

## مدونة سلوك تنظيمي لأخلاقيات وقواعد استخدام العاملين في المؤسسات لمواقع التواصل الاجتماعي في مكان العمل

دراسة كيفية بالتطبيق على مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية

د.أحمد عبد السلام دياب

مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان - كلية الإعلام - جامعة القاهرة

### مقدمة:

تمثل مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي أحد أهم الأدوات التي يعتمد عليها الأفراد في التواصل على الصعيدين المحلي والعالمي، وقد عززت منصات مثل الفيسبوك وتويتر والإنستجرام وكذلك الواتس آب من قدرات الأفراد على التواصل الاجتماعي وإجراء المحادثات والتفاعل مع المعارف والأصدقاء بشكل كبير.

ولم يرتبط الاعتماد على هذه المواقع بالاستخدام العام فقط، حيث اكتسبت شعبية كبيرة وبدأت في الظهور في بيئة العمل بشكل ملحوظ، وقد أحدثت هذه المواقع والشبكات تغيير جذري في الطريق التي يتواصل بها الموظفون مع بعضهم البعض وكذلك مع المؤسسات التي يعملون بها. بل أن العديد من أصحاب العمل بدأوا في الاعتماد على مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي لجمع المعلومات حول الأشخاص الذين يريدون توظيفهم، إذ يقوم العديد من مستخدمي الفيسبوك بإدخال بياناتهم المهنية والتعليمية وخبراتهم السابقة في حساباتهم الشخصية بحيث يمكن لطالبي الوظائف رؤيتها بسهولة ( Khaled, 2020 ).

حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن ظهور البيانات الشخصية للموظفين عبر منصات التواصل الاجتماعي قد يكون له العديد من الانعكاسات والتأثيرات على قرارات الموارد البشرية Human Resource فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب والترقية أو حتى إنهاء العلاقة التعاقدية مع الموظف termination (Suder, & Siibak, 2017)

وتختلف القواعد الحاكمة والمنظمة لاستخدام هذه الوسائل أثناء العمل، ففي الوقت الذي تسمح فيه بعض المؤسسات بالوصول إلى مواقع التواصل الاجتماعي لأغراض وظيفية فقط، تقوم مؤسسات أخرى بحجب هذه المواقع من خلال عدم إتاحة الدخول عليها من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة، وهناك نمط ثالث يسمح فقط لبعض الموظفين بالدخول على هذه المنصات وعدم السماح للآخرين، ولكن يكون الهدف أيضاً هو تحقيق أهداف وظيفية.

وفي هذا السياق، بدأت العديد من المنظمات في التفكير في التأثيرات التي يمكن أن تمارسها هذه المواقع على موظفيها في بيئة العمل، كما بدأت الدراسات والكتابات الأكاديمية تطرح بعض التساؤلات مثل: إلى أي مدى يكون للمنظمة الحق في الرقابة على استخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل؟ إلى أي درجة تؤثر هذه المواقع على مهارات وقدرات الموظفين والعاملين في المؤسسة؟ هل تؤثر هذه المواقع بالسلب على إدارة وقت العمل؟، إلى أي مدى قد تؤثر هذه الشبكات على الأداء الوظيفي job performance والإنتاجية productivity؟ (Wushe & Shenje, 2019)، كما بدأت العديد من الاسهامات البحثية في بحث التأثيرات المختلفة لشبكات التواصل الاجتماعي على جودة الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل داخل المنظمة، إذ قد تتسبب بعض المنشورات أو التغريدات التي يقوم الموظفون بنشرها في إحداث مشاحنات أو صراع بين زملاء العمل، وكذلك قد تتسبب في غضب الإدارة العليا إذ تعلق الأمر بالنشر حول المنظمة وسياستها وأدائها.

وقد أصبح إضاعة الوقت من خلال المكوث فترات طويلة على هذه المواقع أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات والشركات، كما يمثل تكلفة كبيرة قد تتحملها هذه الشركات، حيث أن ما يقرب من 65% من الموظفين في أغلب أنحاء العالم يزورون أحد هذه المواقع على الأقل مرة في اليوم، الأمر الذي قد يتسبب في بطيء في تقديم الخدمات، إذ ينشغل الموظف عن مهامه الأساسية وينخرط في أنشطة غير متعلقة بالعمل مثل إنشاء العلاقات الشخصية، الاستماع إلى مقاطع الفيديو والموسيقى وغيرها من المواد (Daniel, 2021)

وتنص المادة رقم (5) من قانون الأحكام العامة لمدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية على قيام الموظفين والعاملين بتأدية الأعمال المنوطة بهم بدقة وأمانة وأن يتم تخصيص وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات الوظيفية، كما تنص المادة رقم (13) في مجال الحفاظ على أوقات العمل على تكريس أوقات العمل الرسمي للقيام بمهام وواجبات الوظيفة وعدم القيام بأي نشاط لا يتعلق بالواجبات الرسمية

( <https://manshurat.org/search?keys>, 2021).

ومع نمو وإزدهار وسائل التواصل الاجتماعي، يجب أن تبدأ المنظمات والهيئات المختلفة في

تطوير استراتيجيات يمكن من خلالها الاستفادة بشكل صحيح من هذه الشبكات، وكذلك وضع ضوابط وأطر تنظيمية تحكم استخدام الموظفين والعاملين لها أثناء العمل. ولذلك تحاول هذه الدراسة تحديد الأطر الأخلاقية والتنظيمية التي تحكم استخدام العاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل وصياغة هذه الأطر في شكل مدونة سلوك تنظيمي يمكن للهيئات المختلفة الاستفادة منها في تدعيم كفاءة الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل بالمنظمة، هذا إلى جانب ضمان أفضل تمثيل للمؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعي، هذا بالإضافة إلى الكشف عن آراء واتجاهات مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في العناصر المختلفة لهذه المدونة، بالتطبيق على عينة من الشركات المصرية العاملة في القطاع الخدمي.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الحداثة النسبية لوسائل التواصل الاجتماعي خاصة استخداماتها في مكان العمل، والحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين استخدام هذه الوسائل وسلامة المناخ التنظيمي وجودته، هذا بالإضافة إلى وضع ضوابط وقواعد محددة لطبيعة استخدام الموظفين والعاملين في المؤسسات المختلفة لوسائل وشبكات التواصل الاجتماعي.

#### مشكلة الدراسة:

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي تستخدم على نطاق واسع من قبل الموظفين في بيئة العمل وتشمل هذه الوسائل العديد من المنصات التي تسمح بكتابة المنشورات والتغريدات والتعبير عن الحالات وتبادل الصور ومقاطع الفيديو وكذلك العديد من الملفات، هذا إلى جانب القدرة على إجراء المحادثات مع الأطراف الأخرى. وقد ارتبط استخدام هذه الوسائل والمنصات في بيئة العمل workplace (والتي من أبرزها الفيسبوك، والإنستجرام، وتويتر) بالعديد من القضايا مثل كفاءة أداء مهام العمل من قبل الموظفين، وإفشاء أسرار المنظمة، واختراق خصوصية الموظف، والاعتماد على المعايير الشخصية والأهواء عند إجراء عمليات تقييم الموظفين أو الترقيات أو رصد المكافآت نتيجة إطلاع المدراء على الحياة الشخصية للموظفين، وهذا بدوره يحدث خلل في عمليات التقييم والتي تتم بشكل غير موضوعي، هذا إلى جانب القضايا المرتبطة بالإنتاجية وجودة علاقات العمل داخل المنظمة وكذلك احترام وقت العمل.

هذه الإشكاليات جعلت العديد من الباحثين يؤكدون على ضرورة اتجاه المؤسسات والشركات إلى وضع ضوابط محددة (أخلاقية وتنظيمية) تُحدد معايير وقواعد استخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل. وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين مثل Wushe, T., & Shenje, J., حيث أكد الباحثان على ضرورة وضع هذه القضية على أجندة الباحثين المهتمين برصد وتحليل التأثيرات المحتملة لشبكات ومنصات التواصل الاجتماعي على فاعلية عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة (Wushe & Shenje, 2019).

ولذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة بناء مدونة سلوك تنظيمي تشمل القواعد الأخلاقية والتنظيمية التي تُحدد معايير وضوابط استخدام العاملين بالمؤسسات المختلفة لوسائل

التواصل الاجتماعي في مكان العمل، ويتضمن ذلك تحديد القواعد المحددة لاستخدام اسم المنظمة أو شعارها أو النشر على لسانها وكذلك تناول زملاء العمل بالنشر أو التعليق عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، مع تحديد ضمانات تطبيق هذه القواعد من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة، هذا بالإضافة إلى الكشف عن آراء واتجاهات مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في عينة من الشركات الخدمية في مصر في البنود المختلفة لهذه المدونة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقق هدف رئيس يتمثل في بناء مدونة سلوك تنظيمي تُحدد المعايير الأخلاقية والقواعد التنظيمية التي تحكم استخدام العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل كإطار عام يمكن من خلاله دعم جودة الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل وكذلك الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، هذا إلى جانب الكشف عن آراء ومدركات وتجارب مسؤولي إدارات العلاقات العامة والموارد البشرية في عينة من الشركات الخدمية في مصر في البنود المختلفة لهذه المدونة.

### وبشكل أكثر تفصيلاً تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق عدة أهداف على النحو التالي:

1. تحديد وتوصيف ماهية وسائل التواصل الاجتماعي وفقاً لمفاهيم الباحثين عينة الدراسة.
2. رصد اتجاهات مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية نحو أنماط استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل ( الاستخدام الشخصي، الاستخدام الرسمي، والاستخدام المهني).
3. الكشف عن آراء الباحثين في السياسات العامة التي تنطلق منها مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام العاملين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل.
4. التعرف على اتجاهات الباحثين عينة الدراسة نحو الركائز الأساسية التي تم الاستناد إليها عند إعداد مدونة السلوك التنظيمي.
5. الكشف عن آراء الباحثين في القيم الأخلاقية التي حددتها مدونة السلوك التنظيمي المقترحة لاستخدام العاملين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل.
6. رصد اتجاهات الباحثين نحو القواعد التنظيمية التي حددتها مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل.
7. تقييم الباحثين عينة الدراسة لضمانات تطبيق مدونة السلوك الوظيفي في مكان العمل.

### رصد الإسهامات المختلفة التي تناولت موضوع استخدامات الموظفين لمواقع التواصل الاجتماعي في مكان العمل:

تتوعدت الإسهامات البحثية ذات الصلة باستخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وقد استطاع الباحث الإطلاع على العديد من البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات عديدة، وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن تقسيم هذه الإسهامات إلى نوعين أساسيين :

الإسهامات البحثية الأكاديمية التي ركزت على التأثيرات المحتملة لاستخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل:

هذه الإسهامات هي بمثابة دراسات وبحوث تناولت العديد من أبعاد الموضوع وقد تباينت وفقا لتباين أهداف كل دراسة وتصميمها المنهجي .

إسهامات الهيئات والمؤسسات المختلفة التي ركزت على وضع لوائح إدارية تنظم استخدام موظفيها لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل:

وتعد هذه الإسهامات بمثابة لوائح إدارية وتجارب يمكن الاستفادة منها في التعرف على آليات وقواعد تعامل المؤسسات مع موظفيها وفقا لعدة معايير مرتبطة باستخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي وتحديد المسموح به في مكان العمل.

إسهامات الباحثين والأكاديميين في تناول التأثيرات المحتملة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل:

تعددت الإسهامات البحثية في مجال قياس العلاقة بين استخدام العاملين والموظفين في المنظمات المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي والعديد من الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل، ويستعرض الباحث أهم هذه الدراسات وفقا لعدة أبعاد ومحاوَر على النحو التالي:

**المحور الأول:** دراسات تناولت العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإنتاجية، حاولت بعض الدراسات قياس العلاقة بين استخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل وتأثير ذلك على معدل الإنتاجية وإنجاز المهام المختلفة، وفي هذا السياق توصل كل من (Razmerita Philips & Jain, 2015) في دراستهم إلى أن استخدام الموظفين لمواقع التواصل الاجتماعي أثناء العمل أثر بالسلب على معدل إنجازهم للمهام وإنتاجيتهم بنسبة 1.5%، واتفقت مع النتيجة السابقة دراسة (Wushe & Shenje, 2019)، حيث اتضح أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (الفيسبوك، والواتس أب، وتويتر وسكايب، ولينكد إن) في مكان العمل أدى إلى حدوث انخفاض كبير في إنتاجية الموظفين وذلك بنسبة 28% وفقا لمؤشرات معامل الإنحدار ويرجع ذلك إلى ضياع وقت كبير في التواصل مع الأصدقاء ومشاركة الصور ومقاطع الفيديو على حساب وقت العمل. كما توصل **Young** إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي تمثل مصدرا من مصادر الإلهاء، حيث أن دخول الموظفين على مواقع مثل الفيسبوك وتويتر وسكايب أدى إلى انشغالهم عن المهام الأساسية المكلفين بها، ومن ثم تعد مصدرا من مصادر الإلهاء يتسبب في فقدان الانتباه والتركيز العقلي اللازم لأداء المهام، كما يؤثر بالسلب على الانتباه والتركيز أثناء العمل، وقد وظف الباحث نظرية الإلهاء والصراع في دراسته **Distraction–Conflict Theory** (Young, 2017) وأكدت على النتائج السابقة ما توصل إليه دراسة كل من **Kwok & Yu** حيث اتضح أن سماح الإدارة للعاملين باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأوقات الرسمية للعمل قد أثر بالسلب على أداء مهامهم اليومية **day to day tasks** (Kwok & Yu, 2013) .

وفي دراسة (سامح يوسف ، 2019) حاول الباحث الكشف عن تأثير استخدام تويتر في وقت العمل على الأداء الوظيفي، حيث وظف الباحث نظرية رأس المال الاجتماعي، وتم تطبيق الدراسة

على عينة قوامها 300 موظفاً من العاملين بالخدمة المدنية، وقد خرج الباحث بالعديد من النتائج أبرزها وجود عدة استخدامات لتويتر منها الاستخدام لأغراض شخصية، والاستخدام لأغراض مهنية، كما انقسم الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات هي: أداء المهمة والأداء السياقي والسلوك الوظيفي، كما كشفت النتائج أن مستوى استخدام الموظفين لموقع تويتر في مكان العمل يعد استخداماً متوسطاً، وعلى الرغم من الاسهامات القوية لموقع تويتر في تشكيل رأس المال الاجتماعي من خلال دعم العلاقات والمعارف ومشاركة المعلومات العامة، إلا أن نتائج الدراسة أثبتت انخفاض رأس المال الاجتماعي المتحقق من استخدام تويتر على مستوى الموظفين حيث اتضح ضعف الصلات والعلاقات الاجتماعية وعلاقات التعاون المهني بين زملاء العمل.

على الجانب الآخر بدأت العديد من الاسهامات البحثية في التركيز على التأثيرات الإيجابية التي يمكن أن تخلقها وسائل التواصل الاجتماعي في بيئة العمل، إذ يمكن أن يؤدي التنظيم المناسب لاستخدام هذه الوسائل إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للعاملين في المؤسسات المختلفة، وتعزيز تعاونهم ودعم سياسات الشفافية وتبادل المعلومات بسهولة. وفي هذا السياق توصلت دراسة ( Khaled, 2020 ) إلى أن 59% من الموظفين في جامعة الأمير سطاتم ابن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية اعتبروا أن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كان له تأثير إيجابي على معدل إنجازهم لمهام العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن الواتس أب هو أكثر هذه المواقع استخداماً، حيث يعتمد عليه 33% من الموظفين بشكل منتظم، كما أن 66% منهم يستخدمون أحد هذه المواقع على الأقل مرة في اليوم، وأن متوسط استخدامهم لهذه المواقع 30 دقيقة في اليوم، كما أن الاستخدام الأبرز هو البقاء على اتصال بالعائلة والأصدقاء، ثم البحث عن المعلومات المتعلقة بالعمل أو التواصل مع زملاء العمل. وفي ذات السياق كشفت نتائج بعض الدراسات عن آثار إيجابية لاستخدام الموظفين لمواقع التواصل الاجتماعي في مكان العمل، فقد توصل كل من الباحثين ( De wet, Koekemoer & Nel, 2016 ) إلى أن الموظفين والعاملين الذين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي كانت معدلات شعورهم بالرضا والثقة الاجتماعية أكبر من أولئك الذين لا يعتمدون عليها، كما توصلت نتائج دراسة كل من (Shami, Nichols & Chen, 2014) إلى أن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ساعد الموظفين على تبادل الخبرات والمهارات وتحسين قنوات الاتصال بينهم بشكل كبير.

