

المحور السابع: المؤسسة وتكنولوجيات الاعلام والاتصال

تمثل المعلومات موردا مهما للمؤسسة، بل أصبحت أهم الموارد على الاطلاق، خصوصا مع التطور الحاصل في بيئة الاتصال وما أصبحت توفره من معلومات دقيقة وسريعة قد يكون لها الأثر الإيجابي إذا تم استغلالها بالشكل المطلوب أو الأثر السلبي إذا لم يحسن استغلالها، ومع ظهور الشبكة العنكبوتية وتطور تكنولوجيات الاعلام والاتصال ظهرت بؤرة جديدة من بؤر التنافس بين المؤسسات حول من يستفيد من المعلومات ومن يحتكرها.

1. المعلومات

تعتبر المعلومات أساس عمليات التنسيق، سواء تعلق الأمر بالتنسيق بين الوظائف والأنشطة أو بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة، ونظرا للأهمية المتزايدة لهذا المورد، وجب على المديرين والمهتمين بشأن المؤسسة دراسة كل ما له علاقة بالحصول على المعلومات، وتحليلها وتنظيمها بالشكل الذي يعظم حجم الاستفادة منها.

1.1. مفهوم المعلومات:

المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمعالجة بحيث أصبحت ذات معنى وقيمة، والتي بإمكانها إعطاء صورة عن موضوع معين، كما تمثل مجموعة الحقائق والمفاهيم التي تخضع موضوع ما بهدف تنمية معارف المستخدم لها، وهي أيضا مجموعة بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.

تمثل البيانات المادة الأولية للمعلومات، حيث تمثل رموز مجردة تستوجب عمليات المعالجة من لتصبح ذات قيمة، وتختلف عمليات المعالجة حسب المستخدم وحسب الهدف من استخدامها، وتستخدم في عمليات المعالجة أساليب وطرق مختلفة منها الحديثة التي تعتمد على التقنية وعلى الاعلام الآلي، ومنها ما تتم بطريقة تقليدية بسيطة.

2.1. الفرق بين البيانات والمعلومات

رغم تقارب المفهومين من بعضها واستخدامهما بشكل متواز من قبل الأفراد، إلا أن هناك اختلافات وفروقات كثيرة بينهما، ومن بين أهم هذه الفروقات نذكر:

- حسب عمليات المعالجة:

يعتبر أساس الاختلاف بين البيانات والمعلومات، فالمعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بالشكل الذي يجعلها ذات قيمة وفائدة لمستخدمها، فالتى عولجت بطريقة لا تفيد مستخدمها لا يمكن اعتبارها معلومات بالنسبة إليه، وإنما مجرد بيانات تستوجب إعادة المعالجة، فالبيانات هي حقائق خام قد تكون أو لا تكون معلومات، أما المعلومات فهي المعرفة المتصلة بعضها مع البعض الآخر، والمعبر عنها بالشكل الذي يجعل منها ذات نفع مباشر في صنع القرارات.

- حسب المستويات الادارية:

تسري المعلومات في مستويات إدارية عديدة نزولا وصعودا، وما يعد معلومات لمستوى إداري معين، قد يعد بيانات لمستوى إداري آخر، فالمستوى الإداري الأعلى يقوم بجمع ما تقدمه المستويات الدنيا ويعالجها لتساعده في عملية اتخاذ القرارات.

- حسب الزمن:

تتغير قيمة وفائدة المعلومات بتغير وقت الاستفادة منها، فمعلومات الحاضر تمثل بيانات لفترة زمنية قادمة، والتي تحتاج إلى إعادة جمع وتحليل وترتيب لتصبح ذات قيمة ومنفعة لمستخدمها.

- حسب علاقتها باتخاذ القرارات:

تعتبر المعلومات أساس عملية صنع واتخاذ القرار، بحيث تساعد متخذ القرار في تحديد المشكلة وتحليلها ووضع البدائل المختلفة التي تساهم في حل المشكلة، عكس البيانات التي لا يستفيد منها متخذ القرار إلا بعد المعالجة.

3.1. أنواع المعلومات ومصادرها

تختلف طبيعة ونوع المعلومات التي يحتاجها المستخدم حسب الموضوع الذي يعالجه، وحسب مستوياته وتعقيداته، وكذا حسب علاقاته بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق توجد عدة تصنيفات للمعلومات نذكر منها :

أ. حسب طريقة الحصول عليها

تستخدم طرق عديدة للحصول على المعلومات، تختلف من نوع إلى نوع وهي:

- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود: تشير هذه الحالة إلى الموقف الذي يتم فيه الحصول على المعلومة دون هدف محدد مسبقا، ويعتبر هذا النوع أقل الأنواع تكلفة؛

- الحصول على المعلومة بشكل مشروط: وهي الحالة التي تحصل فيها المعلومات بغية تحليلها وإدارتها وتقييم مدى فائدتها في مختلف العمليات الإدارية؛
 - البحث غير الرسمي: وتمثلها الجهود غير المنظمة وغير المخطط لها في سبيل الحصول على المعلومة المرتبطة بتحقيق هدف محدد؛
 - البحث الرسمي: يعبر عن مجمل الجهود والخطط المنظمة لاستقبال معلومات محددة لغرض معين، وعادة ما تكون تكلفة الحصول على هذا النوع مرتفعة وتتطلب جهوداً تخطيطية مسبقة.
- ب. حسب درجة الرسمية:
- وفقاً لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية وأخرى غير رسمية:
- المعلومات الرسمية: هي كل المعلومات الصادرة من هيئات رسمية وقانونية؛
 - المعلومات غير الرسمية: هي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية مثل المنافسين، الموردين، الزبائن، المعارض، الندوات...
- ت. حسب مصدر المعلومات:
- معلومات داخلية ناتجة عن عمليات المؤسسة هي معلومات داخلية،
 - معلومات خارجية: عن البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- ث. حسب درجة التغيير:
- وتصنف المعلومات حسب درجة التغيير إلى المعلومات الثابتة والمتغيرة،
- المعلومات الثابتة التي لا تتغير عبر الزمن،
 - المعلومات المتغيرة هي غير ثابتة وقابلة للتغيير في أي وقت.
- ج. حسب المستوى الإداري
- تقسم حسب هذا المعيار إلى:
- معلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات يمكن أن تغطي مدة زمنية طويلة في المؤسسة وتحتاجها الإدارة العليا، وتعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها: "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة"، كما تعرف بأنها "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة

لمشاريع المؤسسة وبها تحدد نشاطها ومحاور تطورها". فالمعلومات الاستراتيجية تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه وتحقيق ميزة تنافسية.

