

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل : D.SOC/3C/04/16

تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع المؤسسة

إعداد الطالب: موسى عبد النور

تاريخ المناقشة: 2020/02/02

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	جفلولي يوسف	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	فكرون السعيد	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	علي شريف حورية	أستاذة محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
04	بوخيطة سليمة	أستاذة محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	كوسة بوجععة	أستاذ محاضر "أ"	محمد مين دباغين. سطيف 02	عضوا مناقشا
06	بوكر هشام	أستاذ محاضر "أ"	20 أوت 1955. سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم  
الآية 11 من سورة المجادلة

## كلمة شكر

الحمد لله له الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم، أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي وعلى ما أسداه إلي من نعم لا تعد ولا تحصى.

والشكر موصول إلى المشرف "أ. د فكرون السعيد"، الذي تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة، وما أسداه من توجيهات وإرشادات التي كان لها عظيم الأثر في اتمام هذه الدراسة.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي من أساتذة قسم علم الاجتماع من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على رأسهم "د/ بلوم إسمهان"، و "د/ علوطي عاشور" من قسم علم النفس "د/ بوعموشة نعيم" قسم علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

ولا يفوتني في هذا المقام أن اتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى السادة الأساتذة الأفاضل أعضاء فريق التكوين، كل باسمه ورتبته وعلى رأسهم رئيس فريق التكوين "أ.د/ جغلولي يوسف"، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بأرائهم السديدة.

وأخيرا أتوجه بالشكر الجزيل إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإغناء وإثراء هذه الدراسة، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى السيد/ مدير المؤسسة المينائية جن جن بجيجل وكافة موظفيها على حسن استقبالهم وتعاونهم.

وفق الله الجميع لما فيه خير في الدنيا والآخرة

# الإهداء

إلى نبع المحبة الذي لا تكدره عوادي الزمن... وفيض الحنان الذي لا يقف في طريقه

عائق...إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي رمز الوفاء والإخلاص ... إليها أهدى عملي وتقديري

إلى عائلتي الصغيرة إبني "وسيم" و"دعاء" اللذين تحملا تقصيري في الأوقات الصعبة إليهم

محبتي وإعتداري

إلى أخي وأخواتي أطال الله في أعمارهم

إلى كل من جمعتني بهم لحظات صدق أخوية ... وكلمات طيبة ربانية إلى كل أساتدتي

وزملائي في العمل

أهديهم جميعا حبي وعرفاني ونتاج عملي

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

العنوان	
دعاء	
كلمة شكر	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
ملخص الدراسة	
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
06	أولاً: إشكالية الدراسة
08	ثانياً: فرضيات الدراسة
09	ثالثاً: أسباب ومبررات إختيار الموضوع
10	رابعاً: أهمية الدراسة
11	خامساً: أهداف الدراسة
11	سادساً: مفاهيم الدراسة
17	سابعاً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإتجاهات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة</b>	
33	تمهيد
34	أولاً: الإتجاهات النظرية المفسرة لمتغير الأداء
34	1 - النظريات الكلاسيكية
34	1-1- الإدارة العلمية
35	1-2- نظرية المبادئ الإدارية (التكوين الإداري)
37	1-3- النظرية البيروقراطية
39	2- النظريات المحدثة
39	2-1- نظرية العلاقات الإنسانية
42	2-2- نظرية تدرج الحاجات
44	2-3- نظرية الدافعية للإنجاز
46	3-4- نظرية العاملين (X) و(Y)
47	3- النظريات الحديثة
47	3-1- نظرية اتخاذ القرار

49	3-2- مدخل الموارد البشرية
51	3-3- النظرية اليابانية "Z"
52	3-4- نظرية النظم
53	3-5- مدخل الإدارة بالأهداف
54	ثانيا: الإتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات
54	1- النظرية البنائية الوظيفية
54	1-1- نظرية النسق الإجتماعي لتالكوت بارسونز
56	2- النظرية الموقفية البنائية
56	2-1- أبحاث "برنز" و "ستالكر"
57	2-2- التكنولوجيا والتنظيم عند لورنس ولورنش
59	2-3- جوان وودورد والتكنولوجيا في التنظيم
60	2-4- نظرية "أسطون" "ASTON"
61	2-4- نظرية "شارلز بيرو" "Charles Perrow" وتكنولوجيا المعرفة
62	3- النظرية السوسيو- تقنية حول التنظيم
62	3-1- مقارنة إمري وتريست (معهد تافستوك)
63	3-2- المدخل التفاعلي في مجال التنظيم عند "وليم فوت وايت"
65	4- نظريات تصميم العمل
65	4-1- نظرية خصائص العمل
66	4-2- نظرية هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
68	5- مدخل إدارة الجودة الشاملة
69	تقييم عام للنظريات
73	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: النسق الإجتماعي والتنظيمي لتكنولوجيا المعلومات</b>	
75	تمهيد
76	أولا: المحددات العامة لتكنولوجيا المعلومات في الحقل التنظيمي
76	1- التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات
76	2- ماهية التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات
78	ثانيا: البعد النسقي للمجتمع، التنظيم وتكنولوجيا المعلومات
78	1- البعد الإجتماعي لتكنولوجيا المعلومات
85	2- البعد التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات

88	ثالثاً: البعد السوسيو - تنظيمي لنسق لتكنولوجيا المعلومات
88	1- نظم المعلومات الإدارية في التنظيم
97	2- نظم اتخاذ القرارات الإدارية
100	3- ماهية نظم تدفق العمل
110	4- القيادة التكنولوجية في التنظيم
122	5- التكوين التقني كمتطلب لتفعيل العمل الإداري
124	6- هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
127	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: سوسيولوجيا جودة أداء الخدمة المؤسسية</b>	
129	تمهيد
130	أولاً: ماهية الأداء بالمؤسسة
130	1- محددات الأداء
132	2- أبعاد الأداء
133	3- تقييم الأداء
136	4- إدارة الأداء
138	5- عملية تحسين الأداء
139	ثانياً: سوسيولوجيا جودة الخدمة الإدارية في المؤسسة
139	1- إدارة الخدمة الإدارية
140	2- أهمية الخدمة الإدارية
142	3- الوظائف الأساسية للخدمة الإدارية
144	4- الخدمة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة
159	ثالثاً: سوسيولوجيا جودة الخدمة الفنية في المؤسسة
159	1- ماهية جودة الخدمة الفنية
159	2- دور التقنيات الحديثة في تغيير طبيعة عمل المورد البشري
162	3- القيم التنظيمية ودورها في تنمية العمل المؤسسي
165	4- دور الخصائص الوظيفية في تنمية السلوك الإيجابي للعمال
167	5- الأبعاد الاجتماعية والنفسية لتحقيق جودة الأداء الوظيفي
172	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
174	تمهيد
175	أولاً: مجالات الدراسة
175	1- المجال المكاني
177	2- المجال الزمني
178	3- المجال البشري
179	ثانياً: المنهج المستخدم
180	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
181	1- الملاحظة
181	2- المقابلة
187	3- الإستمارة
188	4- السجلات والوثائق
188	رابعاً: عينة الدراسة وكيفية إختيارها
189	خامساً: أساليب التحليل
192	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
194	تمهيد
195	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
195	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
200	2- عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة
241	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
242	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
243	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
244	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
245	4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
246	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
251	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
255	الإقتراحات
257	القضايا التي أثارها الدراسة
259	خلاصة الفصل

260	خاتمة
262	قائمة المراجع
274	الملاحق

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مسببات وعوامل مضيعة الوقت حسب "دراكر"	157
02	يوضح أرصفة المؤسسة المينائية جن جن	177
03	يوضح توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي	179
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	195
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	196
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	197
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي	197
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	198
09	يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التكوينية والتدريبية	199
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في المستويات الإدارية التي يركز عليها استخدام تكنولوجيا المعلومات	200
11	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهم في مختلف المواضيع ذات الصلة بالأعمال الإلكترونية قبل اتخاذ القرارات	201
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تحديث المؤسسة لقواعد البيانات بشكل دوري وفقا لاحتياجات الموظفين	202
13	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في التقيد باللوائح التنظيمية والتعليمات كما هي محددة، ومدى تواجد رقابة دائمة للتأكد من أداء الموظفين لمهامهم.	203
14	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى تواجد الثقة بين الإدارة والموظفين ومسائلة الموظفين في الخدمة في حال مخالفتهم أو خرقهم للأنظمة والتعليمات	204
15	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة إدخال التكنولوجيا الجديدة في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل، ومساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد	205
16	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى استطاعة تكنولوجيا المعلومات تحسين أداء العمال وأن تكنولوجيا المعلومات تساهم فعلا في تحسين الأداء	206
17	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية العمل وفق نظم واضحة	207

208	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى سماح المشرفين المباشرين بحرية التصرف في بعض المواقف لمرؤوسيههم	18
208	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في أهم إيجابيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة بعد اعتمادها في عملية العمل	19
209	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في سلبيات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة مع تحديد هذه السلبيات	20
210	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة	21
211	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول برمجة المؤسسة لدورات تدريبية لمستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة	22
212	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى اهتمام المؤسسة ببرمجة الاحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب.	23
213	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تواجد برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات وفق الاحتياجات المطلوبة وتحقيق هذه البرامج التدريبية الموائمة في العمل.	24
214	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توافق بين المعارف المكتسبة من عملية التدريب ومتطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات	25
214	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في دور التكوين في توضيح الدور الوظيفي	26
215	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توفر التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي تحتاجها في أداء العمل	27
216	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة التدريب على التكيف مع التكنولوجيا	28
216	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في الأسلوب المعتمد في اتخاذ القرار	29
217	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تشجيع الإدارة العليا الموظفين على تحمل المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرار	30
218	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في حال حدوث أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها.	31
219	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في محاولة مواكبة آخر التطورات التكنولوجية والعمل على إدخالها للمؤسسة	32

219	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى اعتبار التدريب كأحد أهم متطلبات جودة الأداء	33
220	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توفر المؤسسة على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن ومساهمة البرمجيات المعتمدة في الاتصال وتبادل المعلومات	34
222	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل والتجديد الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات في شكل العمل	35
223	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في إسهام تكنولوجيا المعلومات في ربط جميع المديریات والوحدات الإدارية بشبكة واحدة والأثر الذي يضيفه إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل.	36
225	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة.	37
226	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار	38
227	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى وضوح المهام المنوطة بالوظيفة المشغولة في المؤسسة	39
228	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مطابقة الوظائف المشغولة مع احتياجات المؤسسة	40
229	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تناسب الأنشطة الرئيسية للعمل مع المستوى الإداري المناسب	41
230	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في استجابة الهيكل التنظيمي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	42
231	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مراعاة إدارة المؤسسة للوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام ومساهمة هذه البرامج في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية.	43
232	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في التغير الإيجابي الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة.	44
233	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في الكيفية التي تساهم بها البرمجيات المعتمدة في ترشيد العملية الإدارية.	45
234	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة الوسائل التقنية في إدارة الوقت بكفاءة عالية.	46

235	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى تمكن صانعي القرار من استغلال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بشكل فعال	47
236	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى دقة ونوعية نتائج نظام المعلومات الحالي في عملية اتخاذ القرارات	48
237	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الكيفية التي يتعاملون بها في حال تأخر وصول المعلومة عند اتخاذ القرار	49
238	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى الشك في صحة اختيار القرارات ومدى إظهار التردد عند اتخاذها أمام الزملاء في العمل	50
240	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في كيفية ممارسة الرقابة على الوظيفة بدلا من ممارستها على شاغل الوظيفة	51
241	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإبداع أثناء أداء المهام بالمؤسسة.	52

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل أنموذج الدراسة	09
02	يمثل التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة	86
03	يمثل تحول المنظمات من الشكل التقليدي الهرمي إلى المنظمات المسطحة	87
04	يمثل الأنشطة الرئيسة لنظام المعلومات	90
05	يمثل التداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل	92
06	يمثل نظم المعلومات الإدارية والمستويات التنظيمية في منظمات الأعمال	93
07	يمثل الفكرة الأساسية في نظم إدارة تدفق العمل	102
08	يمثل كيفية عمل نظام تدفق العمل (تقليديا)	103
09	يمثل كيفية عمل نظام تدفق العمل (حديثا)	104
10	يمثل تطور تركيز القيادة	111
11	يمثل إدارة الذات	114
12	يمثل طريقة الموازنة بين الحس البشري والتكنولوجي	115
13	يمثل الحاجات الثلاث "ماكليلاند"	121
14	يمثل الوظائف الإدارية	144
15	يمثل مجمل المصطلحات التي يقترن مفهومها بمفهوم الهيكل التنظيمي	148
16	يمثل الظروف التي يتخذ في ظلها القرار	152
17	يمثل التغيرات الأساسية التي تواجه المديرين	161
18	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	195
19	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	196
20	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	197
21	يمثل توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي	197
22	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	198
23	يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التكوينية والتدريبية	199
24	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في المستويات الإدارية التي يركز عليها استخدام تكنولوجيا المعلومات	200
25	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في مختلف المواضيع ذات الصلة بالأعمال الإلكترونية قبل اتخاذ القرارات	201

