليار دولار، 35,1 مليار يورو)، هو رجل تمكن من الصعود والتألق في عالم الثراء، وحسب خطواته بدقة بالغة الأمر الذي أهله لكي يعتلي عرش

¹ لوحة الإعلانات بفرع أرسيلور ميتال عنابة - ArcelorMittal- ANNABA.

الحديد والصلب في العالم. وتعتبر أرسيلور ميتال أكبر شركة في العالم لإنتاج الصلب ، وتوظف 320 ألف شخص في 60 دولة من بينها الجزائر.

3- نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي:

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة بالتنقيب عن الحديد في سلسلة المناجم الونزة و بوخضرة، كما تقوم باستخراجه على شكل صخور بعد تفجيرها بالديناميت وتفتيتها إلى أجزاء صغيرة لتحول بعدها عبر قاطرات السكة الحديدية المخصصة أو الشاحنات إلى مركب الحجارة. وأيضا من نشاطات المؤسسة المنجمية أنها تقوم ب:

- عمليات الإنتاج والمعالجة.
- الدراسات والتنمية.
- الصيانة.

رغم التخفيض في كمية الإنتاج التي واجهت به المؤسسة الأزمة المالية، إلا أنها قد حققت أرباح جد مرضية خلال السنوات الماضية، ولكن نتائج الأزمة الحقيقية وكحالة خارجة عن السيطرة ظهرت خلال الأشهر الأولى من سنة 2009، و ذلك من جراء الانخفاض في كمية الإنتاج المتبوع بالانخفاض في قيمة الأسعار، ولكن سنة 2010 عرفت تحسنا في الطلب على المنتجات وزيادة أسعارها مما يعطي الفرصة للمؤسسة لاسترجاع خسائرها.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

¹ ملف مطبوع قدم لنا من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة السيد شابي فتحي، بتاريخ 2010/04/08.

4- رسالة وثقافة المؤسسة¹

نعرف بأن لكل مؤسسة رسالة تكون كمبدأ لعملها وثقافة تميزها عن مثيلاتها، ولقد تميزت مؤسسة دراستنا برسالة وثقافة مميزتين تعبر عن مدى عزمها على مواصلة مشوارها، نوجزها فيما يلي:

¹ لوحة الإعلانات بفرع أرسيلور ميتال - عنابة - ArcelorMittal- ANNABA

4-1- رسالة المؤسسة:

كانت رسالة المؤسسة أرسيلور ميتال سابقا قبل إتحاد ميتال ستيل مع أرسيلور تتمثل في عبارة "Shapping The Future of Steel" أي "معاً نصنع مستقبل الفولاذ"، وبعدها تغيرت هذه الرسالة لتصبح "Transforming Tomorrow" "تغيير المستقبل" وفيما يلي شرح لهذه الرسالة:

"نحن نعرف أن وضعيتنا في سوق الفولاذ تتضمن مسؤوليات خاصة، فنحن نتعهد بتحديد معايير معترف بها على المستوى العالمي، والتي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأجيال المستقبلية".

ويمكن تفكيك هذه الرسالة إلى:

- التنمية المستدامة: نحن نعمل على تطوير هذه الصناعة من أجل ضمان مستقبل أفضل ما يمكن للقطاع وللأجيال التي ستأتي، حيث أن التزامنا نحو العالم الذي يدور حولنا يفوق الحد الأدنى، ويضم جميع الأفراد الذين نستثمر من خلالهم.
 - إن المجتمعات التي تدعمنا والعالم الذي نعمل فيه على المدى البعيد عنصران جوهريان لفلسفة مؤسستنا.
 - الجودة: نحن ننظر فيما وراء حاضرتنا ونتخيل صناعة الفولاذ في المستقبل. وللحصول على نتائج مرضية فيما يخص الجودة، يجب امتلاك معاوي الجودة (Collaborateurs de Qualité).
 - نحن نبحت عن توظيف وتشجيع الأفضل، وذلك من أجل تزويد زبائننا بالحلول من الطراز الأول.
 - القيادة: نحن مفكرون ذوو رؤية، نخلق فرص كل يوم، ففكر المؤسسة هذا يسمح لنا بالتقدم إلى الصف الأول في القطاع، ونحن الآن ننمو إلى أبعد ما كان العالم ينتظر منا.
- 4-2- ثقافة مؤسسة أرسيلور ميتال:

تمتلك مؤسسة أرسيلور ميتال ثمانية (08) قيم أساسية تعمل على نشرها عبر كافة فروعها، وهذه القيم تمثل أدلة ومراجع تدخل في الأنشطة اليومية أو في سلوكيات كل الفاعلين في المؤسسة ابتداءً من المسؤولين الذين يعتبرون النواة، لذا يجب عليهم أن يكونوا نموذجاً يحتذى به. وتمثل هذه القيم في:

- القوة
- الانفتاح
- السلطة
- الثقة
- الابتكار

- الخبرة
- التأثير
- والقابلية للاشتغال
- وبصفة عامة تؤثر هذه القيم على:
- المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة
- العلاقات مع العملاء
- المنتجات التي تطورها
- العلاقات مع الموردين
- نظام تسيير الموارد البشرية
- نظام الإدارة
- السلوكات بصفة عامة.

5- التكوين:

تقوم المؤسسة بالعديد من التكوينات المتنوعة لعمالها، في العديد من مراكز التكوين الداخلية والخارجية (داخل المؤسسة وخارجها، داخل الوطن وخارجه)، وهي تولي اهتمام كبير بهذا المجال، ووجود ما يسمى **جامعة أرسيلور ميتال** التي يمكن اعتبارها طريقة للتعليم موجهة بالأساس للمسيرين خبير دليل على ذلك، فبعد اتحاد أرسيلور مع ميتال ستيل كان من أولى الأولويات هو خلق **جامعة أرسيلور ميتال**، وذلك بالارتكاز على أفضل برامج التعلم والتطوير قبل الاتحاد، وهي تمثل أحد موارد تطوير الكفاءات الأكثر تقدما في العالم الاحترافي. فمن بين أهداف **جامعة أرسيلور ميتال** هو تنمية قوة كل فرد داخل المجموعة وإنتاج أو تحضير الجيل القادم من المسيرين، فهي تشجع الأفراد على:

- اكتساب كفاءات جديدة
 - الاجتماع لتبادل الأفكار ووضع قيد المشاركة أحسن الكفاءات
 - قبول الاستخدام الأقصى لقدراتهم الفكرية، ووضعها قيد التساؤل
 - تنمية الحث المتصاعد للأفكار، وذلك من أجل أن لا تكون عروض التغيير تأتي فقط من فوق.
- وقد نظمت الجامعة حدثها الأول في آخر نوفمبر 2006، حيث تم تشكيل برامج موحدة وهي الآن متاحة لكل الأفراد على مستوى أرسيلور ميتال. وقد لعبت الجامعة دورا نفيسا في اندماج المجموعتين، كما تلعب دورا مهما في بناء ثقافة لأرسيلور ميتال.

ويضم برنامج الجامعة العديد من المواد الأساسية لتسيير عمليات المؤسسة، بالإضافة إلى مواد أكثر تقدماً حول إدارة التغيير و التسويق الاستراتيجي، ويتم الاعتماد على محاضرات التكوين عن بعد من أجل انتشار أو تقاسم سريع وفعال للتكنولوجيات الحديثة .

إذن فالجامعة تستهدف بالأساس مسيري المجموعة، وتهدف لتسريع قدرة وتكوين المسيرين، و انخراط الأفراد في تخطيط مساهم المهني، وتقوية وضعية المجموعة لتصبح تمتلك موارد بشرية من الطراز الأول، بحيث أن المؤسسة قد أنفقت على التكوين الداخلي والخارجي ككل:

- ما قيمته **55 مليون دج** على تكوين العمال لسنة **2007**¹.

- وما قيمته **49 مليون دج** خلال سنة **2008**² في العديد من المجالات والتخصصات والندوات داخل وخارج الوطن.

وأما عن سنة **2009**³ فإن الأزمة المالية قد غيرت من خطة التكوينات المبرمجة حيث أن المؤسسة قد أنفقت ما قيمته **17 مليون دج** حتى شهر أفريل فقط.

ثانياً: تحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الأولية

1 - **متغير الجنس:** ان توزيع أفراد العينة حسب الجنس قد جاء طبقاً لنوع العينة المأخوذة- عينة قصدية- حيث تعاملنا مع المستخدمين الذين يمارسون نشاطاً إدارياً ، و يظهر الجدول التالي نتائج توزيع العينة حسب الجنس.

- الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النوع	التوزيع	العدد	النسبة
-------	---------	-------	--------

¹ ملحق (5) يوضح قيمة نفقات تكوين العمال للمؤسسة في مختلف التخصصات لسنة 2007

² ملحق (6) يوضح قيمة نفقات تكوين العمال للمؤسسة في مختلف التخصصات لسنة 2008

³ ملحق (7) يوضح قيمة نفقات تكوين العمال للمؤسسة في مختلف التخصصات لسنة 2009

51.66	31	ذكور
48.33	29	إناث
100	60	المجموع

يتبين من خلال نتائج الجدول أن أفراد العينة يتوزعون تقريبا بالتساوي بين الذكور و الإناث ، حيث أن عدد الذكور هو 31 أي ما يمثل 51,66% بينما عدد الإناث 29 أي ما يمثل نسبة 48,33%.

2- متغير السن: لقد تم تقسيم سن المبحوثين إلى أربعة فئات متساوية وهي: من 20 - 30 سنة، من 30 - 40 سنة، من 40 - 50 سنة، من 50 سنة فما فوق.

- الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	العدد	التوزيع السن
8,33 %	5	30-20
26,66 %	16	40-30
61,66 %	37	50-40
3,33 %	2	50 فما أكثر
100 %	60	المجموع

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن فئة من 40 - 50 عاما تمثل أكثر من نصف العينة الإجمالية أي بنسبة 61,66 بالمائة، تليها فئة من 30-40 عاما التي تمثل أكثر من ربع العينة أي بنسبة 26,66 بالمائة، ثم فئة من 20-30 بالمائة بمجموع 5 أفراد أي بنسبة 8,33 بالمائة. وفي الأخير فئة من 50 سنة فما أكثر التي تضم فردين فقط أي ما يمثل نسبة 3,33 بالمائة.

ويمكن تفسير هذه التقسيمات العمرية بتراجع معدل التوظيف بالمؤسسة في السنوات العشرة الأخيرة، التي

شهدت دخول المؤسسة مرحلة الخوصصة وما تبعها من تخفيض عدد الموظفين عبر الإحالة على التقاعد المبكر

من جهة (هناك موظفان فقط أكبر من 50 سنة)، و إتباع أساليب علمية في تحديد الاحتياجات من الوظائف

من جهة أخرى، على خلاف ما كان سابقا- قبل خوصصة المؤسسة- أين كانت هناك عشوائية في التوظيف

يتم فيها مراعاة الجانب الاجتماعي على حساب عوامل أخرى.

3- متغير المستوى التعليمي: نقصد بهذا المتغير الدرجة العلمية التي وصل إليها المبحوث، وقد تم تقسيمه إلى أربعة مستويات وهي: المستوى الابتدائي، المستوى المتوسط، المستوى الثانوي، المستوى الجامعي. واستبعدت فئة دون مستوى لأن التوظيف في الإدارة يتطلب على الأقل المستوى الابتدائي.

- **الجدول رقم (3):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	العدد	التوزيع المستوى التعليمي
1,66 %	1	ابتدائي
16,66 %	10	متوسط
46,66 %	28	ثانوي
35 %	21	جامعي
100 %	60	المجموع

28 يتبين من خلال نتائج الجدول أن ذوي المستوى الثانوي يمثلون نصف عدد المبحوثين تقريبا (مستخدما) بنسبة 46,66 بالمئة، ويمثل ذوو المستوى الجامعي أكثر من ثلث أفراد العينة وضعف عدد ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط معا بنسبة 35 بالمئة، بينما يصل ذوو مستوى المتوسط إلى نسبة 16,66 بالمئة، و الابتدائي إلى مبحوث واحد أي ما يعادل 1,66 بالمئة. ونفسر هذا التوزيع بزيادة فرص التعليم والتدرج فيه مقارنة بسنوات سابقة أين كان بلوغ المستوى الجامعي يتاح لنسبة قليلة جدا.

4- متغير الفئة السوسيو مهنية: نقصد بهذا المتغير الدرجة الوظيفية التي يمارس فيها المبحوث نشاطه في المؤسسة. وقد قسمت إلى أربع فئات هي : إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ.

- **الجدول رقم (4):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية

النسبة	العدد	التوزيع الفئة المهنية
18.33 %	6	إطار سامي
31.66 %	8	إطار
46.66 %	12	عون تحكم
3,33 %	34	عون تنفيذ

100	60	المجموع
-----	----	---------

4- متغير الخبرة المهنية: نقصد بهذا المتغير سنوات العمل التي قضاها الباحث في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وقد صُنفت إلى أربعة فئات متساوية هي: فئة من 0 - 10 سنوات، فئة من 10 - 20 سنة، فئة من 20 - 30 سنة، فئة من 30 سنة فما أكثر.

- الجدول رقم (5): يوضح أقدمية المستخدمين بالمؤسسة

النسبة	العدد	التوزيع الخبرة المهنية
18.33%	11	10-0 سنوات
31.66%	19	20-10 سنة
46.66%	28	30-20 سنة
3.33%	2	30 سنة فما أكثر
100	60	المجموع

يتبين من خلال نتائج الجدول أن نصف أفراد العينة تقريبا (46,66 بالمئة) لهم خبرة عمل تتراوح بين 20-29 سنة، و (31,66 بالمئة) الآخرين لهم خبرة تتراوح بين 10-19 سنة، و (18,33 بالمئة) لهم خبرة مهنية لا تزيد عن 9 سنوات، فيما نجد أن 3,33 بالمئة فقط من المستخدمين يملكون خبرة تفوق 30 سنة. إن نقص المستخدمين لفئة 30 سنة فما فوق مرده إلى أنه سن التقاعد لدى غالبية المستخدمين، كما أن نقص عدد المستخدمين لفئة 0 إلى 10 سنوات ربما يدل على تأثر المؤسسة بالأزمة العالمية ابتداء من نهاية سنة 2008 ولجئها إلى الحد من توظيف مستخدمين جدد، حيث أن العديد من المؤسسات العالمية قد اتبعت العملية نفسها للحفاظ على توازنها المالي.

إبراز بعض خصائص أفراد العينة:

- الجدول رقم (6): يوضح توزيع الفئات العمرية حسب الجنس

السن	الجنس		إناث		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
30-20 سنة	1	3,22	4	13,79	5	8,33
40-30 سنة	4	12,9	12	41,37	16	26,66

61,66	37	41,37	12	80,64	25	40 - 50 سنة
3,33	2	3,44	1	3,22	1	50 سنة فما فوق

نلاحظ أن نسبة 80,64 بالمئة من المبحوثين الذكور تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة و نسبة 12,9 بالمئة منهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة ونسبة 3,22 بالمئة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة والنسبة نفسها لفئة من 50 سنة فما فوق. أما الإناث فان نسبة 41,37 بالمئة منهن تتراوح أعمارهن بين 30 إلى 40 سنة والنسبة نفسها أعمارها بين 40 إلى 50 سنة، ونسبة 13,79 بالمئة أعمارهن بين 20 إلى 30 سنة فيما أن نسبة 3,44 بالمئة أعمارهن من 50 سنة فما فوق.

كما تبلغ نسبة الإناث نصف الذكور للفئة المتراوحة بين 40 إلى 50 سنة، فيما أن الذكور يمثلون ثلث نسبة الإناث للفئة المتراوحة بين 30 إلى 40 سنة، كما يمثلون ربع نسبة الإناث للفئة المتراوحة بين 20 إلى 30 سنة.

- الجدول رقم (7): يوضح المستوى التعليمي حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئات السوسيو مهنية										الفئات والتكرار
المجموع		اعون تنفيذ		اعون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1,66	1	2,94	1	-	-	-	-	-	-	ابتدائي
16,66	10	29,41	10	-	-	-	-	-	-	متوسط
46,66	28	55,88	19	58,33	7	12,5	1	16,66	1	ثانوي
35	21	11,76	4	41,66	5	87,5	7	83,33	5	جامعي

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة 83,33 بالمئة من الإطارات السامين هم جامعيون ونسبة 16,66 بالمئة لهم مستوى ثانوي، أما فئة الإطارات فان نسبة 87,5 بالمئة منهم جامعيون ونسبة 12,5 بالمئة منهم ثانويون، وفيما يخص أعوان التحكم فان 50 بالمئة منهم جامعيون و 50 بالمئة ثانويون، أما أعوان التنفيذ فان نسبة 20 بالمئة منهم ثانويون ونسبة 29,41 بالمئة لهم مستوى المتوسط و 8,82 بالمئة جامعيون، و 2,94 بالمئة لهم مستوى الابتدائي. و من خلال الجدول نجد أن المنوال - أكبر تكرار مطلق بالجدول - يختلف عند فئتي الإطارات السامين و الإطارات عن فئتي أعوان التحكم و أعوان التنفيذ حيث نجد أن:

- المنوال = 5 بالنسبة للإطارات السامين، و الفئة المنوالية* هي فئة : **جامعي** .

- المنوال = 7 بالنسبة للإطارات، و الفئة المنوالية هي فئة : **جامعي**

- المنوال = 7 بالنسبة لأعوان التحكم، و الفئة المنوالية هي فئة : **ثانوي** .

- المنوال = 19 بالنسبة لأعوان التنفيذ، و الفئة المنوالية هي فئة: **ثانوي**

وهو ما يبين أن المستخدمين الإداريين بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد عموما ، يظهر

أكثر لدى فئة الإطارات السامين والإطارات.

متابعة وسائل الإعلام:

- الجدول رقم (8): يوضح عادة مشاهدة التلفزيون

النسبة	العدد	التوزيع عادة المشاهدة
55%	33	دائما
35%	21	أحيانا
10%	6	نادرا
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة أي نسبة 55 بالمئة يشاهدون التلفزيون بصفة دائمة، و 35 بالمئة منهم يشاهدونه أحيانا، فيما أن 10 بالمئة الباقين لا يشاهدون التلفزيون الا نادرا. و منه نستخلص أن مشاهدة التلفزيون تعتبر عادة أو نشاطا أوليا لأكثر من نصف المستخدمين الإداريين خارج أوقات العمل. وذلك نظرا للانتشار الواسع الذي يتمتع به التلفزيون كوسيلة اعلامية جماهيرية مقارنة بالوسائل الإعلامية الأخرى.

- الجدول رقم (9): يوضح عادة الاستماع إلى الاذاعة

النسبة	العدد	التوزيع عادة الاستماع
--------	-------	--------------------------

* فئة أكبر تكرار مطلق.

دائما	9	15%
أحيانا	26	43,33%
أبدا	25	41,66%
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن 43,33 بالمئة من أفراد العينة يستمعون إلى الإذاعة أحيانا، و 41,66 بالمئة لا يستمعون إلى الإذاعة مطلقا. بينما نجد أن 15 بالمئة فقط من أفراد العينة يستمعون إلى الإذاعة بصفة دائمة. وهذه النتائج تدل على أن الاستماع إلى الإذاعة لا يشكل عادة أولية بالنسبة لأغلب أفراد العينة، فهي نشاط ثانوي، نادرا ما يلجأ إليه هؤلاء. بخلاف واقع الإذاعة اليوم و المتابعة الجماهيرية التي تحظى بها حيث حافظت على جمهورها نظرا لعدة خصائص تتميز بها عن باقي الوسائل الإعلامية. فالتعرض إليها متاح في أي وقت من اليوم وفي أي مكان- في السيارة و عبر الهاتف النقال وغيرها- (مثلا، سنة 2008 بلغ جمهور الإذاعة الجزائرية 21 مليون مستمع- وفق ما ورد في إحدى نشرات الأخبار في الإذاعة الوطنية-).

- الجدول رقم (10): يوضح عادة قراءة الصحف

النسبة	العدد	التوزيع
		عادة قراءة الصحف
دائما	29	48,33%
أحيانا	21	35%
نادرا	10	16,66%
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة تقريبا أي نسبة 48,33 بالمئة يقرؤون الصحف بصفة دائمة، وأكثر من ثلث أفراد العينة أي نسبة 35 بالمئة يقرؤون الصحف أحيانا، أما نسبة الذين لا يقرؤون الصحف الا نادرا فتقدر بنسبة 16,66 بالمئة. أي أن عادة قراءة الصحف تعتبر عادة أولية لدى أفراد عينة البحث حيث يقتنون الصحف بصفة يومية ودائمة.

وتوضح هذه النتائج مكانة الصحافة المكتوبة في الجزائر وزيادة الإقبال عليها في السنوات الأخيرة، بالنظر إلى هامش الحرية الذي تتوفر عليه مع إحاطتها بكل الأخبار والمستجدات، الشيء الذي جعلها تتبوأ مركزاً مهماً ضمن الوسائل الإعلامية، و أهلها لأن تنافس التلفزيون في نسبة المتابعة.

- **الجدول رقم (11):** يوضح عادة استعمال الانترنت

النسبة %	العدد	التوزيع
		عادة استعمال الانترنت
15%	9	دائما
23,33%	14	أحيانا
61,66%	37	نادرا
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 61,66 بالمئة من أفراد العينة لا يستعملون الانترنت إلا نادرا، و نسبة 23,33 بالمئة يستعملونها أحيانا، فيما أن نسبة 15 بالمئة فقط يستعملونها دائما. و هذا يفسر بأن استعمال الانترنت يتطلب الوقت والجهد والمعرفة بأساسيات الإعلام الآلي وهو ما يجعلها وسيلة غير مستعملة بصفة دائمة من طرفهم رغم ما توفره من خدمات إعلامية، تعليمية وترفيهية متعددة.

المحور الثاني: طبيعة الفوائد التي توفرها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

1- متغير إمكانية الوصول:

- **الجدول رقم (12):** يوضح توفر جهاز الكمبيوتر في المكتب

النسبة	العدد	التوزيع
		توفر جهاز الكمبيوتر في المكتب
%70	42	نعم
%30	18	لا
%100	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن جهاز الكمبيوتر يتوفر في مكاتب 70 بالمئة من أفراد العينة، أما نسبة 30 بالمئة الآخرون فلا يتوفر لديهم جهاز كمبيوتر بمكاتبهم. أي أن جهاز الكمبيوتر يتوفر لدى فئة معتبرة من المستخدمين الإداريين، وهو ما يفسر باهتمام المؤسسة باقتناء هذه الوسيلة التكنولوجية، من خلال توزيعها على المكاتب الإدارية ووظيفتها في سيرورة العمل والإنتاج.

- **الجدول رقم (13):** يوضح توفر جهاز الكمبيوتر في المكتب حسب الفئات المهنية

توفر الكمبيوتر بالمكتب				التكرار والنسبة	الوظيفة
لا		نعم			
النسبة	العدد	النسبة	العدد		
-	-	%100	6		إطار سامي
%12,5	1	%87,5	7		إطار
%33,33	4	%66,66	8		عون تحكم
%38,23	13	%61,76	21		عون تنفيذ
%30	18	%70	42		المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100 بالمئة من فئة الإطارات السامين تتوفر مكاتبهم على أجهزة كمبيوتر، أما فئة الإطارات فهي تتوفر لنسبة 87,5 بالمئة ولا تتوفر لنسبة 12,5 بالمئة منهم، أما فئة أعوان التحكم فتتوفر لنسبة 66,66 بالمئة ولا تتوفر لنسبة 33,33 بالمئة منهم فيما أنها تتوفر بنسبة 61,76 بالمئة لأعوان التنفيذ و غير متوفرة بمكاتب 38,23 بالمئة منهم. كما نلاحظ أن هناك تناقصا في توفر المكتب على جهاز كمبيوتر كلما اتجهنا إلى أسفل السلم الوظيفي وعلى العكس فإننا كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الوظيفي نجد زيادة توفر المكاتب على هذا الجهاز.