- المعلومات الوظيفية (التكتيكية): وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى والتي قد تكون داخلية ترتبط بوظائف المؤسسة المختلفة، وقد تكون خارجية ترتبط بالطلبات والتمويل والإعلانات. وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبياً بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل.

- المعلومات التنفيذية (التشغيلية): وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية التي تؤديها المؤسسة، يحتاجها المستوى الأدنى أي الإدارة التنفيذية والتي تخص عملية الانتاج مثلاً، مراقبة المخزون، المبيعات، إعداد تقارير الصيانة. ومن أهم خصائص هذه المعلومات: دورية ومتكررة وصالحة للمدى القصير.

4.1. خصائص المعلومة الجيدة

تتميز المعلومة الجيدة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- ✓ **الملاءمة** : نشير إلى ضرورة أن تكون المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها.
- ✓ **الدقة**: تعني الدقة شيئين مختلفين: أن تكون المعلومات صحيحة خالية من الخطأ والتشويش، وأن تكون المعلومات دقيقة وتهتم المستفيدين منها.
- ✓ **زمن المعلومة**: يرتبط زمن المعلومة بثلاثة خصائص رئيسية هي عمر المعلومة، الموقوتية، الأفق الزمني، فعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على إنتاجها، أما الموقوتية فإنها تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار وأهميته، أما الأفق الزمني قد يغطي الماضي أو الحاضر أو المستقبل أو الأمد القصير أو الطويل.
- ✓ **الكلفة، القيمة، الصلة**: لكي تكون المعلومة مفيدة يجب أن تكون ذات صلة بموضوع القرار، وإنتاج المعلومات للأغراض المختلفة يرتبط بتكلفتها سواء التكلفة الزمانية أو المادية المرتبطة بعمليات جمع، معالجة، خزن، واسترجاع المعلومات، ولهذا لا بد أن يكون لتلك المعلومة الكلفة قيمة مترتبة محسوسة جراء استخدامها في اتخاذ القرارات، ويمكن قياس قيمة المعلومة من خلال معرفة مدى تخفيضها لمستويات حالة عدم التأكد، الذي يمكن أن يحيط بصناعة القرار وإمكانية اتخاذ القرار بسرعة.

- ✓ سهولة الوصول إليها: ترتبط المعلومة المفيدة بسهولة الوصول إليها في الوقت الملائم لاستخدامها، بحيث أن المعلومة ومهما كانت جودتها وقيمتها، قد لا تعد كذلك إلا حين الحصول عليها، وتمثل مهارات المستفيد وقدراته أحد العوامل المؤثرة في سهولة الوصول إليها.
- ✓ الشمولية والوضوح: تشمل المعلومة الجيدة أفق مكاني وزمني يسمح لمستخدميها استعمالها في مواقف مختلفة، كما أن المعلومة الجيدة هي المعلومة المفهومة والواضحة؛
- ✓ الانسجام والموثوقية: تمثل الموثوقية مدى خلو المعلومة من الخطأ المادي والتحيز بحيث يجعلها قادرة على بناء تمثيل صادق لما تقصد تمثيله أو ما يتوقع على نحو معقول أن تمثل، أما الانسجام فيقصد به قدرتها على تمثيل الواقع دون تشويه للحقائق ودون فصل يحول دون معالجته على أساس أنه موضوع واحد، يحوي ترابط بين الأحداث والأشياء في بيئة ما.
- ✓ المرونة: تعطي المعلومة المرنة إمكانية تحويلها من طبيعتها الأصلية إلى الحالة التي تسهل استخدامها، فمستخدمو المعلومة يميزون في احتياجاتهم ومستوياتهم، الأمر الذي يؤثر في نوعية المعلومة المحتاجة وشكلها وطرق عرضها، وكلما كانت المعلومة أكثر قابلية للتغيير وفق المتطلبات زادت أهميتها.

2. نظم المعلومات

- تمثل نظم المعلومات أحد مميزات المؤسسات الحديثة، حيث تعمل هذه النظم على البحث عن المعلومة وجلبها وتحليلها وتنظيمها بالشكل الذي يجعلها مفيدة، من خلال توفيرها لمستخدميها في الوقت المناسب والمكان المناسب في جميع مستويات المؤسسة.
- يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة مع بعضها البعض وفق علاقة تبادلية وتفاعلية محددة بغية تحقيق هدف معين،
- وتمثل أجزاء نظام المعلومات العناصر التالية:
- المدخلات: تمثل مجمل العناصر والعوامل اللازمة لتشغيل النظام، وتختلف هذه المدخلات بين مدخلات كمية ونوعية.
- عمليات التحويل والمعالجة: عبارة عن عمليات مرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة.
- المخرجات: تنطوي على نقل المعلومات المعالجة الناتجة من عملية التحويل إلى مستخدميها النهائي، مثل توزيع التقارير على المستخدمين.

- التغذية العكسية: وهي تمثل المعلومات المرتدة من مختلف عناصر النظام حول أداءه.
- المتابعة: تنطوي هذه العملية على متابعة وتقييم المعلومات المرتدة لتحديد أي انحرافات حادثة، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديلها وتصحيحها.

1.2. مفهوم وأهمية نظم المعلومات:

1.1.2. مفهوم نظم المعلومات:

تمثل نظم المعلومات مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة، بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في أنشطتها المختلفة، وهي أيضا مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار، كما تمثل مجموعة من العمليات المنظمة التي تمتد المدير بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم.