202	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تحديث المؤسسة لقواعد البيانات بشكل دوري وفقا لاحتياجات الموظفين	26
203	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في التقيد باللوائح التنظيمية والتعليمات كما هي محددة	27
203	يمثل مدى تواجد رقابة دائمة للتأكد من أداء الموظفين لمهامهم	28
204	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى تواجد الثقة بين الإدارة والموظفين	29
204	يمثل مدى مسائلة الموظفين في الخدمة في حال مخالفتهم أو خرقهم للأنظمة والتعليمات	30
205	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة إدخال التكنولوجيا الجديدة في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل	31
205	يمثل مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد.	32
206	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى استطاعة تكنولوجيا المعلومات تحسين أداء العمال	33
206	يمثل رأي المبحوثين حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء	34
207	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية العمل وفق نظم واضحة	35
208	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى سماح المشرفين المباشرين بحرية التصرف في بعض المواقف لمرؤوسيه	36
208	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في أهم إيجابيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة بعد اعتمادها في عملية العمل	37
209	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في سلبيات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة مع تحديد هذه السلبيات	38
209	يمثل تحديد سلبيات تكنولوجيا المعلومات	39
210	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة	40
211	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول برمجة المؤسسة لدورات تدريبية لمستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة	41
212	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى اهتمام المؤسسة ببرمجة الاحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات	42

212	يمثل مدى اهتمام المؤسسة بتقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب	43
213	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تواجد برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات وفق الاحتياجات المطلوبة	44
213	يمثل آراء المبحوثين حول مدى تحقيق البرامج التدريبية الموائمة في العمل	45
214	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توافق بين المعارف المكتسبة من عملية التدريب ومتطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات	46
214	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في دور التكوين في توضيح الدور الوظيفي	47
215	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توفر التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي تحتاجها في أداء العمل	48
216	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة التدريب على التكيف مع التكنولوجيا	49
216	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في الأسلوب المعتمد في اتخاذ القرار	50
217	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تشجيع الإدارة العليا الموظفين على تحمل المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرار	51
218	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في حال حدوث أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها	52
219	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في محاولة مواكبة آخر التطورات التكنولوجية والعمل على إدخالها للمؤسسة	53
219	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى اعتبار التدريب كأحد أهم متطلبات جودة الأداء	54
221	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توفر المؤسسة على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن	55
221	يمثل مدى مساهمة البرمجيات المعتمدة في الاتصال وتبادل المعلومات	56
222	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل	57
222	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول التجديد الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات في شكل العمل	58
224	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في إسهام تكنولوجيا المعلومات في ربط جميع المديریات والوحدات الإدارية بشبكة واحدة	59

224	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في الأثر الذي يضيفه إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل	60
225	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة	61
226	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار	62
227	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى وضوح المهام المنوطة بالوظيفة المشغولة في المؤسسة	63
228	يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مطابقة الوظائف المشغولة مع احتياجات المؤسسة	64
229	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تناسب الأنشطة الرئيسية للعمل مع المستوى الإداري المناسب	65
230	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في استجابة الهيكل التنظيمي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية	66
231	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مراعاة إدارة المؤسسة للوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام	67
231	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة هذه البرامج في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية	68
232	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في التغيير الإيجابي الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة	69
233	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في الكيفية التي تساهم بها البرمجيات المعتمدة في ترشيد العملية الإدارية	70
234	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة الوسائل التقنية في إدارة الوقت بكفاءة عالية	71
275	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى تمكن صانعي القرار من استغلال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بشكل فعال	72
236	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى دقة ونوعية نتائج نظام المعلومات الحالي في عملية اتخاذ القرارات	73
237	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الكيفية التي يتعاملون بها في حال تأخر وصول المعلومة عند اتخاذ القرار	74
239	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى الشك في صحة اختيار القرارات	75

239	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى إظهار التردد عند اتخاذ القرارات أمام الزملاء في العمل	76
240	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في كيفية ممارسة الرقابة على الوظيفة بدلا من ممارستها على شاغل الوظيفة	77
241	يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإبداع أثناء أداء المهام بالمؤسسة	78

## ملخص الدراسة

تبعاً للدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المنظمات المعاصرة، وانطلاقاً من حقيقة أن المورد البشري في المؤسسة يعد الركيزة الركنية التي تفعل عملية الأداء كما أنه محور العملية التنظيمية.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة بعض أنساق التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء الخدمة الفنية والإدارية للمورد البشري. وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟  
2- هل تساهم عقلنة البرامج التكوينية المتخصصة لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟

3- هل يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟  
وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وأداة الإستمارة لجمع البيانات والمتكونة من (49) سؤال موزعة على ثلاثة محاور، تسعى لإختبار فرضيات الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة قصدية (غرضية)، مكونة من (112) موظف (ة) ممن يشتغلون تحديداً على مختلف الأجهزة والوسائل ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات. حيث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات، واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.  
- تساهم عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.  
- يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء لخدمة المؤسسية.  
وفي الأخير تم صياغة مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة والتي يراها الباحث كفيلة بتحسين جودة الأداء المؤسسي، كما قام الباحث بعرض القضايا التي أثارها الدراسة المتعلقة أساساً ببعض المشكلات البحثية التي تحتاج لاختبارها ميدانياً.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، الأداء، جودة الأداء، الخدمة المؤسسية.

## Résumé

Selon le rôle important que joue la technologie de l'information dans l'amélioration de la qualité de performance institutionnelle, dans les organisations modernes. Aussi, le fait que les ressources humaines représentent le pilier du processus organisationnel, celui qui active le processus de performance. Notre étude vise à déterminer la contribution de certains procédés techniques modernes de la technologie de l'information, dans l'amélioration de la qualité de service technique et managérial (administratifs) des ressources humaines.

L'étude a tenté de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le leadership technologique rationnel, contribue à l'amélioration de la qualité de performance des services institutionnelle ?
- Est- ce que la rationalisation des programmes de formation spécialisée, dédiées aux décideurs, contribue dans l'amélioration de la qualité de performance des services institutionnelle?
- Est-ce que la gestion rationnelle des flux de travail, contribue dans l'amélioration de la qualité de performance des services institutionnelle?

A cet égard le chercheur a utilisé la méthode descriptive, et le questionnaire comme outil de collecte des données ; ce dernier contient (49) questions partagées sur trois grands axes, pour examiner les hypothèses de cette étude, distribuées sur un échantillon intentionnel de (112) employés qui utilisent différents appareils et outils en rapport avec les technologies de l'information, pour cela, le chercheur a utilisé, le logiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS19) pour analyser les données, et examiner les hypothèses de cette étude.

Après l'analyse des données, le traitement des résultats obtenus et l'examen des hypothèses, nous avons parvenu aux résultats suivants:

- le leadership technologique rationnel participe à l'amélioration de la qualité de performance des services institutionnelle.
- la rationalisation des programmes de formation des décideurs contribue à l'amélioration de la qualité de performance des services institutionnelle.
- la gestion institutionnelle du flux de travail contribue à l'amélioration de la qualité de performance des services institutionnelle.

Enfin, nous avons formulé un ensemble de suggestions pour l'institution-objet d'étude-que nous estimons susceptibles d'améliorer la qualité des services institutionnel.

Aussi, nous avons exposé les problématiques soulevées par l'étude et qui concernent essentiellement celles qui nécessitent un examen sur le terrain.

**Mot clé:** La technologie de l'information, performance, qualité de la performance, service institutionnel.

## Abstract

According to the great role played by information technology in improving the quality of institutional performance in modern organizations as well that human resources represent the organizational pillar which activates the process of performance. Our study aims to determine the contribution of some modern technical systems of information technology, in improving the quality of technical and managerial (administrative) service of human resources.

The study attempted to answer the following questions:

- Does rational technological leadership contribute to improve the performance quality of institutional services?
- Does the rationalization of specialized training programs, dedicated to decision-makers, contribute to improve the performance quality of institutional services?
- Does the rational management of workflows, contribute to improve the performance quality of institutional services?

the researcher uses the descriptive method, and the questionnaire as a data collection tool; which contains (49) questions shared on three main axes to examine the hypothesis of this study, they were distributed on an intentional sample of (112) employees working on the different devices and tools related to the information technologies, for this the researcher uses the statistical software for the social sciences (SPSS) to analyze the data, and examine the hypothesis of this study.

After analyzing the data, processing the results obtained and examining the hypothesis, we achieved the following results:

- Rational technological leadership contributes to improve the performance quality of institutional services.
- The rationalization of the decision-makers training programs contributes to improve the performance quality of the institutional services.
- The institutional management of workflow contributes to improve the performance quality of the institutional services.

Finally, we have formulated a set of suggestions for the institution-object of study-that we consider likely to improve the quality of institutional services.

Also, we exposed the issues raised by the study and which concern essentially those which require an examination in the field.

**Keyword:** Information technology, performance, performance quality, institutional service.

# مقدمة

تزايد اهتمام الدول مؤخرا بتكنولوجيا المعلومات تزايدا ملحوظا نظرا لأهميتها ودورها الفعال في التنمية الشاملة، الأمر الذي جعل الدول النامية منها تتبنى سياسة نقل وامتلاك التكنولوجيا بأبعادها وانعكاساتها المختلفة، فمن هذا المنطلق سعت هذه الدول لإحداث عمليات إصلاح شاملة تجلت في تبني سياسة اقتصاد السوق كخيار حتمي في سبيل جذب الاستثمارات الأجنبية والنهوض بمجتمعاتها بأساليب اقتصادية وتنظيمية متباينة، هذا لما لتكنولوجيا المعلومات من دور في تحقيق التوائم مع العولمة ومتغيرات العصر الحديث.

لقد عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، عدة تحولات جعلت منها تختص بمميزات موروثه إلى يومنا هذا، فعقب الاستقلال أين كانت مرحلة التسيير الذاتي (1963-1970) والتي عرفت فراغ فرضته المرحلة بعد رحيل الإطارات المسيرة من الأوربيين لمختلف المؤسسات أتبعها مرحلة أخرى بنمط التسيير الاشتراكي (1971-1980) كمحاولة لبعث وإنجاز الديمقراطية في مجال المؤسسة من خلال مشاركة العمال في التسيير بالإضافة إلى دورهم كمنتخبين، ومحاولة لتدليل العراقيل والتخلص من البيروقراطية والمركزية جاءت عملية الهيكلة والعضوية ثم المالية للشركات الوطنية، أين برزت مؤسسات كثيرة، صغيرة الحجم، بهدف تسهيل التحكم فيها وتحسين أدائها أين أصبحت تسمى بالمؤسسات العمومية استعادة هذه المؤسسات العمومية عدة مرات من التطهير المالي بغرض التخلص من عجزها إلا أنه لم يتحقق ذلك إلى غاية الدخول في مرحلة الاستقلالية المالية والتسييرية التي بدأت سنة 1988، بهدف الاستغلال الأمثل لطاقتها الذاتية والتخفيض من التكاليف الإنتاجية وبعث روح المنافسة، إلا أنه لم يتم النهوض بهذه المؤسسات وفق الأهداف المرجوة ما زاد من تعقد الأمر، هذه التحولات التي فرضت على المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة ضرورة التغيير والتأقلم مع المحيط الجديد، فأصبحت مطالبة بأن تكون ذات رد فعل مستمر ومسبق وهذا بإدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشاط هذه المؤسسات كشكل من أشكال التجديد الذي ينعكس بصفة مباشرة على جودة أداء الخدمات الفنية منها والإدارية.

ويعتبر موضوع تكنولوجيا المعلومات كظاهرة تنظيمية، من المواضيع الحديثة التي أضحت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، كالعالم الإداري، السياسية، وعلم الاجتماع، حيث يحاول الباحثون في هذه الحقول الإجابة على السؤال الأتي: كيف يمكن الإستفادة من الموارد البشرية داخل التنظيم من أجل تحسين وتجويد الأداء المؤسسي في ظل تحديات تكنولوجيا المعلومات؟ وما هي السبل الكفيلة بتحقيق الأداء المؤسسي الفعال بالموازاة مع تحقيق رضا المورد البشري؟

وتشير التحليلات السوسيو- تنظيمية إلى أن أبرز ما أحدثته التغييرات والتحولات التكنولوجية هي التغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة، والتي أضحت تؤكد على ضرورة امتلاك مورد بشري فعال في مقابل امتلاك المؤسسات لتكنولوجيا معلومات متطورة هذا المورد الذي تعددت وظائفه وتعقدت أضحى مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة بما يتماشى الأهداف التنظيمية المرجوة.

لقد اختلف الباحثون في تناولهم للمشكلات المتعلقة بالأداء المؤسسي فالمدرسة الكلاسيكية مثلاً نجدتها أولت اهتمامها للطرق العلمية في عملية العمل من خلال التخصص وتقسيم العمل من أجل تطوير الأداء وزيادة الإنتاج، دون مراعاة الطبيعة الإنسانية بينما أولت مدرسة العلاقات الإنسانية للمشاعر والأحاسيس والجانب الإنساني والاجتماعي لزيادة الإنتاج في حين توجهت الدراسات الحديثة التي تناولت التكنولوجيا إلى مراعاة الجوانب البنائية للتنظيم وتأثيرات البيئة الخارجية في مقدمتها التكنولوجيا إلا أن جميعها يصب في سبيل تحسين وتجويد الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من المورد البشري، وهو ما تصبوا إليه المؤسسة العمومية الجزائرية اليوم التي تبقى بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل تحسين الأداء وفق متطلبات وتحديات تكنولوجيا المعلومات إلا أنها تبقى تعاني من العجز وعدم الفعالية.

وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة، التركيز على إحدى المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على عملية تجويد الأداء المؤسسي ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل، ولتحقيق المبتغى قسمت الدراسة إلى ستة (06) فصول، أربعة (04) منها نظرية، وفصلين (02) للجانب الميداني.

وقد تناول الفصل الأول: الإطار الموضوعي للدراسة، أين تم التطرق إلى الإشكالية البحثية فرضيات الدراسة، المبررات الأساسية لاختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، أهمية وأهداف الدراسة تحديد المفاهيم الواردة وإعطاء مفهوم إجرائي لكل مفهوم على حدا.