وفي ذات السياق خلصت ( Seman, 2014 ) في دراستها إلى أن الاستخدام الإيجابي لوسائل التواصل الاجتماعي من قبل الموظفين ساعد في انخفاض مستوى الضغوط والتوتر لديهم، كما ساعد ذلك في زيادة مهاراتهم الاجتماعية ودعم علاقات التعاون بين زملاء العمل، هذا إلى جانب تعزيز الإنتاجية بشكل غير مباشر.

واتساقاً مع النتائج السابقة توصل كل من (Prieler & Nduhura, 2017) إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي لعبت دوراً مركزياً في دعم الوظائف العامة وذلك من خلال المساعدة في ترتيب الاجتماعات وتبادل المعلومات وكذلك توفير الوقت والجهد، هذا إلى جانب المساعدة في تمرير القرارات المختلفة دون الحاجة إلى الحضور وجهاً لوجه في بعض الحالات الطارئة.

**المحور الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وجودة علاقات العمل،** حاولت بعض الاسهامات البحثية الإجابة على هذا التساؤل: إلى أى مدى أثرت مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي على العلاقات بين زملاء العمل؟، وفي هذا السياق كشفت نتائج الدراسة التي قام بها (Diercksen, 2013) وزملاؤه أن زيادة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي أثر بالسلب على العلاقات الشخصية المباشرة في مكان العمل، حيث اعتاد الموظفون على إرسال رسائل نصية بدلا من التحدث وجها لوجه مع زملاء العمل، وهذا أدى إلى انخفاض فاعلية المحادثات التي تخص العمل وكذلك أدى إلى انخفاض درجة التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل، كما أثر ذلك بالسلب على فاعلية اجتماعات العمل، وقد خلصت الدراسة إلى أن العديد من الموظفين والعاملين أصبح يستخدم مواقع التواصل الاجتماعي كمصدر من مصادر الإلهاء. كما كشفت نتائج دراسة (Gritzalis, et al . 2016) أنه في كثير من الأحيان يقوم المدير المباشر أو زملاء العمل بالتطفل على زملائهم ومحاولة الحصول على معلومات عنهم ، وفي معظم الأحوال تكون هذه المعلومات معلومات شخصية من خلال البحث في صفحات الزملاء وحساباتهم الخاصة، وتحدث المشكلة عندما يقوم الموظف بالتعليق على أمور تخص العمل أو التعليق على قضايا عامة بشكل غير لائق، هذا بدوره قد يؤدي إلى حدوث مشاحنات أو صراعات في بيئة العمل، كما أن شبكات التواصل الاجتماعي تسمح للمديرين برؤية الحياة الشخصية للموظفين والتي كان لا يمكن رصد طبيعتها دون النشر، والأخطر من ذلك أن عملية تقييم الأداء الوظيفي من قبل المديرين ربما تتأثر بما يقوم الموظف بنشره عبر حسابه الشخصي.

وفي ذات السياق، وجد (Robertson & Kee, 2017) أن الاستخدام المفرط لوسائل التواصل الاجتماعي وخاصة الفيسبوك أدى إلى انخفاض معدل الرضا الوظيفي إذ ينخرط الموظفون في أحاديث لا تتعلق بالعمل، وكلما أمضى الموظفون أوقات عديدة على مواقع التواصل الاجتماعي كلما زادت احتمالات تعرضهم لعقوبات تأديبية بسبب النشر الضار بالمنظمة، كما لاحظ الباحثان أن العديد من الموظفين والعاملين بالمنظمة يقومون بالتعليق بشكل لاذع على آراء ومواقف زملائهم الأمر الذي أدى إلى شيوع المشاحنات الشخصية وبرز صراعات في بيئة العمل، وقد أدى ذلك إلى انخفاض الإنتاجية.

وعلى عكس النتائج السابقة توصل (Jiang, et al, 2016) وزملاؤه في دراستهم إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين زملاء العمل ساعد في دعم العلاقات الاجتماعية وزيادة الروابط الشخصية بينهم وقد عزز ذلك بدوره علاقات التعاون داخل العمل، كما ساعد ذلك في دعم سلوك القيادة لدى المشاركين participants leadership behaviors.

وكشفت نتائج الدراسة التي قام بها (Serra & Terkan, 2020) إلى أن نسبة 50.3% من الموظفين في الشركات التي تم تطبيق الدراسة عليها عبروا عن عدم اعتقادهم بأن وسائل التواصل الاجتماعي تدعم العلاقة بين الموظفين وصاحب العمل، في حين أن 65.7% رأوا أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من شأنه أن يدعم العلاقة بين الموظفين بعضهم وبعض ويحسن من التواصل بينهم.

كما خرجت الدراسة التي قام بها (Baxter, 2015) بعدة نتائج أبرزها أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل قد يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي *organizational climate*، حيث قد يسمح ذلك بانتهاك خصوصية الموظفين وشيوع حالة من عدم الثقة بين الموظفين بعضهم وبعض ومن ثم نقص في معدلات التعاون والعمل الجماعي وانخفاض معدلات الانجاز، وهذه بسبب أمور شخصية كان يمكن تجنبها من البداية.

**المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والحفاظ على سياسات المنظمة وخصوصيتها،** حيث تناولت بعض الإسهامات البحثية العلاقة بين استخدام الموظفين لحساباتهم الشخصية على وسائل التواصل الاجتماعي ونشر أخبار وسياسات المنظمة، وفي هذا السياق أشار كل من (Wang, Yang & Chen, 2016) إلى أنه على الرغم من تعزيز وسائل التواصل الاجتماعي لثقافة الانفتاح والشفافية ومشاركة البيانات، إلا أن ذلك في كثير من الأحيان شكل انتهاكا لسياسات المنظمة وثقافتها، إذ يشرع بعض العاملين إلى نشر القرارات أو الإشارة إلى سياسة من السياسات عبر حساباتهم الشخصية دون الرجوع إلى الإدارة أو امتلاك صلاحية القيام بذلك. كما يمكن أن تؤثر وسائل التواصل الاجتماعي سلبا على المناخ التنظيمي *organizational climate* إذا قام أحد الموظفين أو العاملين بالشركة بنشر أخبار تتعلق بأهداف المنظمة أو سياسة من سياساتها المحددة سلفا والتي لم يتم الإعلان عنها بعد، هذا قد يضر أيضا بمصالح المستثمرين الآخرين ويخلق حالة من عدم الثقة في المنظمة (McDonald, Thompson, 2016).

وكما أوضح (Kane, 2015) في دراسته فإن قيام بعض الموظفين غير المصرح لهم بالتحدث باسم المنظمة بنشر أخبار تتعلق بالصفقات الجديدة أو السياسة المالية للمنظمة أو الخطط المستقبلية من شأنه أن يزعج الإدارة العليا وربما يضر بتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل. وفي ذات السياق كشفت دراسة (Hall, 2018) عدم وجود سياسة تنظيمية واضحة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل في أغلب الشركات الأمريكية، الأمر الذي أدى إلى التأثير بشكل سلبي على المنظمة خاصة عندما يقوم العاملون والموظفين باستخدام شعار المنظمة وهويتها عبر حساباتهم الشخصية، كما عبر المديرون التنفيذيون عن قلقهم بخصوص قدرة المرؤسين على إنجاز الأدوار والمهام المختلفة نتيجة استخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي أثناء فترات العمل الرسمي.

وهذا ما أكد عليه الباحث (Whiteman, 2013) حيث أكد على أن مؤسسات الأعمال تتطلب درجة عالية من الخصوصية عند الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي، إذ يجب على الموظفين والعاملين حماية بيانات العملاء وكذلك الحفاظ على أسرار العمل وعدم نشر أي قرارات أو الإفصاح عن السياسات الإدارية والتشغيلية الخاصة بالعمل.



## إسهامات الهيئات والمؤسسات المختلفة التي ركزت على وضع لوائح إدارية تنظم استخدام موظفيها لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل:

في إطار ضوابط وقواعد استخدام أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة MDX بدبي، حددت إدارة الجامعة العديد من معايير التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي بهدف إعطاء العاملين وأعضاء هيئة التدريس التوجيهات اللازمة لحماية الجامعة ومجتمعها واتخاذ القرارات المناسبة بشأن استخدام هذه المنصات مثل المدونات والويكي والبودكاست ومنصات التواصل الاجتماعي المختلفة (تويتر والفيسبوك ولينكد إن واليوتيوب والإنستجرام) خاصة فيما يتعلق بالنشر أو التعليق على المنشورات، وبشكل عام تحرص الجامعة على تشجيع المشاركة الإيجابية من قبل العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وذلك لتعزيز الحوار والحضور والتفاعل مع الأطراف المختلفة، إلا أنها حددت مجموعة معايير للاستخدام الخاص بهذه المنصات وهي: أن الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس غير مصرح لهم النشر باسم الجامعة ما لم يكن هذا هو دورهم الرسمي الذي حددته الإدارة، هذا إلى جانب ضرورة أن لا يتعارض استخدام وسائل التواصل في أوقات العمل مع أداء المهام الوظيفية، ويمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض شخصية فقط أثناء فترات الراحة أو تناول الطعام، كما يجب الامتناع عن إبداء تعليقات تشهيرية تضر بأحد أفراد الجامعة أو تضر بالعلامة التجارية للجامعة أو سمعتها بأي شكل من الأشكال

(<https://mdxdubai.blob.core.windows.net>, 2020) .

وقد حددت وزارة النقل بولاية بوسطن Washington state department of transportation (WSDOT) العديد من القواعد التي تحكم استخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل وفق القرار التنفيذي رقم (1089)، الذي يوصف ويحدد القواعد المنظمة لاستخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي وذلك بهدف تثقيف الموظفين بأفضل الطرق لاستخدام الفعال والمسؤول والأمن لهذه الأدوات ، وقد ميزت هذه القواعد بين الاستخدام الشخصي والمهني والرسمي لهذه الشبكات، فعلى مستوى الاستخدام الشخصي يجب على العاملين التحلي بالمسؤولية، وعدم التحدث نيابة عن المنظمة أو المؤسسة، ونشر الأخبار الإيجابية والبيانات الصحفية التوضيحية، وعدم الإجابة على تساؤلات المستخدمين وإحالتها إلى المختص، وعلى المستوى الرسمي يجب عدم نشر أي قرارات سرية أو إدارية تخص المنظمة عبر منصات التواصل الاجتماعي، كما يجب الرجوع إلى المسؤولين في حالة تعرض المنظمة لبعض الشائعات أو الأخبار الكاذبة، هذا إلى جانب عدم التعرض للجهات الأخرى ونشر مغلوطة حتى لا تتعرض للمسائلة القانونية.

(<https://www.governor.wa.gov/sites>, 2021).

كما حدد اتحاد صناعة الطيران والفضاء في أمريكا the Aerospace Industries Association of America (AIA) ولذي تم تأسيسه عام 1919 ، مدونة سلوك تحدد قواعد تعامل العاملين في المجال مع وسائل التواصل الاجتماعي ، مع الإشارة إلى أن هذا الاتحاد يضم في عضويته 300 شركة ( تتعلق أنشطتها جميعا بصناع الدفاع والطيران والأمن القومي الأمريكي) وقد وافقت جميعها على القواعد المنظمة لاستخدام موظفيها لوسائل التواصل الاجتماعي منذ عام 2011، وكان الهدف

من هذه القواعد هو حماية سياسات الشركات وعدم الإضرار بالأمن القومي الأمريكي وضمان عدم الخلط بين الموظف وحسابه الشخصي، والحسابات الرسمية للشركات، وبشكل أكثر تحديدا تتناول هذه القواعد ضوابط استخدام العاملين والموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي داخل المنظمة وقد تضمنت مدونة السلوك عدة قواعد أبرزها التأكيد على أن الموظفين يتحملون المسؤولية القانونية عن منشوراتهم الشخصية التي يستخدمون فيها اسم المنظمة وتنتشر خارج الحساب الرسمي، عدم نشر أي مادة تحمل علامة الأمن القومي إلا بعد الحصول على التصريح اللازم من المنظمة، وكذلك عدم نشر أي مواد أو منشورات تتعارض مع سياسات المنظمات، العمل فوراً على إزالة أي محتوى غير دقيق أو غير مناسب ومرفوض أو تلك التي تتعارض مع سياسات المنظمات والشركات التي يضمها الاتحاد، وكذلك عدم نشر أي مواد تحمل مواد تشهيرية أو بذيئة أو تهديدية أو مسيئة أو تمثل تجاوزاً أو تستهدف أي شخص أو قسم أو إدارة داخل المنظمة، وكذلك تجنب نشر الروابط التي تحمل أخباراً كاذبة أو غير دقيقة حول المنظمة. ( <https://www.aia-aerospace.org>, 2020 )

وعلى مستوى الحكومات، اتجهت بعض الدول لوضع بعض القواعد التنظيمية تحدد معايير استخدام الموظفين فيها لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، حيث اتجهت حكومة دولة الإمارات إلى إصدار دليل إرشادي لاستخدام العاملين في الجهات الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة لوسائل التواصل الاجتماعي، وقد صدر هذا الدليل في إصداره الأول في يناير 2011، وقد تضمن العديد من القواعد أبرزها تلك المرتبطة بإمكانية الوصول إلى مواقع التواصل الاجتماعي، حيث أكدت بنود الدليل على أن الدافع من الرئيس وراء منح الموظفين حق الدخول على مواقع التواصل الاجتماعي هو تحسين أدائهم في العمل والمساهمة في تحسين نواتج العمل والمخرجات المقرر تسليمها، كما يصرح لبعض الموظفين الحكوميين التواصل الرسمي مع الجمهور وإدارة التعليقات والرد على الاستفسارات في الجهة التي يعمل بها بشرط أن يكون ضمن الفريق المختص بذلك ويصدر قرار إداري بالسماح لهؤلاء الموظفين بالقيام بهذه المهام، كما أكد الدليل أن الاستخدام الشخصي لمواقع التواصل الاجتماعي يجب أن يدعم سمعة الحكومة وجودة اتصالاتها، كما لا يجب أن ينشر الموظف معلومات الاتصال الرسمي الخاص بعمله عبر حسابه الشخصي ( حكومة الإمارات الإلكترونية، 2011 )

### التعليق على الدراسات السابقة وحدود الاستفادة منها في الدراسة الحالية:

- قام الباحث برصد الاسهامات البحثية الأكاديمية التي تناولت علاقة العاملين بالمؤسسات والمنظمات بمواقع التواصل الاجتماعي في مكان العمل، هذا إلى جانب رصد العديد من تجارب المؤسسات والتي جاءت في شكل لوائح إدارية تحدد قواعد استخدام الموظفين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وعلى مستوى الدراسات الأكاديمية فقد انقسمت إلى ثلاثة محاور أساسية تناولت ثلاثة تأثيرات محتملة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل وهذه التأثيرات هي: التأثيرات المحتملة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على الإنتاجية، والتأثيرات المحتملة لاستخدام شبكات ومنصات التواصل الاجتماعي على جودة علاقات العمل، والتأثيرات

المحتملة لهذه الشبكات على الحفاظ على سياسات المنظمة وخصوصيتها.

- خرجت الدراسات الأكاديمية بنتائج مختلطة *mixed results* ، إذ أشارت بعض الدراسات إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثر بالسلب على معدل إنجاز الموظفين لمهام العمل ومن ثم انخفاض الانتاجية وإهدار وقت العمل، في حين أشارت دراسات أخرى إلى وجود تأثيرات إيجابية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل والتي أبرزها تعزيز التعاون، ودعم الشفافية، وتبادل المعلومات بسهولة بما ينعكس بالإيجاب على معدلات الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وفي ذات السياق وعلى مستوى تأثيرات وسائل التواصل الاجتماعي على علاقات العمل، أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثيرات سلبية لوسائل التواصل الاجتماعي أبرزها انخفاض فاعلية المحادثات المباشرة، وكذلك اجتماعات العمل، إذ يلجأ بعض الموظفين إلى إرسال رسائل نصية للزملاء بدلا من التحدث وجها لوجهة في أمور تخص العمل، هذا إلى جانب التطفل على زملاء العمل واختراق خصوصيتهم، في حين أشارت دراسات أخرى إلى انعكاسات إيجابية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي أبرزها دعم العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، وزيادة الروابط الشخصية بما يعزز علاقات التعاون داخل العمل.

- أشارت بعض الاسهامات البحثية إلى أنه على الرغم من تعزيز وسائل التواصل الاجتماعي لثقافة الانفتاح والشفافية ومشاركة البيانات، إلا أنه في بعض الأحيان يقوم العاملين بنشر قرارات تتعلق بالمنظمة دون الرجوع للإدارة العليا أو التحدث باسم المنظمة أو تناول بعض القرارات الداخلية والأمور المستقبلية أو السياسة المالية وهو الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمنظمة واختراق خصوصيتها، وقد استفاد الباحث من هذه النقطة عند بناء المدونة في تحديد العديد من القواعد التنظيمية التي تضمن حماية أمن المنظمة والحفاظ على سرية المعلومات، كما تحدد هذه القواعد متى يسمح للموظف بالتحدث باسم المنظمة والأمور غير المسموح بتداولها على منصات التواصل الاجتماعي.