إن هناك علاقة بين نوعية الوظيفة وتوفر المكتب على جهاز كمبيوتر يمكن أن يرجع إلى طبيعة الوظيفة ذاتها من حيث حاجتها إلى استخدام الكمبيوتر في الأنشطة الخاصة بها التي تحددها بطاقة التوصيف الوظيفي وتوضح الأعباء المقترنة بكل وظيفة، والتي على أساسها تتحدد حاجة المنصب الوظيفي إلى جهاز كمبيوتر من عدمه. فالحاجة مرتفعة مثلاً في وظائف معينة كالمحاسبة والمالية ومراقبة التسيير و الإعلام الآلي، ومتوسطة في وظائف الشؤون الاجتماعية والوسائل العامة، ومنخفضة في وظائف الأمن والصيانة.

- الجدول رقم (14): يوضح توفر المكتب على جهاز كمبيوتر حسب الجنس

الجنس						الجنس والتكرار
المجموع		اناث (ن=29)		ذكور (ن = 31)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة
%70	42	%79,31	23	%61,29	19	
%30	18	%20,68	6	%38,7	12	لا

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة 61,29 بالمئة من الباحثين الذكور تتوفر مكاتبهم على أجهزة كمبيوتر ونسبة 38,7 بالمئة منهم لا تتوفر لديهم. أما بالنسبة للإناث فان نسبة 79,31 بالمئة من الإناث تتوفر مكاتبهم على أجهزة كمبيوتر و 20,68 بالمئة منهن غير تتوفر لديهن.

و هناك اختلاف في النسب بين الجنسين لدى الباحثين الذين أجابوا ب نعم عن توفر جهاز كمبيوتر بالمكتب والذين قدرت نسبتهم ب 70% ، حيث نلاحظ أن نسبة الإناث الذين تتوفر مكاتبهم على جهاز كمبيوتر أكبر من نسبة الذكور حيث سجلت أعلى نسبة ب 79,31% للإناث مقابل 61,29% للذكور.

- الجدول رقم (15): يوضح توفر المكتب على جهاز كمبيوتر حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي										المستوى التعليمي والتكرار
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
70	42	%85,71	18	%67,85	19	50	5	-	-	

30	18	14,28	3	32,14	9	50	5	100	1	لا
----	----	-------	---	-------	---	----	---	-----	---	----

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي نجد أن ذوي المستوى الجامعي أكثر امتلاكاً لأجهزة كمبيوتر بمكاتبهم حيث أن 85,71% منهم أجابوا بنعم فيما أجاب 14,28% منهم بـ لا عن توفر أجهزة كمبيوتر في مكاتبهم، فيما أن نسبة 67,85% من الثانويين يمتلكون أجهزة كمبيوتر في المكتب في مقابل نسبة 32,14% صرحوا أنهم لا يملكونها. أما ذوو المستوى متوسط فنسبة الذين يمتلكون أجهزة كمبيوتر والذين لا يمتلكونه في مكاتبهم متساوية. كما أن نسبة 100% من ذوي المستوى الابتدائي لا يمتلكون أجهزة كمبيوتر بمكاتبهم. لكن هناك فروق واضحة بين الجامعيين والثانويين في امتلاك جهاز كمبيوتر بالمكتب حيث أنه لدى الجامعيين 85,71% والثانويين 67,85%، يليهم أصحاب المستوى متوسط بنسبة متوسطة 50%، وفي الأخير ذوو المستوى الابتدائي الذين لا تتوفر مكاتبهم على جهاز كمبيوتر.

وبالتالي يمكن القول أن متغير المستوى التعليمي له علاقة بتوفر جهاز كمبيوتر بالمكتب، فكلما زاد المستوى التعليمي زادت إمكانية توفر المكتب على جهاز كمبيوتر.

- الجدول رقم (16): يوضح الوصول للانترنت بالمكتب:

النسبة %	العدد	التكرار والنسبة الوصول للانترنت بالمكتب
16,66%	7	دائماً
7,14%	3	أحياناً
11,9%	5	نادراً
64,28%	27	غير متاح
100%	42	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الوصول إلى الانترنت غير متاح لنسبة كبيرة من أفراد العينة ممن تتوفر مكاتبهم على جهاز كمبيوتر تصل إلى 64,28%، وهو متاح دائماً لنسبة 16,66% منهم فقط، وأحياناً لنسبة 7,14%، و نادراً ما يتاح الوصول إليها لنسبة 11,9% من أفراد العينة الباقين، أي أن الانترنت متاحة فقط لنسبة لا تتعدى 35,72% منهم.

ويرجع ذلك إلى أن أغلبية المكاتب لم يتم وصلها بالانترنت إلى حد الساعة. ومن خلال الملاحظات التي سجلناها عند تواجدها الميداني بالمؤسسة، وكذا بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض الشخصيات في المؤسسة،

فإن هذه الأخيرة تتخذ موقفا حذرا من إيصال التكنولوجيات إلى الكل، نظرا للأضرار الأمنية المحتملة التي يمكن أن يسببها العامل عند دخوله إلى الشبكة، كما مكانية كسر بريدها الإلكتروني والدخول إلى معلوماتها، أو تدميرها من طرف غرباء يستخدمون الانترنت لهذه الأغراض .

وفي الصدد ذاته، يمكن الإشارة إلى نقطتين هامتين هما:

- تتعامل المؤسسة مع الانترنت بحذر، نظرا لتخوفها من الاختراق الإلكتروني وبالتالي العبث بملفاتها السرية والولوج غير الشرعي إلى موقعها بهدف القرصنة أو التخريب أو التشويش.
- التعامل البراغماتي والنفعي مع عملية تزويد مكتب المستخدم بالإنترنت ، حيث أن المكاتب التي ترى أن تزويدها بهذه الخدمة لا يحقق عائدا أو منفعة عملية للمؤسسة، ولا يقدم قيمة مضافة لسيرورة العمل بها، لا يتم وصلها بالانترنت .

- **الجدول رقم (17):** يوضح الوصول إلى الانترنت في المكتب حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية										الفئة والتكرار
المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة
16,66	7	-	-	12,5	1	28,57	2	66,66	4	دائما
7,14	3	4,76	1	-	-	14,28	1	16,66	1	أحيانا
11,9	5	9,52	2	25	2	14,28	1	-	-	نادرا
64,28	27	85,71	18	62,5	5	42,85	3	16,66	1	غير متاح
100	42	61,76	21	66,66	8	87,5	7	100	6	المجموع

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة 66,66 بالمئة من الإطارات السامين تتاح لهم الانترنت دائما، ونسبة 16,66 بالمئة تتاح لهم أحيانا فيما أنها غير متاحة لنسبة 16,66 بالمئة منهم. أما لدى فئة الإطارات فهي غير متاحة لنسبة 42,85 بالمئة منهم وهي متاحة دائما لنسبة 28,57 بالمئة وأحيانا لنسبة 14,28 بالمئة ونادرا لنسبة 14,28 بالمئة أيضا. فيما سجلت فئة أعوان التحكم نسب 62,5 بالمئة غير متاح، 25 بالمئة نادرا و12,5 بالمئة دائما، وفئة أعوان التنفيذ نسب 85,71 بالمئة غير متاح، 9,52 بالمئة نادرا و 4,76 بالمئة أحيانا.

- وعند مقارنة نتائج الفئات يظهر أن فئة الإطارات السامية هي أكثر الفئات وصولاً إلى الانترنت تليها فئة الإطارات ثم أعوان التحكم. وبالمقابل فإن فئة أعوان التنفيذ هي أقل الفئات وصولاً إلى الانترنت.
- و هو ما يرجع إلى أن وصل المستخدمين بالانترنت لا يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة بالنظر إلى عدة عوامل، لعل أهمها أن الانترنت لا تقدم خدمة آمنة، ويمكن أن تتسبب في وقوع خسائر كبيرة للمؤسسة في حالة حدوث اختراق لمعلوماتها أو تخريبها. ومن جهة أخرى فهي تؤدي إلى تضيق الوقت عند استعمالها من قبل المستخدم في الولوج إلى المواقع غير الإنتاجية. و لذلك فقد أولت أهمية لهذه الجوانب حيث قامت بما يلي:
- اقتصار التوصيل بالانترنت على الإطارات المسيّرة les cadres dirigeants لتمكينهم من الاطلاع على بعض المواقع المهمة كموقع المؤسسة، ومتابعة المستجدات على الجرائد الوطنية، والجريدة الرسمية ومواقع الوزارات وغيرها.
 - توصيل مصلحة الإعلام الآلي بالانترنت حيث أنهم يتابعون عمل الشبكة ويمارسون أعمال صيانة أجهزة الكمبيوتر.
 - تحديد ومراقبة الدخول إلى مواقع الانترنت وروابط التحميل غير الآمنة لدى هؤلاء.
 - الاكتفاء بتوصيل بقية المستخدمين بالانترانيت وحجب الانترنت عنهم.

- الجدول رقم (18): يوضح الوصول إلى الانترنت بالمكتب:

النسبة	العدد	التكرار والنسبة
40,47%	17	دائماً
4,76%	2	أحياناً
7,14%	3	نادراً
47,61%	20	غير متاح

المجموع	42	%100
---------	----	------

يتضح من الجدول أعلاه أن الوصول إلى الانترنت بالمكتب غير متاح لما يقارب نصف أفراد العينة الذين لهم جهاز كمبيوتر بالمكتب أي لنسبة 47,61 بالمئة، وهو متاح دائما لنسبة 40,47 بالمئة و أحيانا ما يكون متاحا لنسبة 7,14 بالمئة منهم، و نادرا لنسبة 7,14 بالمئة.

إن نسبة كبيرة من المكاتب غير موصولة بالانترنيت حاليا ، إلا أننا لاحظنا أن عملية الربط بالانترنيت جارية بغية تعميم الإدارة ككل بهذه الخدمة . ويبقى العائق الذي يواجه المؤسسة هو الطبيعة المنجمية لنشاط بعض الوحدات والمصالح ، التي تتباعد جغرافيا بما يزيد عن 1 كلم عن مقر الإدارة، كمصلحة الإنتاج ، قسم التخطيط والتنمية، مصلحة الأمن والوقاية وكذا مصلحة الكهرباء . ويبقى توصيل كل قسم أو مصلحة بالشبكة تحديا يواجه المؤسسة نظرا لبعدها المسافة وصعوبة التضاريس ذات الطبيعة المنجمية.

وفي هذا الإطار ، أفادنا رئيس مصلحة الإعلام الآلي بأن المؤسسة بصدد وضع شبكة لاسلكية للانترنيت للاتصال بباقي المصالح البعيدة و الوحدات الميدانية -وبالأخص تمرير التقارير الآنية حول سير الإنتاج والذي يتطلب إرسال تقارير مكتوبة إلى الإدارة- وهي تقنية جد حديثة تقام حاليا بالتعاون مع مجموعة " **BMB Alger**" المتخصصة في الشبكات و الاتصالات. وبتاريخ 2010/12/18 أفادنا رئيس المصلحة أن هذه الشبكة الجديدة أصبحت جاهزة حيث تم تنصيب أجهزة استقبال بهذه المصالح، إلا أنه لم يتم بعد تركيب توصيلات داخل هذه المكاتب لربط أجهزة الكمبيوتر بها.

- الجدول رقم (19): يوضح الوصول إلى الانترنت في المكتب حسب الفئة السوسيو مهنية:

الفئة السوسيو مهنية										الفئة السوسيو مهنية والتكرار
المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		اطار سامي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة
40,47	17	14,28	3	50	4	71,42	5	83,33	5	دائما
4,76	2	4,76	1	12,5	1	-	-	-	-	أحيانا
7,14	3	14,28	3	-	-	-	-	-	-	نادرا

47,61	20	66,66	14	37,5	3	28,57	2	16,66	1	غير متاح
100	42	61,76	21	66,66	8	87,5	7	100	6	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 83,33 بالمئة من الإطارات الساميين تتاح لهم خدمة الانترنت دائما فيما أنها غير متاحة لنسبة 16,66 بالمئة منهم. أما فئة الإطارات، فان نسبة 71,42 بالمئة منهم تتاح لهم دائما فيما أنها غير متاحة لنسبة 28,57 بالمئة منهم. أما أعوان التحكم فإنها متاحة بالمكتب دائما لنسبة 50 بالمئة منهم، و نسبة 12,5 بالمئة أحيانا وغير متاحة لنسبة 37,5 بالمئة منهم. وفيما يخص أعوان التنفيذ، فإنها متاحة بالمكتب لنسبة 14,28 بالمئة دائما، ونسبة 4,76 بالمئة أحيانا، ونسبة 7,14 بالمئة نادرا وغير متاحة بمكاتب 66,66 بالمئة منهم.

وعند مقارنة نتائج الفئات يظهر أن فئة الإطارات السامية هي أكثر الفئات وصولا إلى الانترنت تليها فئة الإطارات ثم أعوان التحكم. وبالمقابل فان فئة أعوان التنفيذ هي أقل الفئات وصولا إلى الانترنت. وتظهر هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد في عملية وصل المستخدمين بالانترنت مبدأ الأولوية والتدرج، حيث كانت هذه الشبكة في البداية مقتصرة على الإطارات الساميين لاستخدامها في التواصل البيئي أو الاتصال بفروع المؤسسة الأخرى، ثم جرى توسيع الشبكة لتشمل الإطارات وبعض أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين تتطلب أعباؤهم الوظيفية التوصيل بالشبكة، وهي تطمح الى ربط جميع مكاتب المؤسسة عبر مختلف المصالح بالشبكة رغم وجود عدة صعوبات تقنية.

2- متغير درجة التعقيد:

- الجدول رقم (20): يوضح رأي المستخدمين الإداريين في استعمال الانترنت-الانترنت بالمؤسسة:

النسبة %	العدد	التكرار والنسبة رأي المستخدمين في استعمال الانترنت والانترنت
23,33%	14	سهل
26,66%	16	سهل نوعا ما
10%	6	معقد

لم يختاروا	24	40%
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 26,66% من أفراد العينة يرون أن كلا من الانترنت و الانترنت وسائل سهلة الاستخدام نوعا ما، وترى نسبة 23,33% بالمئة منهم أنها وسائل سهلة الاستخدام، فيما ترى نسبة 10% بالمئة أنها وسائل معقدة.

الجدول رقم (21): يوضح درجة تعقيد الانترنت والانترانيت حسب السن:

السن والتكرار										الاجابة
السن										
المجموع		50 فما فوق		50-40		40-30		30-20		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23,33	14	-	-	21,62	8	25	4	40	2	سهل
26,66	16	-	-	27,02	10	25	4	40	2	سهل نوعا ما
10	6	-	-	10,81	4	6,25	1	20	1	معقد
40	24	100	2	40,54	15	43,75	7	-	-	لم يختاروا

نلاحظ من نتائج الجدول أن السن له علاقة بدرجة تعقيد الوسيلة- الانترنت والانترانيت- ، حيث أن الباحثين في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة يرون أن استعمال الانترنت والانترانيت سهل بنسبة 40 بالمئة وسهل نوعا ما بنسبة 40 بالمئة أيضا ومعقد بنسبة 20 بالمئة. أما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فيرون أن استعمالها سهل بنسبة 25 بالمئة وسهل نوعا ما بنفس النسبة المتوية ومعقد بنسبة 6,25 بالمئة. فيما أن فئة من 40 إلى 50 سنة أجابت بنسبة 21,62 بالمئة سهل و بنسبة 27,02 بالمئة سهل نوعا ما و بنسبة 10,81 بالمئة معقد على التوالي.

وعند جمع نسبي "سهل" و"سهل نوعا ما" لكل فئة نجد أن فئة من 20 إلى 30 سنة هي أكبر فئة عمرية للمبحوثين تعتبر أن استعمال الانترنت والانترانيت سهل بنسبة 80 بالمئة. وعليه نستنتج أن الأفراد الأصغر سنا بالمؤسسة هم أكثر اتجاهها إلى اعتبار أن استعمال الانترنت والانترانيت سهل، وهذا يمكن أن يفسر بأن هؤلاء ينتمون إلى فئة الشباب وقد عاصروا ظهور الانترنت وانتشارها وأمكنهم

في هذه السن أن يتعرفوا على هذه الوسائل وأن يستخدموها أكثر من غيرهم ومن ثم فهم لا يجدون تعقيدات في استعمال هاتين الوسيلتين.

- **الجدول رقم (22):** يوضح درجة تعقيد الانترنت والانترانيت حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي										المستوى التعليمي والتكرار
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة
23,33	14	33,33	7	10,71	3	30	3	-	-	سهل
26,66	16	28,57	6	32,14	9	10	1	-	-	سهل نوعا ما
10	6	9,52	2	10,71	3	10	1	-	-	معقد
40	24	28,57	6	42,85	12	50	5	100	1	لم يختاروا

يظهر من الجدول وعند جمع نسبي "سهل" و"سهل نوعا ما" أن الجامعيين أكثر اتجاهها إلى أن استعمال الانترنت والانترانيت سهل بنسب 33,33 بالمئة و 28,57 بالمئة على التوالي، يليهم الثانويون بنسب 10,71 بالمئة و 32,14 بالمئة، ثم ذوو المستوى التعليمي المتوسط بنسب 30 بالمئة و 10 بالمئة على التوالي. ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن الجامعيين لهم قدرات فكرية تسمح لهم باستخدام هذه الوسائل بكل سهولة، كما أنهم أكثر فئات المجتمع اهتماما بالتكنولوجيات الحديثة وآخر ما تتوصل إليه من مبتكرات وخدمات جديدة.

3- متغير الملاءمة (نوعية الخدمة):

- **الجدول رقم (23):** يوضح نوعية الخدمة التي تقدمها الانترنت والانترانيت في العمل:

النسبة	العدد	التكرار والنسبة نوعية خدمة الانترنت والانترانيت
35	21	جيدة
18,33	11	مقبولة
5	3	سيئة
41,66	25	لم يختاروا

المجموع	60	100
---------	----	-----

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 35 بالمئة من أفراد العينة يرون أن وسيلتي الانترنت والانترنيت تتميزان بنوعية خدمة جيدة في العمل، ونسبة 18,33 بالمئة منهم يرون أنها مقبولة، بينما يرى نسبة 5 بالمئة من الأفراد أن نوعية الخدمة التي تقدمها الانترنت سيئة.

وحسب المعاينة الميدانية التي أجريناها فان نوعية خدمتي الانترنت والانترنيت جيدة بالنظر إلى أنها ذات قدرة فائقة ADSL، وذات تدفق عال، كما أنها لا تعرف تقطعات تقريبا. إلا أن هناك عوامل عديدة يمكن أن تتدخل في حكم المستخدمين على نوعيتها، فأتجاه الأفراد نحوها ومدى الرغبة في التعامل معها يشكل إلى حد بعيد عاملا مهما في الحكم على نوعية الخدمة، كما أن التجارب السلبية لبعض الموظفين - والتي قد تظل عالقة بأذهانهم- أو وجود بعض التقييدات والتدابير الأمنية في استعمال الانترنت وحجبها لدى آخرين، قد تجعل بعضهم يحكم بأن نوعية الخدمة التي تقدمها سيئة .

4- متغير الميزة النسبية:

- الجدول رقم (24): يوضح المنافع التي توفرها الانترنت في العمل (ن = 15 عدد الأفراد الموصولين بالإنترنت)

التوزيع	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
ماذا توفر لك الانترنت؟							
بريد المؤسسة الالكتروني	10	66,66	1	6,66	4	26,66	15
التحاور الصوتي مع المستخدمين	2	13,33	2	13,33	11	73,33	15
الاطلاع على موقع المؤسسة	7	46,66	6	40	2	13,33	15
تصفح المواقع الالكترونية	-	-	9	60	6	40	15

100	15	60	9	33,33	5	6,66	1	التحميل من مواقع الانترنت
100	15	80	12	20	3	0	-	التسليية وملء أوقات الفراغ

يتضح من الجدول أعلاه أن 66,66 بالمئة من الأفراد الذين تتاح لهم الانترنت يستخدمون بريد المؤسسة الالكتروني دائما ، و نسبة 6,66 بالمئة يستخدمونه أحيانا ، بينما لا تستخدم نسبة 26,66 بالمئة منهم خدمة البريد الالكتروني أبدا.

أما التحوار الصوتي مع المستخدمين فان نسبة 13,33 بالمئة من الأفراد الذين تتاح لهم الانترنت يستخدمون خدمة التحوار الصوتي دائما، ونفس النسبة (13,33 بالمئة) يستخدمونه أحيانا، بينما لا تستخدم نسبة 73,33 بالمئة منهم هذه التقنية أبدا.

أما الاطلاع على موقع المؤسسة فان نسبة 46,66 بالمئة من الأفراد الذين تتاح لهم الانترنت يطلعون على موقع المؤسسة دائما، ونسبة 40 بالمئة يطلعون عليه أحيانا، بينما لا تطلع نسبة 13,33 بالمئة منهم على موقع المؤسسة أبدا.

أما تصفح المواقع الالكترونية فيتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 60 بالمئة من الأفراد الذين تتاح لهم الانترنت يتصفحون المواقع الالكترونية أحيانا، و نسبة 40 بالمئة الآخرين لا يتصفحون المواقع الالكترونية أبدا، بينما لا يوجد منهم من يتصفح المواقع الالكترونية دائما. أي أن تصفح المواقع الالكترونية لا يشكل نشاطا أوليا لمستخدمي الانترنت، وانما هو نشاط ثانوي وغير اعتيادي.

أما التحميل من مواقع الانترنت فيتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 60 بالمئة من الأفراد الذين تتاح لهم الانترنت لا يقومون بالتحميل من مواقع الأنترنت أبدا، و نسبة 33,33 بالمئة الآخرين يقومون بالتحميل من المواقع أحيانا، بينما نسبة 6,66 بالمئة فقط منهم يقومون بالتحميل من مواقع الأنترنت دائما.

أما التسليية وملء أوقات الفراغ فيتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 80 بالمئة من الأفراد الذين تتاح لهم الانترنت لا يستخدمونها في التسليية وملء أوقات فراغهم أبدا، و نسبة 20 بالمئة الآخرين يستخدمونها في التسليية وملء أوقات فراغهم أحيانا، بينما لا يوجد منهم من يستخدمها دائما في التسليية وملء أوقات فراغه.

نفس النتائج التي أسفرت عنها إجابة المستخدمين بالطابع الأمني الذي يميّز الانترنت في مؤسسة أرسيلور ميتال، حيث أن التهديد الأمني المحتمل على المؤسسة من قبل المخترقين " Hackers " جعل المؤسسة تلجأ إلى تحديد " Limitation " الوصول إلى بعض المواقع التي تشكل خطرا على الشبكة، أو المواقع المصنفة من قبل

المؤسسة على أنها غير إنتاجية " Non productif " عبر اعتماد برامج التنقية التي تراقب عمليات الولوج إلى المواقع، وتمنع الوصول إلى هذه الأخيرة . وإلى جانب التهديد الأمني ؛ فهي يمكن أن تسبب خسارة مادية للمؤسسة، من خلال سرقة معلوماتها أو بيانات موظفيها، مما يؤثر على صورتها ويهدد موقعها في السوق .

من هذا المنطلق، قامت المؤسسة بوضع برامج حماية خاصة " McAfee 8.7i " تمنع تصفح المواقع الإلكترونية غير المرغوبة ، أو التحميل من الروابط غير الآمنة أو الولوج إلى مواقع الدردشة أو مواقع التسلية، كما يوفر الحماية للجهاز وللمعلومات المخزنة فيه أو التي تدار بين أجهزة الكمبيوتر.

