

واقع التنمية والتطوير الإداري في بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية

د. لياس شرفة⁽¹⁾ د. نورة بن وهيبة⁽²⁾

1- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف، lchorfa@yahoo.fr

2- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف، bnora_23@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/10/07

تاريخ المراجعة: 2018/09/18

تاريخ الإيداع: 2017/07/11

ملخص

يتيح هذا المقال الفرصة أمام القارئ للتعرف على واقع التنمية والتطوير الإداري في بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية ورصد أهم الأعمال المقدمة على أساس الهدف المنصوص عليهما والمتمثل في العمل سويا من أجل تحقيق العديد من أهداف المؤسسة الإستراتيجية، على أساس أن الإدارة تعد السبيل والوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف الجماعية التي أقيمت من أجلها المؤسسات إذ تطرقنا فيه لمجموعة من المحاور محاولين التركيز على قضية التغيير من أجل تطوير التنظيم الإداري والهيكلية في بيئة عمل سليمة تفرض ضرورة الاهتمام بالجانب المعلوماتي حتى تستطيع هذه المؤسسة الارتقاء بمكانتها على الصعيد الداخلي والخارجي.

الكلمات المفتاحية: تنمية، بيئة عمل، تطوير إداري، مؤسسة اقتصادية.

La réalité du développement administratif dans l'environnement du travail des établissements économiques**Résumé**

Cet article donne l'occasion pour le lecteur d'apprendre davantage sur la réalité du développement administratif dans l'environnement de travail des établissements économiques et de suivre les travaux les plus importants sur la base de l'objectif attendu; il s'agit de travailler ensemble afin d'atteindre les objectifs fixés tout en essayant de se concentrer sur la question du changement afin de développer la réglementation administrative et structurelle dans un environnement de travail sain qui impose la nécessité de s'intéresser à l'information afin que l'établissement peut améliorer sa position sur le niveau national et international.

Mots-clés: Développement, environnement de travail, développement de la gestion, établissement économique.

The Reality of Administrative Development in the Work Environment of the Economic Establishment**Abstract**

This article provides an opportunity for the reader to learn more about the reality of administrative development in the work environment of the economic establishment to monitor the most important work on the basis of objectives identified; It is about working together to achieve the objectives set, by trying to focus on the issue of change in order to develop the administrative and structural regulation in a healthy work environment that imposes the need for attention to information so that this establishment can improve its position at national and international levels.

Keywords: Development, work environment, management development, economic establishment.

المؤلف المرسل: لياس شرفة، lchorfa@yahoo.fr

إن الدراسة في إطار بناء هذا المقال تستوجب العمل الدقيق من خلال الإلمام بالمؤشرات الهامة والتي تستدعي القراءة التحليلية والمعمقة في ميدان التنمية الإدارية التي تعمل في ظل البيئة السليمة ضمن تنظيم إداري حامل للعديد من المؤشرات الدالة على الكثير من التغييرات البيئية الداخلية منها والخارجية.

سوف نحاول إبراز بعض العوامل المساعدة على أن يعمل العنصر البشري في أريحية على أساس أنه هو المسؤول الأول والأخير عن عملية التنمية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية.

وطبقا للمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، حاولنا التركيز على أهم المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر على التنمية الإدارية، فكان اختيارنا منصبا على مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في إعادة هيكلة المؤسسة والتي من المؤكد أنها سوف تعطي ذلك الحافز القوي أمام مجموع الموارد البشرية للعمل نحو تحقيق الأحسن، وأيضا كان المؤشر المستهدف الثاني والمتمثل في مجموع الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة وتحديد المؤسسة الاقتصادية وما لها من تأثير جد فعال على مردود المؤسسة في كل المجالات وكذلك الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة من أجل توجيه أهدافها نحو الاتجاه الصحيح والذي يخدم مصلحة المؤسسة من أجل الوصول إلى المسار التنظيمي المخصص لها، والهدف من ذلك المشاركة وأيضا المساهمة في تحقيق الأهداف العملية وحتى الاستراتيجية في مجال التنظيم الإداري للمؤسسات الاقتصادية.

1- واقع التنظيم الإداري والهيكلية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

1-1- قراءة في المفاهيم:

أولاً: التنمية

أ- الدلالة اللغوية:

مرتبطة بالامتداد لحدث ما، وهو يرتبط عادة بارتفاع دائم لمجموعة من الأبعاد منها: الوزن، والنمو والتنمية هي أيضا تعاقب وتتابع للنظم والأساليب الخاصة بالحياة

- التنمية من فعل نمى: ارتفع من مكان إلى آخر

ب- الدلالة الاصطلاحية:

يقصد بالتنمية وبرامجها، المشروعات والخطط التي توضع لتحقيق أهداف التنمية ويراعى أن تكون متعددة الأغراض Multi Purposed ومتعددة الأساليب Multi Processed وتعمل على إفادة جميع سكان المجتمع Multi Focused فالأهداف التي تضعها خطة البحث شاملة ومفصلة ومرتبطة بشكل أنها تصبح مجموعة لإعطاء دفع كبير نوعيا وكميا للقطاع موضوع التنمية

ج- الدلالة السوسولوجية: التنمية عملية مركبة وتمثل آلية ووسيلة لتحقيق أهداف مرحلية ضمن إطار غايات إنسانية وحضارية ذات أبعاد مجتمعية وتتجلى مؤثراتها المتشابكة والمتداخلة فيما يلي:

- نمو اقتصادي: بمعنى تزايد مطرد في إنتاجية الفرد وإنتاج المجتمع.
- تحولا هيكليا: تمس أوجه التخلف منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية بهدف تنمية القدرات وإطلاق الطاقات على المستويين الفردي والجماعي.
- تكريس نسق اجتماعي يهدف إلى توسيع الخبرات المتاحة للمواطنين

ثانيا: المؤسسة

هي وحدة اقتصادية مستقلة مركبة من مجموع من العوامل الخاصة بالإنتاج وظيفتها بيع السلع والخدمات مع توزيع العوائد الخاصة بهذه المؤسسة على أساس الوحدة قد تكون تابعة لأي نشاط كان فلاحيا، أو صناعيا... إل

أ- الدلالة الاصطلاحية:

إن وجود المؤسسات على اختلاف أنواعها يهدف إلى استخدام الموارد المتاحة في المجتمع لإشباع الحاجات والرغبات المختلفة لأفراد هذا المجتمع.

✓ المؤسسة كنظام اقتصادي

للنظم الاقتصادية أهميتها الواضحة على صعيد كافة المجتمعات الإنسانية لما لها من تأثير واسع على حياة هذه المجتمعات.

وتبدو لنا هذه الأهمية واضحة من خلال انفراد هذه النظم بدراسة الرغبات الفردية والجماعية وطريقة إشباعها إلى أقصى حد ممكن بالموارد الاقتصادية المتاحة.

فالمؤسسة حسب هذا المنظور ومن الجانب التقني تعتبر نظاما تقنيا اقتصاديا فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية، بين تجهيزات وأدوات لهدف استعمالها لإنتاج وتحسين المنتجات والخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد.

ب- الدلالة السوسيولوجية:

يجد عالم الاجتماع في هذه المؤسسة موضوعا متميزا لأن المؤسسة ظاهرة اجتماعية يمكن تدارسها موضوعيا ومعاملتها كاشياء، كمواضيع وأغراض بحث (علم) وأن أهم النظريات المجتمعية تنطلق من تأويل معين لطبيعة المؤسسة ذاتها.