2.1.2. أهمية نظم المعلومات:

- ترتبط أهمية نظم المعلومات بما توفره من معلومات عن تغيرات بيئة المؤسسة بالشكل الذي يسمح للإدارة باتخاذ قرارات تحقق أهدافها، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:
- تحديد المعلومات المرتبطة بتغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
- ضمان نشر ودوران المعلومة بين مختلف مستويات وإدارات المؤسسة؛
- توفير وإنتاج المعلومات اللازمة للقيام بمختلف أنشطة المؤسسة؛
- تحسين عملية الرقابة من خلال توضيح قيمة الانحرافات الحاصلة وأسبابها وسبل معالجتها؛
- تسهيل عملية التخطيط من خلال عمليات الرصد والتنبيه بالمخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

2.2. أنواع نظم المعلومات

تقسم نظم المعلومات الى عدة أنواع حسب المعايير المعتمدة، ومن بين التقسيمات نجد:

1.2.2. حسب المستوى الإداري:

تصنف القرارات حسب المستوى الإداري وفق قدرتها على توفير المعلومات المستخدمة في كل مستوى من المستويات الإدارية وهي:

- نظم المستوى التشغيلي: تعمل هذه الأنظمة على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سيرها داخل المؤسسة، وعادة ما ترتبط بالوظائف الرئيسية كالتسويق والإنتاج والموارد البشرية؛
- نظم المستوى التكتيكي: تعمل نظم هذا المستوى على دعم ومساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات غير الروتينية، حيث توفر المعلومات المتعلقة بالتخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة؛
- نظم المستوى الاستراتيجي: ترتبط هذه النظم بالمعلومات المستخدمة في تحديد الأهداف الطويلة المدى وطرق تحقيقها، حيث تهدف إلى تحديد مجمل التغيرات البيئية واحداث التوافق بينها وبين موارد المؤسسة الحالية والمستقبلية.

2.2.2. حسب الوظائف:

- يعتبر هذا التقسيم من أشهر تقسيمات نظم المعلومات، نظرا لارتباطها بالوظائف الرئيسية للمؤسسة، وتتمثل هذه النظم فيما يلي:
- نظام المعلومات التسويقي: هو مجموعة منظمة ومستمرة من الإجراءات والطرائق المصممة لتوليد المعلومات وتحليلها ونشرها وتخزينها واسترجاعها لاستخدامها في صنع قرارات تسويقية، ويهدف هذا النظام إلى توفير المعلومات المرتبطة بفئات المستهلكين الحالية والمستهدفة، وكذا التغيرات المرتبطة برغباتهم وميولاتهم، كما تهتم أيضا بالمعلومات المرتبطة بتحليل الطلب على مختلف المنتجات ونوعيتها لتبليته بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة؛
 - نظام معلومات المالية: هي قواعد بيانات تضم معلومات متكاملة عن كافة المتغيرات ذات العلاقة بالمواضيع المالية، المساعدة على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة، وتجمع هذه المعلومات من مصادر مختلفة، وتوفر هذه النظم المعلومات المرتبطة بالحالة المالية للمؤسسة، مثل التقارير والخطط المالية وكذا إدارة وتدفق الأموال.
 - نظام المعلومات المحاسبية: يعتبر النظام المحاسبي بمثابة خطة للإجراءات الخاصة بتسجيل وتلخيص وتصنيف مختلف عمليات المؤسسة، وكذا توثيقها في مستندات سواء كانت دفاتر أو سجلات أو مستندات، باعتبارها دليل إثبات لحدوث تلك العمليات، كما يساعد هذا النظام في قياس نتيجة نشاط المؤسسة من ربح أو خسارة وتحديد مركزها المالي، كما يعتبر أساس تحليل

المعلومات المالية وعمليات تدقيق الحسابات، ويهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى تجميع المعلومات التي تساعد متخذ القرار في فهم الوضعية العامة للمؤسسة وكذا تزويده بمختلف البيانات والتقارير المالية.

- نظام معلومات الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أحد أهم موارد المؤسسة، ومن أجل الاستغلال الأمثل لهذا المورد، وجب العمل على معرفة وتحديد نفاط قوته وضعفه، وكذا النقائص المرتبطة بأدائه، وهو ما يوفره نظام معلومات الموارد البشرية من خلال حفظ سجلات عمل الموظفين والعاملين وتقييمهم، وكذا تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من هذا المورد، كما يعتبر أساس إعداد لوحات قيادة إدارة الموارد البشرية، من خلال تفعيلها لنظام اليقظة الاجتماعية، والذي يعتبر أحد آليات التنبؤ بالصراعات في المؤسسة، وتحديد سبل إدارتها بما يخدم أهداف المؤسسة.

3.2. وظائف نظم المعلومات

تستمد نظم المعلومات أهميتها مما تقدمه للإدارة من معلومات تساعد في عملية صنع واتخاذ القرار، ولا تكون هذه العملية ذات كفاءة وفعالية إلا من خلال مجموعة من الوظائف الحيوية هي:

- جمع البيانات: تعتبر أساس العمليات الأخرى، حيث يتم فيها البحث عن البيانات والحصول عليها من مصادرها المختلفة، عن طريق مجموعة من الأساليب اليدوية والآلية، وتكون هذه البيانات في حالتها الخام، بحيث قد تكون ذات فائدة وقيمة وقد لا تكون.
- معالجة البيانات: انطلاقاً من كون البيانات في هيئتها الأولية لا تكون ذات معنى وقيمة ودلالة، تتم معالجتها من خلال تقسيمها وتصنيفها وترتيبها، لتتحول إلى معلومات جاهزة للاستعمال في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.
- نشر المعلومات: تعتبر عملية نشر وتحويل المعلومة بين مختلف مستخدميها العملية الرئيسية لنظم المعلومات، حيث تيسر انسياب المعلومة من وإلى مختلف المستويات والوظائف، بالشكل الذي يعظم الاستفادة ويسهل استخدامها في الوقت المناسب.
- تخزين المعلومات: قد لا تستخدم البيانات المعالجة مباشرة وقد يعاد استغلالها، لذا عادة ما يتم تخزينها وحفظها من التلف والضياع والسرقه، لحين الحاجة لاستخدامها مرة أخرى.

- استرجاع المعلومات: إن المعلومات المعالجة والمخزنة سواء كانت المستخدمة منها أو غير المستخدمة، قد يعاد استخدامها مرة أخرى سواء من طرف نفس المستخدم أو من طرف مستخدم آخر، الأمر الذي يستوجب أن تكون قابلة للاسترجاع بيسر وسهولة في الوقت المناسب ودون تغيير حتى لا تفقد قيمتها ودلالاتها، وقد يعاد بعد ذلك تحليلها وترتيبها في شكل جديد يسمح بإعادة استخدامها.