بالمقابل ، فإن بريد المؤسسة الإلكتروني هو وسيلة آمنة و إنتاجية، تمكن المستخدمين من التواصل الإداري وتبادل المعلومات بكل سهولة حيث يتمكن المستخدمون الذين يتوفر لديهم حساب بريد إلكتروني من الدخول إلى بريد المؤسسة عن طريق إدخال معلوماتهم على موقع المؤسسة على الانترنت www.mitt.com من أي مكان وفي أي وقت.

و للترويج عن المستخدمين، تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني لإرسال ملفات على صيغة " Power Point " أو "Flash" تتضمن صوراً أو مقاطع فلاش أو قصصاً كرتونية هادفة على شكل ألغاز فكرية أو حكايات لها طابع الدعابة وتحمل قيماً حميدة مرتبطة بالعمل والحياة عموماً.

- الجدول رقم (25): يوضح مدى توفير الانترنت لمزايا في العمل:

النسبة	العدد	التكرار والنسبة هل استخدام الانترانيت يوفر مزايا في العمل؟
60%	36	نعم
40%	24	لا
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 60 بالمئة من أفراد العينة يعتقدون أن استخدام الانترنت يوفر لهم مزايا في العمل، بينما نسبة 40 بالمئة يعتقدون أن الانترنت لا يوفر لهم أي مزية في العمل.

يمكن إرجاع اعتقاد الأفراد بأن الانترنت توفر مزايا في العمل (نسبة 60 بالمئة) إلا أن الاتجاه الايجابي لهؤلاء تجاه خدمة الانترنت - والناتج عن ممارسة فعلية- أدت إلى التعرف الحقيقي على فائدتها للمؤسسة .
بينما يرجع اعتقاد النسبة المتبقية (40 بالمئة) بأن الانترنت لا توفر أي مزية في العمل إلى تكون اتجاه سلبي ناجم عن عدم الرغبة في استخدامها، وقلة الاهتمام بما تقدمه مقارنة بالوسائل التقليدية أو أن هؤلاء غير موصولون بالشبكة ولم يجربوا الاتصال عبر الانترنت لذلك يرون أنها لا تقدم مزايا للمؤسسة انطلاقاً من واقعهم.

- **الجدول رقم (26):** يوضح المزايا التي تقدمها الانترنت للعمل (36 مفردة):

المجموع		غير موافق		نوعاً ما		موافق		التوزيع	ماذا تقدم الانترنت؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
100	36	11,11	4	11,11	4	77,77	28	سرعة الأداء وتوفير الوقت	
100	36	16,66	6	22,22	8	61,11	22	الدقة في النتائج	
100	36	13,88	5	16,66	6	69,44	25	قلة التكاليف	
100	36	8,33	3	11,11	4	80,55	29	سهولة الاتصال	
100	36	27,77	10	19,44	7	52,77	19	مناقشة بعض القرارات	
100	36	11,11	4	22,22	8	66,66	24	مواكبة التطورات	

يتضح من الجدول أعلاه أنه عموماً وعند مقارنة نسبي "موافق" مع "موافق نوعاً ما" و "غير موافق"، فإن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن استخدام الانترنت يقدم المزايا السالفة جميعاً. وتتراوح نسب الاجابة بـ "موافق" بين 52 و 81 بالمئة، إلا أن "سهولة الاتصال" سجلت أعلى نسبة إجابة "موافق" بـ 80,55 بالمئة، ويليهما "سرعة الأداء وتوفير الوقت" بنسبة 77,77 بالمئة، ثم "قلة التكاليف" بنسبة 69,44 بالمئة، و"مواكبة التطورات" بنسبة 66,66 بالمئة، ثم "الدقة في النتائج" بنسبة 61,11 بالمئة، فيما سجلت أدنى نسبة فيما يتعلق "بمناقشة بعض القرارات" بـ 52,77 بالمئة.

هذه النتائج تؤكد أن الانترنت من الوسائل التكنولوجية التي تسهل سير العمل والإنتاج داخل المؤسسة، وذلك رغم أنها غير معممة على كل المصالح، فالمزايا المذكورة تؤكد أنها توفر نوعية خدمة جيدة من جهة، وأن المؤسسة توظفها فعلياً في الاتصال وتبادل المعلومات من جهة أخرى، الشيء الذي من شأنه أن يسرع الأداء ويوفر الوقت ويقلل التكاليف .

- الجدول رقم (27): يوضح مدى استخدام بريد المؤسسة الالكتروني في العمل:

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة استخدام بريد المؤسسة الالكتروني
20%	12	دائما
10%	6	أحيانا
5%	3	نادرا
65%	39	أبدا
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 65 بالمئة من أفراد العينة لا يستخدمون بريد المؤسسة الالكتروني أبدا، ونسبة 20 بالمئة منهم يستخدمونه دائما، بينما نسبة 10 بالمئة فقط يستخدمونه أحيانا، و نسبة 5 بالمئة يستخدمونه نادرا.

إن البريد الالكتروني غير متاح غالبا في المكاتب، لأنه واحد من تطبيقات الانترنت. لذلك فإن استخدام هذه التقنية متعلق إلى حد كبير بدرجة توفير الانترنت في المكاتب.

لكن، حتى في المكاتب التي تتوفر على خدمة البريد الالكتروني، فإن عملية الاتصال لا تتم دائما عن طريقه، فكثيرا ما يستعمل الإداريون الاتصال الكتابي والشفهي، على الرغم من أن خدمة البريد الالكتروني أكثر سرعة وفاعلية، وهو الشيء الذي لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية للمؤسسة، حيث لا يزال نمطا الاتصال الشخصي والمكتوب سائدين في العلاقات المهنية داخل المؤسسة، على الرغم من المحاولات الجادة لتعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة في انجاز الأنشطة، ومنها على وجه التحديد البريد الالكتروني الذي يعتبر العمود الفقري في الاستخدام الجيد لهذه التكنولوجيات .

و لعل ما يفسر ارتباط المستخدمين بنمط الاتصال الشخصي والمكتوب، هو عدم التأقلم الكافي مع التغيرات التنظيمية الجديدة التي تفترض تحولا في طرق الاتصال التقليدي وأساليبه، وقد يعود ذلك إلى قصر المدة الزمنية للسماح للمستخدمين بالاندماج مع التكنولوجيات من جهة.

ومن جانب آخر ، أن التكنولوجيات هذه لم يجر تعميمها على كل المصالح ، حيث - وكما أشرنا سابقا- ، فإن عددا معتبرا من المكاتب لم يتم توصيلها بعد بخدمة الانترنت ، وبالتالي يحتاج المستخدمون وقتا أطول لتحقيق الوثبة الاندماجية التي تمكنهم من الاستخدام الأكثر للتكنولوجيات .

وفي مقابلة أجريناها مع رئيس مصلحة المحاسبة * أكد لنا أن البريد الالكتروني يتم استعماله بشكل أكبر للتواصل مع الإدارة العليا بعناية ؛ حيث يتم طلب تقارير آنية عن العمل ، وتمرير التعليمات وتبادل المعلومات التي تخص الأنشطة اليومية .

كما يوفر البريد الالكتروني إمكانية الاتصال الأفقي بين المصالح التي تضطلع بذات المهام ، حيث يساعد البريد الالكتروني على الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات مثلا بين مصلحي الإعلام الآلي لفرعي عناية و تبسة.

- الجدول رقم (28): يوضح تغيير بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال بين المستخدمين:

الفئة المهنية والتكرار										الإجابة
الفئة المهنية										
إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	6	62.5	5	33.33	4	35.29	12	45	27	نعم
-	-	37.5	3	66.66	8	64.7	22	55	33	لا

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 55 بالمئة من أفراد العينة يرون أن بريد المؤسسة الالكتروني لم يغير طرق الاتصال بين المستخدمين، فيما ترى نسبة 45 بالمئة منهم أنه غير طرق الاتصال بينهم.

إلا أننا نلاحظ بالمقابل أن أفراد العينة الذين يرون أن البريد الالكتروني قد غير طرق الاتصال بين المستخدمين في المؤسسة يتشكلون من نسبة 100 بالمئة من الإطارات السامين ، ونسبة 62,5 بالمئة من

* مقابلة مع السيد هوام فريد، رئيس مصلحة المحاسبة بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة، مقر المؤسسة- الوزنة- بتاريخ: 26 أبريل 2010، الساعة 14:30 بعد الزوال.

الإطارات، ونسبة 33,33 بالمئة من أعوان التحكم، و نسبة 35,29 بالمئة من أعوان التنفيذ. أما الذين يرون أن البريد الالكتروني لم يغير طرق الاتصال فهم يتشكلون من نسبة 37,5 من الإطارات، ونسبة 66,66 بالمئة من أعوان التحكم، ونسبة 64,7 بالمئة من أعوان التنفيذ.

و يتضح من ذلك أن الإطارات السامين بالمؤسسة هم أكثر فئة تعتقد أن البريد الالكتروني قد غير فعلا طرق الاتصال بين المستخدمين، تليهم فئة الإطارات.

هذه النتائج يمكن إرجاعها إلى أن أغلب المستخدمين الذين ينتمون إلى فئة الإطارات السامين و الإطارات لهم حساب بريد الكتروني، وهم يستخدمونه يوميا ويشهدون ما أحدثته من تغييرات في طريقة اتصالهم بالآخرين، ومن هذا المنطلق يعتبرون أنه قد غير طرق الاتصال بينهم. و من جانب آخر فان غالبية هؤلاء يحتلون مناصب تسييرية عليا تجعلهم يحاولون عادة محاكاة موقف الإدارة العليا و إبراز جدوى التغييرات التي تحدث بالمؤسسة. أما أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بالمؤسسة فهم غير موصولين بالبريد الالكتروني بصفة كبيرة، فأغلبهم لا يملك حسابا الكترونيا بالمؤسسة، حيث أنهم لم يشهدوا حدوث تغييرات مهمة في طريقة تواصلهم، فالاستخدام الضعيف للبريد الالكتروني جعله لا يؤثر في أنماط الاتصال السائدة.

- الجدول رقم (29): يوضح كيف غير بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال بين المستخدمين (حالة الإجابة

ب: نعم)

نعم		التكرار و النسبة
النسبة	التكرار	كيف غير بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال بين المستخدمين؟
22,22%	6	سهولة الاتصال
14,81%	4	الدقة، الوضوح وقلة الأخطاء
44,44%	12	السرعة وتوفير الوقت
7,40%	2	ضمان سرية نقل المعلومات
11,11%	3	تقليص الحاجة إلى الاتصال المواجهي
100%	27	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن بريد المؤسسة الالكتروني غيّر طرق الاتصال بين المستخدمين، من حيث "السرعة وتوفير الوقت" لدى 44,44 بالمئة من أفراد العينة، وسهولة الاتصال لدى نسبة 22,22 بالمئة، و"الدقة والوضوح وقلة الأخطاء" لدى 14,81 بالمئة منهم، فيما ترى نسبة 11,11 بالمئة أنه غيّر طرق الاتصال من خلال "تقليص الحاجة إلى الاتصال وجها لوجه"، ونسبة 7,4 بالمئة من خلال أنه يضمن "سرية نقل المعلومات"

إن البريد الالكتروني كوسيلة حديثة للتواصل قد غير فعلا من طرق الاتصال نحو الأحسن، ووفّر مزايا متعددة ذكرها الباحثون الـ 27 ، ولعل هذه المزايا المذكورة حسب هؤلاء ترجع بدرجة كبيرة إلى التوظيف الفعلي لهذه التقنية من طرف المؤسسة في مختلف أشكال الاتصال، كما أن هذه الوسيلة تعتبر بديلا جيدا للاتصال المكتوب والشفهي، من خلال إمكانية تبليغ المعلومات إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين وفي لحظة واحدة، ودون أن يكلف المرسل نفسه عناء التنقل إلى مستقبلي الرسالة أو نسخها مرات عديدة ، ويتم ذلك بكل سرية وأمن وبأقل درجة من الأخطاء . ويكفي لتحقيق ذلك كتابة حساب المستخدم وإرفاقه بالملف المراد توصيله المرسل إليه ليستقبلها المعني في نفس الوقت تقريبا.

- الجدول رقم (30): يوضح كيف غيّر البريد الالكتروني طرق الاتصال بين العمال (حالة الإجابة ب: لا)

لا		التكرار و النسبة
النسبة	التكرار	كيف غيّر بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال؟
15,15%	5	قلة الاعتماد عليه مقارنة بالاتصال الشخصي
54,54%	18	البريد الالكتروني غير معمم على كل المصالح
21,21%	7	يسمح به لبعض الأشخاص دون غيرهم
9,09%	3	يستعمل لنقل المعلومات السرية للإدارة العليا
100%	33	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن البريد الإلكتروني لم يغيّر طرق الاتصال بين المستخدمين الإداريين، من حيث أن "البريد الإلكتروني غير معمم على كل المصالح" لدى نسبة 54,54 بالمئة، وأنه "يسمح به لبعض الأشخاص دون غيرهم" لدى نسبة 21,21 بالمئة، ومن حيث "قلة الاعتماد عليه مقارنة بالاتصال الشخصي" لدى نسبة 15,15 بالمئة منهم، أما نسبة 9,09 الباقين فيرون أنه "يستعمل لنقل المعلومات السرية للإدارة العليا" إن البريد الإلكتروني لم يصل مستوى تعميمه على كل الوحدات حتى يتمكن من تغيير أنماط الاتصال السائدة، فكما أشرنا سابقا، فهو غير متوفر لأغلبية المستخدمين الإداريين الذين يلجؤون للاتصال الشخصي المباشر أو الكتابة لتبادل المعلومات.

وبالنظر أيضا إلى أن توصيل خدمة الانترنت التي تتضمن خدمة البريد الإلكتروني لا يتم إلا بعد طلب المستخدم إيصاله بالشبكة أي حسب الحاجة، وانتظار موافقة الإدارة منحه حسابا إلكترونيا خاصا به، فإن كل ذلك يجعل البريد الإلكتروني تقنية محتكرة في يد الإدارات العليا، ولا تستخدم سوى لنقل المعلومات التي تهم الإدارة العليا، ومن ثم، لا يمكنها تحقيق التغيير المرغوب - تغيير طرق الاتصال -

المحور الثالث: ممارسة العمال لأنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

1- متغير التكوين:

- الجدول رقم (31): يوضح تلقي المستخدمين لتكوين حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

النسبة	العدد	التكرار والنسبة هل سبق أن تلقيت تكويناً حول NTIC
31.66 %	19	نعم
68.33 %	41	لا
100 %	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 68,33 بالمئة من أفراد العينة لم يتلقوا تكويناً حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، بينما نجد أن نسبة 31,66 بالمئة قد تلقوا تكويناً حولها.

نفسر هذه النتائج أن التكوين لا يشكل أولوية لدى نسبة كبيرة من المستخدمين الإداريين في مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة، أو أن المؤسسة لا تهتم بتكوين موظفيها في هذا المجال الذي تتزايد أهميته في العمل يوما بعد يوم ، وذلك رغم أن المؤسسة اختارت تطوير العمل بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ، وهي مدركة لما يمكن أن تدره هذه الوسائل الجديدة من تسهيل الاتصال وتوفير الوقت والتكاليف، الشيء الذي يضاعف قدراتها الإنتاجية، ويسمح لها بتحقيق أرباح تمكنها من مواجهة المنافسة القوية من طرف مؤسسات أخرى التي تستثمر في قطاع الحديد والصلب، خصوصا الشركات متعددة الجنسيات. وقد سمح لي الاطلاع على أجندة التكوين لسنوات 2007 و 2008 و 2009 بالتعرف على كل الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسة في الجزائر بمبالغ 55 مليون دينار، 49 مليون دينار، 17 مليون دينار على التوالي والتي من بينها عملية تكوين استفاد منها بعض المستخدمين حول الإعلام الآلي تمت بمؤسسات تكوين متخصصة CFAO , ALBM, (I.S.G.A) - انظر الملاحق رقم 6-7-8.

- الجدول رقم (32): يوضح التكوين حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية										الفئة والتكرار
المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة
31,66	19	35,29	12	33,33	4	25	2	16,66	1	نعم
68,33	41	64,7	22	66,66	8	75	6	83,33	5	لا

نلاحظ أن نسبة 35,29 بالمئة من أعوان التنفيذ قد تلقوا تكوينا حول NTIC، تليها فئة أعوان التحكم الذين تلقت نسبة 33,33 بالمئة منهم تكوينا، ثم فئة الإطارات الذين تلقت التكوين نسبة 25 بالمئة منهم ، وأخيرا فئة الاطارات السامية الذي تلقت نسبة 16,66 بالمئة منهم فقط تكوينا حول NTIC.

- الجدول رقم (33): يوضح التكوين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي										المستوى التعليمي والتكرار
المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة
31,66	19	23,8	5	39,28	11	30	3	-	-	نعم
68,33	41	76,19	16	60,71	17	70	7	100	1	لا

نلاحظ أن نسبة 39,28 بالمئة من ذوي المستوى الثانوي قد تلقوا تكويننا حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، أما ذوو المستوى المتوسط فإن نسبة 30 بالمئة منهم قد تلقوا تكويننا، فيما أن نسبة 23,8 بالمئة من الجامعيين قد تلقت تكويننا أيضا ، وأخيرا ذوو المستوى الابتدائي الذين لم يتلقوا أبدا تكويننا في هذا المجال. أي أن فئة الثانويين هم أكبر فئة تلقت تكويننا حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ، يليها ذوو المستوى متوسط، ثم الجامعيون.

- الجدول رقم (34): يوضح تلقي تكوين حسب الخبرة المهنية

الخبرة										الخبرة والتكرار
المجموع		30 فما فوق		30-20		20-10		10-0		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة
31,66	19	-	-	28,57	8	42,1	8	27,27	3	نعم
68,33	41	100	2	71,42	20	57,89	11	72,72	8	لا

نلاحظ من نتائج الجدول أن نسبة 42,1 بالمئة من المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 إلى 20 سنة قد تلقوا تكويننا حول NTIC، يليهم المبحوثون الذين لهم خبرة مهنية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 28,57 بالمئة، ثم ذوو الخبرة المهنية من 0 إلى 10 سنوات الذين تلقت نسبة 27,27 منهم تكويننا حول NTIC، وأخيرا ذوو الخبرة المهنية من 30 سنة فما فوق الذين لم يتلقوا تكويننا حولها أبدا. أي أن فئة الخبرة من 10 إلى 20 سنة هي أكبر فئة تلقت تكويننا حول الحديثة للإعلام والاتصال.

- الجدول رقم (35): يوضح مكان تلقي هذا التكوين: (19 مفردة)

النسبة %	العدد	التكرار والنسبة
36,84%	7	أين تلقيت هذا التكوين؟
63,15%	12	عن طريق المؤسسة
100%	19	خارج المؤسسة
		المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 63,15 بالمئة من أفراد العينة (الذين تلقوا تكويننا وهم 19 مفردة) قد تلقوا آخر تكوين لهم حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال خارج المؤسسة، أما نسبة 36,84 بالمئة الباقون فقد تلقوه عن طريق المؤسسة.

إن عملية التكوين عن طريق المؤسسة في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال نادرا ما تتم، حيث أن 07 أفراد فقط تلقوا تكوينهم عن طريق المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص اهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والذي يتيح عدة محاور للتكوين، كالتكوين في التحكم في المعلوماتية، الأمن المعلوماتي، إدارة الشبكات، تسيير أنظمة المعلومات ... حيث تحتاج المؤسسة إلى أن يكون العمال مؤهلين في هذا المجال، و أن يكون لديهم مستوى يمكنهم من التعامل الجيد مع مختلف الخدمات والتطبيقات التي توفرها الوسائل التكنولوجية الحديثة، والتعرف على كل الأخطار التي يمكن أن تواجههم عند استعمال جهاز كمبيوتر مزود بخدمة الانترنت أو الانترانيت.

ومن جانب آخر، فإن هؤلاء المستخدمين قد يلجؤون بالمقابل إلى مباشرة التكوين خارج المؤسسة لتحسين مستواهم، وتعلم بعض تطبيقات الإعلام الآلي التي قد تساعدهم في تأدية مهامهم الوظيفية مثل WORD, EXEL, ACCESS... والتي تعتبر زادا معرفيا أوليا يحتاجه المستخدم داخل وخارج المؤسسة. وأغلبية هؤلاء هم من ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط وينتمون إلى فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين لجؤوا بعد إنهاء مسارهم الدراسي إلى دراسة المعلوماتية أو تكوينهم المؤسسة حاليا حول تسيير بعض التطبيقات الخاصة على الإعلام الآلي. و قد لمسنا حرص هؤلاء على مسايرة التطورات في مجال الإعلام الآلي والانترنت، خاصة أن بعضهم تكون أكاديميا في شعبة الإعلام الآلي.

- الجدول رقم (36): يوضح ما هي سنة آخر تكوين تلقيته حولها: (19 مفردة أجابت بنعم)

النسبة	العدد	التكرار والنسبة
		سنة آخر تكوين تلقيته حول NTIC
21,05%	4	92-87
10,52%	2	98-93
10,52%	2	2004-99
57,89%	11	2010-2005
100%	19	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 57,89 بالمئة من أفراد العينة قد تلقوا آخر تكوين حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بين سنوات 2005 و 2010، ونسبة 21,05 بالمئة قد تلقوا آخر تكوين بين سنوات 1987 و 1992، بينما نسبة 10,52 بالمئة تلقوا آخر تكوين لهم بين سنوات 1993 و 1998، و النسبة نفسها أيضا بين سنوات 1999 و 2004.

تؤكد هذه النتائج أن توجه أكثر من نصف هؤلاء في السنوات الأخيرة إلى مباشرة تكوين في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يسمح لهم بالاطلاع على كيفية استخدام هذه الوسائل ومسايرة التطورات التي تهمهم في هذا المجال. وبالنظر إلى أنه مجال جديد ومتجدد يوميا؛ فإنه يحتاج إلى المتابعة التي يضمنها التكوين والممارسة.

- **الجدول رقم (37):** يوضح مدى كفاية التكوين

النسبة %	العدد	التكرار والنسبة هل التكوين الذي تلقته
15,78%	3	كاف
84,21%	16	غير كاف
100%	19	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 84,21 بالمئة من الأفراد الذين تلقوا تكويننا حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يرون أن التكوين الذي تلقوه غير كاف، فيما ترى نسبة 15,78 بالمئة الباقية أن التكوين الذي تلقوه كاف.

رغم أن هؤلاء قد تلقوا تكويننا، إلا أن أغلبهم صرحوا أن تكوينهم غير كاف، وهذا منطقي بالنظر إلى التقدم اليومي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي تتطلب التتبع والمسايرة الدائمة، فكل يوم تبادرنا هذه الوسائل بحلول أو تطبيقات جديدة ومتنوعة. كما يمكن أن يرجع ذلك إلى المستوى المتواضع للتكوين وقلة فرصه سواء التي تتيحها المؤسسة أو التي تكون خارجها.