ثالثا: التنظيم الإداري

يشير التنظيم الإداري إلى الإطار الذي يشتمل على المكونات والعلاقات التي تحدد من يقوم بماذا؟ ولماذا؟ ومتى؟ وكيف ومع من؟.

وعليه فالتنظيم يشمل على ما يلي:

✓ فلسفة الإدارة المنظمة اتجاه ما تمارسه من أنشطة والأهمية النسبية لهذه الأنشطة وطبيعة العلاقة فيما بينها.

✓ تكوين هيكل تنظيمي مبني على أسس مختلفة منها التقييم على أساس وظيفي، وعلى أساس المنتجات، وعلى أساس العملاء، وعلى أساس جغرافي أو بعضهما أو كليهما معا.

وعليه فالتنظيم مهمة من مهام الإدارة فهو مسؤول عن الأنشطة والهيكل وأيضا على الموارد المادية منها والبشرية

رابعا: الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية المؤشرات المرتبطة أشد الارتباط بالتنظيم الإداري وبيئة العمل وأيضا بالتغير التنظيمي بما لها من دور أساسي في كل هذه المكونات.

تعني الثقافة التنظيمية وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها وطريقة

القيام بالأعمال المطلوبة، ويتركز بناء الثقافة التنظيمية على العناصر التالية:

✓ إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار.

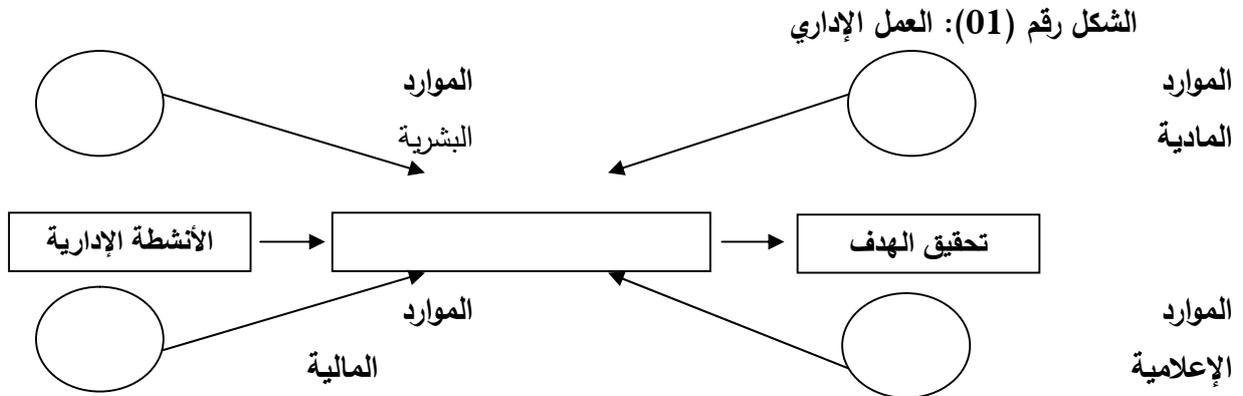
إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية.

1-2 قراءة نظرية للعمل الإداري:

تميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين في المنظمات اعتقاداً منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى فهي تمنح التميز للمنظمات وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها، ويكمن دور الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه من خلال مساهمته بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية والبرامج العلمية المختلفة التي تخدم المؤسسة والفرد، فعلى المؤسسات المعاصرة القيام بالعديد من التعديلات الضرورية في مخططات الموارد البشرية والهيكل التنظيمية.

لقد أثبتت التجربة أن سبب نجاح الكثير من المؤسسات المتطورة هو عيشها في بيئة عمل سليمة وأن تفوقها يرجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الأفراد وبمشاكلهم عن طريق استعمالها لأحدث التقنيات وأبرز الأساليب في هذا الميدان، حيث إن الإشكال البارز في البلدان النامية بالخصوص الجزائر هو غياب أو قلة الاعتماد على هذه التقنيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وعدم الاهتمام بوضعيتها في الهيكل ولا بتزويدها بالسلطة والمسؤولية والكفاءة اللازمة للقيام بعملها، ولعل أهم عامل يؤثر على مسار الموارد البشرية هو نوعية التنظيم الإداري المطبق في بيئة العمل. من هنا، فمن الضروري اليوم الاهتمام بهذا الموضوع النابع عن حاجة الدول النامية بصفة عامة والمؤسسات الوطنية الجزائرية بصفة خاصة وضرورة التركيز على أهمية بيئة العمل السليمة والتنظيم الإداري المبني على الأسس المتينة والصحيحة.

فالعامل الإداري بصفة عامة يمكن تلخيصه في الشكل الموالي:



المصدر: علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية - الإسكندرية، 1997، ص 17.

شرح الشكل رقم 01:

يتضح من هذا الشكل أن الثقافة التنظيمية تحاول تحقيق التكيف والتأقلم بين البيئتين الداخلية والخارجية والتي تضم العديد من الفواعل التي تؤثر في مسار المؤسسة، وكل فاعل له الدور الأساسي والاستراتيجي في تأسيس ثقافة تنظيمية موحدة تراعي الأهداف المراد تحقيقها الاستراتيجية منها والعملية ولعل أهم فاعل في تحديد القيم الثقافية التنظيمية والناجحة هو المورد البشري على اختلاف مستوياته السوسيو مهنية، فهو المؤسس وهو المؤثر والمناثر بالثقافة المتواجدة في المؤسسة.

إن العمل الإداري هو عمل هادف تسعى المؤسسة لتحقيقه، هذا الهدف يتم تحديده من طرف كل منظمة باختلاف أنواعها، ومن ثم فإن وضع أهداف ملائمة يعد جزءاً هاماً من العمل الإداري، حيث إن الإدارة الناجحة هي الإدارة الكفأة الفعالة التي تعمل على استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع خلال فترة زمنية مناسبة

وبالطريقة الملائمة، على أساس أن العمل الإداري يركز على الأداء والتدريب الأكاديمي والممارسة الكبيرة والخبرة المهنية من أجل تطوير هذا العمل في مؤسسة تسودها العديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وعليه فمن الواجب على الإدارة المعاصرة أن تكون متفوقة من خلال أنها: "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء، والاستخدام الفعال للموارد، وذلك بغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف"⁽¹⁾.

إن هذا العمل الإداري لن يكون فعالاً وهادفاً إلا إذا كان مدعوماً بالعديد من الموارد البشرية المساعدة على تحقيق أهداف الإدارة والمؤسسة معاً، وأن عمل الإدارة واستمراره في بيئة العمل المناسبة والملائمة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحركية الدائمة والتكيف المستمر، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا تضافرت الجهود والموارد خاصة الموارد البشرية باعتبارها القوة الأساسية التي تترأس كل الموارد والتي تساعد الإدارة في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها المرتبطة بالعديد من المؤشرات منها⁽²⁾:

- وجود قوة عمل لديها خبرة بالأعمال الدولية.
- أن يتوافر لدى المؤسسة شخص متخصص في الموارد البشرية تعتمد عليه عند دخول أسواق جديدة.
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الموظفين بهدف تنمية الاتصالات.