- شرعت العديد من المؤسسات والمنظمات إلى وضع لوائح إدارية تنظم القواعد الخاصة باستخدام العاملين بها لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وقد ارتبط الهدف العام المشترك لهذه اللوائح بمحاولة دعم الاستخدام الفعال والمسؤول والأمن لمنصات التواصل الاجتماعي، وكذلك تشجيع الاستخدام الفعال لهذه المنصات بما يتوافق مع سياسة المنظمة ويخدم أهدافها الاستراتيجية، وقد حددت كل منظمة العديد من القواعد التي تتناسب مع طبيعة عملها، وقد اتفقت اللوائح في المنظمات المختلفة على التمييز بين الاستخدام الشخصي، والمهني، والرسمي لوسائل التواصل الاجتماعي، حيث ارتبط الاستخدام الشخصي بقيام الموظف بالنشر أو التعليق أو مشاركة محتوى عبر حسابه الشخصي، في حين ارتبط الاستخدام الرسمي بالنشر من خلال الحساب الرسمي الذي تمتلكه المؤسسة، في حين يتعلق الاستخدام المهني بالتعليق أو نشر محتوى يتعلق بمجال عمل المؤسسة أو الهيئات التي تعمل في نفس النشاط. وقد استفاد الباحث من هذه النقطة عند بناء المدونة والتمييز بين أنماط الاستخدام المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي ( الاستخدام الشخصي، الاستخدام الرسمي، والاستخدام المهني).

- على الرغم من حرص كل مؤسسة أو هيئة على وضع قواعد تنظيمية لاستخدام العاملين بها لوسائل التواصل الاجتماعي في شكل لائحة إدارية، إلا أن الباحث لم يجد ما يشير إلى وجود ضمانات لتطبيق هذه القواعد، بمعنى آخر لم يجد الباحث ما ينص في هذه اللوائح على عواقب عدم الإلتزام أو الإخلال بما أقرته المؤسسة، وربما يتطلب ذلك تحديد أكثر ل ضمانات التطبيق أو قرارات عقابية متدرجة في حال عدم الإلتزام بالقواعد المؤسسية.

### بناء مدونة السلوك التنظيمي:

تحرص المؤسسات المختلفة التي تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص على إصدار مدونات سلوك وظيفي لتحديد قواعد السلوك الوظيفي للعاملين بأجهزتها المختلفة، وتعد هذه المدونات بمثابة لوائح إدارية داخلية لتنظيم قواعد العمل وتحدد معايير السلوك الوظيفي، وفي هذا الإطار تأتي هذه المدونة كمحاولة بحثية لتحديد بعض البنود والقواعد المنظمة لاستخدام الموظفين والعاملين لوسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل، وبشكل أكثر تحديدا تشمل المدونة العديد من العناصر التي يمكن تناولها على النحو التالي:

### أولاً: تحديد وتوصيف ماهية وسائل التواصل الاجتماعي

وسائل التواصل الاجتماعي هي مجموعة من المنصات عبر الإنترنت online platforms، وتسمح هذه المنصات للأفراد بإنشاء حسابات شخصية يتم الدخول إليها من خلال كلمات مرور وتشمل على ملفات تعريف وسيرة ذاتية مختصرة، كما تضم قوائم أصدقاء، ويمكن من خلال هذه الحسابات بناء الشبكات والعلاقات الاجتماعية مع الغير ممن يشتركون في نفس الاهتمامات أو الأنشطة أو الخلفيات الاجتماعية أو دوائر المعارف ومن أمثلتها تويتر Twitter، ولينكد إن LinkedIn، والفيسبوك Facebook، وسكايب Skype، والإستجرام Instagram وتو جو 2go، وكذلك اليوتيوب You Tube (Cai, Huang & Liu, 2018).

وتتيح هذه المواقع والشبكات مجموعة متنوعة من الأدوات تسمح بالتواصل والترفيه ومشاركة الأنشطة والاكتشاف، وتعتمد على خدمات الويب (2) Web 2.0، كما توفر وسائل للمستخدمين للتفاعل مثل البريد الإلكتروني أو المراسلة الفورية.

كما تغطي شبكات التواصل الاجتماعي، إلى جانب التفاعل عبر الإنترنت، عمليات كتابة المنشورات ونشر محتوى أو مشاركته أو التعليق عليه سواء كان ذلك متعلقاً بالمنشورات الشخصية أو ببعض الأمور المتعلقة بالعمل (https://www.aia-aerospace.org/wp, 2022)

وتعرف مواقع الشبكات الاجتماعية الرسمية للمنظمة official corporate social net على أنها تلك الحسابات الرسمية التي يتم تدشينها من قبل موظفي إدارة الاتصالات لغرض نشر المعلومات التي تود الشركة إيصالها للجمهور، كما يتم توظيف هذه الحسابات لنشر المحتوى أو الترويج لخدمات ومنتجات الشركة، كما يجب أن يتم الموافقة على هذه الحسابات وإعطائها العلامة الزرقاء باعتبارها صفحات رسمية، ويسمح لممثل أو مجموعة من الممثلين عن الشركة إدارة المحتوى والرد على جمهور المستخدمين والتواصل معهم باستمرار .

### ثانياً: تحديد أنماط استخدام وسال التواصل الاجتماعي ( الشخصي، الرسمي، والمهني)

تتطلب عملية التحديد الدقيق للقواعد التنظيمية الخاصة باستخدام الموظفين والعاملين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل الفصل بين أنماط الاستخدام المختلفة لهذه الوسائل، وقد وجد الباحث هذا الفصل في بعض اللوائح والاسهامات التي أقرتها المنظمات، وهنا يبرز التساؤل التالي: هل تنطبق القواعد التي تشملها مدونة السلوك التنظيمي الحالية على الاستخدامات الشخصية أم الاستخدامات الرسمية؟ وهل الاستخدام المهني لهذه الوسائل والذي يشمل التعليق أو نشر محتوى يرتبط بهيئات أخرى في نطاق عمل المنظمة مسموح به؟.

يحاول الباحث تقديم إجابة على السؤالين السابقين، من خلال التمييز بين أنماط الاستخدام المختلفة لوسائل ومنصات التواصل الاجتماعي ( Jafar, 2019 ) ( King & Lee, 2016 )

### الاستخدام الشخصي لشبكات ومنصات التواصل الاجتماعي:

الاستخدام الشخصي لوسائل التواصل الاجتماعي يشير إلى الدخول على موقع من مواقع التواصل الاجتماعي من خلال حساب شخصي وعبر البريد الإلكتروني الشخصي الذي يملكه الفرد وليس عبر الحساب الرسمي للمؤسسة، سواء تم ذلك أثناء أوقات العمل أو خارج الأوقات الرسمية للعمل، إذ أن هذا الاستخدام هو خاص بالفرد وليس لأغراض وظيفية مرتبطة بأهداف المؤسسة، ولا تسمح العديد من الهيئات والمنظمات باستخدام منصات التواصل الاجتماعي لأغراض شخصية أثناء أوقات العمل الرسمية.

هذا مع الوضع في الاعتبار أن وسائل التواصل الاجتماعي أو الحسابات الشخصية للأفراد هي ملكية شخصية لصاحبها وليست للمؤسسة، ولذلك لا يمكن للمسؤولين طلب كلمة المرور الخاصة بحسابات الموظفين على وسائل التواصل الاجتماعي، You should never ask employees for their personal passwords.

ما يجب التأكيد عليه هو أن استخدام الموظفين والعاملين في المنظمة الذين يقومون بالنشر على مواقع الشبكات الاجتماعية لأغراض شخصية مسؤولون بشكل شخصي عن هذه المنشورات، ولذلك على الموظفين والعاملين التحلي بظبط النفس والمسؤولية عند النشر بشكل عام عبر منصات التواصل الاجتماعي.

كما يجب أن يدرك العاملون والموظفون أن منشوراتهم التي تتم عبر حساباتهم الشخصية تنعكس بشكل غير مباشر على المؤسسة التي يعملون بها، لا سيما عندما يعرفون أنفسهم (عبر حساباتهم الشخصية) على أنهم عاملين بالمؤسسة أو من خلال الظهور في صور من داخل المؤسسة أو في مقاطع الفيديو في مكان العمل.

وفي هذا الصدد يجب على الموظفين والعاملين الذين يقومون بإبداء التعليقات أو كتابة المنشورات التي ترتبط بقضايا قد تكون متعلقة بطبيعة عمل الشركة أو مجالها، في هذه الحالة يجب أن يتم توضيح أن هذا هو معتقدتهم الشخصي أو رأيهم الشخصي ولا يعبر عن رأي المؤسسة التي يعملون بها.

### الاستخدام الرسمي لشبكات ومنصات التواصل الاجتماعي:

يُعرف الاستخدام الرسمي لوسائل التواصل الاجتماعي على أنه استخدام هذه الوسائل كوسيلة معتمدة تدخل في إطار واجبات العمل، ومن الأمثلة على ذلك السماح بالتغريد نيابة عن المؤسسة، أو السماح بمشاركة المنشورات والرد على التعليقات كواجب وظيفي يقوم به الفرد في إطار مسؤولياته الوظيفية، سواء تم ذلك عبر مجموعة من الأفراد المتخصصين في إدارة الحسابات الرسمية للمؤسسة أو تم من خلال السماح لكافة الموظفين بالقيام بذلك وفق قواعد محددة. كما يجب التأكيد على أن جميع الحسابات الرسمية التي تمتلكها المؤسسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة هي مملوكة للمؤسسة ويتم النشر عليها أو الرد على التعليقات وفق سياسة واضحة تحددها المؤسسة أو المسؤول عن إدارة الاتصالات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

### الاستخدام المهني لشبكات ومنصات التواصل الاجتماعي:

تسمح بعض المؤسسات لموظفيها باستخدام وسائل ومنصات التواصل الاجتماعي في إطار دعم الصناعة أو المهنة بشكل عام، ويشمل ذلك الإجابة على بعض الاستبيانات واستطلاعات الرأي العام التي تجريها الحكومة أو الوزارة المختصة، وكذلك يشمل التواصل مع الغرف التجارية أو المؤسسات الرسمية ذات الصلة، ويمكن للموظف تخصيص جزء من وقته لهذه الأنشطة بشرط أن تكون أنشطة رسمية وبمعرفة وموافقة جهة العمل. إذ تحتاج بعض الوزارات والهيئات من الموظفين التعاون من أجل الإجابة على بعض الاستبيانات أو التعليق على بعض القرارات الخاصة بها والتي نشرت عبر حساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي.

### ثالثاً: السياسات العامة التي تحكم بناء مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام العاملين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل

السياسات العامة هي بمثابة الخطوط العريضة التي تنطلق منها مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام العاملين لشبكات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وهي بمثابة الإطار العام الحاكم لكافة القيم الأخلاقية والقواعد التنظيمية المختلفة، وقم تم بلورة هذه السياسات من واقع إطلاع الباحث على العديد من الدراسات واللوائح الإدارية التي تنظم عملية استخدام الموظفين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وفيما يلي هذه السياسات:

1. يجب أن تحدد المنظمة منذ البداية ما إذا كان مسموح باستخدام منصات وشبكات التواصل الاجتماعي في مكان العمل أم لا سواء بالنسبة للاستخدامات الشخصية أو للعمل، وفي حالة السماح للموظفين والعاملين بالمنظمة باستخدام هذه الشبكات في مكان العمل يجب التأكيد على ضرورة استخدامها بشكل صحيح وبما لا يتعارض مع سياسات المنظمة والقوانين المعمول بها، وبما لا يمثل إضراراً بمصالح المنظمة أو المتعاملين معها أو إضراراً بمصالح الموظفين.
2. التأكيد على أن القواعد التي تشملها هذه المدونة تنطبق على جميع العاملين الذين تربطهم

علاقة تعاقدية بالمنظمة أو الشركة، والتأكيد على أن المنظمة من حقها تغيير بعض هذه القواعد أو السياسات بما يتوافق مع مصلحتها وأهدافها ومستجدات الأوضاع بشرط إعلام الموظفين والعاملين، كما يجب التأكيد على إتاحة هذه القواعد على موقع المنظمة بحيث يمكن للجميع الإطلاع عليها.

3. يتعين على جميع الموظفين والعاملين بالشركة التصرف بشكل أخلاقي ومراجعة وفهم والإلتزام بقواعد وبنود مدونة السلوك الوظيفي، وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالشركة وقانون العمل، كما يجب احترام السياسات التي تضعها المنظمة والمتعلقة بقواعد استخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، وفي ذات السياق مراجعة مسؤولي الاتصالات وإدارة الحساب الرسمي للشركة في حالة الاستفسار عن أي شيء قبل نشره بشكل عام. وفي حالة الإخلال ببنود هذه المدونة قد يتعرض الموظف للمسائلة التأديبية وفقا للإجراءات التي تحددها المنظمة وتطبق على جميع العاملين.

4. يرتبط استخدام هذه المنصات والشبكات بدعم نجاح الشركة في علاقتها بالقطاعات النوعية المختلفة التي تتعامل معها، وتحسين قنوات الاتصال والحوار لخدمة أهداف الشركة، كما يجب أن يتم استخدام هذه المنصات بشكل مناسب ولأغراض العمل، ومن ثم لا يجب الإفصاح عن أسرار من شأنها الإضرار بسياسات الشركة أو بعملائها أو مورديها أو المتعاملين معها.

5. الأصل في مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي هو إتاحة النشر بهدف التواصل مع الجمهور، ودعم أنشطة الشركة، لذلك يجب تشجيع نشر بعض المواد مثل البيانات الإخبارية، المواد الترويجية الإلكترونية وكذلك الكتيبات والمواد الرقمية الأخرى المعبرة عن هوية المنظمة عبر الإنترنت، ولكن في حالة المواد الأخرى التي تتطلب إذن مسبق من إدارة الاتصالات يجب الرجوع إلى الإدارة المختصة.

#### رابعاً: الركائز التي تم الاستناد إليها عند إعداد مدونة السلوك التنظيمي

يعتمد منهج إعداد المدونة على عدة ركائز أساسية يمكن تحديدها على النحو التالي:

1. **قانون العمل ( القانون رقم 12 لسنة 2003 )** : أقر مجلس الشعب هذا القانون ونشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 7 أبريل 2003، وهو امتداد لقانون العمل رقم (19) لعام 1959 والذي تم تعديله أيضاً عام 1981، وعلى الرغم من عدم اشمال القانون على مواد منظمة لاستخدام الموظفين والعاملين للإنترنت أو التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، إلا إن بعض مواد الباب الخامس ( واجبات العمال ومسائلهم) نصت على احترام وقت العمل والقيام بتنفيذ الواجبات التي يقرها صاحب العمل، وكذلك الحفاظ وقت العمل. (<https://manshurat.org/node/14585>)
2. **مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية**: أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية في عام 2014، والتي تشمل العديد من البنود المنظمة للعمل كما تؤكد على العديد من مبادئ ومعايير السلوك الوظيفي، إذ تنص المادة رقم (5) من قانون الأحكام العامة لمدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية على قيام الموظفين والعاملين بتأدية الأعمال المنوطة بهم بدقة وأمانة وأن يتم تخصيص وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات

الوظيفية، كما تنص المادة رقم (13) في مجال الحفاظ على أوقات العمل على تكريس أوقات العمل الرسمي للقيام بمهام وواجبات الوظيفة وعدم القيام بأي نشاط لا يتعلق بالواجبات الرسمية ( <https://manshurat.org/search>, 2022 )

كما تضمنت المدونة على قيم ومعايير مزاولة العمل الوظيفي العام والتي حددت المادة رقم (10) منها قواعد ومعايير التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ( وقد ركزت المدونة في هذا البند على التعامل مع الانترنت والبريد الإلكتروني بشكل عام).

**3. اسهامات الباحثين والأكاديميين والتي ركزت على العلاقة بين استخدام الموظفين والعاملين في المؤسسات المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي :** حيث رصد الباحث العديد من الاسهامات التي توصل لموضوع استخدامات وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل والتأثيرات السلبية والإيجابية ذات الصلة، ومن ثم استفاد الباحث من هذه الاسهامات عند وضع بنود المدونة.

**4. اللوائح الإدارية والقرارات الخاصة بالعديد من المؤسسات والجهات واسهامات مجتمع الأعمال،** حيث تم عرض العديد من تجارب الدول والوزارات ومؤسسات الأعمال فيما يتعلق بضوابط ومحددات استخدام العاملين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل.