- **الجدول رقم (38):** يوضح أسباب أن التكوين غير كاف (حالة الإجابة ب: "غير كاف" 16 مفردة): "يمكن اختيار أكثر من إجابة: المجموع 33"

النسبة %	التكرار	التكرار والنسبة

سبب أن التكوين غير كاف		
42,42%	14	هذا المجال يتطلب تكويننا مستمرا
33,33%	11	لم أستفد من دورات مهنية متخصصة
24,24%	8	لأن وظيفتي تتطلب مهارات متعددة
100%	33	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه سبب أن هذا التكوين غير كاف هو أن " هذا المجال يتطلب تكويننا مستمرا"، وهو ما أشارت إليه نسبة 42,42 بالمئة من الأفراد، أما الآخرون فيرون أن السبب هو أنهم " لم يستفيدوا من دورات مهنية متخصصة" وهم يمثلون نسبة 33,33 بالمئة، فيما كان السبب لدى نسبة 24,24 بالمئة منهم "لأن وظيفتي تتطلب مهارات متعددة"

كما أشرنا، فإن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تشهد تطورات كبيرة وبوتيرة متسارعة، تفرض أن يكون تكوين المستخدمين مستمرا ومواكبا للتطورات الحاصلة في المجال، حتى نتحصل على تكوين ذي نوعية جيدة. فالتكوين لا يمكن أن كافيا مجرد أنه مكثف ونوعي، بل يجب أن يكتسي طابعا دوريا مستمرا. وهو ما يهتم على المؤسسة وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للتكوين، تمكن من تطوير قدرات مستخدميها في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

من جانب آخر، فإن اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يفرض عليها أفراد دورات مهنية متخصصة في المجال، كما يجب أن تتجنب العمومية والتداخل مع مجالات أخرى، فالعمومية لا تقدم للمستخدم معلومات دقيقة ومهمة، ولا تكسبه مهارات عملية، بل هي مجرد رؤوس أقلام نظرية ومعلومات عامة لا تسمح بالتحكم الجيد والفعلي في هذه التكنولوجيات، كما أن إدماج التكوين في مجال التكنولوجيات في دورات تكوينية تخص مجالات أخرى كتسيير الأجور، المحاسبة، تسيير المخزونات... قد يعطي الانطباع بأن هذه التكنولوجيات بما تقدمه من خدمات هي عبارة عن وسائل بسيطة لانبجاز وتبسيط وتسهيل تلك الأنشطة فقط، ما يمنع استفادة المستخدمين من تنمية معارف واسعة وعميقة في مجال التكنولوجيات الحديثة للاتصال، كما أن التكوين غير المتخصص من شأنه أن يسبب التشتت في المعارف المحصلة والمهارات المكتسبة .

3- متغير مستوى التحكم:

- الجدول رقم (39): يوضح مستوى تحكم المستخدمين الإداريين في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة كيف تقيّم مستواك؟
11,66%	7	جيد
51,66%	31	متوسط
36,66%	22	ضعيف
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 51,66 بالمئة من المبحوثين يرون أن مستواهم متوسط فيما يخص قدراتهم في استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و نسبة 36,66 بالمئة يرون أن مستواهم ضعيف، فيما أن نسبة 11,66 بالمئة فقط يرون أن مستواهم جيد.

هذه النتائج تؤكد ما ورد في النتائج السابقة حول تلقي التكوين، حيث توصلنا إلى أن نسبة 68,33 بالمئة من أفراد العينة لم يتلقوا تكويناً حول هذه التكنولوجيات، وحتى الذين تلقوا تكويناً والمقدرة نسبتهم بـ 31,66 بالمئة، فإن أغلبهم يرون أن تكوينهم " غير كاف " .

إذن، فالمستوى الضعيف يمكن إرجاعه إلى غياب التكوين في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ونقص الاهتمام الحقيقي بها سواء من طرف المؤسسة أو من طرف المستخدمين. أما المستوى الجيد لدى البعض، فيمكن إرجاعه إلى (انظر الجدول الموالي)

- الجدول رقم (40): يوضح أسباب مستوى التحكم الجيد أو المتوسط (حالة الإجابة بـ جيد أو متوسط، 38 مفردة)

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة هل يرجع المستوى "جيد، متوسط" إلى
15,78%	6	إجراء دورات تدريبية
52,63%	20	مجهودات شخصية
23,68%	9	الاستعانة بزملاء العمل
7,89%	3	الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة
100%	38	المجموع

إن المستوى الجيد أو المتوسط لدى بعض المبحوثين (38 مفردة) يرجع إلى مجهودات شخصية لدى نسبة 52.63 بالمئة منهم ولدى نسبة 23.68 بالمئة إلى الاستعانة بزملاء العمل ، أما نسبة 15,78 بالمئة فيرون أن ذلك يرجع إلى إجراء دورات تدريبية ، فيما يرجع آخرون والمقدرة نسبتهم بـ 7.89 بالمئة تحسن مستواهم إلى الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة .

ونفسر ذلك بأن عملية القيام بمجهودات شخصية يلجأ إليها المستخدم كنوع من المحاولة التجريبية في البداية لمحاولة اكتشاف تطبيقات لا يعرفها، أو للتعامل مع وضعيات ومواقف تعترضه في التعامل مع الجهاز، إلى أن يكتسب هذا المستخدم مع مرور الوقت خبرة ما في التعامل مع هذه التكنولوجيات، لكن يبقى ذلك غير كاف .

هذا، وقد يستعين المستخدم بزملاء العمل في سبيل تحسين مستواه في استخدام هذه التكنولوجيات، وهو ما لاحظناه أثناء التبرص، إذ عادة ما نجد بعض المستخدمين يطلبون مساعدة زملائهم من مصلحة الإعلام الآلي، أو في حفظ ونقل البيانات والمعلومات.

كما أن البعض قد يحسن مستواه عبر لجوئه إلى خبراء من خارج المؤسسة، حيث يطلب مختلف التوضيحات والمعلومات من طرف أشخاص متكونين ولهم مستوى جيد.

4- متغير حركة المعلومات:

- الجدول رقم (41): يوضح الأطراف التي يلجأ إليها المستخدم الإداري إذا احتاج إلى معلومات أو مستجدات معينة (يمكن اختيار أكثر من إجابة، المجموع 109 تكرارا)

النسبة	التكرار	التوزيع
		إذا احتجت لمعلومات معينة فهل تلجأ إلى؟:
7,33%	8	موقع المؤسسة
6,42%	7	الانترانيت والبريد الالكتروني
29,35%	32	زملاء العمل
34,86%	38	المسؤول المباشر
17,43%	19	المدير
4,58%	5	أشخاص خارج المؤسسة
100	109	المجموع

يتضح من الجدول أن المسؤول المباشر يمثل المصدر الأول للمعلومات لدى المبحوثين بنسبة 34,86 بالمئة، يليه زملاء العمل بنسبة 29,35 بالمئة، المدير بنسبة 17,43 بالمئة، موقع المؤسسة بنسبة 7,33 بالمئة، الانترنت والبريد الالكتروني بنسبة 6,42 بالمئة وأخيرا الأشخاص من خارج المؤسسة بنسبة 4,58 بالمئة. تفسر هذه النتائج بالطابع السلبي الذي يميز البحث عن المعلومات في المؤسسة، حيث أن المعلومات تنتقل عبر السلم الإداري سواء بشكل عمودي (المسؤول المباشر أو المدير) أو بشكل أفقي (زملاء العمل) فهي المصادر الأساسية للمعلومة التي يبحث عنها المستخدم. فيما لا يشكل موقع المؤسسة مصدرا مهما للمعلومات، ويعود السبب إلى طابع المعلومات التي يحملها الموقع، حيث يحتوي على تعريف بالمؤسسة الأم، السياسة العامة، إنجازات المؤسسة، فروعها، وهو مكتوب ومصمم باللغة الإنجليزية. وعلى الرغم من ثراء الموقع في هذا الجانب، إلا أنه لا يكاد يحتوي على معلومات حول فرع المؤسسة بالجزائر، ما يجعل الاطلاع عليه من قبل المستخدمين أمرا نادرا.

أما الانترنت، فلأن السبب يعود بدرجة كبيرة إلى أنها لا توفر بنكا مهما للمعلومات التي تخص المؤسسة، فمفهوم الانترنت لدى المستخدمين هو البريد الالكتروني "la messagerie"، وهو يمثل 95 بالمئة من خدمات الانترنت، حيث يوفر لبعض المستخدمين إرسال واستقبال الملفات من خلال البريد الالكتروني. لكن على العامل أن يحترم في ذلك السلم الإداري إن كان لا يملك حسابا الكترونيا، حيث أن عليه إعلام مسؤوله المباشر، ثم طلب معلومات أو إرسالها عن طريق حسابه البريدي بعد موافقته.

هذا وقد تم إعلامنا من طرف مدير المستخدمين بأن البعض من الإطارات السامية لديهم جهاز Black Berry، هذا الأخير وسيلة تكنولوجية حديثة تمكنهم من الوصول إلى معلومات المؤسسة بالأموج (عن بعد) مما يسهل العمل وحركية المستخدمين.

- الجدول رقم (42): يوضح ما هي الوسائل التي يستعملها المستخدم الإداري لتمرير هذه المعلومات:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		التكرار و النسبة ما هي الوسائل التي يستعملها المستخدم الإداري لتمرير المعلومات؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	60	78,33	47	8,33	5	11,66	7	بريد المؤسسة الالكتروني
100	60	45	27	23,33	14	31,66	19	الوسائط المعلوماتية (flash)

								disque, CD...)
100	60	20	12	26,66	16	53,33	32	الاتصال الشفهي
100	60	30	18	36,66	22	33,33	20	الكتابة (يدوية أو مطبوعة)

من الجدول نلاحظ أن المبحوثين يستعملون الاتصال الشفهي (الشخصي) لتمرير المعلومات بنسبة 53,33 بالمئة دائما، 26,66 بالمئة أحيانا و 20 بالمئة نادرا. أما الكتابة فان نسبة 33,33 بالمئة منهم يستعملونها دائما، 36,36 بالمئة أحيانا و 30 بالمئة نادرا. أما الوسائط المعلوماتية فهي تستعمل لتمرير المعلومات بنسبة 31,66 بالمئة دائما، 23,33 بالمئة أحيانا و 45 بالمئة نادرا. وفيما يخص البريد الالكتروني فان نسبة 11,66 بالمئة يستعملونه دائما لتمرير المعلومات، 8,33 بالمئة أحيانا و 78,33 نادرا. أي أن الاتصال الشفهي يشكل أول وسيلة يعتمد عليها المستخدم لتمرير المعلومات والمستجدات في العمل، يليه الاتصال المكتوب. فيما نسجل استعمال الوسائط المعلوماتية بدرجة أقل، وندرة كبيرة في استعمال بريد المؤسسة الالكتروني لهذا الغرض.

إن نقص الاعتماد على البريد الالكتروني في تمرير الملفات والمعلومات يرجع في الأساس إلى غياب هذه الوسيلة في معظم المكاتب الإدارية، فهو يتوفر فقط لدى رؤساء المصالح و بعض المكاتب التي بها أنشطة مكثفة ترتبط بعمل المصالح، وبالتالي فإنه لا يعتبر وسيلة أولية لدى المستخدمين في الاتصال الإداري وتبادل المعلومات. و يعوض نقص هذه الوسيلة لدى هذه المكاتب باللجوء إلى الوسائط المعلوماتية المتمثلة في CD, FLASH DISK... للحصول على ملفات تحوي بيانات أو ملفات أو قواعد معطيات للعمل عليها في الكمبيوتر. هذه الوسائط يعتمد عليها أيضا في تمرير بعض المستجدات و الأخبار، وكل ما يتعلق بالملفات التي تحمل مواضيع علمية أو مواضيع الثقافة العامة، والتي غالبا ما تتداول عبر البريد الالكتروني للمؤسسة، حيث يتم بثها إلى الحساب الالكتروني لكل مستخدم في كافة فروعها. و نظرا لأن أغلبية المستخدمين لا يملكون حسابا الكترونيا، فهم يعتمدون على الوسائط الالكترونية FLASH DISK, CD... في الحصول على هذه الملفات من طرف زملائهم الذين يملكون حساب بريد الكتروني.

5- متغير المشاركة:

- الجدول رقم (43): يوضح مدى أخذ رأي المستخدم الإداري بعين الاعتبار من طرف مسؤوله المباشر:

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة هل ترى أن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار؟
10%	6	دائما
80%	48	أحيانا
10%	6	أبدا
100%	60	المجموع

ترى غالبية أفراد العينة (نسبة 80 بالمئة) أن آراءهم تؤخذ أحيانا بعين الاعتبار من طرف مسؤوليهم المباشرين ، فيما ترى نسبة 10 بالمئة أن آراءهم ما تؤخذ بعين الاعتبار دائما ، أما 10 بالمئة الباقية فيرون أن آراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار أبدا.

وتدل هذه النتائج على طابع الثقة النسبية الذي يميز علاقة المستخدمين بمسؤوليهم المباشرين، فالعلاقات الإنسانية الجيدة للمسؤولين تؤسس لعلاقة مشاركة من طرف المستخدمين. وإن كان رأي المستخدم لا يؤخذ دائما بعين الاعتبار، فتلك هي سمة الإدارة، فليست كل آراء المستخدم دائما سليمة وجديرة بأن تؤخذ بعين الاعتبار، أو أن يتخذ المسؤول قراره بناء عليها، بل قد تكون أحيانا دون مستوى وجهة نظر المسؤول المباشر، وهو يقوم بقياس جدواها وفعاليتها مقارنة بوجهة نظره، ثم يختار الأمثل أو الأنسب.

إن رؤية المستخدم لنتائج مشاركته المتمثلة في أخذ رأيه بعين الاعتبار يحفز على المزيد من المساهمة الايجابية، كما يعزز انتماءه وشعوره بالمسؤولية تجاه المصلحة التي يعمل فيها.

- الجدول رقم (44): يوضح الوسائل التي يستعملها المستخدم الإداري لإبداء موقفه:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		التكرار و النسبة ما هي الوسائل التي تستعملها لإبداء موقفك؟
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
60	100	48	80	7	11,66	5	8,33	البريد الالكتروني للمؤسسة
60	100	15	25	25	41,66	20	33,33	الهاتف
60	100	19	31,66	21	35	20	33,33	اتصال مطبوع-ورقي-
60	100	7	11,66	15	25	38	63,33	الاتصال الشخصي "وجها لوجه"

100	60	95	57	5	3	-	-	صندوق الاقتراحات
-----	----	----	----	---	---	---	---	------------------

تستعمل نسبة 63,33 بالمئة من أفراد العينة الاتصال الشخصي دائما لإبداء مواقفهم تجاه مسؤوليهم المباشرين ، نسبة 25 بالمئة أحيانا و 11,66 بالمئة نادرا. أما فيما يتعلق بالهاتف، فإن نسبة 33,33 بالمئة من أفراد العينة يستعملونه دائما للرد على مسؤوليهم المباشرين، نسبة 41,66 بالمئة أحيانا، و نسبة 25 بالمئة نادرا. أما الاتصال الورقي فان نسبة 33,33 بالمئة من أفراد العينة صرحوا أنهم يستعملونه دائما في الرد على المسؤول المباشر لإبداء موقف ما ونسبة 35 بالمئة يستعملونه أحيانا و نسبة 31,66 بالمئة نادرا. فيما يخص البريد الالكتروني، فان نسبة 8,33 بالمئة يستعملونه دائما للرد على المسؤول المباشر ونسبة 11,66 بالمئة يستعملونه أحيانا و نسبة 80 بالمئة يستعملونه نادرا. أما صندوق الاقتراحات فان نسبة 5 بالمئة تستعمله أحيانا ونسبة 95 بالمئة نادرا.

نستنتج أن الاتصال الشخصي هو الوسيلة الاتصالية الأولى لدى المستخدمين في الاتصال بمسؤوليهم المباشرين، يليه في المرتبة الثانية كل من الاتصال المكتوب ثم الهاتف وأخيرا البريد الالكتروني الذي يظل استعماله نادرا.

إن اعتماد المستخدم على الاتصال الشخصي في الاتصال بالمسؤول المباشر في المقام الأول يؤكد الأهمية التي لا يزال الاتصال الشخصي يتمتع بها، فإلى جانب سهولته، فهو وسيلة تضمن دقة المعلومة وعدم تحريفها، ونقل الإيماءات وحركات الوجه والجسم والمشاعر التي تتدخل في توجيه فهم الرسالة ، وقوة التأثير على مستقبله. كما أن قرب المسؤول المباشر غالبا من المستخدمين يجعلهم يعتمدون في الاتصال به بشكل مباشر دون اللجوء إلى استخدام الوسائط التكنولوجية .

إن النتائج المحصل عليها تظهر أن عملية الاتصال داخل المؤسسة مازالت تسيطر عليها الوسائل التقليدية للاتصال كالهاتف، الكتابة، والاتصال الشخصي. أما الوسائل الاتصالية الحديثة كالبريد الالكتروني والانترنت فلا يعتمد عليها المستخدمون للاتصال إلا نادرا، وذلك راجع بنسبة كبيرة إلى نقص توفر هذه الوسائل ، فهي تتوفر أساسا لدى رؤساء المصالح و بعض المستخدمين فقط، ومن ثم لا يمكن أن يستعملها المستخدم في الاتصال نظرا لأنه لا يملك حساب بريد الكتروني خاص به.

- الجدول رقم (45): يوضح الوسائل التي يستعملها المسؤول المباشر للرد على المستخدم:

التكرار و النسبة	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
------------------	-------	--------	-------	---------

ما هي الوسائل التي يستعملها مسؤولك المباشر للرد عليك؟	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بريد المؤسسة الالكتروني	5	8,33	4	6,66	51	85	60	100
الهاتف	25	41,66	20	33,33	15	25	60	100
اتصال مطبوع-ورقي-	21	35	23	38,33	16	26,66	60	100
الاتصال الشخصي "وجها لوجه"	34	56,66	22	36,66	4	6,66	60	100

يرى أكثر من نصف المستخدمين أن مسؤوليهم المباشرين يستعملون الاتصال الشخصي للرد على مستخدميهم بنسبة 56,66 بالمئة دائما و 36,66 بالمئة أحيانا و 6,66 بالمئة منهم نادرا. أما الهاتف فهو يستعمل بنسبة 41,66 بالمئة دائما، ونسبة 33,33 بالمئة أحيانا و 25 بالمئة نادرا. أما الاتصال المكتوب فنسبة 35 بالمئة دائما، 38,33 بالمئة أحيانا و 26,66 بالمئة نادرا. أما بريد المؤسسة الالكتروني فالمسؤول المباشر يستعمله لهذا الغرض بنسبة 8,33 بالمئة دائما، بنسبة 6,66 بالمئة أحيانا و بنسبة 85 بالمئة نادرا. أي أن الاتصال الشخصي هو الوسيلة الأولى التي يستعملها المسؤول المباشر للاتصال بالمستخدمين الذين يشرف عليهم، يليه الهاتف ثم الاتصال المكتوب غير أن البريد الالكتروني لا يزال بعد نادر الاستعمال من طرفهم لهذا الغرض.

إن نتائج الجدولين السابقين تؤكد أن الاتصالات الصاعدة والنازلة بالمؤسسة تتم إلى حد الآن عبر وسائل الاتصال الكلاسيكية وأبرزها الاتصال الشخصي والمكتوب بالرغم من العيوب العديدة التي تميز هذين النمطين بالمقارنة مع ما تطرحه الوسائل الجديدة - خاصة البريد الالكتروني - من سرعة وكفاءة، والذي لا يزال وسيلة ثانوية للاتصال في المؤسسة.

- الجدول رقم (46) يوضح حضور الاجتماعات بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية:

الفئة السوسيو مهنية										الفئة والتكرار
المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
40	24	17,64	6	58,33	7	62,5	5	100	6	
60	36	82,35	28	41,66	5	37,5	3	-	-	لا

إن نسبة 60 بالمئة من أفراد العينة لا يحضرون الاجتماعات بالمؤسسة، فيما أن نسبة 40 بالمئة الآخرين يحضرون الاجتماعات بالمؤسسة.

لكننا نلاحظ من الجدول أن الاجتماعات بالمؤسسة يحضرها جميع الإطارات السامين، و نسبة 62,5 بالمئة من الإطارات، ونسبة 58,33 بالمئة من أعوان التحكم، ونسبة 17,64 بالمئة من أعوان التنفيذ. أي أن فئة الإطارات السامين هم أكثر المستخدمين حضورا للاجتماعات بالمؤسسة ، تليهم فئة الإطارات ، ثم فئة أعوان التحكم، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ.

إن أكثر من نصف المستخدمين لا يحضرون الاجتماعات بالمؤسسة، وهذا راجع إلى أن هذه الاجتماعات يشهدها فقط من هم معنيون بها، وهي تمثيلية و متعلقة بمستوى المسؤوليات بالدرجة الأولى. فالمعنيون بها هم غالبا رؤساء المصالح والإطارات العليا، أو المستخدمون الذين يمارسون أنشطة هامة داخل المؤسسة ، أو ممثلي العمال – لجنة المشاركة أو النقابة –

- الجدول رقم (47): يوضح وسيلة إبلاغ المستخدمين بالاجتماع:(حالة الإجابة ب: نعم، 26 مفردة. يمكن اختيار أكثر من إجابة: المجموع 45 تكرارا)

النسبة	التكرار	التوزيع
		هل يتم إبلاغك بالاجتماع عن طريق؟
6,66	3	البريد الالكتروني
24,44	11	الاتصال الشخصي
42,22	19	دعوة مكتوبة
26,66	12	الهاتف
100	45	المجموع

يتم إبلاغ 42,22 بالمئة من المستخدمين بالاجتماع عن طريق دعوة مكتوبة ، و 26,66 بالمئة تتم دعوتهم عبر الهاتف ، أما 24,44 فعن طريق الاتصال الشخصي ، في حين 6,66 بالمئة فقط تتم دعوتهم عن طريق البريد الالكتروني .

إن توجيه دعوة مكتوبة لحضور الاجتماع يشكل وسيلة أساسية للاتصال بالمستخدم الذي يراد منه حضور الاجتماع رغم السلبات التي تعترض هذه الطريقة كإمكانية عدم وصول الدعوة مباشرة، أو عدم وصولها في وقتها، كما أنها تتطلب الوقت لكتابتها وتوصيلها.

إن الهاتف قد يشكل وسيلة أسرع من الكتابة، خاصة إذا كان المدعو بعيدا عن مقر الإدارة، أو إذا كان لا يوجد متسعا من الوقت لعقد الاجتماع، أو في حالة الاجتماعات الاستثنائية والطارئة. لكن عدم توفر الهاتف لدى المستخدم المعني بالاجتماع يحتم إبلاغه مباشرة بوجود الاجتماع وموعده وأسباب انعقاده وجدول أعماله.

إن الاتصال الشخصي هو وسيلة غير ناجعة في مثل هذه الحالات التي تتطلب معلومات دقيقة ومفصلة عن كل ما يخص الاجتماع، فقد لا يتذكر المستخدم بعض الحثيات والمعلومات الأساسية لنقلها إلى المستخدم المعني بالاجتماع الذي بدوره قد ينسى بعض المعلومات المهمة، ويتم الإبلاغ عن الاجتماع في هذه الحالة في الغالب عن طريق زملاء العمل.

إن البريد الإلكتروني يستخدم نادرا لتبليغ المستخدمين المعنيين عن وجود اجتماع، رغم أنه يشكل وسيلة

ناجعة تجمع بين سرعة وصول المعلومة ودقة توصيلها، حيث أن خاصية الإرسال المتعدد **ENVOY** **MULTIPLE** " تخفف من العمليات الكلاسيكية ككتابة رسالة إدارية أو طبعها - التي تعتبر ثقيلة ومكلفة وتستغرق وقتا أطول لإرسالها إلى عدد كبير من المستخدمين، وتسمح بالمقابل بإرسال المعلومة إلى كل المستخدمين المعنيين في آن واحد دون أن يكلف المرسل نفسه عناء الكتابة والطباعة والتنقل إلى كل شخص في مكتبه لتبليغه بوجود اجتماع.

المحور الرابع: تقبل المستخدمين لإدارة أنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و أسباب المقاومة إن وجدت.