أما الفصل الثاني: فيتعرض إلى الاتجاهات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة، حيث قام الباحث بتصنيفها إلى عنصرين رئيسيين الأول يتعلق بالاتجاهات النظرية المفسرة لمتغير الأداء، وتضمن النظريات الكلاسيكية النظريات المحدثه، والنظريات الحديثة، في حين تضمن العنصر الثاني، المعنون بالاتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات وفيه، النظرية البنائية الوظيفية، النظرية الموقفية البنائية، النظرية السوسيو-تقنية حول التنظيم، نظريات تصميم العمل، ثم مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: تعرض إلى النسق الاجتماعي والتنظيمي لتكنولوجيا المعلومات حيث تناول المحددات العامة لتكنولوجيا المعلومات في الحقل التنظيمي، البعد الاجتماعي والتنظيمي لتكنولوجيا المعلومات بعدها تم تناول البعد السوسيو- تنظيمي لتكنولوجيا المعلومات.

الفصل الرابع: تعرض لسوسيولوجيا جودة أداء الخدمة المؤسسية، حيث تضمن ثلاثة عناصر أساسية تمثلت في، ماهية الأداء وأنواعه داخل المؤسسة، سوسيولوجيا جودة الخدمة الإدارية في المؤسسة سوسيولوجيا جودة الخدمة الفنية في المؤسسة.

الفصل الخامس: وعنوانه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتطرق فيه الباحث إلى مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، العينة وطريقة اختيارها ثم أساليب التحليل.

الفصل السادس: وفيه تم عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة، حيث جاء هذا الفصل كمدخل تطبيقي حاول فيه الباحث التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة وقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول تكميم وتحليل البيانات الميدانية، مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والتي تناولت تكنولوجيا المعلومات وتجويد الأداء المؤسسي، ثم التعرض للقضايا التي أثارتها الدراسة والخروج ببعض المقترحات.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

تشهد المجتمعات الإنسانية المعاصرة تطورات سريعة في جميع المجالات، الاجتماعية الاقتصادية والسياسية ويعود الفضل في ذلك إلى التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده العالم خلال القرن العشرين حيث تعتبر المؤسسات في هذا العصر المحرك الأساسي لجميع شؤون حياتنا، فنحن نتعامل معها ونعمل في داخلها ونتعلم منها وفيها فقد رافق ذلك وجود ازدياد مستمر في أحجامها وأعدادها وتشابك عملياتها وتعدد مشكلاتها وبالتالي تعدد أهدافها وزيادة عدد المشتغلين فيها بالإضافة إلى المتعاملين معها وعليه في هذه الأيام لم تعد الأساليب القديمة ناجعة في إدارة المؤسسات حيث أن التخمين، الحدس، التقليد واعتماد التجربة والخطأ، لم تعد تضمن نجاح الإدارة لتحقيق أداء مؤسساتي ذو جودة عالية، بما يؤدي للوصول للأهداف المرجوة.

إن تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أهم مؤثر في الحياة الإنسانية على الإطلاق منذ الثورة الصناعية، حيث أصبحت لا غنى عنها في حياة الشعوب، المؤسسات وحتى الأفراد، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع والتطورات المتلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب والبرمجيات بالإضافة إلى أجهزة الاتصالات ووسائلها مع الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو وينتقل بسهولة ويسر ما بين دول العالم الذي أضحي يحتم التفكير بجدية في كيفية التعامل معه باستيعابه باستغلال ايجابياته والحد من سلبياته هذا بالتركيز على الجانب الإنساني لتقنية المعلومات، بإعداد أفراد قادرين على أداء وظائفهم في ظل نسق تكنولوجيا المعلومات الذي تفرضه العولمة في هذا العصر.

ولا خلاف في اعتبار الإنسان المورد الأساسي في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء المؤسسي، هذا لما يكتسبه من خبرة ومعرفة ومهارة تقنية، حيث لا يمكن لأي تقنية التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنتقل منه إلى الحواسيب لتخزن كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة، إزاء ذلك فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التخلي عن أساليبها التقليدية وهو ما أشار إليه عالم الاجتماع الأمريكي "ألفن توفلر"\* في كيفية تطور العمل في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، كما أسماها (بالموجة الثانية) إلى عصر التكنولوجيا الحديثة التي أسماها (الموجة الثالثة) إذ أشار إلى أن هذه الأخيرة، تنسل في ثنايا مجتمعنا ليصبح العمل أقل تكرارية، حيث يؤدي كل شخص مهمة أكبر نسبياً.

إن مواكبة التطور من خلال خلق نظم مؤسسية عصرية مرنة قائمة على فكرة التطوير والتغيير المستمرين الذي يتطلب رؤية فكرية خاصة عن تصميم المؤسسة وإتباع أسلوب التعليم المستمر للإمام

\* ألفن توفلر، عالم اجتماع أمريكي عاش في الفترة (1928/2016)، كان كاتب ومفكر في مجالات عدة على غرار دراسات المستقبل صحفي لديه عدة مؤلفات منها صدمة المستقبل، حضارة الموجة الثالثة، تمت ترجمة أعماله إلى عدة لغات، كان عضو في الجمعية الأمريكية لتقدم العلوم كما درس بعدة جامعات أمريكية.

بالممارسات والتطبيقات الجديدة وبذل جهد أكبر لتحسين جودة الأداء بصورة مستمرة وأن كل ذلك يرتكز على وجود تنمية موارد بشرية أو تنمية رأسمال فكري.

وهذا لن يتأتى إلا من خلال التركيز على التفاعل الحركي والاتصال المتبادل بين الأجزاء والمكونات الخاصة بالنظام وإخضاع الوحدات والإدارات المنفصلة لمعلومات اتخاذ القرار ولشبكة الاتصالات وهو أمر يتحقق بتصور تنظيم العمل على أساس تدفقه وتدفق المعلومات في الاتجاهات المختلفة داخل وحدات وأقسام التنظيم، ما يتطلب مجارة التقنية الحديثة من خلال نظم المعلومات الإدارية ومختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بالاعتماد على يد عاملة متدربة متمكنة ومؤهلة في المجال التقني هذا عكس ما كان معتمدا في الإدارة التقليدية أين كان يعتمد على إدارة الآخرين، في حين أن الإدارة الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، تتطلب إدارة الذات حيث أن التشبيك الفائق أوجدت إمكانية إنجاز المنظمة لأهدافها بطريقة مباشرة من فعل العاملين الذين يعملون على الشبكة بالعلاقة مع الأطراف الأخرى المتعاملة مع المنظمة باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة الخارجية وهذا يعني أن كل فرد من العاملين هو المدير والقائد في الوقت نفسه وهذا يتطلب إدارة الذات في هذا المجال كون الإدارة مطالبة بتمكين العاملين من القيام بأعمالهم اعتمادا على إدارتهم الذاتية وأن الإدارة لا تدير التكنولوجيا بل تقود الأفراد لأن القائد قد يتقن العمليات الحسابية والإحصائية ولكن يجب أن يتقن بدرجة أولى كيفية زرع الثقة الإلكترونية لدى أفراد التنظيم، بل يؤكد أكثر أن تكنولوجيا المعلومات لها الأهمية والتأثير الكبير في شتى مناحي العمل داخل التنظيم وهذا بغرض نشر ثقافة تنظيمية تساعد على تنمية السلوك الإيجابي للعامل.

فبفضل النتائج المحققة على مستوى أداء الخدمات المؤسساتية التي سعت المؤسسة الجزائرية لتحقيقها في إطار تحسين الخدمة، عكفت المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل باعتبارها إحدى المؤسسات الجزائرية الإستراتيجية، إلى تبني تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي وهذا من خلال السعي الجاد لإيجاد أفضل السبل والآليات لتقديم خدمة بمواصفات ذات جودة عالية، بما يضمن في الأخير تحقيق رضا متلقي الخدمة.

إن خطط التنمية التي تتبناها المؤسسة الجزائرية اليوم، يعكس مدى الاهتمام بتنمية وإدارة الخدمات ما هو إلا دليل على الإدراك التام بأهميتها ودور المورد البشري، الذي يعد الدعامة الأساسية في المؤسسة حيث أن كفاءة وفعالية الموارد البشرية بأية مؤسسة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفعالية إدارة هذه الموارد، فإذا ما توافرت إدارة ذات كفاءة وفعالية لإدارة اليد العاملة في مجالاتها وأنشطتها المختلفة سواء تلك التي تؤدي خدمات إدارية أو فنية وهو ما سيؤدي إلى نجاح هذه المؤسسة ويضاعف من قدرتها على التنافس والتميز ويتجلى ذلك التميز في اتخاذ قرارات فعالة وتنمية العمل وفق نظم واضحة بالإضافة إلى الانضباط والرقابة الذاتية وكذا تنمية السلوك الإيجابي للمورد البشري بالمؤسسة.

إنطلاقاً مما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات أخرى فرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

- 1- هل تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟
- 2- هل تساهم عقلنة البرامج التكوينية المخصصة لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟
- 3- هل يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية:

- لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.

2- الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.
- تساهم عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.
- يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية.

\* مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- تمكن القرارات العقلانية للقائد الإلكتروني من تنمية السلوك الإيجابي للأفراد.
- تعزز مهارة الثقة الإلكترونية فعالية نسق الانضباط والرقابة الذاتية للعاملين.

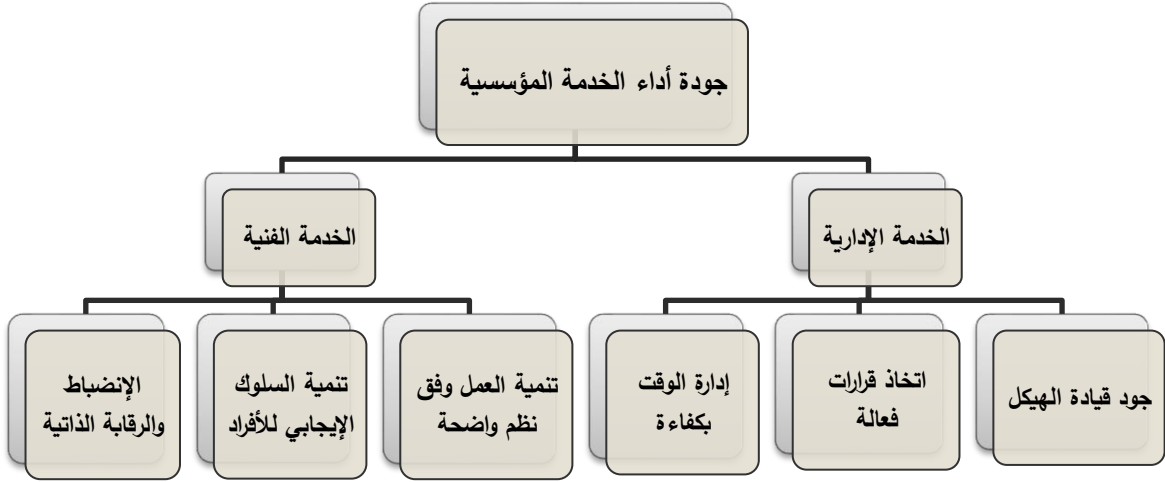
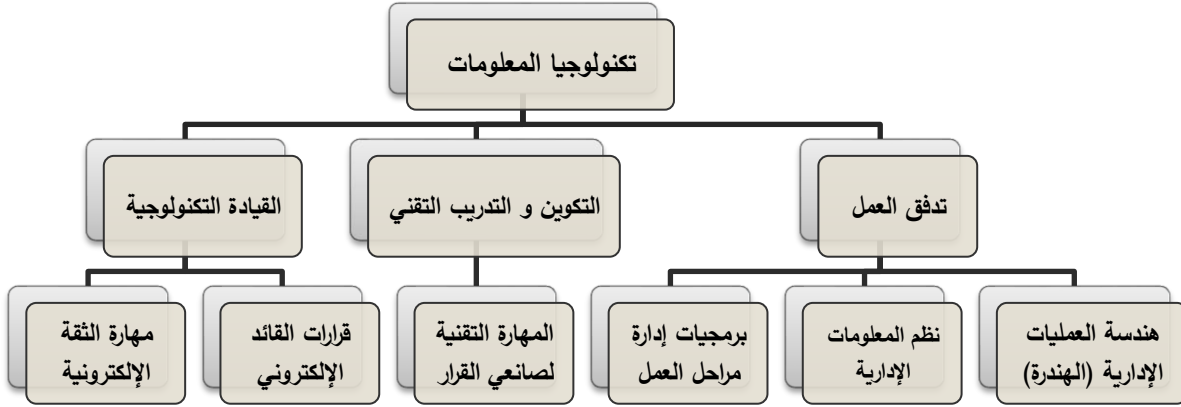
\* مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- يحقق مطلب مواءمة البرامج التكوينية لصانعي القرار تنمية العمل وفق نظم واضحة.

\* مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- تساعد الأنساق الفرعية لنظم المعلومات الإدارية المعتمدة في عقلنة القرارات التنظيمية.
- تساهم أنماط برمجيات إدارة مراحل العمل المثالية في إدارة الوقت بكفاءة عالية.
- تمكن عملية هندسة العمليات من تحسين جود قيادة الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم(01): يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على أدبيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

لقد جاء اختيار هذا البحث بناء على عدّة اعتبارات ودوافع يمكن إجمالها في دوافع ذاتية وأخرى

موضوعية أهمها:

#### 1- الأسباب الذاتية

- اندراج الموضوع ضمن اهتمامات الباحث الدراسية والأكاديمية التي انطلقت مع شعبة الإعلام الآلي الذي له علاقة بتكنولوجيا المعلومات ثم علم الاجتماع التنظيم والعمل الذي يهتم بدراسة مختلف الظواهر التنظيمية داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.