وعليه فالإدارة باعتبارها علماً وفناً، نجد المورد البشري فيها هو المتحكم الأساسي في قيادتها وبالتالي على هذا المورد أن يكون متحلياً بالخلفية العلمية والأكاديمية للمعالم والمبادئ الإدارية من خلال ما تحصل عليها من مؤهلات خلال مساره التعليمي والأكاديمي والعملية، بالإضافة إلى ذلك على المورد البشري التحلي بالعديد من المهارات الإبداعية والابتكارية وروح التجديد والتغيير التي لن تتحقق إلا إذا تميز هذا المورد بالشخصية والكاريزما القوية حتى يستطيع أن يؤثر في الآخرين ويتأثر بهم، من خلال تميزه بالمؤهلات والقدرات العالية في ميدان الإدارة من أجل النجاح والتقدم والسير بالمؤسسة إلى بر الأمان.

وعليه، نستطيع القول إن الإدارة لن تحقق أهدافها إلا من خلال مجموعة من الموارد البشرية الكفأة والقادرة على تحقيق الفعالية والديمومة والديناميكية، كما أن الإدارة المعاصرة اليوم عليها أن تدعم نفسها بالموازاة مع الموارد البشرية بمخزون من الموارد المعلوماتية المتنوعة والمختلفة ومن أجل توضيح الرؤية أمام إدارة المؤسسات حتى تستطيع هذه الإدارة اختيار أفضل البدائل التي تحقق النجاح بأقل التكاليف وأقصر مدة زمنية ممكنة، مما يتطلب من المؤسسات اليوم ضرورة العمل على ارتقاء مستوى المعلومات والمعارف وجعلها رأسمالاً معرفياً معترفاً به في المؤسسة وفي محيطها الداخلي والخارجي.

يمثل الرأسمال المعرفي مجموع القوى العقلية والفكرية والمعرفية التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة⁽³⁾.

إن الاهتمام بالرأسمال المعرفي ضروري جداً بالنسبة للمؤسسات المعاصرة باعتبار أن هذه الأخيرة تعيش في ظل مجتمع المعرفة الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة.

لقد أفضت الثورة المعرفية إلى إنتاج مجتمع المعرفة الذي أصبح يعتمد أساساً على المعارف كثرة أساسية أي على خبرة الموارد البشرية وكفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية البشرية الشاملة⁽⁴⁾.

إن الحديث عن العمل الإداري لن يكتمل إلا إذا اعتمدت الموارد الإستراتيجية خاصة البشرية والمعلوماتية على حتمية توفير الاتصال بشتى أنواعه داخل المؤسسة خاصة ذلك الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين طرفي المؤسسة (الإدارة، العمال) وبين المؤسسة والأطراف المتعاملة.

إن وسيلة تحقيق أهداف الإدارة وغاياتها تكمن في استمرارية حركية الاتصال بين أفراد الجماعة⁽⁵⁾.

مما سبق، يتضح لنا الدور الذي تلعبه الموارد المعلوماتية في تحقيق فعالية وكفاءة إدارة المؤسسات المعاصرة، فإذا توصلت المؤسسات إلى تحقيق الفعالية والكفاءة عن طريق العمل الإداري القوي والمنظم استطاعت هذه المؤسسات الوصول إلى درجة عالية من التقدم والتطور، باعتبار أن مقياس الفاعلية والكفاءة من المؤشرات المهمة في مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة المادية، المالية منها والتكنولوجية.

وعادة يحدد مدراء المؤسسات اتجاه المنظمة وتوكل إليهم مهمة (الإشراف) وهؤلاء المدراء يضعون الاستراتيجيات لمنظماتهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة⁽⁶⁾.

من المؤكد أن هذه الإدارة بكل مواردها المختلفة لن تستطيع تحقيق مستوى عال من الفعالية والكفاءة إلا إذا تحققت ذلك التنسيق والتعاون بين وظائفها الأساسية (التنظيم، التخطيط، الرقابة والإشراف، القيادة)، حيث يعتبر التنظيم من المهام والوظائف الأساسية للإدارة، ولا يمكن للإدارة العمل في ظل مواردها المختلفة إلا إذا تحققت المساندة القوية من طرف الوظيفة التنظيمية باعتبار أن التنظيم يوفر لها أحد الدعائم الأساسية من أجل العمل في استقرار مهني بعيد عن الفوضى واللاتجانس في المهام والأعمال والأهداف.

إن جميع هذه المؤسسات كما نراها اليوم، لم تكن في نفس صورتها الحالية عندما بدأت أعمالها معنى هذا أن المنظمة تبدأ في شكل ما، ثم تتطور إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو والتغيير باعتبار أن كل خطوة من خطوات النمو تتطلب تصرفاً تنظيمياً ما، مثلاً خلق أعمال جديدة، تجميع هذه الأعمال وتحديد مراكز إدارية للإشراف عليها وتفويض السلطة ثم إصدار القرارات، كل ذلك يمثل خطوات رئيسية في العملية التنظيمية إضافة إلى ذلك فإن هذه العملية متواصلة ولا يمكن أن تنتهي، فهناك دائماً ظروف متجددة تحمل معها فرصاً مواتية أو تهديدات محتملة، تتطلب تعديل أو تغيير البناء التنظيمي من حيث هيكل الوظائف والمراكز الإدارية، وتعتمد المؤسسات على الاتصال بشكل كبير وبمختلف وسائله، كل ذلك لغرض تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.

مجمل ما سبق، فإن المكونات الرئيسية لوظيفة التنظيم والتي تمثل كل منها مفهوماً أساسياً هي⁽⁷⁾:

- تصميم الأعمال ← Designing job
- تجميع الأعمال ← Departmentation
- السلطة المسؤولية ← Authority and responsibility
- نطاق الإدارة ← The span of management
- التنفيذيون والاستشاريون ← Line and staff positions

ولتجميع كل هذه المكونات، تحتاج المؤسسات اليوم إلى بناء تنظيمي يلهم شتات النشاطات التي تطلقها الأهداف وترسمها الإدارة أو المدير بالسمة القرارية ولعل هذه السمة هي أهم سمات الإدارة⁽⁸⁾.

وتعمل المؤسسات اليوم باستمرار على توفير الاستقامة للأداء فيها وتنشد السلامة من كل عيب وذلك من خلال فعاليات مستمرة، وفق خطط طويلة، ومتوسطة وقصيرة الأجل، وأيضاً توضع برامج لأغراض محددة في هذا المجال، حتى يكون الأداء في هذه المنظمات حائزاً على رضا الأطراف المتعاملة، وكل هذه الفعاليات تطلق على مصطلح الإصلاح الإداري.

وتتجلى أهمية التنظيم الإداري في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط وتنفيذها، فبدون هذا النوع من التنظيمات لا يمكن إنجاز الأهداف الواردة في الخطط، كذلك فإن التنظيم الإداري يخلق ويديم العلاقة

بين مختلف موارد المنظمة من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم؟ ولأي الأنشطة؟ ومتى تستخدم؟ وكيف تستخدم؟، والتنظيم كنظام فعلي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية(9):

- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز.
- يعتبر التنظيم الإداري خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.

▪ تخلق العملية التنظيمية مناخا مناسباً لعمل النظام الإداري.

وتتميز العملية التنظيمية بمراحل مهمة تساعد على إيجاد التنظيم المناسب، وتوزيع الأدوار وخلق البنى التنظيمية ويمكن تلخيص ذلك في المراحل التالية(10):

- تحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة.
- إن التنظيم الفعال يتأثر ويأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخطط والأهداف.
- تحديد المهام الرئيسية المطلوبة للعمل.
- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية.
- تخصيص الموارد وإعداد التوجيهات.
- تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية.