3. تكنولوجيا الاعلام والاتصال

لقد أصبح مصطلح تكنولوجيا الاعلام والاتصال من المصطلحات الشائعة الاستخدام، بل أصبحت عنوانا للتطور والتقدم، نظرا لدورها المتنامي والمتزايد في جميع مناحي الحياة، وجب على المؤسسات بمختلف أنواعها العمل على استغلال هذا العامل بما يخدم أهدافها ومصالحها.

1.3 . مدخل مفاهيمي للتكنولوجيا

1.1.3. مفهوم التكنولوجيا

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرق إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في تغيير هياكل تنظيمية وإنتاجية، كما تعرف أيضا على إنها تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط، بل تعني أيضا الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين أداء العاملين وتكوينهم.

2.1.3. أنواع التكنولوجيا :

صنفت التكنولوجيا وفق تصنيفات مختلفة، فقد قسمها أرثير إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: التكنولوجيا الأساسية، التكنولوجيا المفتاحية (تكنولوجيا التمايز)، والتكنولوجيا الناشئة.

- التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة وفي نفس الوقت تمتلكها المؤسسات المنافسة، ويتميز هذا النوع بسهولة التحكم بها وشيوعها، إلا أنها لا تعطي المؤسسة قدرة على التميز عن منافسيها؛
- التكنولوجيا المفتاحية: هو ذلك النوع من التكنولوجيا التي تمتلكه وتتحكم به المؤسسة دون منافسيها، ما يعطيها قدرة تنافسية كبيرة مقارنة بمنافسيها، وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى السعي للحفاظ عليها وحفظها من التقليد أو السرقة؛

- التكنولوجيا الناشئة: وهي تكنولوجيات في مرحلة التطوير، تسعى المؤسسة لإحلالها محل التكنولوجيا المفتاحية.

وعلى هذا الأساس، تمر دورة حياة التكنولوجيا بثلاث مراحل رئيسية: تتحول التكنولوجيا الناشئة إلى تكنولوجيا مفتاحية (تمايز)، لتتحول هذه الأخيرة إلى التكنولوجيا الأساسية. كما تصنف التكنولوجيا حسب استخداماتها، مثل:

- تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- تكنولوجيا الإنتاج؛
- تكنولوجيا التصميم والابداع؛
- تكنولوجيا الإدارة.

2.3. الاعلام والاتصال

1.2.3. مفهوم الاعلام

يمثل الاعلام تلك العمليات والأنشطة الهادفة إلى نشر وتقديم معلومات دقيقة وصحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة ووقائع محددة وأفكار منطقية، كما يمثل أيضا النقل الحر للأخبار والمعلومات والوقائع بصورة صحيحة بإحدى وسائل الاعلام مستهدفا العقل، كما أنه عملية النقل الموضوعي للمعلومات في اتجاه واحد قصد التأثير الواعي على عقل الفرد حتى نتيج له إمكانية تكوين رأي عام على أساس الثقة المتبادلة.

2.2.3. مفهوم الاتصال

الاتصال عبارة عن إجراءات يقوم من خلالها المرسل سواء كان فردا أو جماعة أو مؤسسة بنقل المعلومات والتي تمثل رسالة إلى المستقبل والذي يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو مؤسسة، كما عرف على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل فكرة ما إلى رسالة تنقل من خلال وسيله اتصال إلى طرف آخر قصد تعديل أو تغيير سلوك ذلك الطرف.

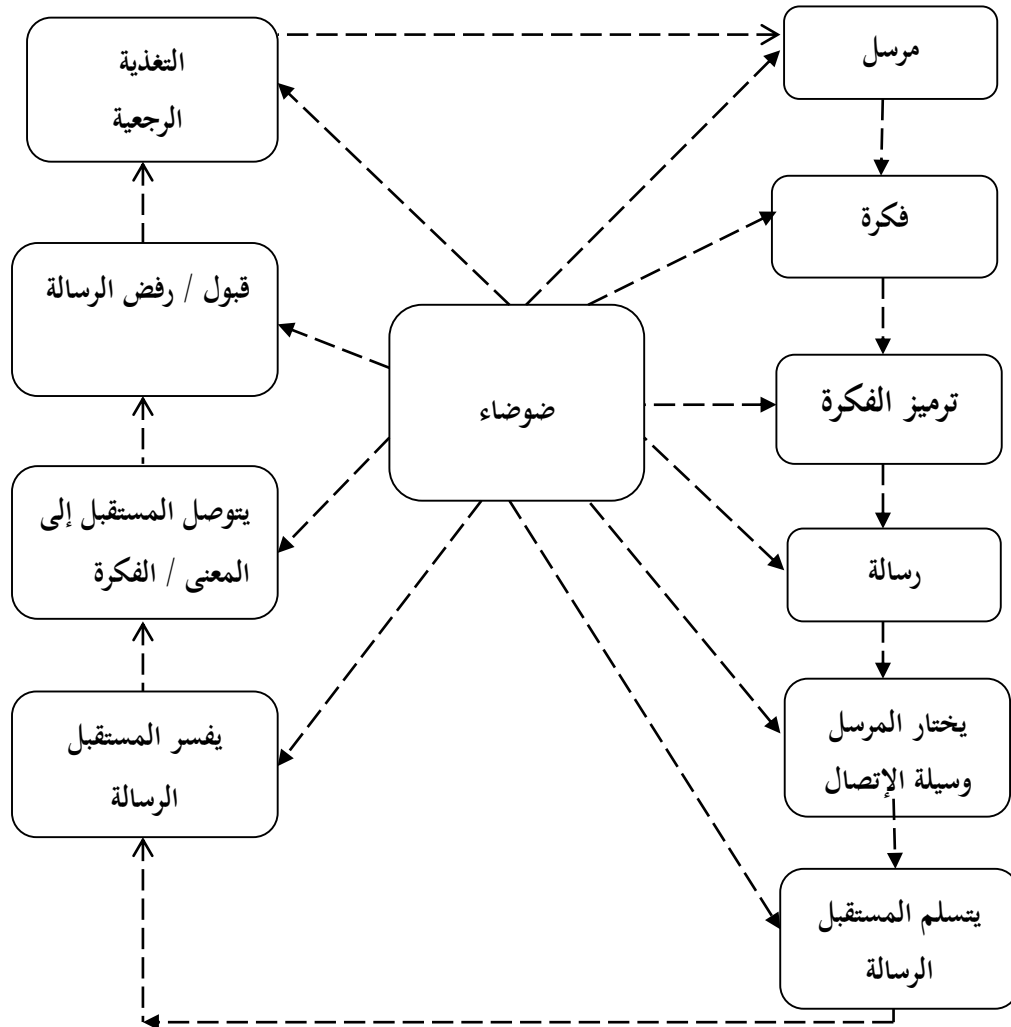
3.2.3. خطوات عملية الإتصال :