1- متغير عتبة التساهل مع التغيير:

- الجدول رقم (48): يوضح مدى ضرورة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (الانترنت، الانترنت، البريد الالكتروني) في المؤسسة:

النسبة	التكرار	التوزيع
		هل ترى أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة؟
%83,33	50	ضروري جدا
%11,66	7	ضروري نوعا ما
%5	3	غير ضروري
%100	60	المجموع

ترى غالبية أفراد العينة أي 83.33 بالمئة أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ضروري جدا ، أما نسبة 11.66 الآخرون فيرون أن استخدامها ضروري نوعا ما ، فيما ترى النسبة الباقية والمتمثلة في 5 بالمئة أن استخدامها غير ضروري .

و يتضح أن غالبية المستخدمين واعون بأهمية استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة، وهذا الوعي يمكن إرجاعه إلى المستوى التعليمي المرتفع لهؤلاء ، حيث أن الجامعيين يمثلون نسبة 35 بالمئة، والثانويين يشكلون نسبة 46.66 من المستخدمين ، هذا المستوى يمكن هؤلاء من التعرف على خصائص ومميزات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ، وما يمكن أن تقدمه لهم من إضافة إلى العمل ، ومن تقليل للجهد المبذول ، وتسريع لوتيرة سير المعلومات ومعالجتها وتسهيل الاتصال .

غير أن بعض المستخدمين أقل وعيا بضرورة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، والجدول التالي يعرفنا على الأسباب التي تقف وراء قلة اهتمامهم بهذه التكنولوجيات.

- **الجدول رقم (49):** يوضح سبب أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة " ضروري نوعا ما" أو "غير ضروري" (حالة الإجابة بـ "ضروري نوعا ما" أو "غير ضروري" ، المجموع: 24 تكرارا):

النسبة	التكرار	التوزيع إلى ماذا يرجع أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة "ضروري نوعا ما" أو "غير ضروري" ؟
33,33%	8	الوسائل التقليدية أفضل
29,16%	7	أتخوف من الإطلاع على معلوماتي
16,66%	4	أتخوف من تغيير طريقة عملي
4,16%	1	ليست لي رغبة في العمل بهذه الوسائل
8,33%	2	التكنولوجيا لا تأتي بجديد
8,33%	2	تؤدي إلى تقليص مناصب العمل
100%	24	المجموع

يرى بعض المستخدمين والمقدر عددهم بـ 10 أفراد أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال غير ضرورية لأن الوسائل التقليدية أفضل منها بنسبة 33,33 بالمئة ، فيما أن آخرين تصل نسبتهم الى 29,16

بالمئة يتخوفون من الإطلاع على معلوماتهم ، إضافة إلى أن البعض يتخوف من تغير طرق عمله وكانت النسبة تقدر بـ 16,66 بالمئة وأنها تؤدي إلى تقليص مناصب العمل بنسبة 29,16 بالمئة ، وأنها لا تأتي بمجديد بنسبة 8,33 بالمئة، فيما أن نسبة 4,16 بالمئة الباقين لا يرغبون في العمل بهذه الوسائل.

إن اعتبار الوسائل التقليدية أفضل من الوسائل التكنولوجية الحديثة لدى بعض المستخدمين الإداريين يعود بالدرجة الأولى إلى تعلقهم بهذه الوسائل - التقليدية - وبالمكانة التي كانت تتوفر لهم آنذاك، وعدم تقبلهم للوضع الذي أصبحوا عليه اليوم. كما يسود لدى هؤلاء تمسك بالأوضاع الراهنة، ورفض أي تغيير يحدث في وسائل العمل ، فالوسائل التي سبّرت بها المؤسسة لمدة تزيد عن ستين سنة لن تجد صعوبة في تسيير المؤسسة اليوم ، فما الداعي إلى التغيير .

و رغم قناعتهم بقدرة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على تسهيل جميع الأنشطة، إلا أنهم يحنون إلى الماضي، ويتذكرونه بنوع من التحسر على فقدان روح العمل الجماعي وتذبذب العلاقات الإنسانية وعلاقات السيطرة والقوة لدى الآخرين.

إن اطلاع الغير على المعلومات الخاصة بالمستخدمين يعد هاجسا مقلقا لدى بعضهم و يدفعهم إلى التخوف من استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال . فبعض المستخدمين يعتقدون أن معلوماتهم المطروحة على الشبكة قد تكون عرضة لأن يطلع عليها آخرون ، أو أن تكون عرضة للسرقة أو التحريف أو التخريب. و هو الشيء الذي تحدث عنه مدير المستخدمين، حيث أشار إلى أن الرفض غير موجود ، لكن هناك بعض التخوفات من اكتشاف السر المهني في العمل ، والسبب كما قال هو نقص الإعلام لدى المستخدمين الذين يفتقرون إلى المعلومات حول الوسائل التكنولوجية ، وكيفية استخدامها .

وتتعدد مظاهر التخوف في هذا الجانب، حيث يعتقد بعضهم مثلا ، أنه مراقب من طرف فروع المؤسسة الأخرى عبر الشبكة، خصوصا لدى رؤيتهم لتحرك الفأرة أو إجراء تعديلات أو إصلاح لأجهزتهم عن بعد من طرف المختصين في إصلاح الشبكة. و قد يلجؤون إلى تغيير موضع تخزين معلوماتهم على الكمبيوتر نظرا للشك الذي يعتريهم من إمكانية سرقة معلوماتهم المخزنة والاطلاع عليها أو اختراقها وتخريب محتواها.

كما يتخوفون أيضا من سرقة رمزهم السري الذي يتم طلبه أحيانا من طرف الأخصائيين لتصحيح بعض الملفات والبرامج على جهاز المستخدم أو تصليح اتصاله بالشبكة ، لذا يتوخون السرية في التعامل مع المعلومات وتبادلها مع المستخدمين ، ولا يجذبون أن يطلع عليها أحد ، رغم أن المعلومات هي ملك المؤسسة وليست ملكية خاصة .

إن التخوف من تعيّر طبيعة العمل لدى مستخدمي آخرين مرده غياب ثقافة التغيير لدى هؤلاء ، فهم لا يجذبون طريقة عملهم ، ويفضلون بقاء الحال على ما هو عليه ، كما يرجع هذا التخوف إلى نقص تكوين هؤلاء المستخدمين ، حيث أن نسبة 68,33 بالمائة لم يتلقوا تكويناً حول هذه التكنولوجيات. و بالتالي، فإن غياب تصور نظري لطبيعة العمل الجديدة التي تتطلبها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يجعل المستخدمين لا يتطلعون إلى إدماجها في أنشطتهم، ويقال أن " من جهل شيئاً عاداه " .

كل مظاهر التخوف هذه، ناجمة عن نقص الوعي لدى المستخدمين ، وينبغي لإزالة ذلك أن يظطلع الإعلام في المؤسسة ممثلاً في المختصين في الإعلام الآلي بدورهم لدفع المستخدمين إلى أن يتقبلوا أكثر هذه الوسائل، وتوضيح كل شيء عن أمن معلوماتهم على الشبكة ، وكيفية سريتها وحدود وإمكانات اطلاع المختصين في الإعلام الآلي بالمؤسسة على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم حتى يكون هناك ارتياح من قبلهم . إن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ليست ضرورية لدى البعض الآخر من المستخدمين لأنها لا تأتي بمجديد ، فهي لا تقدم حلولاً للمشاكل أو الأزمات العالقة، رغم ما توفره من وقت وتكلفة وسرعة في الأداء ، ومن ثم ، فلا حاجة للمؤسسة للاستثمار فيها ما دامت عبارة عن وسائل للتواصل الإداري فقط.

ويبين هؤلاء موقفهم استناداً إلى فشل تجارب سابقة أو محدودية نجاحها في هذا الجانب .

إن هذا الانطباع يرجع إلى نقص التكوين من ناحية، ونقص التوعية بأهمية ودور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم الإنتاجية وتنمية فرص الإبداع لدى المستخدمين من ناحية أخرى.

بالنسبة لآخرين ، فإن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال تؤدي إلى تقليص مناصب العمل ، وهو

تخوف قد يبدو مبرراً، حيث تقضي هذه التكنولوجيات على بعض المناصب مثل المراسل Correspondant وغيرها من المناصب الأخرى ، فهؤلاء الأشخاص لا يتخوفون من تأثيرها على مناصب عملهم بقدر تخوفهم على مستقبل العمال، ونقص فرص التوظيف بالمؤسسة، وهذا هو مؤدى موقفهم. غير أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال توفر بالمقابل مناصب شغل مستحدثة في الإعلام الآلي والاتصالات السلكية و اللاسلكية، وصيانة وتوصيل وأمن الشبكات وما يتصل بها .

إن البعض الآخر من المستخدمين لا يرغب في العمل بهذه الوسائل الحديثة لأنه غير محفز معنوياً

لاستخدامها ، وبالتالي فإن تحفيز هؤلاء عن طريق مدهم بالمعلومات و التحفيزات المادية والمعنوية هو العامل

المتحكم في تغير مواقفهم السلبية تجاه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى مواقف إيجابية .

2- متغير الإدراك:

- الجدول رقم (50): يوضح سبب استعمال المستخدم الإداري التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

النسبة	التكرار	التوزيع هل تستخدمها لأنك؟
63,33	38	تدرك أهميتها
8,33	5	لأن الآخرين يستخدمونها
28,33	17	حتمية إدارية
100	60	المجموع

إن ما يقارب ثلثي أفراد العينة أي 63,33 بالمئة يستعملون التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لأنهم يدركون أهميتها ، ونسبة 8,33 بالمئة يستعملونها لأن المستخدمين الآخرين يستعملونها، أما نسبة 28,33 بالمئة الباقين فهم يستعملونها لأنها حتمية إدارية لا بد منها.

إن إدراك المستخدم لأهمية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير مختلف الأنشطة داخل المؤسسة تعرف هؤلاء على المزايا العديدة التي توفرها هذه الوسائل ، ومستوى تأثيرها الايجابي على الأداء عموما .

إن التعرف على الفرص التي توفرها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لمؤسسة أرسيلور ميتال عبر التجربة الميدانية قد ربط بعض المستخدمين بها ، حيث أصبحت جزءا لا يتجزأ من محيط عملهم اليومي ، ويعتمدون عليها بصفة كبيرة في إرسال واستقبال ومعالجة الملفات بسرعة ودقة عالية عكس ما كان سابقا ، حيث كانت معظم هذه العمليات تتم ببطء وتتطلب جهدا بدنيا وذهنيا كبيرا .

ففي مصلحة المحاسبة مثلا ، أفادنا رئيس المصلحة * أن هناك فرقا كبيرا بين ما كان في السابق وما هو متاح حاليا ، فقد كانت المراسلات الرسمية تتم عبر الفاكس والرسائل المكتوبة التي تتطلب وقتا كبيرا لإيصالها. أما اليوم، فإن وقتا كبيرا تم اختصاره، حيث تكتمل كل الحسابات المالية في المصلحة قبل وقتها المحدد، نظرا لإتاحة المعلومات والسرعة في الأداء والمعالجة، فسابقا كانت عملية التدقيق المحاسبي والمالي تستغرق من ثلاثة أشهر إلى سنة. أما اليوم، وبفضل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، فالعملية لا تستغرق أكثر من شهرين ، وتسمح بالتعرف بنسبة 90 بالمئة على وضع المؤسسة المالي .

* مقابلة مع السيد هوام فريد، رئيس مصلحة المحاسبة بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة، مقر المؤسسة- الونزة-، بتاريخ: 26 أبريل 2010، الساعة 14:30 بعد الزوال.

إن هذه المزايا قد ولّدت لدى بعض المستخدمين في المؤسسة نوعاً من التنافس والتسابق للاستفادة من آخر ما توفر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، حتى ولو لم تكن بهم حاجة إلى استعمالها. وفي هذا الإطار، فإن كثيراً من المستخدمين يودعون طلبات توصيلهم بالشبكة التي توفر خدمة التراسل الإلكتروني، أما الذين تتوفر لديهم فيتصلون بمصلحة الإعلام الآلي في حال حصول أي مشكل في أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم أو تعطل اتصالهم عبر الشبكة، وهو ما يعبر عن اهتمامهم بالعمل بهذه الوسائل وثقتهم في قدرتها على تحسين سير أنشطتهم.

لكن، وبالنظر إلى طابع الحتمية الذي يميز الاتصال المؤسسي، فإن مستخدمين آخرين قد لا يدفعهم إدراكهم لأهمية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، لأنه ليس بإمكانهم رفض ما يسند إليهم من أنشطة و ما تلزمهم به المؤسسة. فهم يستخدمون هذه الوسائل فقط لأنها حتمية إدارية، وليس للمستخدم الخيار في قبول أو رفض توصيله بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وإن كان لا يجدها، أو يرى أنها ستؤثر على منصبه أو على دوره في المؤسسة. ويلزم عليه في كل الأحوال التجاوب مع الرسائل الإلكترونية التي تصله والرد عليها، وإرسال تقارير مهنية يومية للإدارة.

وحسب رئيس المصلحة الإعلامية* فإن عملية إيصال المستخدمين بالشبكة متعلقة بمخطط أعباء كلفت به المصلحة من طرف الإدارة، التي طلبت تجسيد مشروع يتمثل في وضع شبكة اتصال بالمؤسسة، حيث قامت المصلحة بإجراء دراسة للاحتياجات اللازمة في هذا الجانب، و المكاتب المعنية بالربط بالشبكة، ومن ثم توصيلها للإدارة التي قيّمت الدراسة، وأعطت الموافقة على وضع الشبكة.

إن عدداً قليلاً من المستخدمين يتأثرون باستخدام زملائهم للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، فهم يباشرون استخدامها لأنهم يرون أن الجميع يستخدمها، وعلى هذا الأساس بنوا موقفهم. فهم لم يتخذوا موقفهم باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بناء على إدراكهم لأهميتها في العمل ولا لأنها حتمية إدارية، ولكن نظراً لتأثرهم بمواقف غيرهم من المستخدمين.

3- متغير قادة الرأي:

- الجدول رقم (51): يوضح كيفية استعمال المستخدم الإداري الوسائل التكنولوجية الجديدة:

* مقابلة مع الأنسة بريس حياة، رئيس المصلحة الإعلامية بالمؤسسة، مقر المؤسسة- الوزرة-، بتاريخ: 28 أبريل 2010، الساعة 10 صباحاً.

النسبة	التكرار	التوزيع كيف تستعمل الوسائل التكنولوجية الجديدة؟
55%	33	دون تردد
16,66%	10	أخذ وقتنا قبل بدء استخدامها
20%	12	بعد أن يستخدمها المسؤول المباشر
8,33%	5	بعد أن يستخدمها زملاء العمل
100%	60	المجموع

إن أكثر من نصف المستخدمين، أي نسبة 55 بالمئة، يستخدمون الوسائل التكنولوجية الحديثة دون تردد، أما الآخرون الذين تقدر نسبتهم بـ 16,66 بالمئة فيترثون قبل بدء استخدامها ويأخذون وقتنا لذلك. فيما أن استخدام آخرين يقدر بنسبة 20 بالمئة يستعملون هذه الوسائل بعد أن يستخدمها مسؤولوهم المباشرون، ونسبة 8,33 بالمئة يستعملونها بعد تأكدهم من استخدام زملاء العمل لها.

إن من لا يترددون في استعمال الوسائل التكنولوجية هم في الغالب من الذين يبادرون إلى الإقبال على كل ما هو جديد، ويباشرون استعماله دون انتظار.

إن هذا الإقبال يرجع بدرجة كبيرة إلى مستوى وعي هؤلاء المستخدمين بأهمية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في العمل، و هم يتخذون قرارهم بناء على قدرتهم على استخدامها ومستواهم الجيد، لذا فهم يسمون بالمتبنين الأوائل، وهم غالبا العاملون في مصلحة الإعلام الآلي ورؤساء المصالح...

إن درجة الإقبال على الوسائل الجديدة قد تختلف لدى المستخدمين، فهم ليسوا جميعا بنفس درجة الإقدام على التجديد أو الرغبة في التغيير، فبعضهم يبدون نوعا من الحذر تجاه استعمال هذه الوسائل، لكنهم يقبلون عليها بعد أن يزول لديهم الشك، وبعد أن يلاحظوا أنّ هناك من بدأ استعمالها. لكن هناك من المستخدمين من لا يستعمل هذه الوسائل إلا بعد أن يستعملها مسؤوله المباشر، فهو لا يتخذ قرار الاستخدام بمفرده، وإنما بناء على موقف مسؤوله المباشر الذي يعتبر مرجعه في ذلك.

ويظهر أن هؤلاء المستخدمين - يشكلون نسبة 20 بالمئة - يتأثرون في مواقفهم بمسؤوليهم أكثر من تأثرهم بما تقدمه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من خدمات، وهم يحترمون رأي مسؤوليهم، و يثقون فيما ينقلونه إليهم من أوامر وتعليمات، كما يأخذون بنصائحهم وتوجيهاتهم. وأغلب هؤلاء من أعوان

التنفيذ الذين لديهم قدرات ضعيفة في التحكم في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ، إلى جانب خضوعهم للرقابة السلمية لمسؤوليهم الذين يشكلون قادة رأي بالنسبة لهم .
لكن البعض الآخر قد لا يتأثر بمسؤوله المباشر بقدر تأثره بزملائه في العمل ، فهو يستخدم هذه الوسائل الجديدة نظرا لأن زملاءه يستخدمونها ، فثقة المستخدم في زملاء العمل تجعله يبني موقفه وقراراته انطلاقا من مواقف وقرارات زملائه.

4- متغير الانتماء:

- الجدول رقم (52): يوضح شعور الانتماء لدى المستخدم الإداري

النسبة	التكرار	التوزيع
		هل تشعر أنك عنصر ايجابي في المؤسسة
56,66	34	أوافق
33,33	20	أوافق نوعا ما
10	6	لا أوافق
100	60	المجموع

إن غالبية أفراد العينة يشعرون أنهم عناصر إيجابية في المؤسسة، فنسبة الذين أجابوا بـ " موافق " و "موافق نوعا ما " يشكلون معا نسبة 90 بالمئة، أما نسبة 10 بالمئة الباقية فقد أجابت بـ " غير موافق " . و يدل ذلك على أن غالبية المستخدمين لهم شعور بالانتماء للمؤسسة، سببه اندماجهم مع التغيرات التي حدثت، وشعورهم بالثقة في إطار ظروف العمل، وبقوة العلاقات التي تربطهم بالمستخدمين الآخرين.
هذه الشروط الجيدة تدفعهم إلى الإسهام بمسؤولية في أنشطتهم وتقرب أهدافهم إلى أهداف المؤسسة، وتولد لديهم شعورا بأنهم يشكلون لبنة أساسية ومهمة في نشاط المؤسسة .

5-متغير الدور:

- الجدول رقم (53): يوضح الرضى عن الوضعية في العمل بوجود التكنولوجيات

النسبة	التكرار	التوزيع
		هل أنت راض عن وضعيتك في العمل في وجود هذه التكنولوجيات
56,66	12	راض
33,33	28	راض نوعا ما
10	20	غير راض
100	60	المجموع

إن نسبة 56,66 بالمئة من أفراد العينة راضون عن وضعيتهم الحالية في وجود التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، أما نسبة 33,33 بالمئة فهم أقل رضا " راضون نوعا ما " ، فيما نجد أن نسبة 10 بالمئة غير راضين .

ويأتي هذا الاتجاه الأخير - غير راضين - بناء على توقع المستخدمين بأن هذه التكنولوجيات ستؤثر على مركزهم التنظيمي و تموقعهم داخل المؤسسة، لذا فهم غير راضين عن الوضع الحالي، لأنه يغيّر حالة الاستقرار التي تعودوا عليها، ويحيلهم إلى وضع جديد مفتوح وحركي أكثر، يتميز بدناميكية المعلومات وحركتها ودورها، ودوران الوظائف والعمل في إطار مجموعات عمل .

6- متغير اللغة:

- الجدول رقم (54): يوضح لغة الانترنت أو الانترنت التي يميل المستخدم الإداري إلى التعامل بها

النسبة	التكرار	التوزيع
		هل تميل إلى التعامل مع المعلومات على الانترنت أو الانترنت المكتوبة بـ:
11,66	7	الانجليزية
65	39	الفرنسية
23,33	14	العربية
100	60	المجموع

إن نسبة 65 بالمئة من أفراد العينة يميلون أكثر إلى التعامل مع المعلومات المكتوبة بالفرنسية، فيما يميل ما نسبته 23,33 منهم إلى التعامل مع المعلومات على الانترنت والانترانيت التي تكون مكتوبة بالعربية ، أما نسبة 11,66 بالمئة فتميل إلى المعلومات المكتوبة باللغة الانجليزية .

إن تعامل المستخدمين مع اللغة الفرنسية على الشبكة يعود إلى أن التسيير في المؤسسة يتم باللغة الفرنسية الموروثة عن الحقبة الاستعمارية، فتاريخ تأسيس المؤسسة المنحمية بالونزة يرجع إلى سنة 1927، ومنذ ذلك الحين إلى يومنا هذا تتم معظم المعاملات الإدارية وتبادل الوثائق وأنشطة المحاسبة والمالية وتسيير الأجور والموارد البشرية وغيرها باللغة الفرنسية، كما أن الأرشيف محفوظ باللغة ذاتها.

و من جانب آخر، فإن ثقافة الأفراد تتجه إلى تقديس اللغة الفرنسية والإقبال عليها، على اعتبار أنها لغة حضارية تعبر عن مرتبة اجتماعية و ثقافية عالية. و في هذا الصدد نجد أن الأفراد الذين يتكلمون العربية قد يلجؤون أحيانا إلى دمج كلمات فرنسية لإظهار مكانتهم وقدراتهم عند الحديث .

ولعل هذا الإشكال لا يتعلق فقط بمؤسسة أرسيلور ميتال، و إنما يتعلق في مجال أوسع ببنية المجتمع الجزائري ككل، على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح، فهي تتأثر بما يطرأ على المجتمع ع من أحداث وتحولات، و ما يميزه من خصائص .

إن عدم إتقان غالبية مستخدمي المؤسسة للغة الانجليزية قد يحول دون تمكنهم من الاطلاع على موقع المؤسسة، ويحرمهم من التفاعل مع ما يطرحه من معلومات وخدمات ومستجدات مهمة، كما يجدون صعوبة في قراءة رسائل البريد الالكتروني الواردة إليهم بهذه اللغة و يجعلهم يلجؤون إلى ترجمتها.

- جدول رقم (55): يوضح كيفية تشجيع العمال على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بطريقة جيدة:

النسبة	التكرار	التوزيع
		كيف نشجع العمال على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بطريقة جيدة؟
33,33%	20	التكوين المستمر والتدريب والممارسة
21,66%	13	التحسيس والتوعية

توفير الوسائل والإمكانيات	8	13,33%
التحفيز المادي	6	10%
خلق التفاهم والعمل بالمشاركة	3	5%
المجموع	60	100%

يرى ثلث أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب نسبة 33,33 بالمئة أنه لتشجيع المستخدمين على استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بطريقة جيدة يجب القيام بالتكوين المستمر والتدريب والممارسة، أما نسبة 21,66 بالمئة الآخرون فيرون أن التحسيس والتوعية تمثل أحسن طريقة لتشجيع المستخدمين على الاستعمال الجيد للتكنولوجيات ، فيما ترى نسبة 13,33 بالمئة أن يجب توفير الوسائل والإمكانيات في حين ترى نسبة 10 بالمئة أن التحفيز المادي للمستخدمين يسمح بتشجيعهم على الاستخدام الجيد لهذه الوسائل، أما نسبة 5 بالمئة الباقية فيرون أنه لتحقيق هذا الهدف يجب خلق التفاهم والعمل بالمشاركة.