2- أهمية التنظيم الإداري وأهدافه:

تتوقف فعالية إعداد وتطوير التنظيم الإداري بالمؤسسة بدرجة كبيرة على مدى وضوح وثقة وتحديد الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري بصورة تلائم خصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ومع أهمية الأسس العامة لإعداد التنظيم الإداري وتطويره ووضوح تأثيره على فاعلية التنظيم إلا أن تحديد هذه الأسس العامة وإعداد وتطوير التنظيم الإداري لا يعد هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة أساسية ومطلب جوهري لتحديد الأدوار وتنظيم العلاقات بين الكيانات والوحدات التنظيمية في المنظمة مما يستلزم ضرورة توافر درجة عالية من الاتجاه الفكري السليم والالتزام المهني الواضح لدى موظفي المنظمة على اعتبار أنهم هم المسؤولون عن صياغة تلك الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة وتطبيقها وتفعيلها(11).

وتؤكد الشواهد العملية ونتائج البحوث العلمية والميدانية أن التطوير الإداري يأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل بحيث إنه من الضروري على التنظيم الإداري التكيف مع كل التحولات والتغيرات الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية(12).

لقد أكدت أيضاً الشواهد العلمية أن الكثير من الموضوعات الهامة والقضايا الحساسة مثل إعداد وتطوير التنظيم الإداري وتنمية الموارد البشرية، قد تحولت إلى شعارات ليس لها منافع حقيقية ملموسة نتيجة غياب الاتجاه الفكري والالتزام المهني لدى الموارد البشرية باختلاف أنواعها أيضاً، ومن ثم كانت أولى وأهم مسؤوليات قيادة المنظمة أن تولي موظفي هذه المنظمة اهتماماً حقيقياً كافياً لتنمية معارفهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من المشاركة الحقيقية في وضع وتطبيق الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري ارتباطاً وثيقاً مع تنمية الموارد البشرية حيث إن الكثير من الدراسات أكدت أنه في عالم اليوم، حيث تتحرك المعلومات والمواد الخام والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود القومية، فإن معظم أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى.

يوجد عنصر واحد فقط له قوة الترجيح في هذه البيئة والمتمثل في القوى البشرية المخصصة، المنتجة والمبتكرة⁽¹³⁾.

إن الأفراد هم المالكون للمواهب والخيال الإبداعي للشركات كي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة⁽¹⁴⁾.

وعليه ولأجل ارتباط عملية التنظيم الإداري بالعديد من القضايا الهامة والاستراتيجية داخل المؤسسات، فإن هذه العملية موجودة ومستمرة باستمرار المؤسسة، حيث يتمثل الهدف الرئيسي من إعداد التنظيم الإداري وتطويره في مساعدة المنظمة على تحديد المتطلبات التنظيمية والإدارة لزيارة فعالية التنظيم والنظم في المنظمة، وتمكين مسؤولي المنظمة وموظفيها من أداء واجباتهم وممارسة صلاحياتهم على أفضل وجه ممكن، ولا تعد عملية إعداد التنظيم الإداري وتطويره، هدفا في حد ذاته وإنما هي وسيلة لإعداد هياكل تنظيمية ملائمة وتحديد دقيق للعلاقات التنظيمية والوظيفية من خلال نظم معلومات متكاملة تخدم متخذي القرارات بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها.

وتشمل أهمية وأهداف إعداد التنظيم الإداري وتطويره ما يلي⁽¹⁵⁾:

▪ معرفة احتياجات وهدف المنظمة من إعداد وتطوير التنظيم من خلال دراسة التنظيم والنظم الحالية وتقييمها وتطويرها.

▪ اختيار أفضل بديل مناسب لإعداد وتطوير تنظيم ونظم المنظمة مجتمعة وبكل كيان تنظيمي أو وحدة تنظيمية على حدة، من خلال تحديد المنظمات والنظم البديلة وتقييمها في ضوء المبادئ والمعايير العلمية والعملية.

▪ إجراء التغييرات في الوضع الحالي للتنظيم والنظم في المنظمة على أسس مدروسة.

▪ تسيير وتحديد أهداف الوحدات والوظائف المعتمدة ومن ثم تسيير تقييم القائمين عليها.

▪ دراسة نظم معلومات الإدارة وتطويرها لأغراض اتخاذ القرارات والمحافظة على ممتلكات المنظمة ومواردها ومعلوماتها.

تساهم نظم المعلومات مساهمة فعالة في عملية التطوير التنظيمي من خلال تطوير مهارات الاتصالات بالنسبة للعاملين من مهارات التحدث، ومهارات الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة التفكير.

ومما سبق فإن المؤسسة تحصل من خلال منهج إعداد التنظيم والنظم وتطويرها على منافع عديدة منه⁽¹⁶⁾:

▪ تحديد أهداف المنظمة بشكل أكثر وضوحا وتوثيقها.

▪ تحديد منظم جيد للتخطيط.

▪ تقييم قدرات موظفي المنظمة.

▪ تطوير الاتصالات الداخلية وتحسينها.

▪ تحديد تأثير التنظيم المقترح في تطبيقه.

▪ تسيير تغيير التنظيم وموضوعيته.

نستطيع القول إن النتائج المترتبة من جراء تطبيق عملية التنظيم الإداري والمؤكد أنها نتائج إيجابية تستفيد منها

المؤسسة لأجل تحقيق غاياتها وأغراضها.

وحتى نستطيع تحقيق هذه الفوائد، على المؤسسة في هذه الحالة أن تعمل بالموازاة مع الكثير من العمليات

الإدارية الجد هامة نذكر منها عمليتي التخطيط والاتصال باعتبار أن عملية التخطيط عملية تنظيمية توافقية، بعيدة عن التلقائية والارتجال⁽¹⁷⁾.

انطلاقا من هذه الفكرة فإن عملية التخطيط تمنح عملية التنظيم الإداري الدقة والابتعاد عن الأفكار العشوائية من

أجل الوصول إلى الأهداف المحققة بسرعة أكثر، حيث تعتبر عملية التخطيط بمثابة مرحلة التدبير والتروي والتحفز

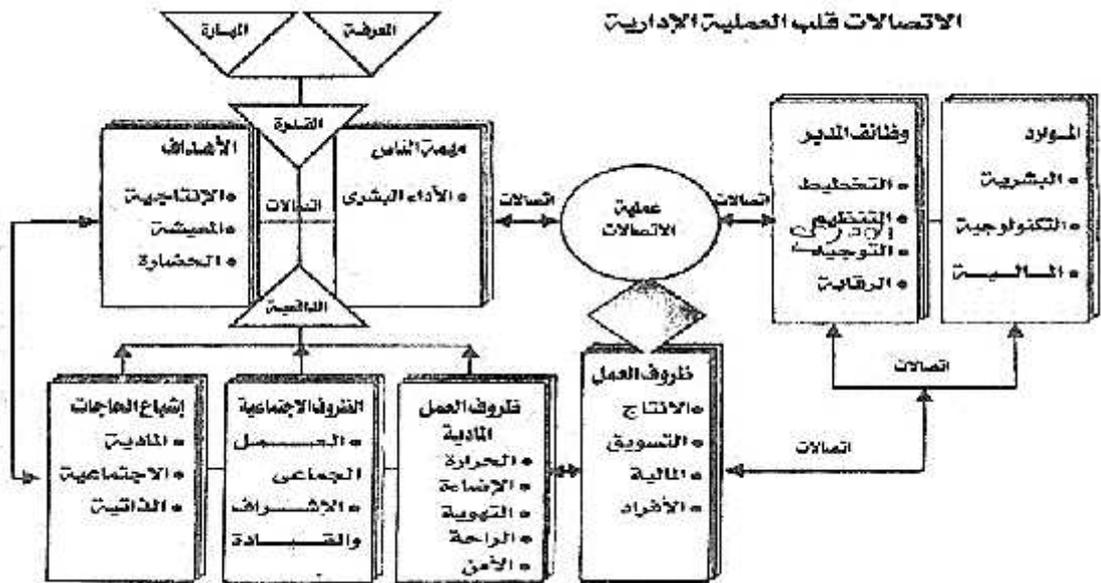
للاطلاق بالمؤسسة نحو تطوير تنظيمها الإداري وإحداث التغيير على مستوى هذا التنظيم عن طريق تحقيق كل ما هو جديد على صعيد الخطوات والمراحل المراد الوصول إليها، حيث تنصب جهود العملية التخطيطية حول التأكيد على الأهداف الخاصة بالمؤسسة وجعلها أكثر واقعية وغير متضاربة كما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتنفيذ في حدود إمكانيات هذه المؤسسة، وباعتبار عملية التخطيط هي أولى عناصر الإدارة وأهمها لأنها هي الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى فكان لزاما على عملية التنظيم الإداري الاعتماد عليها في تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة.