- تمر عملية الاتصال بمجموعة من الخطوات تبدأ برغبة طرف معين في نقل وارسال معلومات الى طرف أو أطراف أخرى بغية احداث تأثير مرغوب، وذلك حسب الخطوات التالية:
- تحديد المرسل للمعلومات المراد ارسالها أو نقلها إلى المستقبل المرسل؛

- تشفير المعلومات وتحويلها إلى رموز يستطيع المستقبل فهمها استيعابها؛
- اختيار قناة اتصال تناسب وطبيعة الرسالة؛
- استقبال الرسالة من طرف المستقبل؛
- فك التشفير عن طريق تحليل الرموز؛
- التغذية الراجعة والتي تمثل تأثير الرسالة على المستقبل.

لا تتم عملية الاتصال في فراغ، بل تتم في بيئة قد لا تكون مثالية لإرسال واستقبال الرسالة، نتيجة لوجود ضوضاء وتشويش يصاحب هذه العملية، مما يؤثر على فهم الرسالة أو القدرة على إحداث التأثير المرغوب، ويمثل الشكل التالي عملية الاتصال:

الشكل 1-7 : خطوات /عناصر عملية الاتصال



المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2000، ص 17.

3.3. تكنولوجيا الاتصال والاعلام

تطور مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال مع تطور وتعاظم دورها وتغلغلها في جميع جوانب الحياة، حيث لم تعد مرادفاً للآلات والتقنيات المستخدمة بقدر كونها مرادفاً للاستعمالات اليومية حتى في أبسط نواحيها، ومن هذا المنطلق سنحاول تحديد مفهومها وخصائصها وتأثيراتها على الإيجابية والسلبية على المؤسسات بصفة عامة.

1.3.3. مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

هي مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى جمع المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الالكترونية، كما تعتبر أيضاً جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في استقبال المعلومات ونقلها وتخزينها وعرضها في شكل الكتروني، كما عرفت أيضاً بأنها مجموعة الأدوات والأنشطة المستعملة في استقبال وتحليل وتخزين ونشر المعلومات في أشكالها المتعددة.

2.3.3. خصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

تتميز تكنولوجيا الاعلام والاتصال بمجموعة من المميزات، تجعلها مختلفة عما ألفناه من وسائل الاعلام والاتصال التقليدية، ومن بين أهم هذه المميزات نجد:

أ. التفاعلية: إن توفير إمكانية أن يكون المرسل مستقبلاً في آن واحد، هو أحد ما يميز هذه العملية، إذ أن التأثير يكون بشكل متبادل بين مجموعة الأطراف في آن واحد، مما يزيد من حجم هذا التأثير، كونه متعدد لجميع الأطراف المتفاعلة في هذا الفضاء.

ب. اللاتزامنية: يعتبر تحديد وقت إرسال أو استقبال الرسائل أهم عيوب وسائل الاتصال والاعلام التقليدية، حيث أن ربط الفرد أو المؤسسة بوقت معين يقيد من حريته ومن إمكانية ولوجه لأكثر من معلومة، في حين أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال يسرت هذا الأمر، حيث أن استقبال أو إرسال رسائل لم يعد مرتبطاً بزمان معين، بمعنى وجود إمكانية معاينة الرسائل في أوقات عديدة ومختلفة.

ت. اللامكانية: إضافة للخاصية السابقة، وفرت هذه العملية إمكانية الولوج أو إرسال واستقبال الرسائل من أماكن مختلفة من الأرض، مما ييسر على الأفراد التنقل وفي نفس الوقت القيام بعمليات الاتصال المختلفة، دون أن يكون للمكان أهمية تذكر.

ث. الديناميكية: يمكن للمرسل والمستقبل تحويل الرسائل إلى العديد من الأطراف ومقاسمتها مع الآخرين دون بذل مجهود، مما يعظم من حجم التأثير والاستفادة، كما أن تسهيل عمليات

الترميز وفك الترميز كنتيجة التطور الذي عرفته أجهزة الاستقبال والارسال، بسطت ويسرت عمليات الاتصال بين الأطراف بعد أن كانت تشترط وجود وسائط عديدة.

ج. اللامركزية واللامجماهيرية: لم يعد بإمكان أي طرف التحكم في حجم انتشار الرسائل وفي وجهتها، كما لم يعد بالإمكان كذلك منع التواصل بين الأفراد والجماعات وتبادل المعلومات عن وضع معين، وهو ما يحقق التأثير المطلوب والمرغوب في أحيان كثيرة.

ح. المرونة: لم تعد عملية ارسال واستقبال الرسائل عملية معقدة تتطلب مهارات خاصة ومعدات معينة، بل بالعكس من ذلك، أصبحت تتلاءم مع احتياجات الأفراد ونشاطاتهم، حيث تتوفر طرق عديدة للتواصل والتفاعل في أماكن وأزمنة مختلفة.

4.3. تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على المؤسسة

لقد كان لتكنولوجيا الاعلام والاتصال أثرا بالغا ومتعدد الجوانب على المؤسسة الاقتصادية بشكل إيجابي تارة وسلب تارة أخرى، وهو ما يستلزم تحديد جوانب الايجاب في هذا التأثير لاستغلالها ومعرفة جوانب السلب لتفاديها، ونظرا لتغلغلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد كعاملين ومستهلكين وملاك، فقد جلبت معها تغيرات في طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات وطورتها بشكل غير معهود، ومن بين تأثيراتها المتعددة نجد:

1.4.3. الجانب الإداري

لقد كان لتبني المؤسسات لتكنولوجيا الاعلام والاتصال أثرا بالغا على مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بعمليات اتخاذ القرار أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة.