إن كل هذه الاقتراحات تعد مهمة لتفعيل استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ، فعملية التكوين تمكن العاملين بالمؤسسة من التحكم بصورة جيدة في استعمال تلك الوسائل . هذه الأخيرة تشهد تطورات يومية تفرض متابعتها من طرف المؤسسة عبر برجة دورات تكوينية لفائدة مستخدميه ا، خاصة في مجال أمن المعلومات.

وإذا علمنا أن 68,33 بالمئة من المستخدمين لم يتلقوا تكوينا حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ، ونسبة 84,21 بالمئة ممن تلقوا تكوينا يعتبرونه غير كاف ، فإن وضع مخطط لتدريب المستخدمين وتحسين مستواهم يعد أكثر من ضروري، إلى جانب تحسيس وتوعية المستخدمين وتعريفهم بأهمية هذه التكنولوجيات في العمل، حتى يجسنا استعمالها، ويتجاوزوا مختلف العوائق التي تعترضهم. وفي هذا الإطار، يجب أولا توفير الوسائل والإمكانات اللازمة قبل الحديث عن التكوين أو التحسيس ، فكثير من المكاتب لا تتوفر على أجهزة إعلام آلي فضلا عن إيصالها بالشبكة ، لذا فإن توفير كل الوسائل اللازمة للعمل حسب الاحتياجات سيشجع العمال على الاستعمال الجيد للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال. لكن كل هذه الإجراءات لا تكفي ما لم يتم تحفيز المستخدمين ماديا ، فإذا كانت أجور العمال زهيدة ، فإن رغبة هؤلاء في تقديم الإضافة في العمل تقل والعكس في حال كون الأجور مرتفعة أو في حال اقتران الأجور بمستوى الأداء الفردي .

كل هذا يجب أن يتم في أجواء من التفاهم والعمل بالمشاركة، فشعور الأفراد بأنهم طرف مهم في العملية التسييرية يدفعهم إلى الثقة في مؤسستهم، ومن ثم استخدام كل الوسائل المتاحة للمساهمة في تحسين الأداء العام، بما فيها الاستعمال الجيد للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

ثالثا: نتائج الدراسة

تناولت الدراسة موضوع مساهمة التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية بمؤسسة اقتصادية مشتركة هي مؤسسة أرسيلور ميتال ArcelorMittal تبسة. و قد حاولنا في دراستنا هذه معرفة كيف تسهم هذه التكنولوجيات في دعم المشاركة التنظيمية بالمؤسسة، من خلال التعرف على طبيعة المنافع التي توفرها، ومدى استعمالها من طرف المستخدمين الإداريين لممارسة أنشطتهم، وكذا معرفة مدى تقبلهم لإدارة هذه لأنشطة عن طريقها. و قد توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج التي نوردتها فيما يلي:

- 1- إن أفراد عينة البحث يتمتعون بمستوى تعليمي جيد، حيث أن أغلبهم من ذوي المستوى الثانوي والجامعي.
- 2- إن المستوى التعليمي الجيد هؤلاء سمح لهم بمتابعة وسائل الإعلام على اختلاف بينهم في نوعية الوسائل التي يتابعونها.
- 3- إن مشاهدة التلفزيون وقراءة الصحف تعد نشاطا أوليا لدى غالبية المستخدمين الإداريين بالمؤسسة، غير أنهم قليلا ما يستمعون إلى الإذاعة، فيما يتصفحون الانترنت بدرجة أقل.
- 4- إن أجهزة الإعلام الآلي تتوفر بالمؤسسة في عدد كبير من المكاتب تقريبا حيث وصلت إلى نسبة 70 بالمئة، إلا أننا لاحظنا أن استخدامها في التطبيقات القاعدية للمعلوماتية كالكتابة والطباعة و معالجة النصوص لا زال يحتل المرتبة الأولى، رغم أن الاستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيات لا ينحصر في التطبيقات القاعدية، بل فيما توفره من خدمات تضمن التواصل بين المستخدمين، وانتقال المعلومات بسهولة بينهم.

- 5- إن الإطارات السامين و الإطارات هم أكثر المستخدمين توفرا على هذه الوسائل بمكاتبهم بالمقارنة مع أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.
- 6- إن المستخدمين الإداريين الإناث أكثر امتلاكاً لأجهزة الإعلام الآلي بمكاتبهم من الذكور، كما أن ذوي المستوى الجامعي أكثر من يتوفر لديهم أجهزة إعلام آلي بمكاتبهم يليهم الثانويون وذوو المستوى المتوسط، مما يدل على أن حيازة هذه الوسيلة بالمكتب تتطلب مستوى تعليمياً معيناً للقدرة على استعمالها.
- 7- إن عدداً كبيراً من المستخدمين الإداريين غير موصولون بالانترنت في مكاتبهم حيث وصلت النسبة إلى أكثر من 64,28 بالمئة.
- 8- إن الإطارات السامين هم أكثر الموصولين بالانترنت، فهي تمكنهم من الاطلاع على موقع المؤسسة و متابعة بعض المواقع الالكترونية المهمة كالجريدة الرسمية، والجرائد الوطنية.
- 9- إن ما يقارب نصف المستخدمين الإداريين الذين تتوفر مكاتبهم على أجهزة إعلام آلي غير موصولون بالانترنيت حالياً حيث وصلت النسبة إلى 47,61 بالمئة. إلا أن المؤسسة تعمل على وصل كل المستخدمين الإداريين بهذه الوسيلة، وهي تعتمد مبدأ الأولوية والتدرج على مراحل في وصل المستخدمين بالانترنيت. فالإطارات السامون هم أكثر ربطاً بالشبكة يليهم الإطارات، أما أعوان التحكم فهم أقل ربطاً بالشبكة رفقة أعوان التنفيذ.
- 10- إن النقص الفادح في توصيل مستخدمي المؤسسة بهذه الخدمة يمكن أن يرجع إلى عدة أسباب:
- ✓ أسباب تكنولوجية: متعلقة بعد قدرة المؤسسة حالياً على توصيل بعض الأقسام و المصالح بالشبكة نظراً لبعدها عن موقع المؤسسة وصعوبة التضاريس مثل قسم الإنتاج وقسم الدراسات والتنمية ومصالح الأمن الصناعي وغيرها. ما يجعل المستخدمين في هذه المصالح محرومين من الخدمات التي توفرها الانترنيت ومشاركتهم في إدارة مؤسستهم تتم عبر وسائل أخرى.
- ✓ أسباب أمنية: ترتبط بتخوفات المؤسسة من تسرب معلوماتها السرية أو حدوث عملية اختراق لبريدها الالكتروني في حالة تمكين جميع المستخدمين الإداريين من التوصيل بالشبكة، على اعتبار أن عدداً كبيراً منهم غير مؤهل للتعامل مع هذه الوسائل الحديثة ويعانون من نقص أو غياب تكوين في هذا المجال.
- ✓ أسباب متعلقة بالفائدة: فالمؤسسة تستثمر في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وبما أن الاستثمار يتعلق دائماً بالفائدة، فإن المؤسسة تعتمد في وصل المكاتب بالشبكة في هذه المرحلة على دراسة مسبقة

للاحتياجات الفعلية لكل قسم أو مصلحة أو مكتب ولمخطط الأعباء المتعلق بها، ومدى حاجتها إلى اتصال مكثف ودائم بالإدارة، ليتم تحديد المعنية منها.

وفي مرحلة أخرى قد يتم وصل مكاتب أخرى بالشبكة بناء على طلب المستخدم الذي يحاول إقناع المؤسسة بضرورة وصله بها وبأهمية هذه الخدمة بالنسبة للمنصب الذي يشغله و بالإضافة التي يمكن أن يقدمها للمؤسسة. إذا فالمؤسسة لها رؤية واضحة أساسها دراسة مدى حاجة كل مستخدم في المنصب الذي يشغله إلى توصيله بشبكة الانترنت.

11- يتجه غالبية المستخدمين إلى أن التطبيقات التي تطرحها كل من الانترنت والانترانيت سهلة الاستخدام وغير معقدة ويمكن التعامل معها دون مواجهة صعوبات كبيرة، إذ أن معظم التطبيقات التي تطرحها تماثل تلك الموجودة على خدمة الانترنت العادية تقريبا.

12- إن المستخدمين الأصغر سنًا بالمؤسسة أكثر اتجاهًا إلى أن استخدام كل من الانترنت والانترانيت سهل، نظرًا لأنهم قد عاصروا تطوّر هذه الوسائل وهم في مرحلة الشباب، حيث يتابعون في هذه السن المبكرة مختلف التحديدات خاصة التقنية منها.

13- إن المستخدمين ذوي المستوى التعليمي الجامعي أكثر اعتقادًا في سهولة استخدام كل من الانترنت والانترانيت بالمؤسسة نظرًا لما يتمتعون به من إمكانيات فكرية وقدرات عقلية تجعلهم قادرين على التحكم بصورة جيدة في هذه الوسائل.

14- إن بعض التطبيقات الخاصة في الحواسيب قد تكون معقدة وتتطلب تدخل المختصين في الإعلام الآلي، والولوج إليها من طرف المستخدم قد يعطل عمل جهازه.

15- إن أمن المعلومات الموجودة على هذه الوسائل أو المتداولة بين المستخدمين يفرض على مستعملها توخي الحذر من إمكانية تسرب هذه المعلومات إلى أطراف خارجية، وعدم التعامل مع أفراد لا يعرف هوياتهم أو لا ينتمون إلى المؤسسة، حيث أن ذلك من شأنه التسبب في خسائر للمؤسسة.

16- رغم أن هذه الأجهزة مزودة بأنظمة حماية (firewalls) ضد الاختراق والسرقة و تضمن أمن المعلومات، إلا أنّها قد تكون عرضة لبرامج اختراق قوية تمر عبر الشبكة عند الدخول إلى مواقع الكترونية غير آمنة، أو عند وصل الجهاز بمرفقات معلوماتية (قرص مضغوط، مفتاح معلوماتي USB clé ...) بها فيروسات أو ملفات تجسس، ما يؤثر على ذاكرة الكمبيوتر وسرعته أو يعطل بعض التطبيقات المعلوماتية، أو يدمر الملفات

المرجعية والوثائق الموجودة على الأجهزة، والتي قد يكون بعضها ثميناً ولا يمكن استرجاعه، ويمكن أن يسبب فقدانها خسائر غير متوقعة.

17- إن غالبية المستخدمين الإداريين على وعي بأن نوعية الخدمة التي تقدمها الشبكة (انترنت + انترانيت) جيدة. و هذا ليس وليد الصدفة، بالنظر إلى اهتمام المؤسسة بتحسين الاتصال عبر الشبكة المعلوماتية، وحرصها على أمن معلوماتها، حيث تستعمل شبكة خاصة للاتصال تضمن خدمة نوعية وآمنة تسمى V.P.N (Virtual private network) عبر الساتل الألماني satlynx.

18- إن استخدام الانترنت بالمؤسسة يوفر مزايا عديدة أهمها خدمة بريد المؤسسة، والاطلاع على موقعها الإلكتروني، وبعض المواقع المصنفة كمواقع مفيدة أو إنتاجية. هذه الأخيرة توفر معلومات آنية وسريعة للإطارات السامين بالمؤسسة، مثل إصدارات الجرائد الرسمية التي تسمح بالتعرف على جديد المنظومة القانونية الاقتصادية، كقوانين المالية والميزانية و التعديلات الضريبية وغيرها.

19- تقوم المؤسسة بحجب الاتصال بالمواقع غير الإنتاجية (مواقع غير آمنة، مواقع الجنس، التسلية، الدردشة) ومنع التحميل من بعض المواقع و الروابط المجهولة، وذلك لحصر استخدام هذه الوسائل من طرف إطارها في دعم إنتاجية المؤسسة وتحسين الأداء من جهة، وتجنب تضييع الوقت أو وقوع أخطار غير محسوبة.

20- بالنسبة للانترانيت، فإن أكثر من نصف المستخدمين يرون أنها توفر مزايا للمؤسسة، حيث وصلت النسبة إلى 60 بالمئة.

21- إن استعمال الانترانيت كان له أثر ايجابي فيما يخص سرعة الأداء، توفير الوقت، دقة النتائج، تقليل التكاليف، تسهيل الاتصال و إمكانية مناقشة بعض القرارات ومواكبة التطورات.

22- إن غالبية المستخدمين لا يستعملون بريد المؤسسة الإلكتروني، حيث وصلت النسبة إلى 65 بالمئة، وذلك راجع إلى غياب هذه الخدمة لدى هؤلاء، حيث لا يزال محتكراً في المستويات العليا للإدارة. و إن كان يضمن سهولة الاتصال، وقلة الأخطاء، و سرية نقل المعلومات وسرعتها، ويقلص الحاجة إلى الاتصال المواجهي، إلا أنه بالمقابل لم يؤثر في أنماط الاتصال السائدة في المؤسسة، فهو غير معمم بعد على كل المصالح، حيث لا يتمكن عدد كبير من المستخدمين الإداريين من استعماله.

23- إن ما يزيد عن ثلثي المستخدمين لم يتلقوا أبداً تكويناً حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، حيث وصلت النسبة إلى 68,33 بالمئة.

- 24- إن الذين يتوجهون إلى تلقي تكوين حول NTIC قد بلغت نسبتهم 35,29 بالمئة، وهم غالبا من فئة أعوان التنفيذ، ومن ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ومن ذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 20 سنة. وهم يتوجهون إلى متابعة هذا التكوين نظرا لرغبتهم في تحسين مستواهم في هذا المجال، وتغطية نقص تكوينهم الأكاديمي، إلا أن تكوينهم غالبا ما يقتصر على تطبيقات الإعلام الآلي البسيطة و برامج القاعدية.
- 25- إن عددا كبيرا من المستخدمين الذين تلقوا تكوينا قد تابعوه خارج المؤسسة - وصلت نسبتهم إلى 63,15 بالمئة-. فالمؤسسة لا تعتبر أن التكوين في هذا المجال ذو أولوية، رغم توجه المؤسسة إلى إدماج هذه التكنولوجيات في نشاطاتها، فيما تنظم برامج سنوية للتكوين في مجالات أخرى بالشراكة مع مؤسسات تكوين وطنية متخصصة، كما تخصص دورات تكوينية خارج الوطن في بعض التخصصات الأخرى.
- 26- إن أكثر من نصف هؤلاء قد تلقوا تكوينهم في السنوات الخمس الأخيرة، مما يدل على متابعتهم للمستجدات التي تطرحها هذه التكنولوجيات، وجدة معلوماتهم التي أخذوها رغم كونها قاعدية.
- 27- إن فئة كبيرة من المتكويين وصلت نسبتهم إلى 84,21 بالمئة، يعتبرون أن تكوينهم غير كاف، وهذا راجع إلى التطور اليومي الذي تشهده هذه التكنولوجيات من جهة، و اقتصار تكوينهم على تطبيقات الإعلام الآلي البسيطة من جهة أخرى، كما أنهم لم يستفيدوا من دورات متخصصة في هذا المجال بالمؤسسة.
- 28- إن عددا كبيرا من المستخدمين لهم مستوى مقبول نسبيا في التحكم في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، حيث أن نسبة 11,66 بالمئة يعتبرون أنهم يتحكمون فيها بصورة جيدة، ونسبة 51,66 بصورة متوسطة.
- 29- إن أكثر من نصف المستخدمين وصلت نسبتهم إلى 52,63 بالمئة يعتبرون أن وصولهم إلى المستوى الحالي في استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال قد جاء نتيجة مجهودات شخصية.
- 30- إن بريد المؤسسة وموقعها الإلكترونيين ليسا مصدرين مهمين لمعلومات المستخدمين، إذ لا يوفران منظومة معلومات مهمة لهؤلاء بالمقارنة بالمصادر الأساسية المباشرة التي يلجؤون إليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل متمثلة في المسؤول المباشر زملاء العمل والمدير.
- ويرجع ذلك إلى عدم استجابة هذه الخدمات لما يحتاجه المستخدمون من معلومات، حيث أن موقع المؤسسة على الانترنت متاح فقط للإطارات السامين بالمؤسسة، كما أنه مصمم باللغة الإنجليزية، مما يصعب التعامل مع معطيته. أما الانترنت فهي أيضا غير متاحة للجميع، فإلى جانب أنها لا توفر بنكا مهما للمعلومات، فإن

خدمة التراسل الإلكتروني - التي تطرحها- لا يسمح مستوى انتشارها الحالي بدوران المعلومات بكثافة عن طريقها.

31- غالبية المستخدمين يلجؤون إلى الاتصال الشخصي و المكتوب لتوصيل وتبادل المعلومات مع الأطراف الأخرى، حيث بلغت النسب على التوالي: 53,33 بالمئة و 33,33 بالمئة.

32- إن العلاقة بين المستخدمين و مسؤوليهم المباشرين أساسها المشاركة، إذ أن نسبة 80 بالمئة صرّحوا أن رأيهم يؤخذ بعين الاعتبار أحيانا، وهو دليل على اعتبارهم مساهمين أساسيين في قرارات المسؤولين، ومن شأن ذلك تحفيز المستخدمين على المساهمة الايجابية.

33- إن أكثر من نصف المستخدمين بالمؤسسة لا يحضرون الاجتماعات، و هذا راجع إلى الطابع التمثيلي لها، حيث أن المشاركة فيها مقتصرة على الإطارات و ممثلي العمال.

34- إن الإطارات السامين هم أكثر المستخدمين حضورا للاجتماعات التي تعقدها المؤسسة، يليهم الإطارات ثم أعوان التحكم، أما أعوان التنفيذ فيحضرون بدرجة أقل.

35- إن إبلاغ المعنيين بالاجتماع غالبا ما يتم عن طريق دعوة مكتوبة أو عن طريق الهاتف أو مباشرة، أما البريد الإلكتروني فانه قليلا ما يستخدم في ذلك رغم أنه أقل كلفة وأسرع وأضمن وصولا.

36- إن غالبية المستخدمين الإداريين يعتقدون أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ضروري، حيث وصلت نسبتهم إلى 83,33 بالمئة. و هو مؤشر على تقبلهم للتغيير الذي حدث على مستوى المؤسسة، حيث أن أغلبهم من ذوي المستوى الجامعي والثانوي.

37- إن سبب قلة اهتمام البعض باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يرجع إلى عدة عوامل؛ أهمها الثقافة التقليدية لهؤلاء، ورغبتهم في الحفاظ على الوضع الراهن، وتخوف البعض الآخر من تسرب معلوماتهم، كما يتخوف آخرون من تغيير طريقة العمل التي تعودوا عليها.

38- إن مظاهر التخوف لدى بعض المستخدمين ناجمة أساسا عن نقص الإعلام و قلة فرص التكوين.

39- إن نسبة كبيرة من المستخدمين قد تبوّأ التغييرات التي أحدثتها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وقد استخدموها بناء على إدراكهم لأهميتها في العمل، وقد نجد أن آخرين يستخدمونها كونها حتمية إدارية فقط، فيما أن عددا قليلا منهم قد استخدمها تقليدا لغيره.

- 40- إن إشراك المستخدمين في التغيير تجعل مقاومته أقل، حيث أن أكثر من نصفهم يستخدم NTIC دون تردد، وهم يعرفون بالمتبنين الأوائل ويشكلون قادة رأي لغيرهم من المستخدمين، وهم أكثر المستخدمين إقبالا على التغيير.
- 41- إن نقص مشاركة بعض المستخدمين قد يجعلهم يتخوفون من التجديد، ويدفعهم تخوفهم هذا إلى التريث قبل الاستخدام النهائي لها.
- 42- إن بعض المستخدمين قد يتأثرون عند استخدامهم لـ NTIC برأي مسؤوليهم المباشرين، فهم أقل مشاركة في التغيير، وغالبا ما يكونون من فئة أعوان التنفيذ.
- 43- إن استخدام زملاء العمل لـ NTIC قد يشكل حافزا لدى بعض المستخدمين -الذين يتأثرون بمواقف زملائهم ويثقون في اختياراتهم- للإقبال على استخدامها.
- 44- إن التغييرات التي حدثت بعزز انتماء المستخدم للمؤسسة، وذلك يرجع إلى شعور المستخدم بإشراكه في إحداث التغيير، وثقته في ظروف العمل، و قوة العلاقات التي تجمعهم بزملائه و مسؤوليه.
- 45- إن غالبية المستخدمين يعتبرون أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال قد أحدثت تغيرا إيجابيا في أدوارهم، وحسنت وضعيتهم بالمقارنة مع ما كان سابقا.
- 46- إن غالبية المستخدمين لا يتقنون اللغة الإنجليزية، ما يشكل عائقا أمام استفادتهم مما تطرحه الانترنت والانترانيت، خاصة الموقع الالكتروني للمؤسسة وبعض المراسلات عبر البريد الالكتروني من فروعها في أوربا والتي غالبا ما تكون بالإنجليزية.

مناقشة النتائج في ضوء مقارنة الدراسة- نموذج انتشار المبتكرات:-

لقد أشرنا في ذات الفصل أن النموذج حسب Granger هو "محلي" أكثر، بمعنى أن المبادئ التي ينطلق منها تكون أكثر خصوصية وقابلة للمراجعة بسرعة حسب النتائج التجريبية. ما يضيفي عليه نوعا من المرونة التي تجعله مناسباً لتفسير بعض الظواهر الجديدة.

إن مقارنة الدراسة التي أشرنا إليها في الفصل المنهجي - نموذج انتشار المبتكرات "لروجرز و شوماخير Rogers et Shoemaker" - هي نموذج مناسب لتفسير تبني الوسائل المستحدثة. هذا النموذج يتسع ليتجاوز حدود مجرد التبني أو الرفض انطلاقاً من وجود متغيرات شخصية وأخرى سوسيو ثقافية تتدخل في هذه السيرورة، ليشمل البحث عن تفسيرات واقعية لكيفية استخدام هذه الوسائل، خاصة في ظل انحسار مفهومي التبني والرفض في بيئة الأعمال وفي المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى الريح وتفرض امتثال كل موظفيها لما هو مطلوب منهم، واستخدام كل الوسائل التي توفرها بما فيها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

إلا أنه ينبغي أن نشير إلى أن النتائج التي توصل إليها النموذج ترتبط في أغلبها بمجتمعات ذات طابع ثقافي خاص، كما أنها استخلصت من دراسة مواقف تبني التجديدات أو المهارات أو المشروعات الزراعية الجديدة، إلا أننا في دراستنا هذه نسعى إلى فحص استخدام التجديدات- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال- في إطار مجتمع حضري جزائري داخل مؤسسة اقتصادية مشتركة لها خصوصيات ثقافية وتنظيمية معينة. إذ أن امتلاك المؤسسة لأجهزة إعلام آلي أو الخدمات الشبكية التي ترافقها لا يعني وجود تبني لهذا التجديد، بل يجب أن يقترن ذلك بالاستخدام الفعلي وضمن التفاعلية بين المستعملين.

لذا، فإن حدود هذا النموذج اليوم هي إيجاد تفسير لكيفية استخدام هذه التكنولوجيات، وإن كانت تتم بصورة مجردة بعيدة عن التأثيرات الجانبية، أم أن المتغيرات نفسها لا تزال تتحكم فيها. إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تؤكد الافتراضات التي انطلق منها النموذج من وجود عوامل شخصية متدخلة أهمها السن، الجنس، المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية وغيرها، وأن المجددين يختلفون عن غيرهم من حيث هذه المتغيرات، فهم غالبا أصغر سنا وأرفع دخلا وأرفع تعليما وأكثر متابعة لوسائل الإعلام. و قد ظهر أثر العوامل الشخصية في الدراسة جليا، حيث أن الذين تتوفر مكاتبهم على أجهزة الإعلام الآلي هم غالبا من الإطارات السامين والإطارات، ومن ذوي المستوى التعليمي الجامعي. أما فيما يخص الاستخدام، فإن الأفراد الأصغر سنا بالمؤسسة أكثر اتجاهها إلى اعتبار NTIC سهلة الاستخدام، كما أن أغلبهم من ذوي المستوى الجامعي، حيث أتاح لهم مستواهم التعليمي المرتفع فرص استخدام هذه الوسائل الحديثة دون مواجهة صعوبات كبيرة للتحكم فيها.