**خامساً: القيم الأخلاقية التي تستند إليها مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل ( Blinder & Mansfield, 2018 )**  
**المسؤولية:**

على العاملين في المؤسسة التحلي بالمسؤولية وإدراك أن كل ما يقوموا به من نشر أو تعليق أو مشاركة لبعض الأخبار أو الموضوعات يأخذ صفة العلنية، ويمكن لأي شخص مشاهدته وإبداء الرأي حوله، كما يمكن لزملاء العمل والمديرين والشركاء الذين تربطهم علاقات مع المنظمة الإطلاع عليه، لذلك يجب تحري الدقة والالتزام بعدم الإضرار بالمؤسسة أو التعليق السلبي على الزملاء أو العاملين بالمنظمة. لذلك يجب أن تكون كافة المنشورات والتعليقات مسؤولة، تعكس قيمة احترام الآخر، وتتماشى مع سياسة الإدارة وتعليماتها، ولذلك تعد الإسهامات التي تتجاوز المبادئ التوجيهية للإدارة أو المؤسسة غير مقبولة وغير مرحب بها.

### **الكفاءة والفاعلية:**

يجب على جميع الموظفين والعاملين بالمؤسسة احترام الوقت وعد إهدار ساعات العمل في المكوث على مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي، وفي نفس الوقت يجب الإلتزام بأداء مهام العمل والواجبات المطلوبة من كل فرد على أكمل وجه. وتتطلب عملية أداء المهام والواجبات الانتباه الكامل واليقظة والتركيز، ومن ثم يجب التوقف عن أي استخدامات من شأنها إضاعة الوقت أو التأثير على الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة من جانب العاملين أو الموظفين.



### إعلاء مصلحة العمل :

على جميع العاملين الذين ينتمون للمؤسسة إعلاء مصلحة العمل والتأكد من أن محتوى أي منشور هو محتوى محترم وهادف ومفيد للمؤسسة ويتمشي مع تعليمات الإدارة وسياساتها وتوجهاتها، وتتطلب عملية إعلاء مصلحة العمل الابتعاد عن الأهواء الشخصية والالتزام بقيم العمل وأهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

### التحلي بأداب السلوك الاجتماعي:

بشكل عام يجب على كل موظف بالمؤسسة التحلي بأداب السلوك الاجتماعي والحرص على إقامة علاقات طيبة مع الجميع الهدف من الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي دائماً هو إقامة ودعم العلاقات والتواصل مع الآخرين، لذلك على الموظفين ومسؤولي المنظمات والهيئات المختلفة أن ينخرطوا في بناء العلاقات الإيجابية والطيبة والاستراتيجية مع العملاء ووسائل الإعلام والمجتمع المحلي. ولذلك القاعدة الأساسية هي أنك موجود على مواقع التواصل الاجتماعي كي تستمع إلى الآخرين، وتوضح لهم الحقائق وتعبر عن احترامك لهم وتقدير المنظمة لهم، وفي هذا السياق لا يمكن بأي حال من الأحوال الدخول في نقاشات حادة أو الرد العنيف على التعليقات حتى وإن كانت حادة.

ولذلك عند التواصل عبر وسائل ومنصات التواصل الاجتماعي، يجب استخدام لغة تتسم بالود والافتتاح ، ويمكن للفرد تبني نهج المحادثات التليفونية، من خلال استخدام لغة بسيطة، والابتعاد عن المصطلحات الحكومية والكلمات المعقدة أو الاختصارات غير المفهومة، وضع في اعتبارك دائماً المحتوى المفتوح الذي يشجع على التفاعل والتواصل والتعليق من جانب المستخدمين.

### سادساً: القواعد التنظيمية التي تحكم استخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في

#### مكان العمل

تشمل مدونة السلوك التنظيمي على العديد من القواعد المنظمة لاستخدام العاملين بالمؤسسة لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وقد استند الباحث، عند تحديد هذه القواعد، إلى العديد من الركائز والإسهامات البحثية وكذلك اللوائح الإدارية والتنظيمية للعديد من المؤسسات والهيئات.

#### الحصول على تفويض أو إذن Authorization من المنظمة:

الأصل في استخدام شبكات ومنصات التواصل الاجتماعي هو تشجيع النشر الإيجابي الذي يهدف إلى دعم المنظمة وإبراز نجاحها وتميزها، على سبيل المثال، يجب تشجيع الموظفين على مشاركة ما يلي : ( Izaat & Lasi, 2021 )

- البيانات الصحفية التي تصدرها المؤسسة Company News Releases
- التقارير المهمة حول الصناعة في حالة الشركات Industry Reports
- مقاطع الفيديو التي تتناول المؤسسة Company Videos

• مقالات الجهات الخارجية التي تذكر المؤسسة وتشيد بها Third party articles

• المقالات والأخبار التي تتناول نجاح المؤسسة Newspaper articles

ومع تطور تكنولوجيا الاتصال بشكل ملحوظ، أصبحت هناك تطبيقات ومنصات متخصصة تساعد مسؤولي المؤسسات على إدارة تنظيم ما يمكن للموظفين مشاركته عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وتعد منصة Postbeyond إحدى المنصات التي تساعد في إدارة منشورات الموظفين على وسائل التواصل الاجتماعي كما تساعد المنصة على مشاركة بعض الموضوعات والمضامين التي تدعم المؤسسة ونشاطها عبر وسائل التواصل الاجتماعي بما يضمن تحقيق معدلات كبيرة من الوصول reach وكذلك اندماج المواطنين مع المؤسسة engagement، ويمكن الولوج إلى هذه المنصة من خلال الرابط التالي [www.postbeyond.com](http://www.postbeyond.com).

هذا لا يتعارض مع وضع ضوابط للنشر باسم المنظمة، فعلى الموظفين والعمالين بالمؤسسة عدم التحدث نيابة عن المؤسسة on behalf of organization دون الحصول على تصريح يسمح بذلك من المسؤول عن إدارة اتصالات المنظمة أو الإدارة التي تحددها المؤسسة، وفي حالة الرغبة في استخدام أدوات محددة أو إنشاء صفحة للمؤسسة يجب أخذ تصريح مكتوب من المسؤول متضمنا: الأداة المستخدمة، والغرض من الاستخدام، وطرق التواصل مع الجمهور والرد على الاستفسارات المختلفة.

وفي حالة أخذ إذن بالتحدث نيابة عن المنظمة أو مشاركة بعض المعلومات مع بعض الجهات، على الشخص المسؤول أن يعرف نفسه بوضوح عن طريق: الاسم كاملا، والمسمى الوظيفي، القسم التابع له، ومعلومات الاتصال إن أمكن.

وفي هذا السياق يحظر على العاملين في المؤسسة (حكومية أو خاصة) أو (إنتاجية أو خدمية) إنشاء صفحة على وسائل التواصل الاجتماعي أو مجموعة تفاعلية group من خلال استخدام الشعار أو اللوجو الخاص بالمؤسسة بطريقة توحى للمستخدمين أن هذه الصفحة أو المجموعة هي بمثابة حساب رسمي official يعبر عن المنظمة وسياستها. (Izaat & Lasi, 2021)

**الإلتزام بالسرية Confidentiality وعدم نشر وثائق أو قرارات تتعلق بالمنظمة:**

وسائل التواصل الاجتماعي ليست المكان المناسب لنشر القرارات والوثائق ومحاضر الجلسات، ومن ثم على العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة عدم نشر أي من هذه الوثائق ما لم تصرح الإدارة بغير ذلك، ولا يجب القيام بذلك عبر الحساب الشخصي أو الحساب الرسمي للمنظمة، ويدخل في هذا النطاق الامتناع عن نشر معلومات حساسة تخص الدولة أو أحد أجهزتها، ولذلك على الإدارة العليا تحديد قائمة محددة check list بالموضوعات والمعلومات المسموح مشاركتها وغير المسموح مشاركتها عبر منصات التواصل الاجتماعي، هذه القائمة يجب أن تكون مطبوعة وأن تسلم إلى كل موظف في المؤسسة أو تكون هناك مراجعة دورية وتقييم لمدى إلتزام كل موظف بما حددته الإدارة من قواعد.

وبشكل أكثر تحديدا يحظر على الموظفين والعمالين نشر المعلومات التي تتعرق بالموضوعات

التالية: ( SimpliLearn, 2020 )

- المذكرات الداخلية السرية.
- المستندات التي تخص سياسات المنظمة وقرارات الإدارة والموجهة إلى الإدارات الداخلية.
- المعلومات المرتبطة بالأموال المالية مثل الأرباح أو السياسات المالية للمنظمة أو الموازنات المختلفة.
- التغييرات التي قد تحدث على مستوى الإدارة.
- الدعاوى القضائية.
- التعاقدات أو الترتيبات التعاقدية مع الجهات الأخرى.
- البيانات المرتبطة بزملاء العمل وهويتهم الشخصية وبياناتهم الوظيفية بما في ذلك الصور الشخصية والحالة الصحية والحالة الاجتماعية.

#### توخي الحذر عند نشر أو مشاركة الروابط Links المختلفة:

على العاملين في المؤسسة عدم نشر أو مشاركة أي روابط تحمل آراء سياسية أو دينية أو استطلاعات رأي لجهات وشركات منافسة لأغراض تجارية، وكذلك يجب الامتناع عن نشر الروابط التي تتعلق بموضوعات محظورة أو غير أخلاقية أو تتعارض مع سياسة الدولة وقوانينها، كما أن مشاركة بعض الروابط التي تخص شركات أو مؤسسات منافسة يمكن النظر عليها على أنه ترويج لمنتجاتها أو خدماتها. (Fuchs, 2017)

ويدخل في هذا السياق، عدم نشر روابط لموضوعات جدلية أو خلافية قد تثير الفتن أو البلبلة لدى الرأي العام، من الأمور المتعلقة بالرياضة أو الآراء السياسية، أو أي موضوعات تعبر عن قضايا متداولة على مستوى الرأي العام وتحمل وجهات نظر مختلفة.

#### الإلتزام بحماية المنظمة والحفاظ على أمن المعلومات المرتبطة بها (Fuchs, 2017):

على الموظفين والعاملين في الشركة الإلتزام بعدم فتح الروابط غير الآمنة والتي تحمل برامج تجسس أو اختراق للبيانات أو التي تأتي من مصادر غير معروفة، وعلى مسؤولية إدارة الاتصالات التقنية للمنظمة IT المساعدة في هذا الجانب. وكذلك يجب عدم الدخول إلى مواقع إلكترونية غير آمنة من خلال الإنترنت الخاص بالشركة والتأكد باستمرار من وجود برامج حماية على أجهزة الحاسب الآلي التي يستخدمها الموظفون والعاملون بالشركة.

وكذلك يجب توخي الحذر عند إرسال البعض لروابط مجهولة، إذ قد يؤدي الدخول على هذه الروابط إلى الإضرار بحسابات المنظمة على منصات التواصل الاجتماعي .

ومن ثم يجب المشاركة بانتظام في التدريب المرتبط بأمن تكنولوجيا المعلومات والحفاظ على حسابات الشركة الرسمية بشكل آمن وبما يضمن عدم اختراق البيانات الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة.

#### خصوصية الموظف عند استخدام الإنترنت عبر الشبكة الخاصة بالمنظمة:

على الموظفين والعاملين في المؤسسة العلم بأن الولوج إلى الإنترنت عبر الشبكة الخاصة

بالمنظمة هو أمر مراقب، ومن ثم الحذر عند البحث أو مشاركة بعض المعلومات، بحيث يكون هذه السلوك سلوك مسؤول يراعي قواعد العمل والاشتراطات التي تضعها المنظمة، ولذلك يجب أن يمتنع العاملين في المؤسسة عن الأفعال التالية: (Pagliari, 2017)

- خرق خصوصية الآخرين من خلال مشاركة أو الترويج لمعلومات خاصة أو صور شخصية.
- انتحال هوية شخص آخر من خلال الإسم أو الصورة أو المسمى الوظيفي.
- نشر أو الترويج لتعليقات أو صور مسيئة أو مهينة تتعلق بالجنس، والعمر، والعرق، والجنسية، والدين أو المعتقد، والتوجه الجنسي، والحمل أو الأمومة، والحالة الاجتماعية، والإعاقة، وما إلى ذلك.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتمتر أو مضايقة أو تخويف فرد آخر (موظفو الجامعة أو الطلاب على مستوى الجامعات كمؤسسات تعليمية)
- نشر أو ترويج صور ومحتويات تمييزية أو مسيئة أو مشاركة روابط لمثل هذا المحتوى.
- نشر أو الترويج لمحتوى يهدف إلى التحريض على العنف أو الكراهية.
- نشر أو الترويج محتوى حول القضايا الخلافية مثل الدين أو السياسة وغيرها من القضايا الحساسة.

#### إدارة تعليقات المستخدمين على المحتوى الذي تنشره المنظمة عبر التواصل الاجتماعي (Bhavani & Kumar, 2021):

إذا تعلق الأمر بالحسابات الرسمية للمؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي، فإن الأصل هو السماح للمستخدمين بالتعليق على المنشورات المختلفة، وتحفظ المنظمة بحق تتبع تعليقات المستخدمين على المحتوى الذي تقوم بنشره عبر حسابها الرسمي، وفي حالة طلب أحد المستخدمين أو الجمهور العام الاستفسار عن أي شيء يجب الرد بالصيغة التي تم الاتفاق عليها وفي حدود القواعد المعمول بها، وفيما يلي قواعد التعامل مع تعليقات المستخدمين:

- يجب أن يتم تحدد صيغة الرد وكذلك الشخص المسؤول عن الرد.
- يجب الرد على التعليقات بشكل منتظم وعدم تجاهل الرد.
- يجب إخضاع التعليقات للمراجعة وعدم التسرع في الرد.
- يجب أن لا يتم تقييد التعليقات إلا في بعض الحالات مثل:
  - الكلام الفاحش speech that is obscene الخارج عن حدود الأدب.
  - التعليقات التي تحمل تهديدا.
  - التعليقات التي تحمل تمييز عنصري.
  - التعليقات خارج الموضوع.
- في حالة تلقي بعض التعليقات السلبية التي تخص المنظمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، فإن التعامل معها يكون على النحو التالي:
  - تقديم معلومات دقيقة.

- المعارضة بكل احترام.
- عدم التجاوز في حق المستخدمين.

### لا يجب تغذية عملية نشر الشائعات don't feed the rumor mill

في حالة إطلاق بعض الشائعات التي تخص المنظمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، على العاملين عدم الاجتهاد في نفي أو تأكيد هذه الشائعات دون الرجوع إلى المسؤولين، وفي هذه الحالة يفضل استخدام هذه الجملة « لا تعليق » no comment، وفي هذا الصدد يجب الامتناع عن أي محتوى يعرض سمعة المؤسسة للخطر، كما يجب الامتناع عن الاستعانة بالمؤسسة في أي آراء شخصية أو قضايا سياسة، حيث تعد البيانات الرسمية التي تصدرها المؤسسة أو تصريحات المتحدث الرسمي هي الأدوات الأساسية التي يمكن من خلالها التعبير عن وجهة نظر المؤسسة ويجب أن تصدر بشكل رسمي ومعلن. ( Bhavani & Kumar, 2021 )

### ضرورة الإلتزام بمجال الخبرة والتخصص stick to your area of expertise :

في حالة تلقي الموظف لأسئلة لا تتعلق بمجال تخصصه لا يجب التطوع والرد أو التوضيح، وإنما يجب الرجوع إلى المختص أو إحالة المستخدم الذي يسأل إلى الشخص المسؤول، ويجب أن تكون هذه قاعدة عامة يلتزم بها جميع العاملين بالمنظمة أو المؤسسة منعا للتدخل وتضارب الآراء أو الإدلاء بتصريحات قد تسبب بلبلة. وفي حالة تلقي بعض الاستفسارات أو التساؤلات من وسائل الإعلام يجب الامتناع عن الإدلاء بأي تصريحات إعلامية دون الرجوع إلى إدارة المنظمة وأخذ موافقة. ( Mustanir et al, 2021 )

### التأكد من حقوق الملكية الفكرية وسياسة الاستخدام العادل ( Johnson et al, 2019 ):

يقع بعض العاملين أو الموظفين وممارسي العلاقات العامة في خطأ استخدام بعض المواد الإعلامية من صور منشورة على محركات البحث المختلفة، أو رسوم بيانية أو مقالات ومقاطع فيديو دون مراعاة حقوق النشر الخاصة بهذه المواد، ويجب التأكيد على أنه ليس كل شيء على شبكة الإنترنت مجاني، إذ يجب التأكيد على العاملين والموظفين بعدم انتهاك حقوق التأليف والنشر not infringing on copyrights.

على سبيل المثال، لا يمكن العثور على صورة على محرك البحث ومشاركتها أو توظيفها في منشور للمؤسسة دون التأكد من حقوق النشر، وإذ قام العامل أو الموظف بذلك فقد قام بانتهاك حقوق الطبع والنشر، ويمكن للشخص صاحب حقوق التصوير أو التأليف مقاضاة الموظف والمؤسسة.

ولذلك القاعدة الأساسية هي: احرص على التنبيه على الموظفين والعاملين في كافة المستويات الإدارية وممارسي العلاقات العامة على مراجعة حقوق النشر والتأليف قبل القيام بمشاركة المقالات والصور ومقاطع الفيديو وكافة المواد الإعلامية الأخرى عبر حساباتهم الشخصية التي يدعمون فيها

المؤسسة أو عبر الحساب الرسمي للمؤسسة عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة.