- الرغبة الشخصية للباحث في دراسة مثل هذه المواضيع الخاصة بتكنولوجيا المعلومات لتوفر أغلب المؤسسات العمومية الوطنية على الإمكانيات المادية المناسبة مع الافتقار لتصاميم معلوماتية إدارية جيدة توفر المعلومات بالدقة والوقت والكمية المناسبة لأغراض صناعة القرار.
- إطلاع الباحث على هذا الموضوع وعلى الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الرغبة في دراسته والتعمق فيه أكثر مستقبلا خاصة من الزاوية السوسيو- تنظيمية.

## 2- الأسباب الموضوعية

- بروز نوع من الاهتمام بالموضوع محل الدراسة على اعتبار أن المؤسسات الجزائرية تسعى لنقل مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من زاوية نقل المعدات والآلات وإغفال محتواها الاجتماعي ومدى ملاءمتها للبيئة الاجتماعية التي اختيرت من أجلها باعتبار أن التكنولوجيا نتاج اجتماعي تحمل في طياتها سمات المجتمع الذي أنتجها.
- محاولة الوقوف على بعض الأبعاد ذات العلاقة بالموارد البشرية في سبيل تحسين جودة أداء الخدمات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
- زيادة حجم وكمية المعلومات والمعارف التي كانت محصلة لما أُل إليه التطور الذي حصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير، أصبح دافعا لضرورة إيجاد إدارة ملائمة تتماشى مع هذا التطور وأيضا ضرورة إيجاد الأوعية المناسبة لأجل حفظ وتخزين المعلومات واسترجاعها وفق الحاجة.
- عدم إيفاء مثل هذه الدراسات الاهتمام الكافي من طرف الباحثين والدارسين في مجال علم الاجتماع على الرغم من اعتماد تكنولوجيا المعلومات في سبيل تحسين الأداء في مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية.
- إن اعتماد معظم المؤسسات العمومية الجزائرية على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الأساسية يجعل من الموضوع أكثر قابلية للدراسة خاصة من الناحية الإمبريقية، حيث يوفر ذلك الميدان العملي لاختبار فرضيات دراسته والتأكد من مدى صدقها بناء على المعطيات الميدانية التي سيتم جمعها من الميدان.

## رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

- الأهمية التي اكتسبتها المعلومات في هذا العصر، إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ قراراتها ومحاولة مجابهة ظروف المنافسة، والتأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغير بما ينعكس على تحسين أداء الخدمات.
- أهمية استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية لزيادة فعالية القرارات وتحسين جودة الأداء.
- معرفة مدى تطلع المؤسسة المينائية جن جن لتحقيق وتعميق الطابع الإلكتروني على الخدمات المؤسسية (الإدارية منها والفنية).

- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام الكبير لمختلف المؤسسات منذ القدم بأهمية تحسين أداء الخدمات من أجل تحقيق رضا متلقي هذه الخدمة خاصة بعد التطور التكنولوجي الذي أسهم بشكل كبير في تغيير نمط العمل التقليدي (الورقي).

#### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية، كهدف رئيسي، كما ترمي إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الكشف عن دور التسيير العقلاني لتدفق العمل في فعالية الخدمة الإدارية.
- الكشف عن دور عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار في تحسين نسق الخدمة الفنية.
- الكشف عن دور القيادة التكنولوجية الرشيدة في تنمية نسق الخدمة الفنية.
- التعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأداء الخدمات في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- الوصول إلى بعض المقترحات، لتحسين جودة الخدمات المؤسساتية في ظل تكنولوجيا المعلومات.

#### سادسا: مفاهيم الدراسة

##### 1- التكنولوجيا:

تعود كلمة تكنولوجيا إلى أصل لاتيني مكونة من مقطعين هما (Tekne) أو (Techne) وتعني "مهارة فنية" أو "الفن والحرفة" و (Logiu) أو (Logy) وتعني "دراسة أو حقل معرفي" إشارة إلى وصف عملية تنظيم المهارة الفنية وباجتماع اللفظين يتكون المعنى النصي للتكنولوجيا "علم الحرفة" وتعرف لغة "فني أو تقني أو علوم تطبيقية".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها تلك المهارات والمعرفة والخبرة وهيأة المعرفة العلمية والأدوات والمكائن والمعدات التي تستعمل في التصميم والإنتاج والتوزيع... إلخ أو أنها تحويل المواد الأولية إلى منتجات وخدمات جاهزة من خلال الطرائق والأساليب والأدوات والمعدات وكل ما له علاقة بهذا التحويل وبمعنى أبسط فإن التكنولوجيا تعني محاولة تطويع القوى لمصلحة وخدمة البشر".<sup>2</sup>

وقد أخذ مفهوم التكنولوجيا أبعادا أخرى، إذ عرفت على أنها: "المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، في نطاق نظام اجتماعي واقتصادي معين من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كمية ونوع السلعة/الخدمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Oxford, paperback dictionary, oxford University press, 1995, p716.

<sup>2</sup> Jones, G: **Organizational Theory Text and Cases**, Second Ed, Addison- Wesley Publishing Co, 1999, p530.

<sup>3</sup> محمد الزعبي: **التغير الاجتماعي**، دار الطابعة، القاهرة، 1998، ص85.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالتكنولوجيا في هذه الدراسة مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة بما فيها الحواسيب ومختلف البرمجيات ونظم المعلومات الإدارية التي يعتمد عليها المشرفين والموظفين في صناعة القرارات الإدارية أثناء عملية العمل داخل المؤسسة.

## 2 - المعلومات:

هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها ومعاينتها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها".<sup>1</sup>

ويرى البعض أنّ مصطلح المعلومات يصف ما يعرف بالبيانات المقيمة ومن ثم فإنّ المعلومات تشير إلى البيانات التي تم تقييمها للتعامل مع موقف معين أو مشكلة معينة تواجه فرد معين ولتحقيق هدف محدد وتعرف أيضا: أنها كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها ويتعلق بحقيقة أو حدث بذاته وهي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة ويقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير فعالة".<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالمعلومات في هذه الدراسة، مجموعة من البيانات التي يتم تشغيلها وتمثل معنى وقيمة حقيقية لمتخذي وصانعي القرار، داخل المؤسسة المينائية جن جن وبالتالي يمكن توظيفها لتفعيل تلك القرارات وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

## 3 - تكنولوجيا المعلومات:

مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات وبنفس الاتجاه يذهب (Turban) إذ يعرفها بأنها الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى".<sup>3</sup>

وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن المكونات المادية والبرمجية لأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وقواعد البيانات التي تعمل على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وإرجاعها إلى المستخدم النهائي في الوقت والزمان المناسبين ولأجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة".<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** يقصد بتكنولوجيا المعلومات في هذه الدراسة مختلف العمليات الإدارية ونظم المعلومات وبرمجيات إدارة مراحل العمل التي تحسن من انسيابية عملية العمل بالإضافة إلى المهارات

<sup>1</sup> مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، ط1، 2018، ص97.

<sup>2</sup> النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص 43.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر، عمان، ط1، 2015، ص 126.

<sup>4</sup> عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2011، ص169.

والمعرفة الفنية التي يتمتع بها صانعي القرار في المؤسسة المينائية والتي تمكنهم في النهاية من تجويد أداء الخدمات الإدارية من جهة والفنية من جهة أخرى.

#### 4- الجودة:

يعرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها "القدرة على تحقيق طلبات المستهلك بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة"<sup>1</sup>، كما تعرف على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العمل"<sup>2</sup>.

وتعرف على أنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفاعلية وفي أقصر وقت ممكن"<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالجودة تلك الجهود التي تبذل من طرف الموظفين على اختلاف مستوياتهم داخل المؤسسة محل الدراسة، بغرض تحقيق العمل الصحيح من بدايته إلى نهايته وفق ما هو مخطط له مسبقاً، مع ضمان استمرار عملية التحسين.

#### 5- الأداء:

يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية"<sup>4</sup>.

كما يعرف على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>5</sup>.

ويعرف أيضاً على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات بكفاءة عالية وفقاً للمعدل المطلوب من طرف العامل الكفء المدرب"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة السعودية الرياض، العدد 07، أبريل 1993، ص11.

<sup>2</sup> الدرادكة مأمون وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، 2001، ص15.

<sup>3</sup> النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض، ط5، 2001، ص88.

<sup>4</sup> أحمد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2002، ص 415.

<sup>5</sup> Jean Yves Saulquin: **Gestion des Ressources Humaines et Performance des Services :les cas des établissements Socio-Sanitaire**, Revue de Gestion des Ressource Humaines n°36 Editions Eska, paris, Juin 2000, p20.

<sup>6</sup> الودناني عوض محمد: أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 1999/1998، ص 41.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالأداء في هذه الدراسة أن يؤدي الموظفون الأعمال الموكلة إليهم بالطرق والأساليب المناسبة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل ليتحقق بذلك رضا المسؤولين بالمنظمة ورضا المستفيدين من هذه الخدمات مع مراعاة مستويات رضا الموظفين عن عملهم.

#### 6- الخدمة:

تشير أغلب المفاهيم المتعلقة بالخدمة إلى ما يتلقاه الزبون أو العميل، من خدمات على اختلاف أنواعها وذلك تبعاً للزاوية التي يتم النظر بها لهذا المصطلح، إلا أنه وبالأخذ بأصل كلمة " الإدارة المشتقة من الكلمة اللاتينية **AD-Ministrare** ومعناها أداء خدمة للآخرين"<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق سنأخذ معنى الخدمة من زاوية الإدارة التي تشير إلى "عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة"<sup>2</sup>.

كما تشير العملية الإدارية إلى "تعامل وتفاعل مع الأنساق بهدف اقناع العامل واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة أو بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل"<sup>3</sup>.

وعليه فالإدارة بهذا الاتجاه تشير أيضاً إلى أنها "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة"<sup>4</sup>. وبالإشارة إلى الإدارة (الخدمة الفنية) المرتبطة أساساً بفعالية المورد البشري وكيفية التأثير في سلوكه وتصرفاته داخل التنظيم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بالفعالية المطلوبة والتي يقصد بها "صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضاه بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات"<sup>5</sup>.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالخدمة في هذه الدراسة بأنها محصلة الأداء الفردي للعامل داخل المؤسسة وتتقسم حسب هذه الدراسة إلى خدمة إدارية وتتضمن جود قيادة الهيكل، اتخاذ قرارات فعالة وإدارة الوقت بكفاءة عالية، وهي مؤشرات للكفاءة الإدارية، بالإضافة إلى بعد الخدمة الفنية الذي يتمحور أساساً حول

<sup>1</sup> ليلي زروال: المشاركة العمالية وعلاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصناعات النسيجية والقطنية - كوتيتاكس - باتنة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2001/2000، ص 11.

<sup>2</sup> حمد السعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1992، ص 11.

<sup>3</sup> فؤاد علي حمداوي: التنظيم والإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)، دار النهضة، بيروت، 1981، ص 139.

<sup>4</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1996، ص 13.

<sup>5</sup> محمد الطاهر بوياية: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة، في علم النفس التنظيم والعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005/2004، ص 77.

المورد البشري ويبرز من خلال سلوكيات وتصرفات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، ويتضمن مؤشرات تتعلق بتنمية العمل وفق نظم واضحة، الانضباط والرقابة الذاتية وكذا تنمية السلوك الإيجابي للأفراد.

#### 7- جودة الخدمة:

يعد مصطلح الجودة من المفاهيم الحديثة في الحقل التنظيمي حيث أضحى من متطلبات التميز المؤسسي، يحتم على القائمين بإدارة المنظمات الحديثة الاستعانة بفلسفته في سبيل تحقيق النجاح والاستمرارية.

تعرف جودة الخدمة على العموم بأنها "المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لتلك الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها".<sup>1</sup> أما جودة الخدمة المراد بها في هذه الدراسة فهي تلك المرادفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من ناحية أداء الخدمات المتعلقة بالموظفين في المؤسسة المينائية جن جن.

#### 8- إدارة الجودة الشاملة:

تعرف منظمة الإيزو (ISO) إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج إداري لمؤسسة أو شركة تركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل واستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضا، كما تعرف أيضا على أنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".<sup>2</sup>

كما يشار إلى الجودة على أنها "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات: (الفكر، السلوك القيم، نظم إجراءات العمل، الأداء...) وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية".<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** يقصد بإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة درجة التزام أعضاء المؤسسة (العمال والموظفين) بأسلوب التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال القدرة على إحداث التغييرات الضرورية في الوقت المناسب وذلك في السلوك التنظيمي للموظفين، المرتبط بالخدمة الفنية

<sup>1</sup> الحداد عوض: تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، ط1، 1999، ص56.

<sup>2</sup> محمد العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2007، ص105.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل عمان، ط1، 2001، ص88.

بالإضافة إلى الفعالية والكفاءة في تحسين إجراءات الخدمة الإدارية بأقل تكلفة ممكنة بما يحقق رضا الموظفين والعملاء على حد سواء.

### 9- المؤسسة:

يعد مفهوم المؤسسة مفهوم شامل، لدرجة قدرته على استيعاب أنماط من المؤسسات، بناء على أهدافها وغاياتها، حيث وإن ظهرت تكاملاً وتسانداً واشتراكها في بعض النقاط غير أنها في النهاية نجدتها مختلفة نسبياً عن بعضها البعض، وسيتم هنا التطرق لبعض التعاريف ذات الصلة للمؤسسة موضوع الدراسة.