ومن جانب آخر، تبين أن افتراض النموذج بأن هناك فئة محدودة العدد تقبل على التجديد في بداياته فيما يعرف بالمتبينين الأوائل غير محقق، حيث أن الدراسة توصلت إلى أن من يقبلون على استخدام NTIC دون تردد يشكلون أكثر من نصف المستخدمين، و إدراكهم لأهمية هذه الوسائل في العمل يجعلهم يبادرون إلى استخدامه دون خوف أو انتظار.

ثم إن فرضية تدفق سير العملية الاتصالية على مراحل، و الدور الحاسم الذي يمارسه قادة الرأي في التأثير على الأفراد خلال كل مرحلة من هذه المراحل محققة. وهو ما يمكن أن نلمسه في دور المختصين في الإعلام الآلي الذين يمثلون مرجعا لغيرهم من العمال في مجال استخدام NTIC ، فهم أول من يستخدم الوسائل الجديدة وأول من يجربها، كما يملكون معارف ومعلومات واسعة عن ها، ويتحكمون فيها بصورة جيدة تسمح لهم بتقديم التوضيحات و الإرشادات للعمال حول كيفية تجسيد بعض التطبيقات الجديدة أو استعم ال بعض خدمات الانترنت والانترانيت. كما يشكل الإطارات العليا والقادة الإداريون قادة رأي رسميين يمارسون سلطة إدارية و رقابية على بقية العمال ويؤثرون في توجهاتهم. فيما يتأثر آخرون بزملائهم في العمل نظرا لثقتهم في قراراتهم واتجاهاتهم.

وبخصوص فرضية أن دور الاتصال يتجسد في إثارة اهتمام الأفراد بهذه المبتكرات الحديثة وهيئتهم لتقبل استخدامها، فقد توصلنا إلى أن المؤسسة لا تضطلع بدور مهم في توعية الأفراد و تحسيسهم بضرورة استخدام NTIC في العمل، أو تكوينهم في هذا المجال، فمعظم العمال لم يتحصلوا على معارف علمية عن طريق

التكوين أو التدريب، بل إن أغلبية المعارف التي تحصلوا عليها كانت بطرق غير رسمية و مصدرها زملاء العمل الذين يتمتعون بمستوى عال في استخدام NTIC .

وكنتيجة، يمكن القول أن الافتراضات التي طرحها النموذج قد تحققت في جزء منها، سيما ما تعلق بتأثير العوامل الشخصية والثقافية ودور قادة الرأي، إلا أنها لم تتحقق في جوانب أخرى حيث لم يحصل استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بدرجة كافية في المؤسسة، أي أن هذه التكنولوجيات لا تدعم بشكل كاف مشاركة الأفراد في تسيير مؤسساتهم. فهي غير متوفرة لدى أغلب المستخدمين، كما أن معظمهم يعاني نقص التكوين وقلة التحكم فيها. أما من تتوفر لديهم فهم يستخدمونها بدرجة أقل مقارنة بالاتصال الشخصي والمكتوب.

تناولت دراستنا بالمعالجة والتحليل موضوعا جديدا في مجال دراسات الاتصال في المنظمات، حيث كشفت عن دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال خصوصا الانترنت والانترانيت في دعم أحد أهم المبادئ التي تؤسس لتحقيق حاكمية المؤسسة ألا وهي المشاركة.

وقد سمحت الدراسة بإعطاء فكرة كافية عن واقع استخدام هذه التكنولوجيات -التي أصبحت موردا مهما لتنمية قطاع الأعمال- في المؤسسات الاقتصادية المشتركة بالجزائر، من خلال الكشف عن درجة توافرها ومستوى استغلالها، إلى جانب التعرف على بعض العوامل المؤثرة في كيفية استخدامها والتي تتباين لدى الأفراد، وهي مرتبطة بمتغيرات شخصية، سوسيوثقافية و أخرى تنظيمية.

و قد توصلت الدراسة إلى أن هذه التكنولوجيات لا تدعم مشاركة المستخدمين في إدارة مؤسستهم بالشكل المطلوب، فأجهزة الإعلام الآلي لا تزال مهمتها الأساسية هي الكتابة ومعالجة النصوص، أما الانترنت فهي غير متوفرة لدى أغلبهم لاعتبارات أمنية وأخرى إنتاجية، وهم إلى جانب ذلك يعانون من ضعف التحكم فيها بفعل نقص التكوين والممارسة.

بالمقابل، فإن المؤسسة لها إستراتيجية واضحة في توصيل مستخدميها بالانترانيت رغم أن أكثر من نصفهم غير موصولين بها حاليا. فمشكل التباعد الجغرافي لبعض المصالح يبقى عائقا أساسيا، ما جعل المؤسسة تسعى إلى اكتساب تكنولوجيا جديدة لاسلكية تتجاوز هذا العائق، مما سيسمح قريبا بتوصيل عدد أكبر من المستخدمين بها.

و يبقى الهدف من هذه الدراسة هو تقديم إضافة إلى الدراسات التي اهتمت بمجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، التي لا يزال يطرح تطورها وتنامي دورها -خاصة في مجال الأعمال- محاولات متجددة لإثرائها بدراسات أخرى.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

- المؤلفات:

- 1- أبراش إبراهيم: علم الاجتماع السياسي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1998.
- 2- إبراهيم سعد الدين: المجتمع المدني و التحول الديمقراطي، القاهرة، دار قباء للطباعة، 2000.
- 3- أبو شنب جمال: العلاقات الإنسانية- دراسة في مهارات الاتصال والتعامل - الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006 .
- 4- أبو طاحون عدلي : في التغير الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 5- أحمد محمد عبد الله مجدي: مقدمة في سيكولوجية الإعلام والاتصال ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 6- بدر أحمد: مناهج البحث في الاتصال والرأي العام والإعلام الدولي، القاهرة: دار قباء، 1997.
- 7- بن مرسللي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 8- بوبكر بوخريسة: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2000.
- 9- الجابري محمد عابد : الديمقراطية و حقوق الإنسان، الطبعة الأولى، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1994.
- 10- جلعوط سامر وآخرون: الاتصال والاتصال الإداري- المبادئ والممارسة - القسم الأول، الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للنشر، 2000.
- 11- حريم حسين : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 12- حسن إسماعيل محمود: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003.
- 13- حسين سمير محمد: بحوث الإعلام... الأسس والمبادئ، كلية الإعلام بجامعة القاهرة، 1986.

- 14- حباية عبد الله، بوقرة رابح : الوقائع الاقتصادية - العولمة الاقتصادية والتنمية المستدامة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 2009.
- 15- خضير البياتي ياسين : الاتصال الدولي والعربي ، عمان ، دار الشروق 2006.
- 16- دادى عدون ناصر : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية، ددن، 2004.
- 17- داود عزيز : مبادئ البحث العلمي والتربوي، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005.
- 18- الدقس محمد : التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.
- 19- دليو فضيل : المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2001.
- 20- سالم صلاح: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي ، الطبعة الأولى ، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2003
- 21- سعيد السالم مؤيد: نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم - الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005
- 22- سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 23- السيد أحمد لطفي أمين: مستقبل المراجعة في القرن الواحد والعشرين، قراءة و تطلعات ، دار النهضة، القاهرة 2002.
- 24- السيد طارق: علم اجتماع التنمية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007
- 25- سيد فهمي محمد: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2006.
- 26- سيد مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل - القاهرة، دار الفكر العربي، 2005.
- 27- شتا السيد علي: نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

- 28- الشطي إسماعيل و آخرون: الفساد و الحكم الصالح ،بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية، 2004.
- 29- شلبي محمد : المنهجية في التحليل السياسي، المناهج، الاقترابات والأدوات ، الجزائر ، د.د.ن، 1997.
- 30- صقر عاشور أحمد: الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية ، المملكة الأردنية ، 2005 .
- طه طارق: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت ، الإسكندرية ، دار الجامعة الحديثة، 2007 .
- 31- عبد الحميد محمد : البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، الطبعة الأولى، القاهرة: عالم الكتب، 2000.
- 32- عبد العال حماد طارق : حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005.
- 33- عبد الكريم زهير: الحكمانية - قضايا وتطبيقات- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003.
- 34- العبد الله سنو مي: الاتصال في عصر العولمة، بيروت، الدار الجامعية الحديثة، 1999.
- 35- العتيبي ضرار وزملاؤه : العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن- عمان، دار اليازوري العلمية، 2007.
- 36- عز الدين عبد الهادي محمود: الاتصال الفعال، الإمارات العربية، جامعة الإمارات، 2000.
- 37- عماد مكاوي حسن، سليمان علم الدين محمود: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2000.
- 38- قاسم القريوتي محمد : السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة- الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق، 2003.
- 39- قاسم اللامي غسان: إدارة التكنولوجيا. مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية . الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج، 2007.
- 40- الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي، - التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- ج 2 ، الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا للنشر، 2005.
- 41- اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 42- معبد الحسن إحسان : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، الطبعة الثانية، بيروت، دار الطليعة للنشر، 1996.

- 43- محمد البكري سونيا : نظم المعلومات الإدارية، مصر الدار الجامعية، 1999.
- 44- محمد العمري أبو النجا : تنظيم المجتمع-المشاركة الشعبية، الإسكندرية- المكتبة الجامعية، 2000.
- 45- محمد غنيم عثمان ، أبو زنت ماجدة : التنمية المستدامة - فلسفتها أساليب تخطيطها وأدوات قياسها - الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع 2007.
- 46- محمود طلعت منال : التنمية والمجتمع . مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 47- مسلم محمد : منهجية البحث العلمي، الطبعة الثانية، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004.
- 48- مصطفى حسين باهي محمد، أحمد الأزهرى منى : أدوات التقييم في البحث العلمي ، القاهرة، المكتبة الأنجلومصرية، 2006.
- 49- النجار فريد : التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

- الكتب المترجمة:

- 1- أنجس موريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: صحراوي بوزيد وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006.
- 2- كالام بيار : تفتت الديمقراطية من أجل ثورة في الحاكمية ، تر: شوقي الدويهي، الطبعة الأولى، بيروت دار الفارابي، 2004.
- 3- لارامي.أ و فالي.ب : البحث في الاتصال . عناصر منهجية . ، تر: بوشاقور حليلة وآخرون، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال بجامعة منتوري . قسنطينة . 2004.

- الرسائل الجامعية:

- 1- بختي إبراهيم: دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر- مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003/2002
- 2- بوغارب سفيان : مشاركة هامشي المناطق الحضرية و المتخلفة في مشاريع التنمية المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، قسم علم الاجتماع، 2006./2005

- 3- بومزال جميلة : أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000/1999.
- 4- حاج موسى هشام : الحاكمية والتنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار - عنابة - قسم علوم الإعلام والاتصال، 2005.
- 5- خامرة الطاهر: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - قسم العلوم الاقتصادية، 2007.
- 6- زدام يوسف : دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الإنسانية في الوطن العربي، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2007.
- 7- ساقور عبد الله : المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 1999.1998.
- 8- شنيخر عبد الوهاب : مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمييار للتنمية المستدامة - دراسة حالة Arcelor Mittal Annaba -رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عنابة، 2009.
- 9- هارون مليكة : الاتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال - دراسة ميدانية تحليلية على عينة من شباب ولاية تيبازة خلال صيف 2004 - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، قسم الإعلام، 2005/2004.

-الملتقيات:

- 1- أوهابية فتيحة : المواطنة في ظل الحكم الراشد ، المؤتمر الوطني حول الحكم الرشيد و إستراتيجية التغيير في العالم النامي، ج1، الجزائر، جامعة فرحات عباس، 08-09 أفريل. 2007.
- 2- آيت زيان كمال، قرينو حسين : "محددات الحوكمة و معاييرها -إشارة خاصة لنمط تطبيقها في الجزائر"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007.
- 3- بلعور الطاهر : الديمقراطية كأداة لترشيد الحكم - الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي - وقائع المؤتمر الوطني الأول حول الحكم الراشد - ج1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر. 2007.

- 4- بلوصيف الطيب : " الحكم الراشد: المفهوم و المكونات "، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء1، الجزائر، جامعة فرحات عباس-سطيف، 08-09 أفريل 2007.
- 5- بوحنية قوي: "نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية من خلال المداخل: الكلي، الجزئي، الحكم الراشد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، الجزائر، جامعة ورقلة، 09-10-مارس 2004.
- 6- بوصنوبرة عبد الله : المجتمع المدني والمشاركة الشعبية ، الضمان لترشيد الحكم ، المؤتمر الوطني حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس سطيف، 2007.
- 7- بوعروج لمياء : "إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية "، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، ا لجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007.
- 8- حاج عيسى آمال ، هواري معراج : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادي الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد من 22- 23 أفريل 2003.
- 9- حمادي نبيل، ضيف أحمد : الحاكم في ضرورة للتسيير الفعال للمؤسسات، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية " تجربة الو.م.أ والمملكة المتحدة، فرنسا وألمانيا " جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007.
- 10- زرقون محمد ، الرواني أبو حفص : حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي،"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، ا لجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007.
- 11- السهياني صالح : المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ، لبنان، المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية ، تقييم واستشراف ، 23-25 مارس 2009.
- 12- عنصر العياشي: الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول " المدينة المؤسسة غدا"، وهران 20- 21 ديسمبر 1997.

- 13- غزالي عادل : " متطلبات الإدارة الرشيدة و التنمية في الوطن العربي " ، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي ، الجزء 1، الجزائر، جامعة فرحات عباس، 08-09 أبريل 2007.
- 14- مراد ناصر : "شروط تطبيق الحكم الرشيد في المؤسسة" ، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الرشيد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007.
- 15- نصيب نعيمة : **الحكم الرشيد وإشكالية حقوق الإنسان** ، المؤتمر الوطني حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي ، جامعة فرحات عباس سطيف 2007.
- 16- ياسين بوجدره : " واقع و متطلبات الحكم الرشيد في الوطن العربي " ، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي ، الجزء 01، الجزائر، جامعة فرحات عباس، 08-09 أبريل 2007.
- 17- يونس صبرينة وآخرون : **الحكومة وتحسين أداء المؤسسات** ، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الرشيد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 02-03 ديسمبر 2007.
- المجالات والمنشورات :**
- 1- أحمد عبد اللطيف رشاد: "المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي" ، بحث بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية-جامعة حلوان- العدد الأول، 1996.
- 2- بن بركة عبد الوهاب ، بن العركي زينب : **أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية**، مجلة الباحث عدد 07، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2002.
- 3- بن عنتر عبد الرحمان : **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- جوان 2002.
- 4- بوشول فائزة وآخرون : **واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر** ، مجلة الباحث ، عدد 05 ، 2007.
- 5- بولكعبيات إدريس : **تجربة الجزائر في التنمية- قراءة في الانتقال نموذج إلى نموذج مضاد-** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة- عدد 17 جوان 2002.

- 6- بومطيع خالد جاسم: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات - مفاهيم وتطبيقات -، حلقة نقاشية، 11 فبراير 2008.
- 7- جمعة الشعراوي سلوى : "مفهوم إدارة الدولة و المجتمع "، مجلة المستقبل العربي، العدد 249، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.
- 8- رقام لندة : مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية-واقع وتحديات- ،جامعة محمد خيضر - بسكرة - مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جوان 2002.
- 9- عارف محمد كامل: مستقبلنا المشترك - اللجنة العالمية البيئة والتنمية - الكويت، سلسلة عالم المعرفة، عدد 142، أكتوبر 1989.
- 10- علي الزعبي حسن : العلاقة بين بعض العوامل الشخصية ومستوى الإدراك لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإرشاد الأكاديمي . دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة . الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2006.
- 11- علي نبيل : الثقافة العربية وعصر المعلومات ، عالم المعرفة ، العدد (184) ، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1994.
- 12- فرجاني نادر: "رفعة العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية "، بيروت، المستقبل العربي العدد 256، 2000.
- 13- القشي ظاهر ، الخطيب حازم : الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المروجة في الأسواق المالية، مجلة اريد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006.
- 14- القلق أمين: مجتمع المعلومات في البلدان العربية - حالة دراسية - ورقة مقدمة إلى إدارة برامج العلوم والبحث العلمي في المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- 15- منير نجار أحمد : البعد المصرفي في حوكمة الشركات، الكويت، مجلة مصارف، العدد 45، 2006.
- 16- اليحيوي يحيى : في العولمة ، الحاكمية والمواطنة، مجلة " وجهة نظر " فصلية ، العدد 6 ، السنة الثانية، شتاء 2000.

- الجرائد:

بوعبيد سفيان : الجزائر في المرتبة 113 عالميا في استعمال تكنولوجيا الاتصال، جريدة الخبر، 2010/03/27.

- المواقع الالكترونية:

- 1- رزيق كمال : التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح و الديمقراطية،مجلة علوم إنسانية، النسخة الالكترونية، العدد 25، نوفمبر2005،www.ulum.nl (الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2009/10/15)
- 2- عزي الأخضر، جلطي غانم: "التنمية البشرية للحكم الراشد" www.pogar/themes/participations.asp.htm (الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2009/10/12)
- 3- عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 2006، www.ulum.nl (الاطلاع على الموقع بتاريخ 2009 /11/08)
- 4- علوطي لمين: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم إنسانية www.ulum.nl السنة السادسة: العدد 38: صيف 2008. (الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2010/03/12)
- 5- الغزالي صلاح محمد، "الحكم الصالح: الطريق إلى التنمية"،www.Shafafeyah.org. (الاطلاع على الموقع بتاريخ 2009/08/07)
- 6- محمد البحيصي عصام، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال- دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني-، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول،ص : 155 - 177 ، يناير2006. عن موقع: http://www.iugzaza.edu.ps/ara/research/ بتاريخ: 2010/05/01
- 7- المغربي عبد الحميد ، نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ www.elmaghrby.com ، (الاطلاع على الموقع بتاريخ : 2010/02/20).
- 8- ياسين حراحشه فواز: درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد، مجلة علوم إنسانية،السنة السابعة، العدد 42،صيف 2009، (عن موقع المجلة www.ulum.nl بتاريخ: 2010/01/12)
- 9- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "الإرشادات العامة لتقييم بلد ما من حيث المساءلة و الشفافية"، www.undp.org (الاطلاع على الموقع بتاريخ 2009/10/08).

- 10- مركز المشروعات الدولية الخاصة - cipe - : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي بشأن
حوكمة الشركات، 2004 www.cipe .araba.org/pdf.help.asp (الاطلاع على الموقع بتاريخ
2010/02/08).
- 11- برنامج "إدارة الحكم في الدول العربية"، عن موقع :
www.pogar.org/arabic/governance/participation.aspx (الاطلاع على الموقع
بتاريخ: 2010/02/05)
- 12- الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك : تقنيات الاتصال، قسم الإعلام والاتصال، عن موقع الجامعة
www.a-o Academy.org بتاريخ: 2010/02/05.
- 13- موقع المركز الوطني للمعلومات بالجمهورية اليمنية:
www.yemen- nic.info/contents/studies ، بتاريخ: 2010/05/11
- 14- مركز البحوث للتنمية الدولية (CRDI): من نشر المعلومات إلى مشاركة المجتمع - دليل
الميسر للاتصال التنموي بالمشاركة-، كندا، د ت ن.
- 15- إستراتيجية التنمية المستدامة لحكومة المملكة المتحدة، مارس 2005، عن موقع:
www.sustainable – developpement.gov.uk بتاريخ : 2010/03/08
- 16- مركز الأردن الجديد للدراسات، حوار السياسات الاقتصادية، عمان، أغسطس 2005، عن موقع
www.ujec-jordan.org بتاريخ 2010/06/10.

- المعاجم والموسوعات:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993.
- 2- محمد محمود الإمام: السكان والموارد والبيئة والتنمية - التطور التاريخي - الموسوعة العربية للتربية من
أجل التنمية المستدامة، المجلد الأول، 2007.

- المقابلات:

- 1- مقابلة مع السيد برايس صلاح الدين، رئيس مصلحة رئيس مصلحة الإعلام الآلي بمؤسسة أرسيلور ميتال
تبسة، مقر المؤسسة- الونزة- بتاريخ: 26 أبريل 2010، الساعة 10:30 صباحا.
- 2- مقابلة مع السيد هوام فريد، رئيس مصلحة المحاسبة بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة، مقر المؤسسة- الونزة-
بتاريخ: 26 أبريل 2010، الساعة 14:30 بعد الزوال.

3- مقابلة مع الآنسة برايس حياة، رئيس المصلحة الإعلامية بالمؤسسة، مقر المؤسسة- الونزة-، بتاريخ : 28
أفريل 2010، الساعة 10 صباحا.

4- مقابلة مع السيد شابي فتحي، مدير المستخدمين بمؤسسة أرسيلور ميتال، مقر المؤسسة، بتاريخ : 29 أفريل
2010، الساعة 13:30 بعد الزوال.

ثانيا: المراجع بالأجنبية:

- Ouvrages:

1- Astrid Mullenbach : **la responsabilité sociale des entreprises**, Paris, le Flanchec, Sorbonne, 2002

2- Bean, Ron : **Comparative Industrial Relations**, an introduction to cross national perspectives, 2 édition, édition Thomson, 1994, P 74

3- Bergeron, P.G: **La gestion moderne théorie et cas"** Goeten Morin, Montréal-1983 .

4- Genevière Féron : **Ce que développement durable veut dire**, éditions d'Organisation, 2004

5- Gérard Charreaux :**le gouvernement des entreprises théories et faits**, paris, Gérard Charreaux éd,1997.

6- Goguelin, P. " **Direction participative et groupes autonomes de gestion" Que va devenir le travail ?** Entreprise Moderne d'édition, Paris. 1978.

- Revues et périodiques:

1- Frédérique George: **Acteur et décision dans le modèle participatif**, revue sciences de la société, les cahiers du LERASS N°39 octobre 1996.

2- Gérard Prévost, "**Introduction a L'étude du Concept de Gouvernance"**, **Revue IDARA**, N°21, Alger : ENA ,2001

3- Kara Slimane :**participation des travailleurs au capital des entreprises, réflexion sur la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché**, N°3 Université de Tlemcen, 1995.

4- M. Saïd OUKIL, **Economie et gestion de l'innovation technologique recherche et développement**, OPU, 1995.

5- Mialon M : **coopératives ouvrières en France et expérience étrangères de démocratie industrielle**, problèmes économiques n° 1710, 1981.

6- Mohamed Cherif Belmihoub: "**Les Institutions de L'économie de Marche à L'épreuve de La Bonne Gouvernance**», Revue IDARA.

7- Mohamed Chérif Belmihoub : "**Gouvernance et Rôle Economique et Sociale de L'état: entre Exigences et Résistances**, Revue IDARA, N°01, Vol 11, Alger : ENA ,2001.

8- Nachida Bouzidi: "**Gouvernance et Développement Economique : Une Introduction au Débat**», Revue IDARA, N°30, Alger: ENA, 2005.