أولا: اتخاذ القرارات

تعتبر العملية الإدارية عملية مستمرة ومتراصة، أساسها عملية اتخاذ القرارات والتي تتم في المستويات الإدارية المختلفة، وهي العملية التي تتطلب معلومات دقيقة وصحيحة وأنية بغية تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بالشكل الذي يجعل من تحديد أسس التعامل معها وتحديد السياسات الكفيلة بالتأقلم مع هذه المتغيرات أمرا ممكنا، وتساهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير وتحسين فعالية اتخاذ القرار بتيسير حصوله على المعلومات ومعالجتها وترتيبها وتحليلها في فترة زمنية قياسية، وهو ما يوفر أفقا زمنيا أوسع لاتخاذ القرار المناسب، لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر، كما تيسر أيضا لمتخذ القرار سبل إيصال وارسال التعليمات والأوامر بسرعة أكبر ومحتوى يتماشى مع متطلبات تنفيذ القرار من توضيحات لكيفية التنفيذ، كما تمكنه أيضا من متابعة عمليات

التنفيذ لحظة بلحظة واكتشاف مكامن الضعف والقصور وتحديد سبل ووقت معالجتها، كنتيجة للتغذية العكسية الآنية التي توفرها.

إن استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات يتطلب توفر آليات كفيلة بضمان صحة وسلامة المعلومات والبيانات، إذ أن ما تعانيه المؤسسات من عمليات القرصنة وسرقة المعلومات جعلتها تتكبد خسائر على جانبيين، يتمثل الجانب الأول في تكلفة تسريب المعلومات وما لها من تأثير على سرية عمليات الإنتاج والبحث والتطوير، أما الجانب الثاني فيتعلق بشراء برامج الحماية والأمن والتي تمثل تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة في سبيل المحافظة على سرية معلوماتها وأمنها.

ثانيا: التنظيم

تعتبر التكنولوجيا المستخدمة أحد محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسات كما أسلفنا الذكر، كنتيجة لتأثيرها على حجم العمالة وقدرة الاشراف وتيسير عمليات التواصل والتوجيه والرقابة، حيث أن أتمتة العمليات الإدارية المختلفة واستعمال الحواسيب قد أثرت في نطاق اشراف المديرين وعمليات تقييم الأفراد ومتابعة نشاطهم، حيث جعلت الجمع بين أكثر من نشاط في نفس الوقت أمرا يسيرا، كما أثرت أيضا على زيادة المستويات الهرمية للهيكل التنظيمية وتراتبية الوظائف والمناصب، من خلال تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الرئيسية، كما سمحت للإدارة الدنيا بالتواصل وبشكل مباشر مع الإدارة العليا ومع المسؤولين المباشرين وغير المباشرين على مختلف العمليات والأنشطة، مما يؤثر إيجابا على عمليات التنسيق في المؤسسة.

ثالثا: التوجيه

تتطلب القيادة تواسلا دائما ومباشرا مع المرؤوسين، بمعنى ضرورة معرفة المدير والمرؤوس لعمله وبيئته بالشكل المطلوب، فكلما زادت معرفته زادت فعاليته، كما تدخل ضمن مهام المدير توضيح ما يجب عمله وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين من أجل تأدية عملهم بكفاءة وكذا سبل التقييم وخطوط مسؤولية وسلطة كل فرد داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك، تتطلب القيادة تمتع المدير بمهارات الاتصال اللازمة لتحقيق التنسيق اللازم بين الوظائف والأنشطة وبين الأفراد كذلك، وتعمل تكنولوجيا الاعلام والاتصال على تذليل الصعوبات في هذا المجال، فهي تيسر عملية اتصال المدير بمرؤوسيه وتوضيح ما يجب فعله، وتوفير المعلومات اللازمة للقيام بعملهم على أكمل وجه، كما تعمل أيضا على ربط المرؤوسين بالمدير بشكل دائم ومباشر، وكذا خلق قنوات اتصال عمودية وأفقية كآلية لخلق التنسيق بين الافراد في مختلف المستويات الإدارية ومختلف الوظائف والأنشطة، كما أنها تسمح أيضا بحشد جهود الأفراد

من خلال شرح وتوضيح أهداف المؤسسة الرئيسية وكيفية تحقيقها وربطها بأهداف الأفراد، وكذا فتح حوار بناء بين الإدارة والأفراد يساهم في بناء نظام حوافز جيد.

إن الاتصال المباشر بين المدير والمرؤوسين له تأثيرات بالغة على نفسية العاملين ودفعهم وحثهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وهو ما لا توفره التكنولوجيا، حيث أن التعامل الموضوعي الذي يوفره التواصل الإلكتروني، يحد من إمكانية بناء علاقات اجتماعية بين الأفراد بعضهم بعض أو بين المدير ومرؤوسيه، وهو ما سيؤثر سلباً على نمو علاقات إنسانية جيدة، وبناء جو عمل أكثر قبولاً من طرف العاملين، كما أن كفاءة نظام الحوافز الجيد يعتمد على المزاجية بين الحوافز المعنوية والمادية، وكذا التواصل المباشر وجهها لوجه لخلق ذلك التأثير المرغوب، إضافة إلى ذلك، يعتمد الأفراد في عمليات التواصل على قراءة المشاعر وتعايير الوجه لبناء صورة كاملة عن العملية، حيث أن الاعتماد على الرسائل الإلكترونية والتواصل الآلي، يلغي التأثير الإيجابي للاتصال غير اللفظي وما له من إيجابيات على تقليل الصراعات وتحسين أداء العامل.

رابعا : الرقابة

يتطلب النظام الرقابي السليم توفره على مجموعة من الخصائص والمميزات، كقدرته على اكتشاف الانحرافات والتبليغ عنها في الوقت المناسب، وكذا تميزه بالمرونة اللازمة توفير التكاليف والجهد، إضافة إلى قدرته على التنبؤ بالمستقبل، وتساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصال في زيادة كفاءة الأنظمة الرقابية من خلال توفير المعلومات اللازمة عن سير الأنشطة ومستويات إنجاز الأعمال، كما تساهم أيضا في تسريع عملية اكتشاف الانحرافات الحاصلة في كل نشاط على حد وفي نفس الوقت.