تعرف المؤسسة على أنها " نظام اجتماعي وإطار تنسيقي عقلائي، بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات متداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم في هيكل محدد".<sup>1</sup> وتعرف أيضاً على أنها "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".<sup>2</sup>

يعرفها بريفييس (Briefs): "المؤسسة ذلك النوع من التعاون بين الناس، الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة".<sup>3</sup> وتعرف كذلك بأنها " المؤسسة عبارة عن ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية، متعاونة ومنسقة بشكل رسمي، من أجل تحقيق غرض مرسوم كما انه كيان اجتماعي هادف".<sup>4</sup>

كما يعرفها بلقاسم سلاطنية وآخرون "المؤسسة كنظام تقني - اقتصادي: هي النظام الذي يعني مجموعة من العناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك، تقني: تتكون من مجموعة الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات، بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، أما الجانب الاقتصادي فهو الموجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري واستعمال عوامل الإنتاج".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد شهيبي: السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، 1982، ص242.

<sup>2</sup> أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، ص15.

<sup>3</sup> جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص203.

<sup>4</sup> نائل عبد الحافظ: العولمة - الهياكل والأساليب، دار زهران، عمان، 2001، ص28.

<sup>5</sup> بلقاسم سلاطنية وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2012، ص70.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالمؤسسة في هذه الدراسة، مجموعة من الطاقات البشرية (موظفي وعمال) المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل ممن يشتغلون على مختلف الوسائل (تكنولوجيا المعلومات)، من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا.

### سابعاً: الدراسات السابقة

يهدف هذا العنصر إلى التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتعلق بموضوع تكنولوجيا المعلومات ودوره في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية من الناحية النظرية والميدانية حيث تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبات التي واجهت الباحث هي شح الدراسات العلمية المتخصصة - السوسيولوجية - التي تناولت أو لها علاقة بالموضوع ولذا سنحاول في هذا السياق تناول أهم الدراسات - خاصة في علم الاقتصاد - والتي نعتقد أنها ذات أهمية نظرية ومنهجية والتي لا مست الموضوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتوصلت إلى نتائج هامة والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الراهنة، وتم استعراضها، مقسمة إلى دراسات عربية وأخرى محلية (جزائرية) ومرتببة زمنيا من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

### 1- الدراسات العربية:

**1.1- دراسة نجاه متوكل الخواض (2002)، بعنوان أثر الحاسب الآلي في تطوير وتحسين إجراءات العمل الإداري، دراسة حالة: الهيئة القومية للكهرباء بالسودان<sup>1</sup>.**

أجريت الدراسة بالهيئة القومية للكهرباء بدولة السودان وقد شملت هذه الدراسة مدة زمنية قدرها خمس سنوات (1997-2002). حيث تعتبر ظاهرة التعثر في تقديم الخدمات الإدارية وما تواجهها من تعقيدات في الإجراءات مشكلة ملموسة لدى الكثيرين فمثلا نلاحظ سوء التنظيم والبطء في انجاز الأعمال والتمسك بحرفية نصوص القوانين واللوائح (الروتين) ونمطية الإجراءات وهبوط الكفاءات الإدارية وعدم الشعور بالمسؤولية وانعدام الثقة في تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب مع أخذ الأوقات الطويلة في الانتظار واختصارا يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- هل للأنظمة التقنية الحديثة أثر ايجابي في رفع مستوى الإنتاجية بصورة أفضل؟
- هل تتراجع المستويات الإدارية إذا لم تدخل هذه التقنية في مجال العمل الإداري؟
- هل أدى استخدام الحاسب الآلي إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري وتقليل تكلفة الأعمال الإدارية؟
- هل يحل الحاسب الآلي محل العنصر البشري؟ وهل تتلاشى بعض الوظائف الإدارية؟

<sup>1</sup> نجاه متوكل الخواض: أثر الحاسب الآلي في تطوير وتحسين إجراءات العمل الإداري، دراسة حالة: الهيئة القومية للكهرباء بالسودان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2002).

- هل استفادة الهيئة القومية للكهرباء من الأنظمة التقنية الحديثة في تطوير البيئة الإدارية وتخفيض من الأعمال الروتينية؟

- هل تحققت إمكانية استخدام الحاسب؟

اعتمدت الدراسة على أربعة فرضيات تتوجه لتحديد العلاقة بين بعض المتغيرات المتعلقة بالتقنيات الحديثة وبعض الوظائف الإدارية وذلك على النحو التالي:  
الفرضية الأولى: استخدام التقنيات الحديثة تحدث تحسنا في الإنتاجية بصورة أفضل في مجال العمل الإداري.

الفرضية الثانية: التقنيات الحديثة تؤثر إيجابا على بيئة العمل الإداري.

الفرضية الثالثة: التقنيات الحديثة تؤثر سلبا على بعض الوظائف الإدارية.

الفرضية الرابعة: طبيعة العمل الإداري تؤثر سلبا على سير الإجراءات وتحدث تعقيدات في العمل الإداري.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها بالإضافة إلى المنهج الإحصائي المبني على تحليل الإستبانة واستخدم لجمع البيانات والمعلومات مصادر أولية تتمثل أساسا في الدوريات، التقارير، مؤتمرات وندوات ومستندات وأوراق عمل خاصة بالهيئة القومية للكهرباء بالإضافة إلى الملاحظات والمقابلات التي اعتمدت فيها على الإستبانة كأداة مناسبة للوصول إلى النتائج بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدوريات التقليدية والإلكترونية، النشرات والدراسات السابقة كجزء معرفي للإطار النظري.

ويتألف مجتمع الدراسة من القيادات العليا (المسؤولين) وكذا المستفيدين والمستهلكين (الجمهور من متلقي الخدمة). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساعد التقنية الحديثة على أداء العمل بدقة وجودة وتخفيض من التكاليف وسرعة الأداء تقلل الجهد تحسن العمل وتطور بيئة العمل للأفضل وتسهم في رفع معنويات العاملين.

- تؤثر التقنية الحديثة على الوظائف الإدارية فيما يتعلق بتلاشي بعض الوظائف، وتخفيض عدد الموظفين.

- الوعي باستخدام الحاسب الآلي لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي يكفل البدء بتطبيقات التقنية الحديثة.

- تعاني المؤسسات العامة كافة من قصور في الجوانب الإدارية لافتقارها لنظام مؤسسي ينظم سير الأعمال الروتينية في وجود ثقافة عمل وموارد بشرية مدربة.

- توفر الهيئة، الكفاءات الإدارية للموارد البشرية، مع وجود نظام مؤسسي يطور من بيئة العمل لكن هناك ضعف في الإدارات الوسطى مع التركيز على تأهيل الإدارات العليا، لذلك يتخوف العاملون من استخدام التقنية الحديثة في أعمالهم.

2.1- دراسة راشد محمد الفوزان: (2003)، بعنوان نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين دراسة مسحية في مصلحة الجمارك العامة بالمملكة العربية السعودية<sup>1</sup>.

أجريت هذه الدراسة لدى مصلحة الجمارك بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وقد شملت مدة زمنية قدرها ثلاثة سنوات (2000-2003).

إن تدفق المعلومات المتسارع والذي يتطلب معه مجازة للتقنية الحديثة تتم بشكل يومي لا يحتمل أي تأخير في تتبع الأنظمة والتقنية الحديثة، ربطت العالم بشبكة عنكبوتية جعلت معها العالم أقرب ما يكون وإدارة الجمارك في دول العالم أصبحت أمام تحدي كبير في كيفية استخدام نظم المعلومات الحديثة والتي أصبحت أحد أهم أدوات دخول وخروج السلع والبضائع والخدمات وانتقال رؤوس الأموال بين الدول بكل يسر وسهولة فكان لزاماً على إدارات الجمارك في العالم عدم التقيد بالأطر القديمة في التعامل مع المستندات والمعلومات وما زاد من أهمية نظم المعلومات في مصلحة الجمارك السعودية بالتحديد سعي المملكة مؤخراً لدخول منظمة التجارة العالمية (WTO)، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور استخدام أنظمة المعلومات الحديثة على أداء العاملين عند تنفيذ مهامهم الوظيفية بمصلحة الجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

ويستق من مشكلة الدراسة التساؤلات التالية:

- ما الدور الإيجابي لاستخدام أنظمة المعلومات الحديثة على أداء العاملين؟
- ما الدور السلبي لاستخدام أنظمة المعلومات الحديثة على أداء العاملين؟
- ما المزايا في كفاءة الأداء في استخدام العاملين لأنظمة المعلومات الحديثة في مصلحة الجمارك؟
- إلى أي مدى يسهم التدريب في رفع كفاءة الأداء الأمثل لنظم المعلومات الحديثة بمصلحة الجمارك؟
- ما العوامل الكفيلة بمعالجة السلبيات الناجمة من استخدام العاملين لأنظمة المعلومات الحديثة للمعلومات إن وجدت؟

- ما المعلومات المادية والإدارية والتشغيلية في استخدام أنظمة المعلومات الحديثة؟  
وتتمثل فرضيات الدراسة في ما يلي:

- هناك دور إيجابي لاستخدام أنظمة المعلومات الحديثة على أداء العاملين.

<sup>1</sup> راشد محمد الفوزان: نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين، دراسة مسحية في مصلحة الجمارك العامة بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003.

- هناك دور سلبي لاستخدام أنظمة المعلومات الحديثة على أداء العاملين.
  - توجد مزايا في كفاءة الأداء في استخدام العاملين لأنظمة المعلومات الحديثة في مصلحة الجمارك.
  - يسهم التدريب في رفع كفاءة الأداء الأمثل لنظم المعلومات الحديثة.
  - هنالك عوامل كفيلة بمعالجة السلبيات الناجمة من استخدام العاملين لأنظمة الحديثة.
  - توجد معوقات مادية وإدارية وتشغيلية في استخدام أنظمة المعلومات الحديثة.
- على ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي والذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج التي تسهم في معرفة الواقع وتطويره، حيث تم استخدام المسح الميداني بطريقة العينة وذلك بسبب كبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة.
- هذا وتم استخدام إستبانة كأداة للدراسة تم تصميمها لجمع البيانات التي تغطي المحاور الأساسية إلى جانب البيانات الديموغرافية للمبحوثين من العاملين في مصلحة الجمارك، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً، موافق، غير موافق، غير موافق مطلقاً، لا أدري).
- وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمصلحة الجمارك بمدينة الرياض، أما عن عينة الدراسة فقد طبق الباحث دراسته المسحية على عينة عشوائية منتظمة من مجتمع البحث وهي العاملين بمصلحة الجمارك بالرياض الذين يستخدمون الحاسب الآلي وقد تم التركيز على إدارة نظم المعلومات الإدارية والمنافذ الجمركية بمنطقة الرياض التي تستخدم الحاسب الآلي ويبلغ حجم العينة (211) عامل، موزعة على إدارة مصلحة الجمارك، تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة، حيث تم إختيار العينة العشوائية الطبقية على خطوتين:
- تحليل المجتمع الأصلي تحليلاً دقيقاً.
  - الاختيار العشوائي على أساس صفات المجتمع الأصلي.
- وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كانت أهمها:
- أن أعمار عينة الدراسة من 30 إلى 40 سنة هي 43.61% و 20 إلى 30 سنة هي 32.80% وهي الأغلبية بين هذه الفئتين.
  - المستوى التعليمي الثانوي يمثل نحو 39.3% من أفراد العينة والبيكالوريوس شكل نسبة 29.38% وهي الأغلبية بين هذه الفئتين.
  - أن من حصل على دورة أو دورتين تدريبية هي أعلى نسبة 38.8% وأن من لم يحصلوا على دورات تدريبية نسبتهم 22.7% وهذا يوضح أن مستوى التدريب ليس مرتفع في المصلحة.
  - أن ما نسبته 61% من أفراد العينة لا يدرون عن البرامج التدريبية المتخصصة في مجال تقنية المعلومات الحديثة وأجاب 24.2% من أفراد العينة بأنها غير موجودة أصلاً في البرامج التدريبية.

- عدم إمام موظفي المصلحة بالتجارة الإلكترونية.  
 - أيد 91.50% من أفراد العينة بأن استخدام نظم المعلومات الحديثة سوف يسهم في دقة الأعمال.  
 - وافق 87% من أفراد العينة بأن في حال استخدام المصلحة نظم المعلومات الحديثة سوف يحسن أداء المصلحة.

- وافق 87% من أفراد العينة بأن استخدام أنظمة المعلومات الحديثة سوف يسهل أعمال الموظفين.  
 - وافق معظم أفراد العينة بأن هناك معوقات إدارية ومالية وتشغيلية ونفسية تواجه استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة في المصلحة.

3.1- دراسة ندى اسماعيل جبوري (2009)، بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بغداد- العراق.<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة بالشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعاصمة العراقية بغداد حيث تقوم هذه الشركة بإنتاج أجهزة ومعدات كهربائية منزلية وصناعية وتوابعها وقد امتدت الفترة الزمنية من (2008-2009).

أولت منظمات الأعمال المعاصرة اهتماما ملحوظا بتكنولوجيا المعلومات إذ تم التأكيد على ضرورة الاهتمام بأبعادها وأثرها في عدد من المتغيرات ومنها الأداء الوظيفي، إذ افتقرت المساهمات إلى تطبيقات عملية ذات علاقة بمقاييس الأداء المنظمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها بشكل فاعل في منظماتها ووفق هذا المنظور تمحورت مشكلة الدراسة بإثارة التساؤلات الآتية:

- هل الأداء المنظمي المميز يرتبط بتطبيق وتبني تكنولوجيا المعلومات؟  
 - ماهي طبيعة علاقة تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء المنظمي؟  
 واتساقا مع مشكلة الدراسة وأهداف البحث صيغت الفرضيات التالية:  
 - الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي المتحقق.