وعليه فإن عملية التنظيم الإداري لن تستطيع تقديم الفائدة الإدارية المطلوبة منها إلا إذا زودت نفسها بنظام فعال من الاتصالات لتوفير قاعدة قوية من المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة وبكل الجوانب الإدارية وأيضا المهام والأنشطة المهنية، ومن المؤكد أن محرك عملية التنظيم الإداري ومدى نجاحه هو الفرد داخل المؤسسة الذي لابد من التعرف على الكثير من معارفه وحقائقه باعتباره حاملا للعديد من المعلومات، وتتمثل هذه المعلومات: (18)

- الدوافع والاهتمامات.
- المعارف والتعليم والقدرات.
- الصفات الشخصية.
- الخبرات السابقة.
- المعلومات الشخصية (السن، الجنس،.....).

كذلك ومن أجل توفير المعلومات عن عدد العاملين المطلوبين لإنجاز المهام الصعبة، تم تعزيز وظائف هؤلاء عن طريق تزويدهم بالوسيلة المناسبة للوصول إلى المعلومات والمعرفة بغية تحسين قدرة اتخاذهم القرار (19).
والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): يوضح الاتصالات قلب العملية الإدارية



المصدر: محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 20.

شرح الشكل رقم 02:

يتضح من هذا الشكل أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في خلق الاستمرارية والديناميكية للمؤسسة وأن من شروط قوة وتماسك هذه الثقافة متمثلة في تحقيق وإحداث التبادل بين أعضاء المؤسسة بمعنى ضرورة توطيد العلاقات المهنية والإنسانية داخل المؤسسة مما يشجع على العمل الجماعي على أساس نوعية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تعمل على تقوية القيم والعادات الحسنة بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة. ويهتم علماء الإدارة بهذه المعارف في موضوعين (20):

• ما يسمونه بالتكنولوجيا المنظمة Originizational Technology والتي هي المعارف التي تتعكس على شكل وتصميم المنظمة.

• البحث والتطوير Research and development وهو الجهد الموجه لتطوير هذه المعارف خاصة المعارف الضرورية للإنتاج، إن المعارف التي تتعكس على شكل وتصميم المنظمة هي التي تؤثر على مهام العاملين وطريقة عملهم.

ولنجاح عملية التنظيم الإداري داخل المؤسسة عليها تطويره أي تغييره من الحسن إلى الأحسن كما يشترط تصميم نظام فعال من الاتصالات يعمل على تحقيق المشاركة والتفاهم بين العاملين والإدارة يستدعي الاختيار الأمثل للأدوات والوسائل التي تضمن تحقيق السرعة والوضوح في إيصال المعلومات من دون تأويل أو تحريف بمعنى توفير القدرة على التأثير في سلوك الآخرين على النحو المطلوب (21).

فنظام التغيير من أجل التطوير في المؤسسة يتطلب درجة كبيرة في إمكانية إحداث التغيير على مستوى سلوكيات الأفراد وجعل هذا السلوك قابلاً للتغيير والتطوير من خلال شرح السياسات التي تقوم عليها المؤسسة خاصة سياسة التنظيم الإداري التي هي من أهم الخطى والسياسات في نجاح مسار المؤسسة وديمومتها.

ثالثاً: المبادئ العامة التي تحكم إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

فمن ضمن المبادئ العامة التي ترتبط بعملية التنظيم (22):

- تحديد الأهداف - منافذ الإشراف المحددة
- وحدة الأهداف - المستويات التنظيمية
- أولوية أهداف المنظمة - الوظائف
- التسلسل - البساطة التنظيمية
- وحدة الأمر - المسؤولية النهائية
- نطاق الإدارة - العلاقات التنظيمية
- التفويض - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- التحديد - خلق الوظيفة الملائمة لكل فرد مناسب
- تعادل المسؤولية والسلطة - التوازن التنظيمي
- المسؤولية الثابتة - الجذر في حالة السكون التنظيمي
- التخصص الكامل - الاستقرار الوظيفي
- استمرارية التقييم

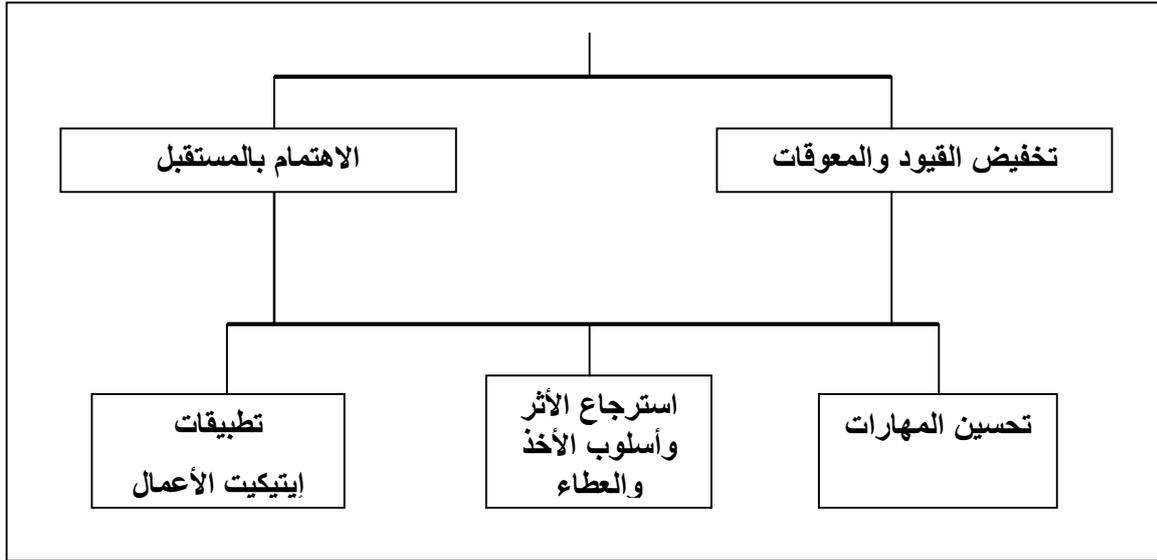
وكذلك مبدأ التسلسل الذي يعد مطلباً تنظيمياً أساسياً من خلال وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس خلال التنظيم كله، فالتسلسل هو الترتيب المنطقي للوظائف والمهام والأفراد والأنشطة وفق النظام العام الخاص بالمؤسسة، فإذا حدث هذا التسلسل يستطيع التنظيم الإداري القيام بمهامه وصلاحياته على أحسن وجه أما إذا لم يتحقق ذلك وسادت الفوضى وحلت بشكل واضح محل الترتيب والتنظيم والتسلسل، فلن تستطيع عملية التنظيم القيام بأي عمل تحقق من أجله الفعالية والاستمرارية⁽²³⁾.