### سابعاً: ضمانات تطبيق مدونة السلوك التنظيمي

تسعى هذه المدونة إلى تحقيق هدف عام وهو الارتقاء بسلوك الموظفين والعاملين بالمنظمات المختلفة بما يدعم جودة الاتصال التنظيمي وبيئة العمل، وذلك من أجل تحمل هؤلاء الموظفين للمسؤولية الأخلاقية والتنظيمية أثناء وقت العمل، وترتبط عملية تحقيق المدونة لأهدافها بوضع بنود تمثل ضمانات لالتزام الموظفين والعاملين بالمنظمة لها، وفيما يلي أبرز الضمانات التي يقترحها الباحث:

1. إعلام العاملين والموظفين ببنود مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام شبكات ومنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، على أن يتم ذلك بطرق مختلفة يقترح الباحث منها، إرفاقها بعمود العمل كملحق تكميلي، وكذلك وضعها (مطبوعة) في مكان ظاهر داخل المؤسسة وكذلك إتاحتها ( نسخة إلكترونية) على الموقع الإلكتروني للمنظمة، وإرسال بريد إلكتروني يتضمن المدونة وبنودها لكل موظف.

2. إتاحة التدريب والتعليم المستمر للموظفين والعاملين بالمنظمة بشأن مدونة السلوك والقواعد الحاكمة لاستخدام شبكات ومنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، على أن يتم الاستعانة بمتخصصين لتدريب الموظفين بحدود وقواعد استخدامهم لهذه الشبكات وفقاً لما ورد في المدونة.

3. الربط بين مدى الإلتزام ببنود المدونة وأحكامها وعملية تقييم كل موظف، وذلك عند إعداد تقارير الأداء السنوية مع إعطاء درجات لكل موظف تعبر عن مدى إلتزامه ببنود المدونة، وكذلك الربط بين الإلتزام بهذه البنود ونظام الحوافز والمكافآت.

4. يجب اعتماد آلية لتحذير الموظفين والعاملين بالمؤسسة من مخالفة بنود المدونة، تبدأ بتوجيه إنذار أول في حالة مخالفة أي بنود من هذه البنود، ثم توجيه إنذار ثاني، ثم تحديد عقوبة على حسب طبيعة الخطأ الذي ارتكبه الموظف ( قد يكون تجاوز بسيط أو قد يمثل خرقاً للأمن الإلكتروني الخاص بالمنظمة) مع ضرورة أن تكون هناك قواعد محددة لهذه العملية تعمم على الجميع.

5. لكل موظف الحق في تقديم شكوى ضرر في حالة قيام أحد الزملاء أو أفراد المنظمة بالإخلال ببعض بنودها خاصة تلك المرتبطة باستخدام هوية مزيفة أو التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة أو نشر بعض الأخبار السرية التي لم يصرح لأحد بنشرها أو التشهير بالمنظمة بشكل غير لائق أو التعدي على أحد الزملاء باستخدام ألفاظ خارجة عبر إحدى وسائل التواصل الاجتماعي، أو أي سلوك يمثل إخلالاً ببنود المدونة ( الأخلاقية والتنظيمية).

## التصميم المنهجي للدراسة:

### نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نوع الدراسات الكيفية، حيث تهدف البحوث الكيفية إلى التوصل إلى المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها بشكل مباشر مثل المعتقدات، والأفكار، والنوايا إلى جانب التجارب السابقة، ففي كثيرًا من الأحيان يكون من الصعب الحصول على بعض المعلومات من الأفراد بشكل مباشر من خلال الأدوات محكمة التنظيم *fully structured tools*، ولذلك تساعد البحوث الكيفية في الحصول على معلومات أكثر عمقا من المبحوثين (Brennen, 2017)

### منهج الدراسة:

تتطلب البحوث الكيفية من من منظور مغاير، إذ تسمح هذه البحوث ببناء سياقات لوصف الظواهر وفهمها، هذا إلى جانب تمكين الباحث من بناء تفسيرات لا يمكن الوصول إليها بسهولة من خلال البحوث الكمية، حيث أنه مع إزدياد تعقد العديد من أبعاد الحياة الاجتماعية والممارسات الإعلامية، تصبح البحوث الكيفية مهمة في الوصول إلى تفسيرات وربط بين المتغيرات المختلفة، هذا مع الوضع في الاعتبار أننا مازلنا، على مستوى الوطن العربي، في حاجة شديد إلى توظيف البحوث الكيفية في دراستنا الإعلامية، إذا مازال تطبيق المقاربات الكيفية ضعيف مقارنة بالمنهج التي تستعين بأدوات كمية لرصد مؤشرات كمية للظواهر المراد دراستها ( نصر الدين لعياضي، 2011).

لذلك، تحاول هذه الدراسة التعمق في فهم التأثيرات التي يمكن أن تحدثها وسائل ومنصات التواصل الاجتماعي على مستوى بيئة العمل من خلال إلقاء الضوء على آراء واتجاهات مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في مدونة سلوك تنظيمي يقترحها الباحث لتحديد القواعد الأخلاقية والتنظيمية لاستخدام العاملين في عينة من الشركات لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، مع الاستعانة بإقتباسات على لسان هؤلاء المبحوثين لتدعيم النتائج التي توصل إليها الباحث.

### أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداة دليل المقابلة المتعمقة *In-depth Interview guide* ، حيث تم إجراء عدد (20) مقابلة متعمقة تنتمي إلى المقابلات شبه المنظمة *semi-structures interviews* مع مديري إدارات العلاقات العامة وكذلك مديري إدارة الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة، حيث اتضح أن مسؤولية تحديد الأطر المنظمة لتعامل الموظفين مع وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل هي مسؤولية مشتركة بين إدارتي العلاقات العامة وكذلك إدارة الموارد البشرية التي تتولى كافة الأمور ذات الصلة بالعاملين بالمنظمة.

وقد تم تصميم دليل المقابلة الذي اشتمل على تعريف مبسط بطبيعة الدراسة والهدف منها، ثم تلخيص بنود مدونة السلوك التنظيمي في شكل دليل ( جاء الدليل في ثماني صفحات)، مع القيام بإرسال بنود المدونة (نسخة إلكترونية) إلى كل مبحوث قبل موعد المقابلة بأسبوع، بعد ذلك قام

الباحث بتحديد الأسئلة التي سيقوم كل مبحوث بالإجابة عليها، مع الحرص على أن تُعبر الأسئلة عن المحاور المختلفة لمدونة السلوك الوظيفي.

### عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عمدية purposive sample بالتطبيق على مديري إدارات العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في مجموعة من الشركات العاملة في السوق المصري، وقد تم اختيار الشركات عينة الدراسة الحالية من خلال عدة إجراءات منهجية على النحو التالي:

- قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد (30) شركة من شركات القطاع الخاص التي تعمل في قطاعات مختلفة منها قطاع الأغذية والمشروبات، وقطاع الخدمات البنكية، وقطاع التأمين، وكذلك قطاع الاتصالات وقطاع الملابس والموضة، والنقل والمواصلات حيث وضع الباحث مجموعة أسئلة يتم توجيهها إلى مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في هذه الشركات وكانت الأسئلة الأبرز التي تم توجيهها : هل توجد قواعد حاكمة في المؤسسة تنظم استخدام العاملين والموظفين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل؟ وهل توجد خلافات أو قضايا أثرت بسبب قيام الموظفين بالنشر أو التعليق أو مشاركة بعض الأمور الخاصة بالمنظمة؟ وكيف تعاملت الإدارة مع هذه القضايا ؟

- اتضح أن قطاع الخدمات، مقارنة بقطاع الإنتاج، هو الأكثر تعرضاً لإشكاليات مرتبطة بقيام الموظفين بالنشر على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، النشر المرتبط بالتعليق على ظروف العمل أو عدد ساعات العمل أو الرواتب أو سياسة الشركة، ولذلك ركزت الدراسة الحالية على الشركات الخدمية وليس الإنتاجية، وهذا يتوافق مع أشار إليه (William, 2020) حيث قام بتطبيق دراسته الكيفية على العاملين في قطاع الخدمات، حيث وجد الباحث أن متوسط الفترات التي قضاهما العاملين لخدمة شركاتهم تكون أكبر في قطاع الإنتاج مقارنة بقطاع الخدمات، حيث يعاني قطاع الخدمات من إشكاليات عديدة هذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات مشغولة طول الوقت في عملية توظيف موظفين جدد، وإحدى هذه الإشكاليات هي عدم الإلتزام الوظيفي، كما وقع الاختيار على الشركات الخدمية لأن العاملين في هذا القطاع في حاجة دائماً إلى التدريب والظهور بشكل جيد والتعامل مع العملاء بشكل محترف بما يدعم سمعة الشركة ومكانتها.

هذا بالإضافة إلى ارتباط طبيعة عمل الشركات محل الدراسة بالتواصل الدائم مع العملاء والرد على استفساراتهم، هذا من شأنه أن يُحدث بعض المشاكل المرتبطة بتناول الشركة أو التعبير عنها أو عن سياساتها عبر منصات التواصل الاجتماعي المختلفة.

- بعد ذلك قام الباحث باختيار عدد (10) شركات هي التي واجهت مشاكل مختلفة بسبب قيام الموظفين بنشر بعض الأمور التي تخص العمل ( التعليق على سياسة الشركة، تناول زملاء العمل، أو الاعتراض على بعض القرارات الإدارية، أو التعليق بشكل غير لائق على مواقف بعض زملاء العمل، أو التهكم عليهم وتناولهم بشكل مباشر أو غير مباشر عبر الفيسبوك، هذا إلى جانب بعض المشاكل المرتبطة بطريقة الرد على العملاء).



- تمثلت الخطوة التالية في إعداد دليل المقابلة المتعمقة، والتنسيق مع ممثلي الشركات محل الدراسة ( بواقع إثنين من كل شركة يمثلان إدارة العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية) وأخذ مواعيد تسمح بمقابلتهم ، وقم تم إجراء المقابلات في أماكن عمل المبحوثين، وقد استغرقت كل مقابلة ما بين نصف ساعة إلى ساعة، كما تم تسجيل المقابلات وتفتريغها بعد ذلك لإجراء عمليات التحليل والتعليق.

وفي حالة تعذر مقابلة المبحوث كان يتم إجراء المقابلة بالتليفون (حيث بلغ عدد المبحوثين ممن وافقوا على إجراء المقابلات وجها لوجه (16) مبحوثا، في حين اعتذر (4) من المبحوثين وتم إجراء المقابلة من خلال الهاتف المحمول.

#### وفيما يلي جدول يوضح عينة الشركات محل الدراسة:

م	الشركة	القطاع	عدد المبحوثين (2)
1	شركة راية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الاتصالات	مدير إدارة العلاقات العامة - نائب مدير إدارة الموارد البشرية
2	الشركة المصرية للاتصالات ونقل البيانات (وي)	الاتصالات	مدير إدارة العلاقات العامة وخدمة العملاء - مدير إدارة الموارد البشرية
3	أورانج دي إس إل لخدمات الانترنت	الاتصالات	مدير إدارة العلاقات العامة والاتصال الداخلي - مسؤول إدارة التوظيف
4	شركة أوراسكوم للفنادق والتنمية	السياحة والفنادق	نائب مدير إدارة العلاقات العامة - مدير إدارة الموارد البشرية
5	شركة ترافكو لخدمات السياحة	السياحة والفنادق	مدير إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي - نائب مدير إدارة الموارد البشرية
6	شركة مصر للسياحة	السياحة والفنادق	مدير إدارة العلاقات العامة - مدير إدارة التوظيف

7	شركة مصر للطيران	النقل والمواصلات	- مسؤول إدارة الإعلام والعلاقات العامة - نائب مدير إدارة التوظيف
8	شركة الاتحاد العربي للنقل البري	النقل والمواصلات	- مدير إدارة العلاقات العامة - مدير إدارة الموارد البشرية
9	شركة جو باص لخدمات النقل	النقل والمواصلات	- مدير إدارة الإعلام والنشر - مسؤول إدارة الموارد البشرية
10	شركة هاي جيت للنقل البري والبحري	النقل والمواصلات	- مدير الاتصالات المؤسسية - مدير إدارة التوظيف

### نتائج الدراسة:

يتناول الباحث نتائج الدراسة في إطار المحاور التي تضمنها دليل المقابلات المتعمقة مع مسؤولي إدارات العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة، حيث ركزت المحاور على رصد آراء واتجاهات المبحوثين في البنود المختلفة لمدونة السلوك التنظيمي المقترحة، ويمكن استعراض نتائج الدراسة وفقاً للنقاط التالية:

**أولاً: تحديد وتوصيف ماهية وسائل التواصل الاجتماعي وفقاً لمفاهيم المبحوثين عينة الدراسة**  
جاءت إجابات المبحوثين من مديري إدارات العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة حول ماهية وسائل التواصل الاجتماعي من وجهة نظرهم لتحمل العديد من المؤشرات التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أكد معظم المبحوثين على أهمية الاتصال بشكل عام حيث يلعب دوراً حيوياً في بقاء المنظمة، كما أجمع هؤلاء المبحوثين على تغيير شكل وطبيعة وسائل الاتصال داخل المنظمات وتأثيرها بالتحول الرقمي بشكل كبير، خاصة مع ظهور الهواتف الذكية التي وفرت العديد من الإمكانيات للموظفين يمكن من خلالها إجراء العديد من المعاملات والمهام بشكل سريع، وكان لهذه الوسائل انعكاساتها على بيئة العمل بشكل كبير، حيث أشار أغلب المبحوثين إلى بروز العديد من المنصات التي يعتمدون عليها بشكل رسمي في الترويج لأنشطة الشركة عبر الإنترنت، وقد أكد أغلب المبحوثين أنه بفضل منصات التواصل الاجتماعي تحولت الشركات إلى شخصيات اعتبارية يمكنها التواصل مع العملاء وإجراء بحوث السوق وكذلك الترويج لمنتجاتها وخدماتها المختلفة، إلا أن هذه المنصات أيضاً ارتبطت بالعديد من الاستخدامات الشخصية من قبل الموظفين، وقد كشفت نتائج الدراسة أن المنصات الأكثر ظهوراً واستخداماً لدى الشركات عينة الدراسة هي: الفيسبوك، واليوتيوب، والاسنتجرام، وكذلك تويتر، هذا بالإضافة إلى منصة بنترست Pinterest، حيث أشار أغلب مديري إدارة العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية إلى أن الفيسبوك كانت المنصة الأكثر

ظهوراً في مكان العمل، في حين جاءت المنصات الأخرى بالترتيب السابق، مع الإشارة إلى ظهور شبكة جديدة لدى بعض الموظفين وهي «بنترست» .

اتفقت آراء ممثلي إدارات العلاقات العامة والموارد البشرية في الشركات محل الدراسة على بروز العديد من منصات التواصل الاجتماعي والتي سهلت من عمليات التواصل والتفاعل بين الأفراد بشكل عام، وهي منصات ترتبط إما بالاستخدام الشخصي أو استخدامات العمل من خلال مجموعة من الحسابات الرسمية التي تمتلكها الشركة على إحدى هذه المنصات والتي أبرزها الفيسبوك، والإنستجرام، ولينكد إن، وكذلك أرقام للتواصل الرسمي عبر منصة الواتس آب. كما أشار أغلب المبحوثين إلى وجود العديد من الاستخدامات الإيجابية لمنصات التواصل الاجتماعي أبرزها دعم اتصالات العمل، الحصول على المعلومات خاصة تلك المرتبطة بالمنافسين، بناء وتعزيز علاقات العمل، هذا بالإضافة إلى دعم العلاقات الاجتماعية والروابط الإنسانية بين زملاء العمل.

وعلى الرغم من اتجاه أغلب المبحوثين إلى التأكيد على أهمية هذه المنصات كمنصات حديثة تسهم في دعم العلاقات الاستراتيجية مع العملاء وتساعد الشركات على إدارة اتصالاتها بفاعلية مقارنة بوسائل الاتصال التقليدية، إلا أنه كان هناك شبه إجماع من قبل مديري إدارة العلاقات العامة والموارد البشرية على خطورة الاستخدام المفرط لهذه المنصات وتأثيراتها السلبية على أداء مهام العمل، إذ قد يصل الأمر إلى إدمان الموظفين لها ومن ثم نقص الإنتاجية وانخفاض الأداء، بل ومن المحتمل أن يكون لها مخاطر على الصحة العقلية والبدنية للموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع أشار إليه العديد من الباحثين حيث اتضح أن الإفراط في استخدام منصات التواصل الاجتماعي social media overusing ينظر إليه على أنه أحد أنواع الإدمان السلوكي الذي يحمل العديد من المخاطر على صحة وعقل الأفراد وكذلك الموظفين في مكان العمل (Cao et al, 2018)

وقد عبر عن هذا الاتجاه نائب مدير إدارة العامة في إحدى الشركات عينة الدراسة قائلاً « السوشيال ميديا أصبحت واقع مفروض علينا، الكل يستخدمها الأطفال والشباب والكبار ، وظهرت في كل مكان المنزل، والعمل حتى في الشارع، هذه المنصات والوسائل ليست مضرّة في حد ذاتها، وإنما استخداماتها لها هي التي تخلق الضرر والمشاكل، وعلى مستوى الشركة عندنا (شركة أوراسكوم للفنادق والتنمية)، نستخدمها كجزء مهم وأساسي من استراتيجيات العمل والتعامل مع العملاء ونمتلك حسابات على كل هذه الوسائل، ولكن على كل مؤسسة أن تضع قواعد تضمن عدم تأثير هذه الوسائل والمنصات على العاملين بشكل سلبي» .