إن استعمال التكنولوجيا في عمليات الرقابة، خفض من مستويات الخطأ ومن الذاتية في التقييم، خاصة فيما يتعلق بتقييم الأفراد، كما خفض تكاليف ومصاريف المؤسسة، باعتبارها تسهل اكتشاف الوحدات المعيبة الغير قابلة للبيع والوصول إلى مستوى جودة معين، إضافة إلى ذلك، يوفر استخدام الحاسوب والبرمجيات بناء نماذج لوضعيات مستقبلية مختلفة قريبة من الواقع، تساعد في التنبؤ بالانحرافات المحتملة قبل وقوعها والعمل على تصحيحها.

تمثل المرونة أحد أهم خصائص النظام الرقابي الجيد، والتي تعتمد على تقديرات المراقب وتصوره وفهمه للواقع، فالمتابعة والرقابة هي نظام تحفيز قبل أن يكون نظام عقاب، كما يتطلب النظام الرقابي الجيد توضيح أسباب العقوبة قبل تسليطها لتؤدي الدور المنوط بها، أما الاعتماد المفرط على الأتمتة واستخدام الحاسوب، سيكون له الأثر السيء على كفاءة الأنظمة الرقابية، ويجعل العاملين بالمؤسسة

يعملون على تكييف أعمالهم وأنشطتهم وفق ما تتطلبه برامج التقييم دون زيادة ولا نقصان، مما يدفعهم إلى افتعال ظروف لا تستطيع الآلة تحديد أسبابها الحقيقية، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2.4.3. الجانب الانتاجي

يرتبط بقاء المؤسسة واستمراريتها وتحقيق أهدافها المختلفة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على استغلال مواردها، وكذا قدرتها على تحديد أفضل طرق الإنتاج وأقلها تكلفة، وحجم الإنتاج المثالي من كل نوع لتحقيق أقصى منفعة، وهو ما يوفره ادخال التكنولوجيا في مراحل الإنتاج وعملياته المختلفة، حيث انتقلت المؤسسات إلى انتاجيات الحجم (الوفرة) كأحد أساليب تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة في منتجاتها، كما أن اعتماد التكنولوجيا في حساب تكلفة المخزونات والحجم المثالي لها، وكذا حساب التغيرات الحاصلة في التكلفة عند كل تغير في سعر المواد الأولية أو في تكلفة المخزونات، ساعد في تحسين إنتاجية المؤسسة، كما ساعدت أيضا في ربط الوظيفة الإنتاجية بالوظائف الأخرى، لجعلها أكثر على اطلاعا على متغيرات البيئة ومتطلبات العملاء ورغباتهم.

إضافة إلى ما سبق، ساعد استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في زيادة الإنتاجية من خلال استعمال برامج المعالجة الخاصة بالعمليات الإنتاجية وأتمتة الأعمال المكتبية وإيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بتسيير المخزون ومراقبة الإنتاج، كما قلل أيضا الوقت اللازم لمعالجة المعلومات المتعلقة بمختلف المراحل الإنتاجية، كما أدت إلى ظهور وظائف جديدة لم تكن معروفة من قبل، ترتبط بمهارات استخدام هذه التكنولوجيات في مجال الإنتاج والتخزين.

تعتمد الأعمال الفنية على براعة ومهارة اليد العاملة، حيث تضفي نمطا وطابعا خاصا على الأعمال اليدوية لا توفرها الآلة، تجعل لها خصوصية وميزة تختلف من حيث القيمة، حيث أن الأعمال التقليدية أو الفنية أو الإبداعية تتطلب مرونة كبيرة وفضاء أوسع لإحداث التغيرات اللازمة والمباشرة على كل منتج بشكل منفرد، كما أن إعطاء مجال أوسع من الحرية للعامل، يسمح له بتطوير منتجات دون ضرورة تغييرات عمل الآلات والماكنات، مما يسمح له بتطوير مهاراته من جهة وتنمية روح الابداع والابتكار، في حين أن اعتماد التكنولوجيا قد يحد من ابداع العاملين وتجعلهم يماثلون الآلات في أدائهم.

3.4.3. الجانب التسويقي

لعل التأثير الأبرز لتكنولوجيا الاعلام والاتصال يمكن ملاحظته في الجانب التسويقي، أين عملت على تقريب المسافات بين العملاء والمنتجين والمصممين، ويسرت طرق معرفة رغبات كل فئة وكيفية تلبيةها، كما فتحت الباب أمام العملاء للتواصل مع المنتجين لطلب سلع معينة أو التبليغ عن نقائص

وعيوب في المنتج، كما أضفت التكنولوجيا أيضا صفة المرونة على تطوير السلع والخدمات من خلال قدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق والعمل على التأقلم معها، كما يسرت أيضا ظهور نمط جديد من التسويق والمتمثل في التسويق الإلكتروني، والذي يجعل من التواصل بين البائع والمشتري يتم وفق وسائط الكترونية دون الحاجة للتنقل، وهو ما خلق نمط جديد من التعاملات تتطلب قوانين جديدة وممارسات حديثة، كنتيجة لمتطلبات هذا النوع من الخدمات، كما أن الخدمات التكميلية المرتبطة بالمنتج أصبحت تتم عن طريق وسائط التكنولوجيا المختلفة كالهاتف والحاسوب، والذي أثر بدوره على سعر المنتجات والخدمات، حيث يتم توفير التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية والتنقل وغيرها، وهو ما زاد من ضغوط السعر على المؤسسات ودفعها إلى البحث عن أساليب تسويقية جديدة، يكون المشتري أحد الأطراف المهمة في العملية.

و يظهر التأثير بشكل كبير في جانب التوزيع والإعلان والترويج، حيث فسحت تكنولوجيا الاعلام والاتصال مساحات جديدة للتنافس بين المؤسسات في عرض منتجاتها وخدماتها على نطاق واسع جدا، أين ظهرت الوسائط المتعددة التي تقدم خدمات بشكل كامل من خلال بيئة افتراضية بدلا من البيئة المادية، وتحولت بذلك مباني ومكاتب استقبال وتوجيه العملاء إلى مجموعة من الحواسيب والبرمجيات تتفاعل مباشرة مع الزبائن، لينتفي بذلك مزيج الخدمات التقليدي من مزودي الخدمة ومتلقيها، ويحل محله معدات وبرمجيات تعمل على مدار الساعة، مقلصة بذلك المواجهة الشخصية المباشرة وما ينتج عنها من أخطاء بشرية.