أما عن مبدأ وحدة الأمر الذي يعني أن يكون لكل موظف وعامل بالمنظمة مصدر واحد يتلقى منه أوامره هو رئيسه المباشر، والهدف من وراء هذا المبدأ الإداري هو توحيد جهة الأمر حتى يسهل على الموظف أو العامل القيام بمسؤولياته دون تعارض أو تداخل ودون إرهاق، وإعطاء الحق للرئيس المباشر لكي يكون هو جهة الأمر الوحيد من منطلق أنه المسؤول عن التوجيه والإشراف بالنسبة للموظف⁽²⁴⁾.

وتعتبر السلطة قرينة للمسؤولية وملازمة لها ويجب أن تتناسب السلطة مع المسؤولية وذلك لأننا عندما نلزم أحداً من المعاملين في المنظمة للقيام بأداء أعمال معينة، فإنه يحتاج إلى قدر من السلطة ليتمكن من خلالها من إنجاز الأعمال الموكلة إليه⁽²⁵⁾.

إن السلطة والمسؤولية عمليتان متلازمتان تحتاجان إلى عملية الاتصال كوسيلة داعمة لهما في إطار التنظيم الإداري للمؤسسة⁽²⁶⁾.

الشكل رقم (03): الاتصالات الفعالة بالنسبة للتنظيم الإداري



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، مرجع سابق، ص 52.

شرح الشكل رقم 03:

تحدد العلاقة بين الثقافتين التنظيمية والاجتماعية على أساس أن المؤسسة جزء من المجتمع وما ينطبق على المؤسسة ينطبق على المجتمع، لما تحتويه المؤسسة من علاقات إنسانية واجتماعية تترجم الحياة الاجتماعية والمهنية وتؤثر على أداء ومردود المورد البشري والمؤسسة معا

3- استراتيجيات وأعمال المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية والتطوير الإداري

3-1- أبعاد استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية

3-1-1- المجال الاقتصادي:

تسعى مؤسسة البحث دائما وبصورة مستمرة إلى تحقيق الأرباح من خلال جودة المنتج والرقي بالمرودية الإنتاجية العالية مع تبني الوسائل العلمية والتكنولوجيا العالية مع ضرورة تحسين التدريب والتكوين على هذه الوسائل، كذلك الأخذ بعين الاعتبار المشاركة الفعالة في ميدان الاستثمارات والمناقصات وتحقيق النجاح في المشاريع من خلال اختيار المشاريع الجيدة والتي تخدم المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي عن طريق تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة⁽²⁷⁾.

3-1-2- :

تسعى المؤسسة جاهدة للوصول ب الحوار الاجتماعي Dialogue Social داخل المؤسسة خاصة بين الإدارة والعمال إلى أعلى المراتب والمستويات وتوفير أعلى درجات التوازن والاستقرار بين هاذين الطرفين من خلال تطبيق العديد من الآليات خاصة في المجال الاتصالي والإعلامي، الهدف منه الرفع والارتقاء بإنسانية هذه المؤسسة.

3-2-2- مجموع أعمال المؤسسة الاقتصادية في مجال التنمية الإدارية على العديد من الأصعدة

3-2-1- :

تم تنظيم فورم خاص بالمؤسسات الاقتصادية يشرح فيه:

- مسألة الاتصال والمشاركة.
- مسألة الديمومة.

3-2-2- على المستوى الأفريقي:

كل هذه المعلومات المرتبطة بالمؤسسة سواء على الصعيد العالمي: الإفريقي، الأوربي، والمبينة في مجلة المؤسسة Magazine one والتي توضح الكثير من النقاط أهمها⁽²⁸⁾:

- الشفافية والمصادقية.
- رصد الإنجازات والأعمال التي قامت بها فروع المجمع والهدف منها تشجيع وتحفيز القادة والعمال على تحقيق مردودية أكثر.
- الإعلان على الطاقات البشرية المنجزة للأعمال الناجحة في Magazine one يعد تحفيزا لهم من اجل إعطاء الأكثر والمزيد.
- الاهتمام بسمعة وصورة المؤسسة من خلال تشهير أعمالها عبر كافة أنحاء العالم.
- إن هذا المخطط الاتصالي السنوي موجه لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية أهمها:
- الحفاظ بالدرجة الأولى على القيم الإنسانية والاجتماعية للمؤسسة.
- تحقيق تنمية المؤسسة في إطار التنمية المستدامة.
- الرقي بالموارد البشرية في إطار مديرية الموارد البشرية DRH والتحسين المستمر لأداء هذه الموارد باعتبارها ثروة إستراتيجية.

▪ نشر بعض الشعارات الداعمة لفكرة الاتصال ومن أمثلة ذلك:

شعار مدون على بوابة المؤسسة: التغيير نحو المستقبل وهذا دال على مدى استعداد المؤسسة لإحداث التغيير في المجالات الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التقدم والرقي.

4- كفاءات المؤسسة الاقتصادية:

تتدخل عملية الاتصال بالمؤسسة في تطوير وتجسيد مجموعة من الكفاءات داخلها من أجل الوصول إلى الريادة، فهناك تسعة كفاءات بهذه المؤسسة:

4-1 الكفاءة الأولى: إدارة التغيير La conduite du changement

الثابت الوحيد في هذه المؤسسة هو التغيير: التغيير الدائم والمستمر⁽²⁹⁾

4-2 الكفاءة الثانية: اتخاذ القرار Prise de décision

تترجم هذه الكفاءة من خلال القدرة على اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب وفي الظروف الصعبة وبأقل الخسائر، انطلاقاً من:

- تحليل وتشخيص الموقف المعيش من طرف المؤسسة
- تحديد البدائل والحلول المتاحة
- تنفيذ البديل الذي تم اختياره
- تقييم النتائج

4-3 الكفاءة الثالثة: التوجه نحو النتائج Orientation vers les résultats

إن كل هذه النتائج يلعب الاتصال فيها دوراً أساسياً في تحقيقها.

4-4 الكفاءة الرابعة: روح الاستراتيجية L'esprit stratégique

الدور الفعال لعملية التأطير والإشراف عن طريق نقل الخبرة والمكاسب المهنية والممارسات الميدانية.

■ التدريب Coachig: لنقل الخبرة المهنية le savoir faire Formation opérationnelle qualifié

4-5 الكفاءة الخامسة: العمل في فريق Team of work

4-6 الكفاءة السادسة: الاهتمام بالأطراف المتعاملة Les partenaires

يتوجه مخطط الاتصال في المؤسسة ليتجاوز النسق المغلق إلى النسق المفتوح عن طريق ربط المؤسسة بجماعيها الداخلية والخارجية وتحسين علاقاتهم بالمؤسسة من زبائن، وممولين، والعمال، وأصحاب الأسهم، والعملاء ... الخ والتوجه إليهم بعقلية (رابح، رابح) the win win.

4-7 الكفاءة السابعة: التعلم والتطوير

إن تحقيق هذه الكفاءة لن يكون إلا عن طريق التكوين والتدريب.