هذه النتائج المختلطة التي تشير إلى وجود العديد من المزايا وكذلك التحفظات المرتبطة باستخدام منصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، عبر عنها العديد من الباحثين. إذ أن هذه المنصات تعد بمثابة سلاح ذو حدين، ففي الوقت الذي يمكن أن تعزز فيها هذه روابط العمل وتعدّم الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين، إلا أنها في ذات الوقت، إذ تم استخدامها بشكل غير صحيح، قد تتسبب في الإضرار بسمعة المنظمة وكذلك قد تؤدي إلى تشتت انتباه الموظفين ومن ثم التأثير بشكل سلبي على أداء مهام العمل (Sara, 2019).

واتساقاً مع سبق، عبر أغلب مديري إدارات العلاقات العامة في الشركات محل الدراسة عن اتجاه

الشركات التي يعملون بها إلى تخصيص قسم أو إدارة مسؤولة عن إدارة الاتصالات الاستراتيجية للمؤسسة عبر منصات التواصل الاجتماعي، هذه الإدارة يكون لها صلاحيات خاصة تمكنها من كتابة المحتوى والمنشورات والرد على العملاء، هذا بالإضافة إلى نشر المعلومات التي تود الشركة إعلام الجمهور بها عبر المنصات الرسمية مثل الفيسبوك والإنستجرام، ويجب الإشارة إلى أن الموظفين الآخرين لا يكون لهم صلاحية الدخول على حسابات الشركة الرسمية.

ومع بروز منصات التواصل الاجتماعي وزيادة تأثيراتها المحتملة على بيئة العمل، ظهرت استخدامات جديدة لهذه المنصات، حيث عبر العديد من مديري إدارات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة عن قيامهم بفحص وتتبع الحسابات الشخصية للعديد من المتقدمين للوظائف التي تطلبها الشركة للكشف عن مدى وجود اختلافات بين سيرهم الذاتية وبياناتهم الشخصية الموجودة على حساباتهم على منصات مثل الفيسبوك، كما أشار بعض هؤلاء المبحوثين إلى أنه في كثير من الأحيان قد يتم رفض أحد المتقدمين بسبب منشوراته أو عدم وضوح بياناته أو الطريقة التي يعلق بها على حسابات أصدقائه، وتعكس هذه النتيجة مدى التأثيرات التي باتت تمارسها منصات التواصل الاجتماعي على عمليات التوظيف وتقييم العاملين والمتقدمين للوظائف المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما كشف عنه Robert, S. في دراسته حيث كشف الباحث أن هناك تزايد ملحوظا في عدد أصحاب العمل الذين يعتمدون على منصات التواصل الاجتماعي لمعالجة البيانات الشخصية للموظفين *process employees personal data* وكذلك توظيفها في عمليات التوظيف والترقية وإنهاء الخدمة، كما كشفت نتائج الدراسة أنه في كثير من الأحيان يتم رفض المتقدمين بسبب مخاوف تتعلق بأنماط الحياة تم الكشف عنها في شكل تعليقات ونصوص وصور ومقاطع فيديو غير لائقة منشورة عبر الحسابات الشخصية للأفراد (Robert, 2011)

**ثانيا: اتجاهات مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية نحو أنماط استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل ( الاستخدام الشخصي، الاستخدام الرسمي، والاستخدام المهني).**

ترتبط استخدامات وسائل ومنصات التواصل الاجتماعي بثلاثة مستويات أساسية هي الاستخدام الشخصي والذي يرتبط بدخول الموظف على إحدى منصات التواصل الاجتماعي من خلال بريد إلكتروني شخصي، في حين يرتبط الاستخدام الرسمي بقيام الموظف بالدخول من خلال الإنترنت الخاص بالمنظمة أو الدخول من خلال البريد الإلكتروني الخاصة بالشركة وعبر إحدى حساباتها الرسمية، كما يوجد نمط ثالث وهو الاستخدام المهني والمرتببط بقيام المؤسسة أو الشركة بالسماح للموظفين بالدخول على حسابات بعض الشركات أو المؤسسات التي ترعي الصناعة أو تطلب الإجابة على بعض الاستبيانات المرتبطة بالصناعة أو مجال عمل الشركة بشكل عام ( Jafar, 2019).

وعلى مستوى الدراسة الحالية فقد عبر أغلب مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة عن قلقهم بشأن اتجاه بعض الموظفين والعاملين بالشركة إلى الإلقاء

بتصريحات تخص الشركة أو سياستها أو التعليق على بعض المواقف المرتبطة بالمشرفين المباشرين أو زملاء العمل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ويرى المبحوثون أن ذلك أدى إلى عدم الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين، وقد تسبب الأمر في بعض المشاكل والأزمات على مستوى علاقات العمل والتعامل مع المديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الباحثة (Listorti, 2015) حيث أشارت إلى أنه عند الحديث عن وسائل التواصل الاجتماعي، نجد أن الخطورة تكمن في أن هذه الوسائل والمنصات تطمس blurs الخط الفاصل بين الاستخدام الشخصي والرسمي المرتبط بالعمل، ومن ثم يحدث الخلط بين الآراء الشخصية ومواقف العمل، ولذلك يبدى أغلب المديرين التنفيذيين قلقهم بشأن الطريقة التي يعبر بها الموظفون والعاملين بالمؤسسة عن آرائهم خاصة في مكان العمل

كما كشفت نتائج الدراسة اتجاه أغلب المبحوثين من مديري الإدارات العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في الشركات عن عناية الدراسة إلى رفض قيام الموظف بالدخول على منصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل إلا لأغراض وظيفية تتعلق بمسؤولية بعض الأفراد (ممثلين لإدارات العلاقات العامة والتسويق وخدمة العملاء) عن إدارة المحتوى الخاص بالمؤسسة عبر منصات التواصل الاجتماعي والتي أبرزها الفيسبوك، وذلك من خلال كتابة المنشورات أو مشاركة بعض مقاطع الفيديو أو الرد على المستخدمين وتعليقاتهم، كما اتضح أن الاستخدام الشخصي غير مرحب به وممنوع وفقاً لتعليمات إدارة الشركة.

وفي هذا السياق عبر أحد مسؤولي العلاقات العامة عن رأيه قائلاً: « يجب أن يعلم الموظف أنه شريك أساسي في بناء سمعة المنظمة، ولذلك لا يصح أن يقوم بنشر انتقادات تخص عمله أو بعض زملاءه أو الشكوى من أي أمر يتعلق بالعمل، هذه الأمور يمكن معالجتها داخل الشركة ولا يصح أن تكون مجالاً للنشر العام، لأن ذلك في النهاية ينعكس بالسلب على صورة الشركة وثقة العملاء»

وعلى الرغم من عدم وجود قواعد تنظيمية توضح حدود استخدام الموظف لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل في كافة الشركات محل الدراسة، إلا أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية كانوا أكثر تشدداً في التنبيه على الموظفين والعاملين بضرورة الإلتزام بسياسة الشركة ومبادئها، وربما لم يتعدى الأمر مجرد تنبيهات شفوية غير مكتوبة، في حين انصب اهتمام مديري العلاقات العامة بشكل أساسي على كفاءة الاتصالات الداخلية وقيام الموظف بفهم وإدراك مهام العمل وكذلك التأكد من مستويات الرضى الوظيفي لدى العالمين وكذلك العملاء.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى خطورة هذا الأمر، حيث كشف (William, 2020) في دراسته أن مستخدمي الفيسبوك يجب أن يدركوا أن معلوماتهم ومنشوراتهم لا تكون ظاهرة فقط للأصدقاء والأهل والمعارف، وإنما هناك نمط من القراء يُطلق عليه القراء المرعبون nightmare readers وهم أصحاب العمل، وزملاء العمل، ومسؤولي إدارة الموارد البشرية والعملاء، هؤلاء يقومون في أغلب الأحيان بمراقبة المنشورات وبناء أحكام على الشخص.

وفي ذات السياق أشار العديد من المبحوثين إلى أن معظم المنظمات تتبع أساليب للرقابة على

الموظفين، وإن كانت أساليب الرقابة تحولت من الرقابة التقليدية إلى أسلوب الرقابة الإلكترونية التي تسمح بتخزين كم كبير من المعلومات حول سلوك الموظف بداية من دخوله وخروجه إلى المنظمة ووصولاً إلى طبيعة استخدامه للإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي طالما ارتبط هذا الاستخدام بالاستخدام الرسمي وهو «الولوج إلى شبكة الإنترنت أو منصات التواصل الاجتماعي عبر حساب الشركة الرسمي».

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات الحديثة من أن العديد من مدراء العمل يستخدمون أنظمة للرقابة على الموظفين، حيث اتضح أن 43% من هؤلاء المديرين يقومون بالرقابة على ملفات الكمبيوتر الخاصة بالموظفين، وأن 12% يقومون بالرقابة على المواقع الإلكترونية التي يستخدمها هؤلاء الموظفين وكذلك فإن 10% يقومون بالرقابة على منصات التواصل الاجتماعي التي يستخدمها هؤلاء الموظفين (Johnson, 2019)

**ثالثاً: آراء المبحوثين في السياسات العامة التي تنطلق منها مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام العاملين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل.**

كشفت نتائج الدراسة عن عدم اعتماد أغلب الشركات محل الدراسة لإرشادات داخلية أو قواعد تحدد ضوابط اعتماد العاملين والموظفين لوسائل ومنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، حيث عبر المبحوثون عن وجود فريق مختص بإدارة اتصالات المؤسسة عبر هذه المنصات، وأن هذه الفريق لديه نظام عمل وقواعد وظيفية تحدد طريق النشر والرد على العملاء، أما الموظفين أو العاملين الآخرين لم تحدد الشركة قواعد معينة يتحتم عليهم الإلتزام بها.

وبشكل أكثر تحديداً كشفت نتائج الدراسة عن اتجاه أغلب الشركات (8 من أصل 10 شركات) إلى عدم وضع قواعد تحدد معايير وضوابط دخول الموظفين على منصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، في حين اتجهت شركتان فقط (شركة تراكو لخدمات السياحة، وشركة أورانج دي إس إل لخدمات الإنترنت) لوضع بعض الضوابط الداخلية لاستخدام العاملين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل وإرسال هذه التعليمات على الإيميل الشخصي الخاص بكل موظف، وأبرز هذه التعليمات هي أن الدخول على هذه المنصات مسموح في أوقات الراحة فقط، أو لأغراض وظيفية، وكذلك عدم النشر بإسم الشركة أو الرد على العملاء دون الرجوع إلى الإدارة المختصة، وكذلك عدم إفشاء أسرار العمل.

أما فيما يتعلق بالشركات الأخرى فاتجهت إلى تحديد قواعد شفوية تحذر العاملين والموظفين من خلالها بعدم الزج بإسم الشركة أو تناول زملاء العمل أو التجاوز في حق أحد العملاء، مع التأكيد على ضرورة الرجوع إلى الإدارة في أي خطوة، ولكن هذه القواعد غير مكتوبة وإنما قواعد شفوية فقط، كما عبر العديد من مديري إدارات العلاقات العامة والموارد البشرية عن اتجاههم في بعض الأحيان إلى مراقبة ومتابعة منشورات الموظفين عبر منصات التواصل الاجتماعي وأن الهدف من هذا هو حماية مصالح الشركة وعدم تعريضها لأي أخطار، خاصة تلك المرتبطة بسمعتها. واللافت للنظر هو أن العديد من المبحوثين عبر عن عدم علمهم بما إذا كان هذا السلوك قانوني أم لا، إلا

أن لديهم قناعتهم الشخصية بضرورة القيام بذلك لأن منصات التواصل الاجتماعي أصبحت أداة أساسية لإدارة سمعة المنظمة عبر الإنترنت، وسلوك الموظفين والعاملين بالشركة جزء لا يتجزأ من عملية إدارة السمعة أو المكانة.

وعلى الرغم من النتائج السابقة إلا أن أغلب الشركات اتبعت استراتيجية «رد الفعل» reaction strategy عند التعامل مع الموظفين والعاملين بها، حيث تتحرك الشركة بعد حدوث مشكلة ما أو شكوى من أحد العملاء أو قيام أحد العاملين بتقديم شكوى من تناول أحد الزملاء الآخرين للشركة أو التعليق على أمر يتعلق بنظام العمل أو الرواتب، في هذه الحالة يتم استدعاء الموظف وفتح تحقيق ومن ثم التنبيه بشكل شفهي أيضا على عدم تكرار الأمر، دون التفكير في المبادرة ووضع ضوابط تنظم استخدام هؤلاء الموظفين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل.

وفي هذا السياق، عبر أحد مديري إدارة العلاقات العامة عن واقعة حدثت بالفعل قائلاً: « قدم أحد موظفي إدارة العلاقات العامة عذرا مرضيا عن عدم الحضور للعمل نظرا لتعرضه لإصابة، وتم قبول العذر ولكن المفاجأة في قيام أحد أصدقاء الموظف بنشر صورة تجمعهما في أحد المناطق، وقد استطعت مشاهدة الصورة بحكم وجود صداقة مشتركة مع الموظف، ومن ثم أدركت أنه يتحایل وتم تحويله إلى الشؤون القانونية».

وتشير النتيجة السابقة إلى عدم وجود قواعد أو سياسات محددة تمثل معيارا يحكم علاقة الشركة بموظفيها فيما يتعلق بحدود وضوابط الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي في تناول قضايا العمل، وربما لا تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه العديد من التقارير حول اتجاه العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية إلى تحديد قواعد تحكم استخدام العاملين بها لمنصات التواصل الاجتماعي، حيث أشارت دراسة حديثة لمركز PEW للبحوث والدراسات إلى أن ما يقرب من 80% من الشركات الأمريكية والأوروبية تحدد قواعد ومعايير استخدام العاملين بها لمنصات التواصل الاجتماعي، وتضع هذه القواعد ضمن كتيب الشركة الذي يوزع على كافة الموظفين والعاملين بهذه الشركات (Blinder & Mansfield, 2013)

رابعاً: اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة الكيفية نحو الركائز الأساسية التي تم الاستناد إليها عند إعداد مدونة السلوك التنظيمي.

فيما يتعلق بآراء المبحوثين في الركائز الأساسية التي تم الاستناد إليها عند إعداد مدونة السلوك التنظيمي، ذهب معظم المبحوثين إلى أنه حتى الآن لا يوجد قانون ينظم استخدام العاملين والموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وأن قانون العمل إلى جانب اللوائح الإدارية الداخلية و عقود العمل هي التي تحدد حقوق وواجبات كل طرف.

حيث عبر أحد مديري إدارة الموارد البشرية عن رأيه قائلاً « العلاقة بين الشركة والعاملين أو الموظفين هي علاقة تعاقدية بالأساس، يوجد عقد عمل يبحر العلاقة ويحدد كل المطلوب من الموظف ويحدد له حقوق بشرط الإلتزام ببند العقل، والحقيقة حتى الآن مفيش حاجة أو بند يخص استخدام الموظف للتواصل الاجتماعي زي الفيسبوك طالما أن الاستخدام هو استخدام

شخصي، إلا في حالة واحدة إذا تعرض لأحد من زملائه أو صرح بتصريح تسبب في مشكلة، هنا لو حد اشتكى يتم استدعاء الموظف وسؤاله.»

وقد أشار بعض المبحوثين إلى اتجاه الشركة ممثلة في الإدارة إلى تحديد الخطوط العريضة للاستخدام المقبول لوسائل ومنصات التواصل الاجتماعي من قبل الموظفين، وهي سياسات عامة أغلبها غير مكتوبة وإنما تتبع من ثقافة المنظمة والقواعد العامة التي تحكم العمل بها.

كما أكد أغلب المبحوثين عينة الدراسة على أن قانون العمل وكذلك مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة هو أساس العلاقة بين الشركة والموظفين حيث ينظم كل منهما كافة البنود التي تحكم العلاقة التعاقدية بين الموظفين والشركات التي يعملون بها، هذا إلى جانب عدم موافقة أغلب المبحوثين على الاستناد إلى لوائح إدارية مرتبطة بشركات أخرى لأن لكل شركة طبيعة عمل وسياسة واستراتيجية مختلفة عن الشركات الأخرى.