توفر التكنولوجيا مزايا عديدة للمؤسسات القادرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية وتكاليفها، وهو ما يكسب المؤسسات الكبرى ميزة إضافية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها، كما أن ما كانت تتفرد به المؤسسات الصغيرة من قدرة على التواصل المباشر مع الزبائن والمرونة الكبيرة التي تتمتع بها في التكيف مع رغباتهم، أصبحت محل تهديد من طرف المؤسسات الكبيرة، حيث أصبح من اليسير التواصل مع أي عميل من خلال ضغط زر فقط، كما أن غزارة الإعلانات والاشهار قضت على الاختلاف الموجود بين العملاء وأضفت طابعا من النمطية في تصرفاتهم وسلوكياتهم الاستهلاكية، أين وجد المستهلك نفسه أمام مجموعة من الخيارات المحدودة والمحددة والمفروضة، الأمر الذي لم يترك له إلا خيار القبول والمفاضلة بين ما هو موجود، ليتم القضاء شيئا فشيئا على اختلاف الأذواق والرغبات، وبناء نموذج للمستهلك المثالي الذي تحدد رغباته وأذواقه الإعلانات والاشهار.

4.4.3. الجانب البشري

حظي الجانب البشري في المؤسسات بدراسات واسعة واهتمام خاص من طرف الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والاقتصاد، باعتباره موردا متميزا عن باقي الموارد الأخرى، وكذا لكونه مفتاح تحقيق المؤسسة لأهدافها، لذا تحاول المؤسسة من خلال مختلف سياسات التوظيف والتدريب والتكوين والتحفيز، التأثير على مستويات أداءه ورفعها، وقد وفرت تكنولوجيا الاعلام والاتصال فرصة تحسين وتطوير أداء هذا المورد، من خلال مختلف آليات الاستقطاب والتقييم والتدريب والمتابعة.

إن تحول القيام بالأعمال من مكان ضيق ومحدود إلى العمل بالبيت أو في أي مكان آخر، هو أولى تأثيرات تبني المؤسسات لهذه التكنولوجيا، فمكان العمل لم تعد له أهمية ما دام العمل يتم بكفاءة ووفق المطلوب، وعوض مفهوم المكتب الافتراضي مفهوم المكتب التقليدي، حيث يتم تحديد واجبات ومهام العاملين وتنفيذها وارسالها عن بعد، خاصة فيما يتعلق بالأعمال المكتبية والمحاسبية والمالية، مما أعطى حرية أكبر للعاملين في أداء أعمالهم، الأمر الذي أثر على تحسين أدائهم بشكل إيجابي، كما أدى إلى تخفيض التكاليف والوقت الضائع والطاقة من خلال تقليص تنقلات العامل، دون أن يكون لها الأثر السيئ على أدائه.

وفيما يخص التوظيف، تحتل الإعلانات وطلبات التوظيف الالكترونية صدارة الاستخدامات، حيث بات الإعلان عن عروض توظيف وقبول الطلبات الكترونيا دون الحاجة الى التنقل الشخصي، لتنتقل المؤسسات إلى استخدامهما في عمليات اختيار وقبول الأفراد، كطريقة لتخفيض حواجز البيروقراطية وإرساء الحيادية والموضوعية، والقضاء على الحواجز الجغرافية والعنصرية، وكذا تخفيض التكاليف المتعلقة باستقبال ودراسة ملفات المترشحين وفرزها.

نفس الأمر ينطبق على مجال التكوين والتدريب، حيث وبعد أن كانت تتطلب جهودا وموارد مضيئة، باتت تتم داخل المؤسسة مما ساهم في تخفيض الوقت والجهد، وعزز من امكانية متابعة برامج التكوين ومحتواها، ومعرفة مدى اكتساب العاملين والموظفين لمهارات وخبرات جديدة، كما عملت المؤسسات أيضا على تبني تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال المسار المهني من أجل إضفاء شفافية وموضوعية أكبر، حيث أصبح بإمكان كل عامل الاطلاع على جميع المعلومات المتعلقة بالترقيات وسبل الاستفادة منها، ومستويات الأداء المطلوبة وغيرها، ونظرا لكون تقييم العمال يأخذ حيزا كبيرا ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية، عكفت المؤسسات على تبني الأتمتة في هذا المجال، حيث أصبحت عملية متابعة أداء

العامل تتم الكترونيا، سواء تعلق الأمر بالغيابات أو التأخر أو مستويات الإنجاز، وهو ما سمح بإيجاد طرق تقييم أكثر تقبلا وأكثر موضوعية، باعتبارها تتم آليا ودون وساطة قد تؤثر على فحوى المعلومات.

يختلف المورد البشري عن الموارد الأخرى للمؤسسة من عدة جوانب، مما يجعل من معاملته معاملة مختلفة أمرا حيويا، والتي تتطلب التواصل المباشر الذي لا يهمل الطابع الذاتي والعاطفي والإنساني لعلاقات العمل، فعمليات التوظيف والاستقطاب يمكن بناءها على أسس موضوعية كثيرة، إلا أن إغفال الجانب الإنساني للعامل يمكن أن يكون له تأثيرات كثيرة غير مرغوبة، ضف إلى ذلك، فإن العلاقات البشرية تتميز بالطابع العاطفي والانفعالي، بمعنى أن الأوامر والقرارات وإن حملت في معناها كيفية أداء العمل، قد تحمل معها أيضا معاني الحب والتقدير والاحترام أو العكس، كما أن البعد الاجتماعي للوظيفة لا يمكن إلغائه بمجرد تبني العمل بالآلات والحواسيب، التي تحاول تعويض أفراد وجماعات، لهم مشاعر وعلاقات اجتماعية ساهمت في إعطاء طابع إنساني واجتماعي للمؤسسة.

إن اعتماد أساليب تقييم ومتابعة وتدريب جامدة قد يكون لها تأثير سلبي على تحقيق أهداف هذه العملية، إذ تساهم إن صممت بشكل ملائم في دفع وحث العاملين على تحسين أدائهم، دون أن تجعل منها هدفا في حد ذاته، في حين أم استعمال هذه التكنولوجيات يجعل من هذه العمليات تتم دون تواصل مباشر يتم فيه شرح أهداف المؤسسة وأهداف الأنشطة وتأثيرها على أهداف الفرد ورغباته، مما قد يكون لها نتائج عكسية لا تحقق المراد منها.