تتفرع منها أربعة فرضيات:

أ- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأجهزة والمعدات والأداء المنظمي  
 ب- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دقة قواعد البيانات والأداء المنظمي  
 ج- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة والخبرة والأداء المنظمي  
 د- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين شبكات الاتصال والأداء المنظمي  
 - الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي.

<sup>1</sup> ندى اسماعيل جبوري: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد- العراق، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009.

وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

- أ- يوجد تأثير للأجهزة والبرمجيات في الأداء المنظمي.
- ب- يوجد تأثير لقواعد البيانات في الأداء المنظمي.
- ج- يوجد تأثير للخبرة والمهارة في الأداء المنظمي.
- د- يوجد تأثير لشبكات الاتصال في الأداء المنظمي.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها واستخدمت الباحثة لجمع البيانات والمعلومات، ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث، فضلا عن المقابلات الشخصية كونها أسلوب فاعل في جميع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى الإستبانة. وتعد الإستبانة المصدر الرئيس للبيانات والتي أمدت الباحث بالبيانات والمعلومات الميدانية اللازمة حيث تم توزيع (60) استبانته بشكل مباشر على أعضاء مجتمع البحث المؤلف من المدراء والعاملين في قسم المعلوماتية والبحث والتطوير في الشركة المبحوثة وتم الحصول على (53) استمارة مملوءة. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- انخفاض عدد حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) في الشركة المبحوثة وهذا يدل على أن الشركة لا تضع امتيازات لحملة الشهادات العليا والمبدعين.
- تضح أن الفئة العمرية التي تعمل في قسم المعلوماتية معظمها فئة شابة وهذا يعطي انطباع أن هذه الفئة تحتاج إلى التدريب بشكل مكثف كي تستطيع إكساب الخبرة في العمل.
- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التفسيري الفرعي الأجهزة والمعدات مع الأداء المنظمي إذ أشارت النتائج إلى قوة العلاقة بينهما مما يؤكد على أن الشركة تسعى وتحاول استثمار ما لديها من الأجهزة والمعدات من أجل تحسين أداء الشركة.
- دلت النتائج أن متغير المهارة والخبرة ظهر بنتيجة سالبة وذلك يدعو الشركة المبحوثة للقيام بتفعيل هذا المتغير من خلال رفع مهارة العاملين وتدريبهم لإكسابهم الخبرة كي يكون هناك موائمة ما بين الأجهزة والمعدات وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل.
- كان أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي قويا وبذلك يكون هناك مسوغ منطقي لقبول فرضيات البحث الرئيسة.
- تضح أن شبكات الاتصال في العمل ممكن أن تؤدي إلى تغيير جذري في الأداء المنظمي من خلال ما أظهرته نتائج العلاقة والأثر فيما بينهما.
- ظهرت النتائج ارتفاع قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الأسئلة التي تتعلق بالأجهزة والبرمجيات، دقة قواعد البيانات، وشبكات الاتصال لتكنولوجيا المعلومات مما يدل على أن هناك تأثير كبير لها في الأداء المنظمي.

- تبين من نتائج الوسط الحسابي أنه كان حول الوسط الفرضي بقليل أو أقل منه إلا أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لم يرضي الطموح إذ بالرغم من وجود شبكات الاتصال والأجهزة والمعدات ودقة قواعد البيانات إلا أن الخبرة والمهارة لدى العاملين كانت ضعيفة ولم تلبي المستوى المطلوب.
  - أظهرت النتائج أن مستوى الخبرة والمهارة لدى العاملين ضعيفة ولم يكن لها تأثير في رفع مستوى الأداء المنظمي إذ كانت أكبر من (  $P=0.05$  ) المفترضة.
  - أن ناتج العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي كان عاليا وذا تأثير قوي مما يعني أن استثمار هذه العلاقة والتأثير سيؤدي إلى رفع الأداء المنظمي وتميزه.
  - تبين أن مستوى متغير شبكات الاتصال كان أقل من الوسط الفرضي لكن برغم ذلك كان ذا تأثير في مستوى الأداء المنظمي.
  - أظهرت تكنولوجيا المعلومات أن شبكات الاتصال لو تم العمل بها في الشركة المبحوثة ممكن أن تؤدي إلى استثمار أفضل من خلال اتصال الزبائن وتبادل المعلومات فيما بينهم.
  - عمل التكنولوجيا على تقليص الوقت المستغرق ما بين اتصال الزبون وتسليم المنتج له.
- 2- الدراسات المحلية (الجزائرية):

1.2- دراسة حواس عبد الرزاق (2006)، بعنوان دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية دراسة حالة: الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي-BEA- وكالة الوادي-الجزائر<sup>1</sup>.

أجريت الدراسة بغرض معرفة دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة ببنك الجزائر الخارجي-BEA وكالة الوادي وقد شملت مدة زمنية قدرها ثلاثة سنوات (2003-2006). باعتبار أن نجاح المؤسسة في الوقت الحالي يقاس بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية وذلك بتسخير مختلف الأساليب العلمية لاختيار واستقطاب والتوجيه والتصميم المناسب لبرامج التدريب مع اليقين أن هذه الأساليب قد لا تكون كافية لتحقيق النتائج المرجوة المتمثلة في امتلاك قاعدة عمالية منتجة وهو ما يضيف متغير الحفز الذي يمثل أداة لبث الرغبة والحماس ومنه يمكن طرح السؤال الإشكالي التالي: ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين مستوى جودة الخدمة في المؤسسة العمومية؟

حيث حاول الباحث الكشف عن البعد الأول المتعلق بالحوافز من خلال ما يلي:

- الحوافز المادية التي تمنحها الوكالة لمقدمي الخدمة.

<sup>1</sup> حواس عبد الرزاق: دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، دراسة حالة: الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي-BEA- وكالة الوادي-الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.

- الحوافز المعنوية المتعلقة بعمل مقدم الخدمة والسائدة التي تمنح عليها.
  - سياسة الترقية التي تنتهجها الوكالة والأسس التي تمنح عليها.
  - مدى نجاعة تشكيلة الحوافز في الارتقاء بأداء مقدمي الخدمات في تقديم الخدمة البنكية.
- كما حاول الكشف على أبعاد المتغير الثاني للدراسة وهو تحسين جودة الخدمات من خلال التركيز على الأبعاد التالية:
- أساليب تحسين جودة الخدمة التي تنتجها الوكالة.
  - اهتمامات الوكالة بخدمة الزبائن وزيادة رضاهم.
  - أساليب تطوير أداء مقدم الخدمة التي تساهم في تحسين جودة الخدمة التي يقدمها.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها من أهم الأدوات المستخدمة من طرف الباحث في جمع البيانات ولزيادة توضيح البيانات المستهدفة منه قام بإضافة المقابلة الشخصية لكل من مدير الوكالة ونائب مدير الموارد البشرية والتكوين لبنك الجزائر الخارجي كما استخدمت الملاحظة قصد استكمال البيانات التي تخرج عن نطاق الأدوات السابقتين.
- وتم اختيار عينة الدراسة الذي يتكون مجتمعها من مجموع موظفو الوكالة باعتبارهم مقدمي الخدمات البنكية وقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل من خلال الدراسة الكلية، لأفراد المجتمع المبحوث والذي يشمل (20) موظف، أي بنسبة 100% وهي بذلك النسبة المثلى للاشتراك التي يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى أهداف الدراسة.
- وقد إستخلص الباحث أن الوكالة تهتم بتحسين جودة خدماتها عن طريق:
- إتباعها أسلوب الرقابة على جودة الخدمة الذي يزيد من انضباط مقدمي الخدمات في تقديم الخدمات البنكية وتحسين بيئة تقديمها.
  - اهتمام مقدمي الخدمات بخدمة الزبائن وتقديم التوضيحات لهم وما يؤكد انشغالهم بخدمة الزبائن عملهم خارج أوقات العمل دون تقديم تعويضات لهم عنها.
  - اهتمامها باقتراحات الزبائن وبسرعة معالجة شكاويهم الذي تزيد من درجة رضاهم عنها وعن خدماتها وزيادة ولائهم لها.
  - الاهتمام باقتراحات مقدمي الخدمات حول تحسين جودة الخدمات البنكية وتكافؤ أصحاب الاقتراحات الهامة التي تعتبر أحد الأساليب الفعالة لتحفيزهم ورفع معنوياتهم.
  - إعتماها قنوات اتصال فعالة بين مختلف المصالح وهو ما يسهل لمقدمي الخدمات تلقي المساعدات اللازمة من طرف زملائهم والتعليمات من رؤسائهم قصد تقديم الخدمة بأعلى مستوى الجودة.
  - تدريب مقدمي الخدمات في حالة إضافة خدمة جديدة لضمان إقبال الزبائن عليها عن طريق إقناعهم وتحقيق رضاهم بتقديمها بالمواصفات الجيدة.

- توفر دورات تكوينية مستمرة لمقدمي الخدمات للرفع من مستويات أدائهم للخدمات البنكية ومسايرة التطورات الحديثة وهي تساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال مساعدتهم على التخلص من صعوبات العمل التي يعانها أغلبهم وتشجعهم على الاهتمام بهذه الدورات لزيادة فعاليتها عن طريق المسابقات التقييمية التي تأخذ نجاحاتهم فيها بعين الاعتبار في سياسة الترقية.

2.2- دراسة شهرزاد زليل (2009)، بعنوان: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL نموذجا.<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية حيث أجريت على مؤسسة نافطال التي تعد مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تختص بإنتاج وتوزيع المواد البترولية تقع بالمنطقة الصناعية سكيكدة وامتد زمن إجراء هذه الدراسة من سنة 2007 إلى غاية 2009.

يتعاطف اليوم دور تكنولوجيا المعلومات إداريا واقتصاديا بما تتيحه من أفق معرفية والموارد البشرية التي تتحكم جيدا بهاته التقنيات العالمية، توفر قوة عمل فعلي ذات كفاءة عالية ومعرفة متخصصة وبالنظر للأهمية التي تكتسيها تكنولوجيا المعلومات فبالقابل إذا كان التعامل معها سلبيا فإنه يؤثر على متطلبات التكيف والاندماج فالمؤسسة الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية، كإحدى الوحدات التنظيمية الأساسية تواجهان مشكلة انعدام وقلة التوازن الدينامي ويتوجب في هاته الحالة استيعاب التوتر الحادث ومواجهة الضغوط الداخلية والخارجية وانطلاقا من هذه الاعتبارات وأخرى نورد التساؤل الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية؟

وللتوضيح تنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية كالآتي:

- إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في تحديد مستويات الرقابة؟

- إلى أي مدى تساهم المعرفة المتخصصة في فعالية أساليب التوجيه؟

- إلى أي مدى يساهم الأنترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية؟

بالاستناد إلى عناصر ومكونات المشكلة البحثية وما تسعى الدراسة إلى تحقيقه تم صياغة فرضية عامة وثلاثة فرضيات إجرائية:

الفرضية العامة: هناك علاقة دالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات ومستوى إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الإجرائية الأولى: ترتبط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة.

<sup>1</sup> شهرزاد زليل: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL نموذجا، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، (غير منشورة) كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر 2009.

الفرضية الإجرائية الثانية: هناك علاقة ارتباطيه بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة وزيادة أساليب التوجيه الفعالة.

الفرضية الإجرائية الثالثة: يساهم الإنترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

اعتمدت الدراسة الراهنة على المسح الشامل عن طريق حصر مفردات العينة، إحدى طرائق المنهج الوصفي ولقد استخدم هذا المنهج في جمع بيانات ديموغرافية بيانات بيئية، سلوكية وبيانات تتعلق بدوافع واتجاهات أفراد مجتمع البحث واعتمادا على المنهج المتبع، تحددت الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع المعلومات كالاتي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق والتي اعتبرت في حد ذاتها مناهج مكملة، تساعد في الحد من سلبيات المنهج المتبع وتساعد على تجاوز الثغرات المنهجية المحتملة. وقد تم الأخذ بطريقة المسح الشامل لأفراد العينة المقدر عددهم (30) فردا من مجتمع الدراسة الذي يمثل هذا العدد وهي طريقة "الحصر الشامل" لمجتمع البحث وذلك بغية الوصول إلى تحليل أعمق وأشمل لخصائص ومميزات مجتمع البحث.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن 70% من المبحوثين أكدوا أن عملية جمع المعلومات بدقة تعد أحد ميكانيزمات الرقابة عليها.
- أن 83.3% من المبحوثين أكدوا أن جودة معالجة المعلومات تتيح دقة المعطيات تقنيا.
- 86.6% أقرروا بارتباط عملية تخزين المعلومات بالمتابعة وإجراء التعديلات اللازمة.
- 90% أكدوا أن المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات تساهم في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية.

- 83.3% أكدوا أن المعرفة المكتسبة تساهم في تفعيل عملية التوجيه الذاتي.

- 70% أكدوا أن البريد الإلكتروني يشكل وسيلة تنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمديرية العامة.
- 90% أكدوا أن الموقع الإلكتروني يحدد مستوى التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمديرية العامة.
- 83.3% أقرروا أن البحث الإلكتروني يساهم في ترشيد عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية.

- توجد علاقة دالة بين مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات ومستوى إدارة الموارد البشرية من خلال الصدق الإمبريقي للفرضيات الإجرائية الفرعية أي:

\* ترتبط فعالية نظام المعلومات بتحديد مستويات الرقابة.

\* هناك علاقة ارتباطيه بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة وزيادة أساليب التوجيه الفعالة.