وقد لاحظ الباحث أنه على الرغم من تأكيد أغلب ممثلي الشركات عينة الدراسة على حرصهم على اتباع قواعد ولوائح مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالدولة إلا أن أغلبهم لم يكن يعرف محتوى بنود هذه المدونة، هذا يتطلب بدوره مزيداً من جهود إدارة الموارد البشرية بالتعريف بحقوق العاملين وواجباتهم وفقاً لما تنص عليه هذه المدونة.

وربما القضايا التي كانت محل خلاف بين الإدارة والموظفين هو هل يحق للشركة أن تراقب استخدامات الموظفين لوسائل ومنصات التواصل الاجتماعي خارج أوقات العمل الرسمية أو عبر الحسابات الشخصية لهم؟. وفي هذه الصدد أشار كل من Binder & Mansfield إلى أن العديد من أصحاب الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية قاموا بفصل بعض الموظفين بسبب استخدامهم غير اللائق لوسائل التواصل الاجتماعي خارج ساعات العمل الرسمية، لكنها تتضمن معلومات حول عمل الموظف أو مسؤوليات الوظيفة. (Atalla & Hassan, 2020)

وتجدر الإشارة إلى أن أغلب الشركات عينة الدراسة تتبع نظام «المراقبة الإلكترونية»، والتي تشير إلى حق الشركة في تتبع سلوك الموظف عبر أجهزة الحاسب التي يدخل عليها من مكان العمل، حيث كشفت نتائج الدراسة عن قيام الفريق المسؤول عن الدعم الفني في كل شركة بالمراقبة على البريد الإلكتروني وكذلك استخدامات الموظفين للإنترنت، وإن كانت عملية الرقابة على استخدامات الموظفين لمنصات التواصل الاجتماعي غير مطروحة بنفس الدرجة.

**خامساً: آراء المبحوثين في القيم الأخلاقية التي حدتها مدونة السلوك التنظيمي المقترحة لاستخدام العاملين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل**

اتجهت آراء كافة المبحوثين من مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة إلى تدعيم البنود الأخلاقية التي تضمنتها مدونة السلوك الوظيفي، حيث أكد المبحوثون على ضرورة تحلي الموظفين والعاملين بالشركات بالمسؤولية وتحري الدقة والالتزام بعدم الإضرار بالمؤسسة أو التعليق السلبي على زملاء العمل، ومن ثم يجب على كافة العاملين عدم نشر معلومات مغلوطة تثير البلبلة أو تضر بسمعة المؤسسة.



كما اتفق المبحوثون على ضرورة تحلي كافة الموظفين في الوحدات الإدارية المختلفة بالكفاءة والفاعلية وضرورة احترام وقت العمل والتركيز على أداء المهام الوظيفية، وقد أكد على هذا المفهوم أحد ممثلي إدارة العلاقات العامة قائلاً « هناك تزايد ملحوظاً في عدد الساعات التي يقضيها الموظفين على السوشيال ميديا، هذا الأمر يستلزم التأكد من أن هذا الاستخدام لا يضر بوقت العمل ومهام العمل، وإن كان من الصعب الفصل بين الاستخدام الشخصي والوظيفي إلا أن كل شركة لابد من أن تضع لوائح وتراقب هذا الاستخدام بشكل دقيق، بل على العكس من الممكن تحويله إلى استخدام إيجابي يعزز من فرص دعم علاقات العمل، وتسهيل أداء هذه المهام وتوفير الوقت والجهد».

وفي ذات السياق اتجهت آراء مديري إدارات العلاقات العامة والموارد البشرية إلى التأكيد على ضرورة تحلي الموظفين والعاملين بأداب السلوك الاجتماعي الذي يشير إلى دعم العلاقات الطيبة مع زملاء العمل والعملاء والموردين وكل من تربطهم بالشركة علاقة تعاقدية، فالأصل في استخدام منصات التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وتويتر هو النشر الإيجابي والظهور بشكل لائق يدعم سمعة المؤسسة ويساعدها على إدارة علاقاتها الاستراتيجية بكل أصحاب المصلحة.

كما اتفق المبحوثون في الشركات محل الدراسة على ضرورة إلزام المسؤولين بإعلاء مصلحة العمل والإلتزام بتعليمات الإدارة وسياساتها فمصلحة العمل هي الأساس، وقد أكد على هذا المفهوم مدير إدارة العلاقات العامة في شركة مصر للسياحة قائلاً « لدينا علاقات عمل ممتدة مع وزارة السياحة والعديد من المكاتب والفنادق والعملاء الكبار، ولذلك لا يجب على الموظف استغلال هذه العلاقات لتحقيق مصالح شخصية أو تحقيق منافع لنفسه، ولكن يجب دائماً النظر إلى مصلحة العمل ومصالح الشركة، لأن ذلك في النهاية سيعود عليه بالنفع فالمكسب يعود على الجميع ولدينا تعليمات واضحة بذلك إلى كافة العاملين ومسؤولي التواصل الاجتماعي، حيث يجب احترام العملاء وعدم تقديم عروض خاصة إلا بالرجوع إلى الشركة وموافقتها».

وقد أكد أغلب المبحوثين على أن القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها هي قيم نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة، وأن جميع الموظفين يؤمنون بهذه القيم الأخلاقية التي تحكم تعاملات المنظمة مع الشركاء والعملاء والموردين وكذلك وسائل الإعلام والمجتمع المحلي، وإذا كان الأمر كذلك فإن هذه القيم تحكم أيضاً سلوك الموظف عند استخدام منصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، سواء كان هذا الاستخدام لأغراض وظيفية أو شخصية .

ومن القيم الأخلاقية التي أكد عليها المبحوثون أيضاً، تحري الدقة والصدق عند التعامل مع العملاء والرد عليهم، عدم المبالغة وكذلك عدم تضليل المستهلكين واحترام وقت العمل والنزاهة وعدم قبول هدايا من الموردين أو وسائل الإعلام وكذلك الأمانة وعدم تعريض سمعة المؤسسة للضرر بهدف تحقيق مكاسب شخصية.

سادساً: اتجاهات المبحوثين نحو القواعد التنظيمية التي حددتها مدونة السلوك التنظيمي لاستخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل.

اتفقت آراء المبحوثين عينة الدراسة على عدم جواز قيام الموظفين أو العاملين بالشركة بإنشاء صفحة أو مجموعة تفاعلية على إحدى منصات التواصل الاجتماعي دون الرجوع إلى المنظمة خاصة إذا تعلق الأمر بالتعامل مع العملاء أو الرد عليهم، وعلى الرغم من التشديد على هذه النقطة ، إلا أن بعض المبحوثين أشار إلى أنه لا مانع من قيام بعض الموظفين بتدشين مجموعة تفاعلية group على منصة مثل الواتس أب طالما كانت لأغراض شخصية ولا تخص العمل، في هذه الحالة لا تمتلك الشركة الحق في سؤال الموظفين أو العاملين حول هذا النشاط.

وتتفق هذه النتيجة مع مع أشار إليه كل من ( Scarpi, 2012 ) حيث أشارت نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان إلى أن الواتس أب من التطبيقات التي شهدت نموا كبيرا في الآونة الأخيرة ليس فقط على مستوى الاستخدام الشخصي، وإنما على مستوى الظهور في بيئة العمل، حيث يتجه بعض الموظفين إلى إنشاء روابط ومجموعات للتواصل مع بعضهم البعض، والسمة الأساسية في هذه المجموعات هو عدم ارتباطها بالعمل أو المهام الوظيفية، وإنما يكون الهدف منها التواصل الاجتماعي ومشاركة الحالات والخبرات ومواقف الحياة العامة أو مشاركة أشياء مضحكة.

ويلجأ بعض مديري إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة إلى إنشاء مجموعة للموظفين عبر تطبيقات مثل الواتس أب، حيث اعتبر المديرون أن هذه الوسيلة من الوسائل المهمة للغاية والمفيدة في العديد من الحالات مثل إبلاغ الموظفين ببعض القرارات العاجلة مثل الأجازات أو الاجتماعات أو التعليمات التي تود الإدارة أبلغهم بها على وجه السرعة مقارنة بالبريد الإلكتروني الذي قلت فعاليته بشكل ملحوظ، إلا أن أغلب هذه المجموعات لا يسمح فيها للموظفين بالكتابة أو مشاركة المحتوى، وإنما تكون بمثابة مجموعة إشعارات notification groups يتلقي من خلالها المستخدم الأخبار أو التعليمات مع حظر إمكانية قيامه بالكتابة.

كما أكد المبحوثون عينة الدراسة على أهمية توخي الحذر عند استخدام الموظفين والعاملين بالشركات محل الدراسة لروابط المواقع الإلكترونية الأخرى، حيث عبر أغلب مديري إدارات العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية عن وجود ضوابط تحددها إدارة « الدعم الفني » وتكنولوجيا المعلومات لاستخدام روابط المواقع الإلكترونية خارج إطار الروابط والمواقع التي تحددها الشركة بما يضمن سلامة البيانات، وكذلك عدم تعرض أجهزة الحاسب الآلي للتلف. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه العديد من الباحثين من أنه مع تطور وزيادة استخدام منصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، تظهر العديد من المخاطر الأمنية والمعلوماتية المرتبطة بمشاركة معلومات سرية حول الشركة ويشمل ذلك محاولات بعض المنافسين اختراق الحسابات الرسمية للشركة وتعريض المؤسسة لتهديدات تكنولوجية قد تؤثر بالسلب على سلامة بنيتها التكنولوجية ( William, 2020 )

كما أكد المبحوثون على وجود « لائحة عامة لحماية البيانات » يتم تعميمها على جميع العاملين في الشركات، وعلى الرغم من ذلك إلا أن أغلب المبحوثين أكد على عدم وجود قواعد محددة لاستخدام العاملين لروابط المواقع الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي للشركة، وهو ما يتطلب تحديد دقيق لهذه المسألة كما نصت عليها مدونة السلوك التنظيمي.

فيما يتعلق بخصوصية الموظف عبر منصات التواصل الاجتماعي، اتفق مديرو العلاقات

العامة وإدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة حول التأكيد على حماية البيانات الشخصية للموظفين واحترام خصوصيتهم، حيث كان الاتجاه العام لدى أغلبهم هو دعم مفهوم حماية البيانات الشخصية والهويات الوظيفية بشكل أساسي، والنقطة الأبرز التي كشفت عنها الدراسة هو تأكيد المبحوثين على ارتباط الهوية الوظيفية بالبيانات الشخصية، حيث أنه بمجرد قيام الموظف بتضمين بياناته الشخصية، التي يشاركها عبر إحدى منصات التواصل الاجتماعي، لمكان عمله ومنصبه الوظيفي أيا كانت شركة أو مؤسسة أو حتى جامعة يجب أن يراعي عدم الإضرار بهذه الجهة التي يعمل بها بشكل مباشر أو غير مباشر.

وفي هذا الصدد عبر أحد مديري إدارة العلاقات العامة قائلا « جزء من هوية الشخص هو بياناته الوظيفية التي يكتبها ويشاركها الأصدقاء والمعارف، وطالما قام الشخص بتحديد الجهة التي يعمل بها والتعبير عن طبيعة عمله من خلال منشوراته التي يرتبط بعضها بمشاركة صور أو مقاطع فيديو من مكان العمل، فلابد في هذه الحالة الإلتزام وإدراك أن بعض المنشورات أو مشاركة بعض الآراء قد تضر بشكل غير مباشر بالمؤسسة أو الجهة التي يعمل بها».

كما كشفت نتائج الدراسة عن اتفاق أغلب مديري إدارات العلاقات العامة والموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة على أهمية التنبيه على الموظفين والعاملين بضرورة تجنب التعبير عن آراء سياسة قد لا تتفق مع توجهات الدولة، وكذلك عدم مشاركة روابط لموضوعات أو آراء تمس سيادة الدولة، وفي هذا الصدد عبر أحد مديري إدارات الموارد البشرية عن رأيه قائلا « في بعض الأحيان يقوم الموظف بالتعبير عن آراء سياسية تعارض توجه الدولة، هذه الآراء يمكن الكشف عنها بسهولة من خلال حساب على الفيسبوك، ولا يمكن بالطبع أن يقوم بكتابتها في سيرته الذاتية، هذه الممارسة بالطبع قد تضر الشركة أو المؤسسة، وطالما قام الموظف بالتعبير عن مكانه عمله عبر حساب شخصي، إذا هو يعبر بشكل أو بآخر عن المكان الذي يعمل به، وقد تدخلت الإدارة في بعض الأحيان نتيجة منشورات قام بها موظف وتمس أمن البلد».

هذا إلى جانب التأكيد على ضرورة عدم التعرض لزملاء العمل أو التجاوز في حقهم عبر منصات التواصل الاجتماعي، وقد أكد أحد المبحوثين على حدوث بعض التجاوزات وهو أمر ترفضه الشركة، حيث سرد هذه الواقعة التي حدثت بالفعل « قام أحد الموظفين في القطاع المالي بالتعليق بشكل غير لائق على منشور لإحدى زميلاته على الفيسبوك، ثم لاحظ مديره المباشر هذا التعليق غير اللائق، ولذلك قام بطباعة هذا الجزء واستدعاء الموظف إلى الإدارة وإجراء محادثته معه، والخصم من راتبه» .

ومن القواعد التي أجمع عليها مديرو إدارات العلاقات العامة والموارد البشرية في الشركات محل الدراسة هي عدم السماح للموظفين والعاملين بالتعبير عن المعتقدات الدينية أو الآراء الدينية في مكان العمل أو عبر منصات التواصل الاجتماعي، حيث أكد أغلب المبحوثين على أن ذلك أمر مرفوض تماما، وقد لاحظ الباحث أنه على الرغم من التأكيد على هذا الأمر، إلا أنه حتى الآن لا يوجد قواعد مكتوبة أو لوائح أقرتها هذه المؤسسات لتنظيم هذه المسألة، وإنما الأمور تسير وفقا لتبنيها شفوية فقط أو قيام أحد الزملاء بتقديم شكوى ومن ثم فتح باب التحقيق.

## سابعاً: تقييم المبحوثين عينة الدراسة لضمانات تطبيق مدونة السلوك الوظيفي لاستخدام العاملين والموظفين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل

فيما يتعلق بضمانات تطبيق مدونة السلوك التنظيمي، كان هناك اتجاه عام لدى أغلب المبحوثين في الشركات عينة الدراسة لتأييد الضمانات التي اقترحها الباحث لتطبيق مدونة السلوك التنظيمي باستثناء الاقتراح الخاص بإرفاقها بعقود العمل كملحق تكميلي، وقد كشفت نتائج الدراسة عم وجود لائحة داخلية تنظم استخدام العاملين والموظفين لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وأن الأمر يرتبط فقط بتعليمات شفوية تصدرها عادة إدارة الموارد البشرية، وكذلك التدخل من قبل الإدارة في حالة وجود بعض التجاوزات أو الشكاوى.

وربما تختلف هذه النتيجة مع التوجه العام في العديد من الدول بتضمين عقود العمل بعض البنود الخاصة بقواعد تحددها الشركات والمؤسسات لاستخدام وسائل ومنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل. حيث اتضح أن العديد من الشركات في أوروبا تضع هذه البنود التنظيمية وفي ذات القوت تأخذ موافقة الموظف consent عليها، كما تعتبر أن الإلتزام بها جزء من الموافق على عقد العمل مع التأكيد على الحق الشركة في الرقابة على أداء الموظف لمهام عمله بما في ذلك استخداماته للتواصل الاجتماعي

وعلى الرغم من عدم ترحيب أغلب المبحوثين بتضمين بنود هذه المدونة لعقود العمل، إلا أن العديد منهم أكد على ضرورة وجود لائحة داخلية تحدد للعاملين والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة قواعد وضوابط استخدامهم لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وأن هذه التوصية يمكن رفعها للإدارة، هذا إلى جانب الحاجة إلى اعتماد آليات عقابية في حالة عدم إلتزام الموظف ببنود هذه اللائحة، إلا أن أغلب المبحوثين لم يؤيد فكرة إرفاقها مع عقود العمل، حيث أن قانون العمل الحالي لا تسمح بذلك.

وفي ذات السياق، أيد أغلب المبحوثين فكرة التدريب وأكدوا على أهمية توفير دورات تدريبية وورش عمل يقوم بها متخصصون وذلك من أجل تدريب الموظفين والعاملين على طرق استخدام منصات التواصل الاجتماعي بشكل آمن، كما اقترح هؤلاء المبحوثين أن يحاضر في هذه الدورات كل من:

- متخصصون في أمن المعلومات وتكنولوجيا الاتصال.
- متخصصون في القانون وعقود العمل.
- متخصصون في الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة.
- متخصصون في أخلاقيات النشر ومشاركة المضامين عبر منصات التواصل الاجتماعي.
- متخصصون في خدمة العملاء.