4-8 الكفاءة الثامنة: الاتصال الفعال La communication effective

4-9 الكفاءة التاسعة: القيادة

5- أهم الوسائل والتقنيات المساعدة على التنمية الإدارية والاقتصادية.

● مجلة Magazine one.

● تقنية Le kit mensuel "دليل شهري".

6 الحوار والمشاركة أساس فعالية وجودة المناخ الإداري والتنظيمي

ترجع أهمية المناخ التنظيمي كمؤشر للبيئة الداخلية وخصائصها إلى كونه يحدد حقيقة الإمكانيات الذاتية للمؤسسة ومدى قدرتها على التعامل الفعال مع مخرجات التحليل للبيئة الخارجية، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة توضح مدى قدرة المؤسسة على اكتشاف وتوليد الفرص في البيئة الخارجية من ناحية وعلى استثمارها من ناحية أخرى.

وتتطلب فعالية الاتصالات إجراء تحليل شامل معمق لعناصر ومدخلات الوضع القائم للتعرف عن حقيقة إمكانياتها وقدراتها، ويفترض أن يشمل (30):

- التطور التاريخي للمؤسسة والأحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المؤسسة ومستقبلها، وتقييم جهود الاتصال التي تمت بشأنها.

- التنظيم الإداري للمؤسسة وتشمل الهياكل التنظيمية الوظيفية وأنظمة العمل بها.

- الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على ممارسة عملية الاتصال في المؤسسة.

وتحقق الاتصالات الفعالة حسب الشكل:

الشكل رقم (04): الاتصالات والمناخ التنظيمي الداخلي



المصدر: فريد راغب النجار: تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 37.

شرح الشكل رقم 04:

إن للثقافة التنظيمية العديد من النتائج وهي مرتبطة كلها بالسلوكيات التنظيمية الناتجة عن قوة وتماسك القيم الثقافية حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بالشكل الذي يحقق الاستمرارية والحركية ويمنح القوة للمؤسسة خاصة وأنها اليوم تعيش حالة من التغيرات في العديد من المجالات، فهي مجبرة اليوم على التصدي لكل هذه التغيرات وتحقيق الزيادة والمنافسة المبنية على القيم الثقافية السليمة والصحيحة.

ويؤدي ذلك إلى (31):

- الاحتفاظ بالقدرات والرؤى السليمة.
- تحسين الإنتاجية.
- الاستثمار الذاتي.
- تعاون الناس مع بعضهم البعض.

يقول دليف: تولد الأفكار في لحظات خاطفة وقد تتلاشى من مخيلتك إلى الأبد ما لم تسارع بتدوينها وعليه فإن

فوائد الإدارة بالأفكار هي (32):

- نسبة الإنجاز للأعمال كبيرة جدا مقارنة بالأسلوب القديم.
- تفاعل جيد مع من تتعامل معهم في عملك اليومي.
- اكتشاف طرق جديدة في تبسيط العمل اليومي.
- الاتصال فرصة جديدة للحوار والمشاركة في المؤسسة

فكلما كان العامل أو الإداري أو المشرف طرفا في عملية إعداد الخطة العامة بالشكل الذي يناسب صورة ومجال نشاطه كانت نتائج هذه الخطة أحسن فعالية نظرا للدور الذي تلعبه عملية المشاركة في إعداد الخطة وآثارها إيجابية على المشاركين سواء تقنيا أو ماديا(33).

إن عملية المشاركة تبنى على أساس ما يسمى بروح الحوار **L'esprit de concertation**. الذي يقدم المساعدة التامة لمتخذي القرار داخل المؤسسة الذين من الواجب عليهم استشارة الأشخاص الأكفاء والذين لهم علاقة بالخبرة حول نتائج القرار مهما كان المستوى الهرمي الذي يتخذ فيه هذا القرار، حيث إن هذا الحوار لا يوضح فقط في الواقع طريقة إدارية جديدة وعملية اتخاذ القرار المشترك أو طريقة قيادة جديدة فحسب، بل إن الحوار عملية متكاملة لتطوير التنظيمات الهيكلية، وأيضا لتطوير طرق التنظيم والعقليات الساعية لتحرير الطاقات لكل فرد وهدفها هو تحديد إطار عمل يأخذ بعين الاعتبار الحاجات **Les impératifs**، والمستلزمات للفرد، للمؤسسة وللمحيط(34).

إن موضوع الحوار في المؤسسة يسير ضمن اتجاه تحسين الأداء في المؤسسة بواسطة توريد المسؤولية وحسب الإنجاز اللذين يعتبران من العناصر أو القيم المهمة في تطوير المؤسسات والأهم والتي يجب الاستفادة منها، وفي هذا المجال يتصور **Chris Argyris**، أن هياكل وأنظمة الإدارة موجهة للمساعدة في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى(35).

أما على مستوى السياق الداخلي (استراتيجية مؤسسة **Stratégie-entreprise**) فيتم من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف وضرورة معالجتها للنهوض بقيم إيجابية تخدم المؤسسة وتضمن استمراريتها(36).

أصبح الحوار تتحكم فيه العديد من الإدارات الوظيفية، فبالإضافة إلى إدارة الاتصال والعلاقات العامة أصبح أيضا لوظيفة الموارد البشرية دور في تنميته وتحسينه حيث أسمته بالحوار الاجتماعي داخل المؤسسات من خلال إعطاء فرصة لمجموعة من الهيئات المهمة ذات الطابع الاجتماعي كالنقابة مثلا للإدلاء برأيها ومشاركتها في وضع الاقتراحات(37).

فبالحوار تصبح المشاركة سهلة في القرار وهذا يضمن توزيعا منسجما للوظائف والأعمال، وبالتالي تفتح الإدارة الباب أمام أفراد المؤسسة من أجل لعب الدور الفعال في قيادة ونجاح واستمرارية مؤسستهم من خلال(38):

• التمسك بمبادئ العلاقات الشخصية المؤيدة والبناءة.

• استخدام طرق الجماعة في اتخاذ القرارات ومزاولة الإشراف.

• الاحتفاظ بمستوى عال من أهداف الأداء.

6-1- علاقة الاتصال بالتنمية الادارية:

▪ بالاتصالات يمكن تحقيق التبادل الاقتصادي والتجاري والحصول على التمويل والاستثمار وبناء علاقات إدارة الأعمال المحلية والدولية.

▪ للاتصال دور هام بالنسبة للمؤسسة والفرد في إمكانية بناء العلاقات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات ويفضله تفتح أبواب التفاوض والحوار والمشاركة وتصميم حلول للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يوضح الشكل الموالي العلاقة الارتباطية بين الاتصال وتنمية المؤسسات.

الشكل رقم (05): يوضح علاقة الاتصالات بالتنمية

+ ، + تنمية مرتفعة مع اتصال فعال	- ، + اتصالات بدون تنمية	+
+ ، - تنمية دون الاتصالات	- ، - غياب التنمية والاتصال	-
معدلات التنمية		

المصدر: فريد راغب النجار: تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 21.

شرح الشكل رقم 05:

إن للثقافة التنظيمية العديد من الأدوار الهامة والاستراتيجية والمتمثلة أساسا في تعديل السلوك التنظيمي بما يتناسب وأهداف المؤسسة مع تقوية الروابط المهنية وزيادة قوة الانتماء للمؤسسة

6-2- نظم المعلومات الإدارية (الأسس، الفوائد)

أصبح التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات أمرا أساسيا لأسباب عديدة(39):

6-2-1 السرعة: حيث إن الإجراءات التوثيقية للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحاسب وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات.