\* يساهم الانترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

3.2- دراسة طويهري فاطمة (2015)، بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء - بتيارت - الجزائر.<sup>1</sup>

تمت هذه الدراسة على شركة إنتاج الكهرباء لتيارت التابعة للشركة الوطنية سونلغاز باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني والتي تتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما أن تزامن هذه الدراسة كان خلال الفترة (2012/2014).

بالنظر للضرورة الحتمية التي تفرضها بيئة العمل التي تتسم بالتغير وتعتمد على العالم الافتراضي كان لزاما على المؤسسة الحديثة مواكبة هذا التغيير من خلال سياسة التجديد وأتمتة الأجهزة والأدوات وكافة الخدمات دون إغفالها عن تأهيل مواردها البشرية الورقة الرابعة لكل مؤسسة لما لهما من دور جلي في دعم قدراتها لاتخاذ القرارات السليمة والرشيده وتعظيم مخرجاتها لضمان استمراريته وبقائها وتحقيق أهدافها المرجوة في ظل الإستراتيجية الكلية لها واستنادا لما تقدم ومحاولة برهنة ما حققته المؤسسة الجزائرية من مزايا بتبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري تبلورت إشكالية الدراسة في التالي: ما الأثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي حد يتم اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (SPE TIARET)؟

أ- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعا للجنس؟

ب- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعا للمستوى التعليمي؟

ج- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعا للأقدمية في الوظيفة؟

د- هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعا للدرجة الوظيفية؟

- هل توجد علاقة بين التدريب على استخدام تكنولوجيات الاتصال وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (SPE TIARET)؟

<sup>1</sup> طويهري فاطمة: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت - الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، 2015.

- ما تطلعات شركة إنتاج الكهرباء بتيارات فيما يخص تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المدى البعيد؟

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية العامة:

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.

يمكن أن تتطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- يتباين أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وفقا للجنس، الأقدمية في الوظيفة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية.

- تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى شركة إنتاج الكهرباء بتيارات.

- تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تبني أساليب الإدارة الإلكترونية لاكتساب المورد البشري المؤهل وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الأعمال.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه يهتم بتشخيص الظاهرة وكشف كافة جوانبها من أجل التعبير عنها كميا وكيفيا ما يؤدي حسب الباحث إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، هذا وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان، المقابلة، البطاقة الفنية، الملاحظة بالإضافة إلى السجلات والوثائق.

يتمثل مجتمع الدراسة في (230) عاملا من شركة إنتاج الكهرباء لتيارات حيث تمثلت عينة الدراسة الأساسية في (189) عاملا والتي تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة و58 سنة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة إتباع المؤسسات الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة لسياسة صارمة لتكوين عمالها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة وتضع شروطا في انتقائها كأهم البنود في التوظيف من جهة أخرى وذلك للحفاظ على المستوى المرغوب فيها.

- تنمية المورد البشري بحاجة إلى إرادة مدركة للأمرين إثنين:

\* ضرورة وعي الشركة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال

\* تسطير دورات تكوينية لصقل القدرات

- اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الطابع الإلكتروني لتسيير مواردها البشرية ما ينعكس إيجابا على أداء المورد البشري من رفع لفعاليتته وكفاءته وتحقيق مرونة أكبر في العمل ما يجعل منها تقتنص نقاط القوة وتتقاضي نقاط الضعف وتكون أكثر تنافسية.

مناقشة الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

تكمن أهمية عرض الدراسات السابقة في البحث في تمكين الباحث من تكوين خلفية نظرية وتصورية عن موضوع بحثه من خلال الاستفادة من مجهودات الباحثين الآخرين وكذا تجنبه الوقوع في الأخطاء. كما تشكل الدراسات السابقة كذلك خلفية منهجية من خلال المساعدة على تحديد مجتمع البحث وكيفية صياغة وبناء واستخدام أدوات جمع المعلومات إلى جانب تحديد نوع وحجم العينة المناسبة للدراسة.

بعد عرض أهم الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية" والتي كان أغلبها ذو علاقة بمتغير تكنولوجيا المعلومات وأخرى لها علاقة بالمتغير الثاني جودة أداء الخدمات المؤسسية وبناء على ما تم استخدامه من عينات وفروض وأدوات وما توصلت إليه من نتائج معينة من التماثل مع واقع دراستنا الحالية وبعد تحديد أهم مجالات الاستفادة فقد تم استخلاص جملة من النقاط التالية:

- إثراء الموضوع المدروس من الناحية النظرية وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة إضافة إلى توجيهنا إلى بعض المراجع العلمية من خلال قوائم مراجعها.
- من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة تمكنا من تحديد النقاط المهمة التي يمكن تناولها والتركيز عليها وفي كيفية صياغة تساؤلات الدراسة وبناء استمارة البحث واختيار أدوات جمع البيانات وكيفية تطبيقها في الميدان وهذا ما مكن من تحديد الخطوات المنهجية العلمية المناسبة لموضوع الدراسة.
- التعرف على بعض المؤشرات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والتي كان لها الأثر في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية.
- أكدت جميع الدراسات التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات على أهمية هذه الأخيرة باعتبارها دعامة أساسية للتقدم والتنمية لضرورة مواكبة مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- أكدت الدراسات السابقة على أنه وقبل الاستعانة بجلب مختلف التقنيات الحديثة يجب توفر يد عاملة مؤهلة ومدربة في المجال التقني سواء ما تعلق بالقيادة أو المرؤوسين واعتبارها ضمن البنية التحتية لاكتساب تكنولوجيا المعلومات.
- بينت الدراسات السابقة اختلاف فيما بينها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم اعتمادها من جانب كل دراسة فمنها من ركزت على الآثار التي تترتب من استعمال تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية أو أداء الخدمات من طرف الموارد البشرية، في حين ركز البعض الآخر على دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة (اليد العاملة) أو الموارد البشرية، كما تمت الاستعانة بدراسة تطرقت إلى المتغير الثاني المتعلق بجودة أداء الخدمات في المؤسسة العمومية.

- إن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة بعضها محلي والأخر عربي إلا أن أغلبها أجريت في قطاعات عمومية وخاصة منها المحلية كبنك الجزائر الخارجي، شركة إنتاج الكهرباء -بتيارت وكذا المؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL.
- لوحظ من الدراسات السابقة أنها دراسات تحليلية مما يؤكد أهمية الجانب الميداني وهو ما ستتطرق إليه هذه الدراسة من أجل تدعيم ما جاءت به الحقائق النظرية.
- ساهمت الدراسات المحلية في توضيح جوانب القصور نحو التوجه إلى الاستخدام الأمثل لهذه التقنية.
- لوحظ من خلال متابعة استخدام الدراسات السابقة تنوع في استخدام المنهج كما تنوعت طريقة تحديد مجتمع الدراسة حيث اعتمدت معظم الدراسات طريقة العينة في جمع البيانات من المجتمع الأصلي كما يوجد من تلك الدراسات من أعتمد أسلوب المسح الشامل كأداة في جمع البيانات على غرار دراسة (شهرزاد زقليل).

#### أ- أوجه التشابه:

من خلال تفحص الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها يتضح جليا أنها لا تتطابق مع هذه الدراسة ولكن ما يمكن التسليم به هو أن هناك نقاط التماس بين كل واحدة منها حيث يمكن القول أن متغير تكنولوجيا المعلومات على اختلاف أبعاده المستعملة شكل نقطة التقاء بين أغلب هذه الدراسات عدا دراسة "دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية" فقد تطرقت إلى موضوع الحوافز وأنواعها ومدى إسهامها في تحسين جودة الخدمة داخل المؤسسة العمومية الممثلة في البنك المركزي الجزائري الخارجي وكالة الوادي وهو نفس ما تطرقت له هذه الدراسة من خلال محاولة تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية مع معرفة أهم الأساليب التي يمكن من خلالها الحكم على أن الخدمة ذات جودة ومدى اهتمام العمال بثقافة تحسين جودة الخدمة، ضف إلى ذلك أن جل الدراسات السابقة تناولت موضوع الأداء أو إدارة الموارد البشرية وكذا تحسين إجراءات العمل للمورد البشري وهو ما ينطبق على دراستنا الحالية التي تهدف إلى تحسين جودة أداء العمل، أما الجانب المنهجي فقد كان استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان نقطة تقاطع بين هذه الدراسات وهذا لتشابه صفات مجتمع الدراسة على غرار دراسة "طويهي فاطمة" المعنونة "بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء - بتيارت وهو المجتمع الذي يشبه مجتمع الدراسة الحالية.

#### ب- أوجه الاختلاف:

يكمن الاختلاف الجوهرى بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسات التي تطرقت لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الأداء تم معالجته من زاوية إدارية محضة، ما عدا دراسة "شهرزاد زقليل" المعنونة "بتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية (NAFTAL)، حيث كان الموضوع متناول من زاوية سوسولوجية غير أنه، تم

ربط مختلف أبعاد تكنولوجيا المعلومات ببعض الوظائف الإدارية (كالرقابة، التوجيه، التنظيم) وهو ما يختلف عن هذه الدراسة من حيث أن الأداء المؤسسي في هذه الدراسة تم تناوله من خلال الخدمة الفنية والخدمة الإدارية بمختلف مؤشراتهما.

## الفصل الثاني: الإتجاهات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإتجاهات النظرية المفسرة لمتغير الأداء

- 1- النظريات الكلاسيكية
- 1-1- الإدارة العلمية
- 1-2- نظرية المبادئ الإدارية (التكوين الإداري)
- 1-3- النظرية البيروقراطية
- 2- النظريات المحدثّة
- 1-2- نظرية العلاقات الإنسانية
- 2-2- نظرية تدرج الحاجات
- 3-2- نظرية الدافعية للإنجاز
- 3-2- نظرية العاملين (X) و (Y)
- 3- النظريات الحديثّة
- 1-3- نظرية اتخاذ القرار
- 2-3- مدخل الموارد البشرية
- 3-3- النظرية اليابانية " Z "
- 4-3- نظرية النظم
- 5-3- مدخل الإدارة بالأهداف

ثانياً: الإتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات

- 1- النظرية البنائية الوظيفية
- 1-1- نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسون
- 2- النظرية الموقفية البنائية
- 2-1- ابحاث "برنز" و "ستالكر"
- 2-2- التكنولوجيا والتنظيم عند لورنس ولورنش
- 2-3- جوان وودورن والتكنولوجيا في التنظيم
- 2-4- نظرية "أسطون" "ASTON"
- 2-5- نظرية "شارلزبيرو" "Charles Perrow" وتكنولوجيا المعرفة
- 3- النظرية السوسيو- تقنية حول التنظيم
- 3-1- مقارنة أمري وتريست (معهد تافستوك)
- 3-2- المدخل التفاعلي في مجال التنظيم عند وليم " فوت وايت"
- 4- نظريات تصميم العمل
- 4-1- نظرية خصائص العمل
- 4-2- نظرية هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
- 5- مدخل إدارة الجودة الشامل

تقييم عام للنظريات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر موضوع تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم من الموضوعات التي تحضى باهتمام الدارسين والباحثين في علوم شتى، كما هو الحال في علم الاجتماع المؤسسة، باعتباره بعدا تنظيميا ومقوما أساسيا من مقومات تحقيق الرشاقة المنظرية ومنه إلى تحسين جودة الأداء في المؤسسة، خاصة وأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالحياة المهنية للعامل على اختلاف المستويات التنظيمية والوظيفية المشغولة وكذا علاقته بطرق أداء العمل وإمكانية تحسين قدراته.

قد اختلف العلماء في تصنيف النظريات في المجال السوسيو- تنظيمي والتي قدمت من طرف رواد الإدارة وكذا الباحثين والتي ترمي لدراسة تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة أداء الخدمات الفنية والإدارية وعلى هذا الأساس فإن هذه الدراسة تتطلب وضع محكات محددة لتصنيف هذه النظريات التي تتناول متغير تكنولوجيا المعلومات وكذا متغير الأداء بالإضافة إلى المداخل التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا الإطار نشير إلى الاعتماد على مصطلح التكنولوجيا عامة الذي يندرج في ظله تكنولوجيا المعلومات، كما تم الاعتماد على محك المتغير التفسيري لكل نظرية ومدى ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي داخل التنظيم.

## أولاً: الإتجاهات النظرية المفسرة لمتغير الأداء

إن دراسة موضوع الأداء وطرق تحسينه ليست بالجديدة، حيث تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق أداء متميز على كل الأصعدة هذا الاهتمام لاقته عبر فترات تاريخية متواصلة وتشير الأدبيات التنظيرية في المجال التنظيمي أن هذه النظريات ظهرت كاتجاه فكري يشتمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الثاني من القرن الثاني، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها.

### 1- النظريات الكلاسيكية:

**1.1- الإدارة العلمية:** تسمى هذه النظرية بالتايلورية **Taylorisme** نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور والتي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1900-1920) وهي الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج.

كان يرى تايلور أن الهدف من دراسته هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت أين كان يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور مهددين بالإضراب عن العمل أو البطئ فيه، في المقابل تلجأ الإدارة إلى عقوبات تصل إلى الفصل عن العمل.

هذه الحالة دفعت "فريدريك تايلور" إلى التفكير في الطريقة المثلى للتوفيق بين الإدارة والعمال من خلال تطبيق الإدارة العلمية التي تقوم على الفاعلين في العملية الإنتاجية ممثلة في الإدارة والعمال، من خلال توجيه الجهود لزيادة الإنتاج وهو ما يعود بالإيجاب على العمال بزيادة الأجور والإدارة بزيادة الأرباح.