كما جاءت آراء أغلب المبحوثين لتؤكد على أن لكل موظف الحق في تقديم شكوى ضرر في حالة قيام أحد الزملاء أو أفراد المنظمة التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة أو نشر بعض الأخبار السرية التي لم يصرح لأحد بنشرها أو التشهير بالمنظمة بشكل غير لائق أو التعدي على أحد الزملاء بالأفاز خارجة، وفي هذا السياق قدم بعض المبحوثين وقائع تتعلق بقيام بعض الموظفين بتداول أخبار سلبية عن الشركة أو الرواتب أو نظام العمل أو تسريب بعض القرارات الداخلية التم

لم يصرح لها بنشرها، وفي هذه الحالة تم إحالة الموظفين إلى التحقيق الداخلي بعد توثيق هذه المنشورات وتقديمها في ملف لإدارة الشركة والشؤون القانونية. على سبيل المثال عبر أحد مديري إدارات العلاقات العامة عن واقعة حدثت مع أحد العاملين قائلاً : « قام أحد الموظفين بنشر قرار داخلي يتعلق بتعليمات جديدة للإدارة فيما يتعلق بعدد ساعات العمل والإجراءات الاحترازية الواجب اتخاذها في مكان العمل، حيث قام الموظف بالاعتراض على هذا القرار ونشره عبر حسابه على الفيسبوك، مما أدى إلى التحقيق معه حيث اعتبرت الإدارة ذلك الفعل مخالف لقواعد العمل».

### خاتمة الدراسة:

يستخدم الأفراد الإنترنت للوصول إلى الأفراد الآخرين والأشياء التي يبحثون عنها، ومع الزيادة في عدد الحسابات على منصات التواصل الاجتماعي والتي أبرزها الفيسبوك وتويتر ولينكد إن، تطورت وسائل التواصل الاجتماعي وأصبحت أدوات لإدارة ليس فقط العلاقات الشخصية ولكن العلاقات المهنية أيضاً، إذ برزت هذه المنصات بقوة في مكان العمل وأحدثت تأثيرات متباينة على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل وكذلك الطريقة التي يقوم بها الموظفون بأداء مهام عملهم. وفي هذا السياق حاولت الدراسة الحالية تحديد الأطر الأخلاقية والتنظيمية التي تحكم استخدام العاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل وصياغة هذه الأطر في شكل مدونة سلوك تنظيمي يمكن للهيئات المختلفة الاستفادة منها في تدعيم كفاءة الاتصال التنظيمي وعلاقات العمل بالمنظمة، هذا إلى جانب ضمان أفضل تمثيل للمؤسسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، هذا بالإضافة إلى الكشف عن آراء واتجاهات مسؤولي العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في العناصر المختلفة لهذه المدونة، بالتطبيق على عينة من الشركات العاملة في القطاع الخدمي المصري.

وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكيفي حيث قام الباحث بإعداد مدونة تنظيمية تشمل قواعد وأطر استخدام العاملين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وقد استعان الباحث بالعديد من الركائز لإعداد هذه المدونة ممثلة في قانون العمل، ومدونة السلوك التنظيمي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة وكذلك اللوائح الإدارية للعديد من المؤسسات ومنظمات الأعمال الأخرى، هذا إلى جانب إسهامات الباحثين المعنيين بدراسة استخدامات العاملين بالمؤسسات لمنصات التواصل الاجتماعي في مكان العمل، وبعد ذلك قام الباحث باختيار 10 شركات تعمل في القطاع الخدمي لتطبيق الدراسة، حيث تم إجراء 20 مقابلة متعمقة بواقع مقابلتين لكل شركة (مدير إدارة العلاقات العامة وكذلك مدير إدارة الموارد البشرية أو من ينوب عنهما) .

وبعد إعداد دليل المقابلة المتعمقة تم إجراء المقابلات وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج التي تشير إلى تأكيد المبحوثين على أهمية منصات التواصل الاجتماعي كمنصات فاعلة في الترويج للشركات وإدارة علاقتها مع كل من العملاء والعاملين بالشركة، هذا إلى جانب تأكيد المبحوثين على أهمية وجود مدونة للسلوك التنظيمي تحكم وتحدد قواعد استخدام الموظفين لمنصات التواصل

الاجتماعي في مكان العمل، وإن كان ، حتى الآن، لا توجد قواعد مكتوبة وواضحة تعتمد عليها الشركات في ضبط السلوك الاتصالي للموظفين عبر منصات التواصل الاجتماعي، حيث تعتمد أغلب الشركات على تعليمات شفوية يدلي بها المدراء إلى الموظفين.

كما اتجه أغلب المبحوثين إلى التمييز بين الاستخدام الرسمي والشخصي لمنصات التواصل الاجتماعي، حيث يرتبط بالدخول على منصات التواصل الاجتماعي عبر الحساب الرسمي للمؤسسة في حين يرتبط الاستخدام الشخصي بالدخول إلى هذه المنصات عبر الحساب أو الإيميل الشخصي للفرد، هذا مع الوضع في الاعتبار أن الولوج إلى منصات التواصل الاجتماعي في الحالتين يجب أن تضبطه قواعد ومعايير واضحة طالما كان الموظف متواجدا في مكان العمل.

كما خرجت الدراسة بالعديد من النتائج التي تؤكد على احترام الشركات للقيم الأخلاقية التي تضمنتها المدونة والتي تؤكد على احترام وقت العمل وتغليب مصلحة العمل والتحلي بأداب السلوك الاجتماعي والحرص على التواصل الإيجابي الذي يهدف إلى دعم سمعة المنظمة وإقامة العلاقات الطيبة مع كل أصحاب المصلحة هذا إل جانب النزاهة وعدم التضليل .

وفي ذات السياق، خرجت الدراسة بالعديد من المقترحات المهمة المرتبطة بضرورة تدريب الموظفين في الشركات على طرق استخدام منصات التواصل الاجتماعي بشكل آمن، وكذلك الحقوق والواجبات التي يجب القيام بها للحفاظ على سمعة المؤسسة على أن يقوم بهذا التدريب العديد من المتخصصين في الإدارة والقانون وكذلك الاتصال الرقمي.

## هوامش الدراسة

## أولاً: باللغة العربية:

- حكومة الإمارات الإلكترونية، (2011)، « الدليل الإرشادي لاستخدام أدوات التواصل الاجتماعي في الجهات الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة»، متاح على هذا الرابط <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents.34795391/pdf> .
- سامح يوسف، (2019)، « أثر استخدام تويتر في وقت العمل على الأداء الوظيفي»، مجلة البحوث الإدارية «الإداري»، العدد 157، السنة الحادية والأربعون.
- نصر الدين لعياضي، (2011)، « الرهانات الأبيستولوجية والفلسفية للبحث الكيفي: نحو أفاق جديدة لبحوث الاتصال والإعلام في المنطقة العربية»، متاحة على هذا الرابط <https://anfasse.org-4345/21-31-18-05-12-2010/59-33-01-27-12-2010/nasser-eddine-liyyadi>.

## ثانياً: باللغة الأجنبية:

- Attalla, S., & Hassan, A., (2020), "Staff Reflection on the Effectiveness of WhatsApp Usage for Organizational Communication: a Study in a Private Malaysian Medical School", **Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences** August 2020, Vol.16, pp.57-62.
- Baxter, G. (2015), "**Social Media in Organizations**", The International Encyclopedia of Digital Communication and Society", Towson, MD: Wiley & Associates., p.124.
- Bhavani, B. S. Kumar, (2021), "A Review of State Art of Text Classification Algorithms," in Proceedings of **the 5th International Conference on Computing Methodologies and Communication**, Erode, India, pp. 1484- 1490.
- Binder, P. & Mansfield, N. (2013). "Social Networks and Workplace Risk: Classroom Scenarios from a U.S. and EU perspective", **Journal of Legal Studies Education**, Vol. 30, No.1, pp.3-5.
- Brennen, B., S., (2017), "**Qualitative Research Methods for Media Studies**", 2<sup>nd</sup> Edition, New York, Routledge, p.57.
- Cai, Z., Huang, Q., & Liu, H. (2018), "Improving the Agility of Employees through Enterprise Social Media: The mediating Role of Psychological Conditions", **International Journal of Information Management**, Vol. 38, No.4, p.57.
- Cao, Y., et al., (2018), "Using Social Media for Competitive Business Outcomes: An Empirical Study of Companies in China", **Journal of Advances in Management Research**, Vol. 15, No.2, pp. 211-235.
- Courage, C., Willie, T., & Marange, C., (2018), "Motives Influencing Facebook Usage as A Social Networking Site: An Empirical Study Using International Students", **Acta Commercii, Independent Research Journal in The Management Science**, Vol.18, No.1, p.2.
- Daniel, Ku, "Social Media in the Workplace: Everything You Need to Know in 2021, available, <https://www.postbeyond.com/blog/social-media-in-workplace/>.

- De Wet, W., Koekemoer, E., & Nel, J.A. (2016), "Exploring the impact of information and communication technology on employees' work and personal lives", **South African Journal of Industrial Psychology**, Vol. 42, No.1, pp. 1–
- Diercksen, M., Diplacido, M., Harvey, D., & Bosco, S.M. (2013), "Generational Differences in Use of Social Media in Today's Workplace". **Psychology Research**, Vol. 3, No12, pp. 762–771.
- Fuchs, C. (2017), "Social Media A Critical Introduction", (London: SAGE Publication Ltd. In Goyal, H. (2020). **Social media impact. Academia**, pp.1–62.
- Gritzalis, D., Kandias, M., Stavrou, V., & Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge, C., & Thatcher, J. B. (2016), "Social Media in Employee–Selection–Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory", **Journal of Management**, Vol.42, No.1. pp 269.
- Hall, J.R., (2018), "The Perceived Impact of Social Media on Employee Performance and Effectiveness", **PHD**, San Diego, California, pp.1–81.
- Izaat, B.B., & Lasi, M.A. (2021), "A Study on The Impact of Government Using Social Media as Medium in Sharing Information to Public", **Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities**, Vol.6, Issue 3, pp.352–364.
- Jafar, R.M, et al., (2019), "Social Media Usage and Employee's Job Performance: The Moderating Role of Social Media Rules", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 119 No. 9, pp.1908–1925.
- Jiang, H., Luo, Y., Kulemeka, O. (2016), "Leading in the Digital Age: A Study of How Social Media Are Transforming the Work of Communication Professionals", **Telematics and Informatics**, Vol.33, pp. 493–499.
- Johnson, R. D., et al., (2019), "**Human Resource Information System: Basics, Applications and Future Directions**", New York, Sage Publications, p.46.
- Kane, G. (2015), "Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities". MIS, **Quarterly Executive**, Vol.14, No, 1, pp 97– 113.
- Khaled, S.A., (2020) "The Impact of Using Online Social Media Networks on Employees Productivity in Higher Educational Institutions", **International Journal of Data and Network Science**, Vol.4, pp.382.
- King, C. & Lee, H., (2016), "Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees – the role of social media", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.28. Issue 12, p.139.
- Kwok, L., & Yu, B. (2013), "Spreading Social Media Messages on Facebook An Analysis of Restaurant Business–to–Consumer Communications", **Cornell Hospitality Quarterly**, Vol. 54, No1. Pp.84–94.
- Listorti, S., (2015), "Strategic Communication Professionals' Perceptions of Social Media Policies in the Workplace: A Thematic Analysis", **Master Thesis**, Texas Christian University, p.2.
- McDonald, P., & Thompson, P. (2016). "Social Media (in) and the Reshaping of Public/Private Boundaries in Employment Relations". **International Journal of Management**



- Reviews**, Vol. 18, No.1. pp 69–84.
- Mustansir, K. Shahzad, M.K. Malik,( 2020), "AutoEPRS–20: Extracting Business Process Redesign Suggestions from Natural language Text," in Proceedings of **the 35th IEEE/ACM International Conference on Automated Software Engineering Workshops, Melbourne**, Australia, pp. 118–124.
- Nduhura, D., Prieler, M. (2017), "When I Chat Online, I Feel Relaxed and Work Better: Exploring the Use of Social Media in the Public Sector Workplace in Rwanda". **Telecommunications Policy**, Vol.41, pp. 708–716.
- Razmerita, L., Philips–Wren, G., & Jain, L.C. (2015), "Innovations in knowledge management: The impact of social media, Semantic web and Cloud Computing", **Melbourne: Springer**, pp.75–98.
- Robert, S., (2011), "Invasion of the social networks: Blurring the line between personal life and the employment relationship," **University of Louisville Law Review** Vol. 50, No. 1, p.5.
- Robertson, B.W., Kee, K.F. (2017), "Social Media at Work: The Roles of Job Satisfaction, Employment Status, and Facebook Use with co–workers", **Computers in Human Behavior**, Vol. 70, 191–196.
- Sara, M., (2019), "Employees Fairness Perceptions of Workplace Social Media Monitoring: Privacy Invasiveness, Smartphones Ownership, and Employee Work Period", **Master Thesis**, Middle Tennessee State University, p.8.
- Scarpi, D. (2012). "Work and Fun on The Internet: The Effects of Utilitarianism and Hedonism Online", **Journal of Interactive Marketing**, Vol. 26, No.1, p.61.
- Seman, S.A. (2014), "Organizational Member Use of Social Networking Sites and Work Productivity", **International Journal of Innovation, Management and Technology**, Vol. 5, No.1, pp. 30–34.
- Serra, I. C., & Terkan, R., (2020), "Social Media and Employee Productivity at Workplace", **International Review of Management and Marketing**, Vol.10, No.6, pp. 37–41.
- Shami, N., Nichols, J., & Chen, J. (2014). Social media participation and performance at work: A longitudinal study. In Proceedings of **the CHI, 26 April–01 May 2014 (pp. 115–118)**. **Toronto**, Ontario, Canada.
- SimpliLearn. (2020), "Understanding the Impacts of Social Media: Pros and Cons", Retrieved from impliLearn: <https://www.simplilearn.com/real-impact-social-media-article>.
- Suder, S., Siibak, A. (2017), "Employers as Nightmare Readers: An Analysis of Ethical and Legal Concerns Regarding Employer–Employee Practices on SNS", **Baltic Journal of Law & Politics**, Vol.10, N.2. p.78.
- Tursunbayeva, A., Franco, M., & Pagliari, C. (2017), "Use of Social Media for E–Government in the Public Sector: A Systematic Review of Published Studies", **Government Information Quarterly**, 34, pp. 270–282.
- Wang, M. H., Yang, T. Y., & Chen, Y. S. (2016), "How Workers Engage in Social Net–

- working Sites at Work: A Uses and Gratification Expectancy Perspective”. **International Journal of Organizational Innovation**, Vol. 8, No.4, p. 161.
- Whiteman, H. (2013), “Should Financial Advisers Be Embracing Social Media?” **Money Marketing** (Online Edition), Vol.79, available @ <https://www.moneymarketing.co.uk/analysis/should-financial-advisers-be-embracing-social-media/>.
- William, D., (2020), “Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study”, **Journal of Business Research**, Vol.113, No.4.
- Wushe, T., & Shenje, J., (2019), “The Relationship between Social Media Usage in the Workplace and Employee Productivity in the Public Sector: Case Study of Government Departments in Harare”, **SA Journal of Human Resource Management**, ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584, PP.1-10.
- Young, J.A. (2017). “Facebook, Twitter, and Blogs: The Adoption and Utilization of Social Media in non-profit Human Service Organizations.”, **Management, Leadership & Governance**, Vol.41, No.1, pp. 44-46.

#### الروابط الإلكترونية والمواقع:

- <https://manshurat.org/search?keys=%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A>
- <https://doi.org/10.1145/2556288.2557417>.
- [https://mdxdubai.blob.core.windows.net/prod/docs/default-source/quality-office/social-media-policy-mdx-dbi-2020.pdf?sfvrsn=2c92f201\\_2](https://mdxdubai.blob.core.windows.net/prod/docs/default-source/quality-office/social-media-policy-mdx-dbi-2020.pdf?sfvrsn=2c92f201_2)
- [https://www.governor.wa.gov/sites/default/files/documents/DOT\\_SocialMediaPolicy\\_2014.pdf](https://www.governor.wa.gov/sites/default/files/documents/DOT_SocialMediaPolicy_2014.pdf), retrieved: 11-9-2021, 11:00 AM.
- [https://www.aia-aerospace.org/wp-content/uploads/2016/05/AIA\\_Social\\_Networking\\_2013.pdf](https://www.aia-aerospace.org/wp-content/uploads/2016/05/AIA_Social_Networking_2013.pdf).
- [https://www.aia-aerospace.org/wp-content/uploads/2016/05/AIASocial\\_Networking\\_2013.pdf](https://www.aia-aerospace.org/wp-content/uploads/2016/05/AIASocial_Networking_2013.pdf).
- <https://manshurat.org/node/14585>.
- <https://manshurat.org/search?keys=%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A>.