9-Tixier, P.E. "**Management participatif et Syndicalisme** " Sociologie du Travail. No. 3. 1986.

- **Séminaires :**

1- Goumiri M : **la problématique de la privatisation, séminaire sur la privatisation dans les réformes économiques**, Alger, 24-25 mai, 1994.

2- MATOUB Belattaf .ALIA Salem : **changements climatiques et impact sur les cotes méditerranéennes**, rencontre internationale de l'économie de l'environnement, changements climatiques et DD des régions littorales, cas méditerranée, Annaba 12-13 décembre 2009

- **Rapports:**

1- World Bank, "**Governance & Development**" , Washington : World Bank , 1992.

2- UNDP, **Governance for Sustainable Humain Development**, New York: UNDP, 1997.

3- OCDE, **Governance In Transition: The New Agenda**, Paris: Public Management Reforms in OCDE Countries, 1995.

- **Sites internet :**

1- Document Qualité Online © 2007 – Dossier thématique “Le management participatif” site internet : www.qualiteonline.com, le 20.03.2010

2- www.larousse.fr/dictionnaires/francais/participation/58372, le 20/02/2010

3-What Is Good Governance » UN-ESCAP, www.gdrc.org/U-gov/escap/governance.html, le 15/03/2010.

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستمارة
02	دليل المقابلة
03	مخطط يوضح نموذج روجرز وشوماخير
04	قيمة نفقات تكوين عمال المؤسسة في مختلف التخصصات لسنة 2007
05	قيمة نفقات تكوين عمال المؤسسة في مختلف التخصصات لسنة 2008
06	قيمة نفقات تكوين عمال المؤسسة في مختلف التخصصات لسنة 2009
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (بالفرنسية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار - عنابة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص: الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات

ملحق رقم (1): استمارة

بعد التحية والتقدير:

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي لنيل شهادة الماجستير حول موضوع:

مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية

- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال "ArcelorMittal" تبسة-

فالرجاء منك قراءة أسئلة الاستمارة قراءة متأنية والإجابة عنها حسب رأيك الخاص.

نشكرك جزيلًا على تعاونك

صاحب البحث: منصور فوزي

ملاحظة:

- المعلومات التي تقدمها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

- ضع (ي) علامة (X) في خانة الاختيار الذي تراه مناسبًا.

- رجاء لا تكتب (ي) اسمك.

1 المحور الأول : البيانات الأولية

- 1 - الجنس ذكر أنثى
- 2 - السن : من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة
- 50 سنة فما فوق
- 3 - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي تكوين متخصص
- 4 - الوظيفة:
- 5 - ما هي خبرتك المهنية: من سنة إلى 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 إلى أقل من 30 سنة 30 سنة فما فوق
- 6 - ما هي الوسائل الإعلامية التي تستخدمها :

أبدا	أحيانا	دائما	
			الانترنت
			التلفزيون
			الراديو
			الصحف والمجلات

2 المحور الثاني : طبيعة المزايا التي توفرها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

- 7 - هل تتوفر مكتبك على جهاز كمبيوتر : نعم لا
- 8 - هل الوصول للانترنت (internet) متاح لك في مكتبك:
دائما أحيانا نادرا غير متوفر
- 9 - هل الوصول للانترانيت (intranet) متاح لك في مكتبك:
دائما أحيانا نادرا غير متوفر
- 10 - ما رأيك في استعمال الانترنت والانترانيت (internet) :
سهل سهل نوعا ما معقد لا أدري
- 11 - ما هي نوعية الخدمة التي تقدمها الانترنت والانترانيت (internet) :

جيدة مقبولة سيئة لا أدري

أخرى تذكر.....

12 - ماذا توفر لك الانترنت (internet) في العمل:

أبدا	أحيانا	دائما	
			خدمة البريد الالكتروني
			التخاور الصوتي مع المستخدمين والمسؤولين
			الإطلاع على موقع المؤسسة الالكتروني
			تصفح المواقع الالكترونية
			التحميل من مواقع الانترنت
			التسلية وملء أوقات الفراغ

أخرى تذكر.....

13 - هل استخدام الانترنت (intranet) يوفر مزايا (des avantages) لمؤسستكم:

نعم لا

14 - إذا كانت الإجابة ب نعم فما هي المزايا التي تقدمها الانترنت (intranet) في مجال عملك؟:

موافق	موافق نوعا	غير موافق	
			سرعة الأداء وتوفير الوقت
			الدقة في النتائج
			قلة التكلفة وتوفير الجهد
			سهولة الاتصال بالآخرين
			مناقشة بعض القرارات مع زملاء العمل
			مواكبة التطورات في مجال العمل

أخرى تذكر.....

15 - هل تستخدم البريد الالكتروني للمؤسسة (e-mail) في العمل:

دائما أحيانا نادرا لا أستخدامه

16 - هل غير البريد الالكتروني للمؤسسة طريقة اتصالك بزملاء العمل: نعم لا

في كلتا الحالتين كيف؟

3 المحور الثالث: ممارسة المستخدمين لأنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

17 - هل سبق أن تلقيت تكويناً حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال: نعم لا

18 - ما هي سنة آخر تكوين تلقيته حولها

19 - أين تلقيت هذا التكوين:

داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن

أخرى تذكر.....

20 - هل التكوين الذي تلقيته:

كاف غير كاف

• إذا كانت الإجابة ب (غير كاف) فهل ذلك راجع إلى أن:

هذا المجال يتطلب تكويناً مستمراً لأن وظيفتي تتطلب مهارات متعددة

لم أستفد من دورات مهنية متخصصة

أخرى تذكر.....

21 - كيف تقيّم مستواك في استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

جيد متوسط ضعيف

• إذا كان مستواك جيداً فهل يرجع ذلك إلى:

إجراء دورات تدريبية مجهودات شخصية

الاستعانة بزملاء العمل الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة

أخرى تذكر.....

22 - إذا احتجت لمعلومات أو مستجدات تخص العمل، فهل تلجأ إلى:

- موقع المؤسسة
 الانترنت
 زملاء العمل
 المسؤول المباشر
 المدير
 أشخاص خارج المؤسسة

أخرى تذكر.....

23 - ما هي الوسائل التي تستخدمها لتمرير المعلومات :

نادرا	أحيانا	دائما	
			البريد الالكتروني
			الوسائط المعلوماتية (flash disk, CD...)
			الاتصال الشفهي
			الكتابة (يدوية أو مطبوعة)

أخرى تذكر.....

24 - عندما يستشيرك مسؤولك المباشر، هل ترى أن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار:

- دائما أحيانا أبدا

25 - ما هي الوسائل الاتصالية التي تستعملها لطرح انشغالك أو إبداء موقفك؟:

نادرا	أحيانا	دائما	
			البريد الالكتروني للمؤسسة
			الهاتف
			اتصال مطبوع-ورقي-
			الاتصال الشخصي "وجها لوجه"
			صندوق الاقتراحات

أخرى تذكر.....

26 - ما هي القنوات التي يستعملها مسؤولك المباشر للرد عليك:

نادرا	أحيانا	دائما	
			البريد الإلكتروني للمؤسسة
			الهاتف
			اتصال مطبوع-ورقي-
			الاتصال الشخصي "وجها لوجه"

أخرى تذكر.....

27 - هل تحضر الاجتماعات بالمؤسسة: نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يتم إبلاغك بالاجتماع عن طريق:

- البريد الإلكتروني
- الاتصال الشخصي
- دعوة مكتوبة
- الهاتف

أخرى تذكر.....

4 المحور الرابع : تقبل المستخدمين لإدارة أنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و

أسباب المقاومة إن وجدت:

28 - هل ترى أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (الانترنت، الانترانيت، البريد الإلكتروني)

في المؤسسة:

ضروري جدا ضروري نوعا ما غير ضروري

- إذا كانت الإجابة بـ "ضروري نوعا ما" أو "غير ضروري" فهل يرجع ذلك إلى أن:

موافق	موافق نوعا ما	غير موافق

أخرى تذكر.....

- 29 - هل تستخدمها لأنك:

- تدرك أهميتها
 لأن الآخرين يستخدمونها
 حتمية إدارية

أخرى تذكر.....

- 30 - كيف تستعمل الوسائل التكنولوجية الجديدة؟:

- دون تردد
 آخذ وقتا قبل بدء استخدامها
 بعد أن يستخدمها المسؤول المباشر
 بعد أن يستخدمها زملاء العمل

أخرى تذكر.....

- 31 - هل تشعر أنك عنصر ايجابي في المؤسسة :

- أوافق أوافق نوعا ما لا أوافق

- 32 - هل أنت راض عن وضعيتك في العمل في وجود التكنولوجيات:

- راض راض نوعا ما غير راض

- 33 - هل تميل إلى التعامل مع المعلومات على الانترنت أو الانترنت المكتوبة بـ:

- الانجليزية الفرنسية العربية

34 - برأيك، كيف نشجع العمال على استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بطريقة جيدة:

.....

.....

.....

-ملحق رقم (2): دليل المقابلة-

- 1 هل ترى أنه حدثت تغيرات في تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة منذ إيجاد الشراكة؟
- 2 هل أثرت هذه التكنولوجيات على سير العمل سلبا أم إيجابا؟
- 3 ما هي آثارها؟
- 4 هل تعتبر أن الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال جاء نتيجة خيار استراتيجي أم نتيجة لعوامل أخرى، وما هي هذه العوامل إن وجدت؟
- 5 إذن، ما هي الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة في هذا المجال؟
- 6 ما مدى جدية التزام المؤسسة تجاه تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال؟
- 7 إذن، ما هي أسباب عدم تعميم الانترنت على كل المكاتب وتحديدتها إن وجدت؟
- 8 ما الذي يحول دون تعميم الانترنت على كل الأقسام في المؤسسة؟
- 9 إلى أي مدى أسهم استخدام البريد الإلكتروني للمؤسسة في توفير المعلومات وتحسينها؟
- 10 - هل ترى أن واقع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في مؤسستكم يحفز المستخدمين على المشاركة الايجابية من خلالها؟
- 11 - ما مدى دعم ثقافة المؤسسة للتغيرات التي تفرضها التكنولوجيات الحديثة؟
- 12 - هل وجدت عوائق ثقافية أو مظاهر رفض لدى المستخدمين للمشاركة عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال؟ وما هي هذه العوائق إن وجدت؟
- 13 - إلى أي مدى نجحت المؤسسة في تجاوز هذه العوائق؟
- 14 - ما هي توجهات المؤسسة المستقبلية في مجال التكنولوجيات الحديثة؟
- 15 - إلى أي مدى ستسهم هذه التوجهات حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تعزيز مبدأ المشاركة في المؤسسة؟

* الفهرس *

الصفحة	فهرس الموضوعات:
	البسمة
	التشكرات و الإهداء
	الملخص
	مقدمة.....
ج -أ.....	
-11..	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
	34
12.....	• إشكالية الدراسة.....
15.....	• التساؤلات.....
16.....	• أسباب اختيار الموضوع.....
16.....	• أهمية الموضوع.....
17.....	• أهداف الدراسة.....
18.....	• تحديد المفاهيم.....
23.....	• منهج البحث
25.....	• مجتمع البحث
25.....	• الإطار الزمني للبحث.....
26.....	• عينة الدراسة.....
27.....	• أدوات جمع البيانات.....
30.....	• المقاربة النظرية للدراسة.....
33	• الدراسات السابقة.....
39.....	• صعوبات الدراسة.....
-41.....	الفصل الثاني: التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال
	66

43.....	- تمهيد.....	
-44.....	المبحث الأول: إدارة المعلومات في المؤسسات الحديثة.....	48
44.....	1- أهمية المعلومات للمؤسسة.....	
45.....	2- خصائص المعلومات الجيدة.....	
47.....	3- الأفاق التي توفرها المعلومات للمؤسسات.....	
-48.....	المبحث الثاني: التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال.....	67
48.....	1- ماهية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.....	
51.....	2- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عصر المعلومات.....	
60.....	3- خصائص التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.....	
65.....	4- الدور التنموي للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.....	
-68.....	المبحث الثالث: التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة.....	80
68.....	1- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة.....	
70.....	2- تأثيرات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على واقع المؤسسة.....	
73.....	3- التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الجزائرية.....	
-81.....	الفصل الثالث: الحاكمية مؤشر استدامة المؤسسات.....	121
-84.....	المبحث الأول : مفهوم الحاكمية.....	91
84.....	1- لمحة تاريخية عن مفهوم الحاكمية.....	
86.....	2- أسباب تطور مفهوم الحاكمية.....	
88.....	3- تعريف الحاكمية :.....	

المبحث الثاني : أبعاد الحاكمية ،خصائصها و معاييرها وفاعلها91-100

- 1- أبعاد الحاكمية: 91
- 2- خصائص الحاكمية 93
- 3- معايير الحاكمية: 95
- 4- فاعلو الحاكمية 96

المبحث الثالث : حاكمية المؤسسة 100-113

- 1- مفهوم حاكمية المؤسسة وأهدافها..... 101
- 2- المبادئ الأساسية للحاكمية لضمان التسيير الفعال للمؤسسات..... 104
- 3- محددات حاكمية المؤسسة 108
- 4- مزايا حاكمية المؤسسة 110

المبحث الرابع : حاكمية المؤسسة والتنمية المستدامة 113-121

- 1- المؤسسة المستدامة 114
- 2- حاكمية المؤسسة و المسؤولية الاجتماعية..... 117

الفصل الرابع: المشاركة التنظيمية..... 121-161

المبحث الأول : المشاركة كظاهرة اجتماعية..... 125-131

- 1- مفهوم المشاركة ومستوياتها..... 125
- 2- أنواع المشاركة..... 125
- 3- مكونات المشاركة..... 127
- 4- المتطلبات الأساسية للمشاركة 128
- 5- أشكال المشاركة: 129

المبحث الثاني : المشاركة في التنظيمات 131-145

- 1- المداخل النظرية لدراسة المشاركة في التنظيم 131
- 2- عوامل ظهور المشاركة التنظيمية 134

3- مبادئ المشاركة التنظيمية، أهميتها و فوائدها.....	138
4- حدود المشاركة التنظيمية	141
المبحث الثالث : المشاركة والاتصال في المؤسسة	-145
	153
1- أساليب الاتصال والمشاركة في المؤسسة:	145
2- الاتصال الفعال من أجل المشاركة:	146
3- المستويات الاتصالية لمشاركة الفرد في جماعات العمل	151
المبحث الرابع : المشاركة في المؤسسة الجزائرية	-153
	161
1- فرص المشاركة في المؤسسة الجزائرية	153
2- تقييم تجربة المشاركة في المؤسسة الجزائرية	158
3- تحديات المشاركة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية	160
الفصل الخامس: الجزء التطبيقي.	-163
	234
أولا: تقديم مؤسسة أرسيلور ميتال تبسة (ArcelorMittal Tébessa)	172-164
1- التعريف بمؤسسة أرسيلور ميتال تبسة	164
2- التعريف بصاحب المؤسسة الحالي	167
3- نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي	168
4- رسالة وثقافة المؤسسة	170
5- التكوين	171
ثانيا: تحليل البيانات	-173
	223
- المحور الأول: البيانات الأولية	173
- المحور الثاني: طبيعة الفوائد التي توفرها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.....	180

198.....	المحور الثالث: ممارسة العمال لأنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
213.....	المحور الرابع: تقبل المستخدمين لإدارة أنشطتهم عبر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، و أسباب المقاومة إن وجدت.....
224.....	ثالثا: نتائج الدراسة.....
-	رابعا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة- نموذج انتشار المبتكرات
231.....
234.....	خاتمة.....
236	المراجع.....
249.....	الملاحق.....
265	الفهرس.....
	- قائمة الجداول
270.....
272.....	- قائمة الأشكال.....

- قائمة الجداول -

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	173
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	173
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	174
04	توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية	175
05	أقدمية المستخدمين بالمؤسسة	175
06	توزيع الفئات العمرية حسب الجنس	176

176	المستوى التعليمي حسب الفئات السوسيو مهنية	07
177	عادة مشاهدة التلفزيون	08
178	عادة الاستماع إلى الاذاعة	09
178	عادة قراءة الصحف	10
179	عادة استعمال الانترنت	11
180	توفر جهاز الكمبيوتر في المكتب	12
180	توفر جهاز الكمبيوتر في المكتب حسب الفئات المهنية	13
181	توفر المكتب على جهاز كمبيوتر حسب الجنس	14
181	توفر المكتب على جهاز كمبيوتر حسب المستوى التعليمي	15
182	الوصول للانترنت بالمكتب	16
183	الوصول إلى الانترنت في المكتب حسب الفئة السوسيو مهنية	17
185	يوضح الوصول إلى الانترنت بالمكتب	18
186	الوصول إلى الانترنت في المكتب حسب الفئة السوسيو مهنية	19
187	رأي المستخدمين الإداريين في استعمال الانترنت-الانترانيت بالمؤسسة	20
187	درجة تعقيد الانترنت والانترانيت حسب السن	21
188	درجة تعقيد الانترنت والانترانيت حسب المستوى التعليمي	22
188	نوعية الخدمة التي تقدمها الانترنت والانترانيت في العمل	23
189	المنافع التي توفرها الانترنت في العمل	24
192	مدى توفير الانترنت لمزايا في العمل	25
192	المزايا التي تقدمها الانترنت للعمل	26
193	مدى استخدام بريد المؤسسة الالكتروني	27
195	تغيير بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال بين المستخدمين	28
195	كيف غير بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال بين المستخدمين (حالة الإجابة ب: نعم)	29
197	كيف غير البريد الالكتروني طرق الاتصال بين العمال (حالة الإجابة ب: لا)	30
198	يوضح تلقي المستخدمين لتكوين حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	31
198	يوضح التكوين حسب الفئة السوسيو مهنية	32

199	التكوين حسب المستوى التعليمي	33
199	التكوين حسب الخبرة المهنية	34
200	مكان تلقي هذا التكوين	35
201	سنة آخر تكوين تلقته	36
201	مدى كفاية التكوين	37
202	أسباب أن التكوين غير كاف	38
203	مستوى تحكّم المستخدمين الإداريين في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	39
204	أسباب مستوى التحكم "الجيد أو المتوسط"	40
205	الأطراف التي يلجأ إليها المستخدم الإداري إذا احتاج إلى معلومات أو مستجدات معينة	41
206	الوسائل التي يستعملها المستخدم الإداري لتمرير هذه المعلومات	42
207	مدى أخذ رأي المستخدم الإداري بعين الاعتبار من طرف مسؤوله المباشر	43
208	الوسائل التي يستعملها المستخدم الإداري لإبداء موقفه	44
209	الوسائل التي يستعملها المسؤول المباشر للرد على المستخدم	45
210	حضور الاجتماعات بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية	46
211	وسيلة إبلاغ المستخدمين بالاجتماع	47
213	مدى ضرورة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (الانترنت، الانترنت، البريد الإلكتروني) في المؤسسة	48
214	سبب أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة "ضروري نوعا ما" أو "غير ضروري"	49
216	سبب استعمال المستخدم الإداري للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	50
218	كيفية استعمال المستخدم الإداري الوسائل التكنولوجية الجديدة	51
219	شعور الانتماء لدى المستخدم الإداري	52
220	الرضى عن الوضعية في العمل بوجود التكنولوجيات	53
221	لغة الانترنت أو الانترنت التي يميل المستخدم الإداري إلى التعامل بها	54
222	كيفية تشجيع العمال على استخدام NTIC بطريقة جيدة	55

- قائمة الأشكال -

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
94	رسم توضيحي يبين خصائص الحاكمة	01
110	مخطط توضيحي يبين المحددات الخارجية والداخلية للحاكمة	02

قائمة الجداول -

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	173
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	173
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	174
04	توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية	175
05	أقدمية المستخدمين بالمؤسسة	175
06	توزيع الفئات العمرية حسب الجنس	176
07	المستوى التعليمي حسب الفئات السوسيو مهنية	176
08	عادة مشاهدة التلفزيون	177
09	عادة الاستماع إلى الاذاعة	178
10	عادة قراءة الصحف	178
11	عادة استعمال الانترنت	179
12	توفر جهاز الكمبيوتر في المكتب	180
13	توفر جهاز الكمبيوتر في المكتب حسب الفئات المهنية	180
14	توفر المكتب على جهاز كمبيوتر حسب الجنس	181
15	توفر المكتب على جهاز كمبيوتر حسب المستوى التعليمي	181
16	الوصول للانترنت بالمكتب	182
17	الوصول إلى الانترنت في المكتب حسب الفئة السوسيو مهنية	183
18	يوضح الوصول إلى الانترنت بالمكتب	185
19	الوصول إلى الانترنت في المكتب حسب الفئة السوسيو مهنية	186
20	رأي المستخدمين الإداريين في استعمال الانترنت-الانترانيت بالمؤسسة	187
21	درجة تعقيد الانترنت والانترانيت حسب السن	187
22	درجة تعقيد الانترنت والانترانيت حسب المستوى التعليمي	188
23	نوعية الخدمة التي تقدمها الانترنت والانترانيت في العمل	188
24	المنافع التي توفرها الانترنت في العمل	189

192	مدى توفير الانترنت لمزايا في العمل	25
192	المزايا التي تقدمها الانترنت للعمل	26
193	مدى استخدام بريد المؤسسة الالكتروني	27
195	تغيير بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال بين المستخدمين	28
195	كيف غير بريد المؤسسة الالكتروني طرق الاتصال بين المستخدمين (حالة الإجابة ب: نعم)	29
197	كيف غير البريد الالكتروني طرق الاتصال بين العمال (حالة الإجابة ب: لا)	30
198	يوضح تلقي المستخدمين لتكوين حول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	31
198	يوضح التكوين حسب الفئة السوسيو مهنية	32
199	التكوين حسب المستوى التعليمي	33
199	التكوين حسب الخبرة المهنية	34
200	مكان تلقي هذا التكوين	35
201	سنة آخر تكوين تلقته	36
201	مدى كفاية التكوين	37
202	أسباب أن التكوين غير كاف	38
203	مستوى تحكّم المستخدمين الإداريين في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	39
204	أسباب مستوى التحكم "الجيد أو المتوسط"	40
205	الأطراف التي يلجأ إليها المستخدم الإداري إذا احتاج إلى معلومات أو مستجدات معينة	41
206	الوسائل التي يستعملها المستخدم الإداري لتمرير هذه المعلومات	42
207	مدى أخذ رأي المستخدم الإداري بعين الاعتبار من طرف مسؤوله المباشر	43
208	الوسائل التي يستعملها المستخدم الإداري لإبداء موقفه	44
209	الوسائل التي يستعملها المسؤول المباشر للرد على المستخدم	45
210	حضور الاجتماعات بالمؤسسة حسب الفئة السوسيومهنية	46
211	وسيلة إبلاغ المستخدمين بالاجتماع	47
213	مدى ضرورة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (الانترنت،	48

	الانترانيت، البريد الالكتروني) في المؤسسة	
214	سبب أن استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة "ضروري نوعا ما" أو "غير ضروري"	49
216	سبب استعمال المستخدم الإداري للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	50
218	كيفية استعمال المستخدم الإداري الوسائل التكنولوجية الجديدة	51
219	شعور الانتماء لدى المستخدم الإداري	52
220	الرضى عن الوضعية في العمل بوجود التكنولوجيات	53
221	لغة الانترنت أو الانترانيت التي يميل المستخدم الإداري إلى التعامل بها	54
222	كيفية تشجيع العمال على استخدام NTIC بطريقة جيدة	55

قائمة الأشكال -

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
94	رسم توضيحي يبين خصائص الحاكمة	01
110	مخطط توضيحي يبين المحددات الخارجية والداخلية للحاكمة	02