6-2-2 الدقة: حيث إن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر وكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.

6-2-3 توفير الجهود: فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبدول في النظم المحوسبة سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها وتخزينها والسيطرة عليها من قبل اختصاص التوثيق أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.

6-2-4 كمية المعلومات: حيث إن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدود، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية، والمكانية، قياسا بالإمكانيات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب ووسائط الحفظ والتخزين الالكترونية والليزرية المساعدة الأخرى.

6-2-5 الخيارات المتاحة في الاسترجاع: إن خيارات المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة مما هو عليه الحال في النظم التقليدية، فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الموصفات، فهناك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البولوني Boolean Logic حيث تربط الموضوعات والموصفات بعضها البعض وصولا إلى أدق المعلومات.

لقد كانت القيم والمثل والمقاييس الجديدة التي أراد كونت وضعها ونشرها في المجتمع تنطبق مع روح العصر(40).

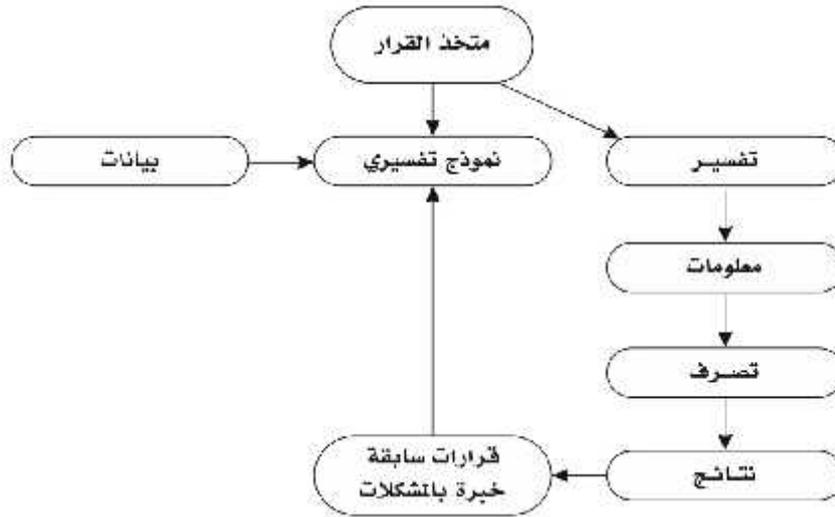
لقد شهد القرن التاسع عشر معالم ثورة الاتصالات والتي اكتمل نموها في القرن العشرين وكان من أسبابها الثورة الصناعية في العالم المتقدم والتي صاحبها التوسع في فتح أسواق جديدة كانت كلها بحاجة إلى اتصال داخل حدود المؤسسات وخارجها(41).

إن ظاهرة العولمة أفرزت نوعا جديدا من المجتمعات يسمى بمجتمع المعلوماتية الذي نتاج فيه الاتصالات العالمية وتنتج فيه المعلومات بكميات ضخمة كما توزع توزيعا واسعا وتصبح فيه المعلومات قوة تأثير على الاقتصاد(42).

فالمعلومات تعود بالمنفعة على المنظمة وعلى متخذ القرار بها، بمعنى أنه إذا كانت هناك عدة بدائل للقرار وقام متخذ القرار باختيار بديل معين ثم وردت إليه معلومات جديدة أدت إلى اختياره بديلا آخر فإن قدمت المعلومة في هذه الحالة تمثل الفرق بين نتائج القرار الأول والقرار الثاني(43).

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): تفسير الأفراد للمعلومات



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 18.

شرح الشكل رقم 06:

يبين هذا الشكل القوة الثقافية التنظيمية في تحديد توجهات المؤسسة ورسالتها ضمن المؤسسات الأخرى وفي سوق العمل وعلى أساس أن لهذه الثقافة آليات مختلفة تتجسد من خلال تحديد النشاط الخاص بالمؤسسة بالإضافة إلى أهدافها ومنتجاتها، وعليه نجد أنها مرتبطة بكل حيثيات المؤسسة فهي الميكانيزم الأساسي الذي يحرك المؤسسة نحو رسم العديد من الخطط والاستراتيجيات التي تستطيع من خلالها تحقيق النجاح والريادة.

* نتائج الدراسة :

✓ للثقافة التنظيمية دور في إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار.

✓ تحدد الثقافة التنظيمية فلسفة الإدارة المنظمة من خلال رسم العديد من الاتجاهات التي تحدد مجموع الأنشطة والأهمية النسبية لهذه الأنشطة وطبيعة العلاقة فيما بينها.

✓ ترتبط الثقافة التنظيمية بنوعية السلوكات التنظيمية وأيضا بنوعية العلاقات السوسيو مهنية في المؤسسة.

✓ تساعد الثقافة التنظيمية في رسم الخطط والاستراتيجيات المؤدية لتحقيق مجموع الأهداف الإستراتيجية والعملية.

قائمة المراجع:

- 1- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية - الإسكندرية، 1997، ص 17.
- 2- جاري ديسلر، ترجمة لمحمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003، ص 20.
- 3- صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 40.
- 4- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 25.
- 5- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 202.
- 6- زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.
- 7- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 257.
- 8- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 7.
- 9- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 328-329.
- 10- المرجع نفسه، ص 330.
- 11- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 469.
- 12- Jean Marie PIRETTI, Ressources humaine, Librairie Vuibert, 7^{ème} édition, 2002, P22.
- 12- أشوك ساندا، سلبا كويرا، ترجمة لعبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 10.
- 13- محمود يحي سالم، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 10.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 470.
- 15- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 251.
- 16- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 172.
- 17- أحمد مصطفى خاطر: الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسة العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 136.
- 18- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 56.
- 19- حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة، الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 115.
- 20- علاء فرج الطاهر: إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 42.
- 21- سليم إلياس: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، بدون سنة، ص 64.
- 22- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 111-113.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 114.
- 24- أحمد مصطفى خاطر، المرجع السابق، ص 77.
- 25- المرجع نفسه، ص 70.

- 26- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 66.
- 27- أحمد مصطفى خاطر، المرجع السابق، ص 209.
- 28- مجلة / Magazine one/ Arcelor métal العدد 03، تصريحات المدير العام Joekazadi.
- 29- مقولة أدلى بها السيد بوقندورة مسؤول ب مديرية الاتصال Arcelor métal Algérie.
- 30- مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي: الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 197 - 198.
- 31- المرجع نفسه، ص 90.
- 32- سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الريا لل نشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 55، 56.
- 33- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية الجزائرية، 2004، ص 110.
- 34- Michel Philippe et Yves Rajaud: Les structures participatives de développement Entreprise mod d'édition, 1980, p 28, 29.
- 35- P. Jarniou: L'entreprise comme système politique, PUF, 1981, p 126.
- 36- Marcel Coté, Marie Claire Malo: La gestion stratégique, une approche fondamentale, Gaëtan Morin éditeur, chenilière éducation, 2002, p 33.
- 37- Jean-Marie Peretti: Ressources humaines, Vuibert, 7^{ème} édition, Paris, 2002, p 505.
- 38- ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 120.
- 39- محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون الأردن، 2010، ص 302-303.
- 40- سمير عبد الفتاح: مبادئ علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 66.
- 41- محمد عبد السميع، احمد طيبة: أساسيات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص 265.
- 42- محمد فتحي عبد الهادي: مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، الدار المصرية اللبنانية، 2006، ص 27.
- 43- معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 23.