مجمل الظواهر السلبية التي سجلها "تايلور" والتي كانت سائدة آنذاك في المؤسسات الصناعية كنفص المردودية، ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في انجاز الأعمال..إلخ، من الأسباب التي دفعت بتايلور وفريقه إلى التفكير بطريقة عملية لاكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج وهو ما جعلها أول دراسة علمية منظمة تقوم على أساس علمي تجريبي تحليلي وقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ:<sup>1</sup>

- **التقسيم الأفقي للعمل:** ويقصد به تجزئة العمل وتخصيص أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذه من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل *The best way to do*.

- **التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل:** ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل وقد تم انطلاقا من هذا التصور التفريق ما بين ذوي اللياقات الزرقاء وذوي اللياقات البيضاء ويعتقد "تايلور" بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص.ص 66.67.

- ربط نظام الأجور بالمرودودية: حيث يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل، كما يهدف إلى تطوير الدافعية لدى الإنسان في العمل، فقد اعتقد "تاييلور" أن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة يؤدي إلى دفع العمال إلى بذل الجهد أثناء العمل على اعتبار أنهم عقلانيون أو راشدون يتصرفون بعقلانية.

- نظام للرقابة في العمل: يجب أن تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة ولذلك يجب وضع مراقبين ورؤساء فرق العمل في أماكن العمل مكلفين بإنجاز عملية الرقابة وقد اعتقد "تاييلور" بأنه من الممكن تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الإنساني، إذ يتعلق الأمر بملاحظة تصنيف الوقائع وتحليلها واستنتاج القواعد المتعلقة بمعرفة كيف لدى العمال، أهم المفاهيم التي تنطوي عليها نظرية الإدارة العلمية.<sup>1</sup>

من خلال المبادئ التي بنيت على أساسها الإدارة العلمية، يتضح جليا الأهمية التي منحت للتخصص في العمل وتحديد الوقت بدقة وكل هذا من أجل تحسين الأداء هذه النقاط يمكن من خلالها تحسين عملية العمل خاصة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب التخصص وتحديد الدور بالدقة المطلوبة لتنفيذ المهام وهو ما يتطلبه عمل الفئات الإشرافية والتي يعول عليها في تسيير الوظائف التي تعتمد أكثر على تكنولوجيا المعلومات وهذا من خلال التفريق بين الفئات ذوي المهارات التقنية والأخرى ذات أقل كفاءة مع تحديد النقص بدقة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ضف إلى ذلك ما تتطلبه الوظائف التقنية من عقلانية واستعمال المعرفة المكتسبة من أجل التحكم في عناصر الوظيفة، بتوفير مختلف الأجهزة الحديثة مع منح علاوات وزيادة في الأجور للموظفين والعمال ذوي المهارات الإضافية وهو ما قد يساهم في تطوير الدافعية ومنه إلى تحسين جودة في أداء الخدمة الفنية والإدارية، في نفس السياق تشير البحوث التنظيرية أن لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في خلق الالتزام التنظيمي لدى العامل، خاصة منهم المشتغلين عليها وهو ما يسهم لا محال في خلق انضباط ورقابة ذاتية داخل المؤسسة.

**2.1- نظرية المبادئ الإدارية (التكوين الإداري):** تشير التنظيرات الكلاسيكية إلى أن روادها اهتموا بعمليات الإنتاج وكيفية تحسينه وذلك من منطلق تحسين الأداء المنظمي بصفة عامة هذا من حيث كفاءته وطريقة أداء العمل والوسائل المستعملة وظروف العمل المادية والمعنوية وكيفية تحسينه.

تشير تسمية التقسيم الإداري في علم الاجتماع التنظيم إلى أعمال مدرسة فكرية متميزة تضم العديد من التيارات النظرية التي عالجت النسق الإداري في ضوء مبدأي تقسيم العمل والكفاءة ومن أهم روادها

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص.ص 66-67.

فايول Fayol، غوليك Gulick، أرويك Urwick، موني وريلي Monney and Reily وغيرهم ممن انطلقوا من الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

- يرتبط التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعال للعمل
- يؤدي التوزيع السليم للوظائف الإدارية إلى تحقيق الفعالية الإدارية.
- هناك علاقة دالة بين التحديد الدقيق للأعمال والأدوار وبين الكفاية التنظيمية.
- يرتبط الإعداد الجيد لقواعد ونظم العمل بالكفاءة والفعالية.
- تؤدي متغيرات تقسيم العمل، الإشراف الصارم، التحكم والسلطة إلى رفع الأداء التنظيمي.
- يحكم الأداء الفعال للعمال الحوافز الاقتصادية الملموسة وفي المقابل ورغم أن نظرية التقسيم الإداري ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظرية العلمية، إلا أنها تشترك معها في بعض المبادئ والخصائص المتمثلة في:

التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وكذا الاهتمام بالجانب المادي أو الفسيولوجي للعمال بالإضافة إلى الحوافز الاقتصادية.

تعد نظرية المبادئ الإدارية أو التقسيمات الإدارية من النظريات التي جاءت كرد فعل على النظرية العلمية (التاييلورية)، حيث حاولت النظر إلى الأداء والفعالية الإدارية من زاوية أهملتها التاييلورية، إذ ركزت على دور الهيكل التنظيمي الرسمي في خلق الأداء الجيد من خلال ابراز الأقسام والوحدات التنظيمية المشكلة له، مع تحديد التخصص وانه السبيل لتحقيق الفعالية في الأداء وتخفيض التكاليف كونها تعمل على تجميع المهام والوظائف المتشابهة في وظيفة محددة داخل دوائر معينة.

كما تركز هذه النظرية في سبيل تجويد الأداء على تحديد المستويات الإدارية (التنظيمية) التي تقوم على متغير نطاق الإشراف ومن ثم تصبح الوحدة التنظيمية أو الإدارة هي محور اهتمام نظرية التقسيم الإداري التي تنظر إلى هذه الوحدة على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة ومن الطبيعي هذه الأنشطة توزع على الأفراد العاملين في ضوء أربعة معايير هي:<sup>2</sup>

أ- الهدف، ب- العملية

ج- الفرد، د- المكان

ومنه فإن هذه النظرية تركز على تقسيم العمل والتخصص عبر المستويات الإدارية المختلفة دون إهمال متغير الكفاءة التي يجب أن يتحلى بها الفرد العامل، هذا مع نظرتها للتنظيم كنسق مغلق، يمكن

<sup>1</sup> اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2015، ص.ص.110.111.

<sup>2</sup> مدني عبد القادر علاقي: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار تهامة، جدة، السعودية، 1981، ص.ص.53.54.

من خلاله تحقيق الأداء المرجو إذا ما تم الاستغلال الأمثل لمختلف المتغيرات التنظيمية ذات الأثر ك نطاق الإشراف، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الرقابة، ويشير رواد هذه النظرية على غرار (موني وريلي) "عند دراسة البناء التنظيمي إلى إبراز الإسهام الذي تقدمه أربعة مبادئ أساسية في تحقيق الفعالية والكفاءة وهذه المبادئ هي: مبدأ التنسيق، المبدأ الوظيفي، المبدأ الاستشاري، مبدأ التدرج".<sup>1</sup>

ما يمكن استخلاصه ومن خلال التمعن في نظريتي الإدارة العلمية وكذا نظرية المبادئ الإدارية يلاحظ على أنهما يكملان بعضهما البعض باعتبار الأولى أي التايلورية تتناول تحليل العمل من القاعدة إلى غاية المدير أي من العامل البسيط إلى أعلى هرم (المدير العام) في حين "هنري فايول" درس نظم العمل من المدير العام وصولاً إلى العامل وهو الأمر الذي منح "فايول" لقب أبو الإدارة حيث استفاد من خبرته التي صاغها في قالب المبادئ الأربعة عشر.

كما تشير الدراسات التنظيرية لهذه النظرية على أنها أهتمت بتنظيم العمل الإداري على القيادة ودور المدير المحوري داخل التنظيم ولذلك نجده قد عدد جملة من الخصائص التي يجب توفرها فيه وهي:<sup>2</sup>

- الصفات الجسمية: وتتمثل في الصحة أو السلامة الجسدية والقوة.
- الصفات العقلية: مثل القدرة على الفهم والتحليل.
- الصفات الخلقية: ومنها الحزم، الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية، القدرة على الابتكار...إلخ.
- الصفات التربوية: الدراية الشاملة بشؤون الوظيفة التي يقوم بها.
- الصفات الفنية: أي الإطلاع العميق على الجوانب الفنية المتصلة بالوظيفة التي يتولاها.
- الصفات الخاصة بالخبرة والتجربة: أي أن يتمتع المدير بالخبرة الكافية والضرورية للقيام بعمله بالطريقة المناسبة وعلى الوجه الأكمل.

ويؤكد "فايول" على هذه النقاط التي يجب حسمه أن تتوفر في المدير كونها تكمل بعضها البعض وأنها خصائص تزداد نمواً وفعالية مع التقدم في الوظيفة فالمعارف المكتسبة من خلال الخبرة تجعل من هذه الصفات أكثر نجاعة وترفع من مستويات الأداء التنظيمي.

**3.1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:** ولد "ماكس فيبر" بـ"إيرفورت" سنة 1864 وتوفي سنة 1920م وهو عالم اجتماع ألماني، حيث يرى أن النظام العقلاني أساس أي إدارة فعالة وأن الخصائص الكبرى للإدارة البيروقراطية تقربها بشدة من النمط المثالي للسلطة العقلانية- القانونية ويشير فيبر إلى أن هذا النمط من التنظيم يتواجد في أنواع مختلفة من المؤسسات، وهو يمثل منطق العمل الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي بما يستوجب الالتزام بمختلف التشريعات والقوانين الموضوعة.

<sup>1</sup> اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11.

وتشير المعالم التنظيرية إلى أن أصل التحليلات التي جعلها " فيبر " كنقطة انطلاق في تفسير "العقلانية" و " الرشد" تعود أساسا إلى السؤال الذي طرحه والذي كان مفاده: لماذا سادت الصناعة الرأسمالية في الاقتصاديات الأوروبية الغربية دون غيرها؟

وأجاب عليه في أن التفسير الأساسي يتمثل في ظهور عملية ثقافية جديدة هي: العقلانية أو الرشد Rationalité، فتوسع الصناعة وتطور التكنولوجيا في الغرب يعود حسبه أساسا إلى التنظيم الرشيد لمشروع العمل الذي يتطلب الاستخدام الكفء للرأسمالية والاستثمار المصحوب بالجهد والعمل المستمر من أجل التفوق على المنافسين وفي إشارة إلى دور العقلانية في تجويد الأداء المؤسسي يرى "ماكس فيبر" أن استناد التكنولوجيا الحديثة إلى العلم، أو ما يسمى بالتكنولوجيا العقلانية التي سادت المجتمع الغربي وأدت إلى تأسيس تشكيلات إنتاجية واجتماعية عديدة أسهمت في مجموعها في تأسيس النظام الرأسمالي وباعتبار التكنولوجيا إحدى نتائج العلم الحديث فهي تتضمن رفض المنطق التقليدي لإنجاز الأعمال وتنطوي على أداء أكثر كفاءة ممكنة".<sup>1</sup>

ويرى فيبر أن من أجل بيروقراطية فعالة تسهم في تجويد الأداء لابد من أن تتبنى المبادئ التالية:<sup>2</sup>  
- تعمل البيروقراطية على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليس علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم، أين يحس الفرد بأنه يخضع إلى ممثل مؤقت لمنصب عمل معين وترتبط بهذا المنصب مسؤوليات وكذلك امتيازات وحقوق.

- يتم التوظيف وتوزيع المسؤوليات وكذا الحصول على الترقيات داخل التنظيم البيروقراطي، ولأجل تفادي أي محولة أو ميل للمحابات وفق جملة من المعايير الموضوعية ك: المسابقات، الشهادات، الأقدمية.  
- يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي وبما أن الواجبات كما الحقوق تكون واضحة ومحددة بدقة فإن كل فرد يكون على علم ومدركا لما يجب عليه أن يفعله وهو ما يسمح بالتخلص من القلق الذي يرافق عملية اتخاذ القرار ولذات الأسباب يكون المرؤوسون محميون من تعسف رؤسائهم في أماكن العمل.

- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي فهناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة.

- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وتشكل مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق ومكاتب، ويفصل هنا العاملون نشاطهم عن حياتهم الخاصة.

<sup>1</sup> ابراهيم الساعدي: ماكس فيبر وسوسيولوجيا التنمية، متوفر على الموقع: www.tunisia.sat بتاريخ: 2018/10/19، الساعة 20:40

<sup>2</sup> Jean Michel. Plane: **Theorie des Organisation**, edit DUNOD, paris, 2e edit, 2003, pp24.25.

- تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل، تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.  
- تتم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية وتقييم الرؤساء في العمل.  
وهذا ما يكشف عن منطلقات تنظيرية وعينية ترنو عن السياق المنظمي أن يكون أكثر رشادة وعقلانية، ما يضيف عن الإدارة العلمية من وضوح القواعد العامة والمجردة حيث السلوكات التنظيمية مقنعة ومكتوبة، بدلا من عقلنة علاقات العمل وفق تقنيات موحدة ومنمطة كما دعت إليه التaylorية وعلى الرغم من الإسهامات التي قدمها النموذج البيروقراطي للمؤسسات من أجل تحقيق الأداء الفعال ومنه الاستفادة من مزايا البيروقراطية حيث كان يشبه "ماكس فيبر" التنظيم البيروقراطي كآلة الحديثة في عمليات الإنتاج في حين شبه التنظيمات الأخرى بالأدوات اليدوية أو التقليدية وهذا لمزايا التنظيم البيروقراطي المتمثل في: الدقة - السرعة - الوضوح - المعرفة الكاملة بالمستندات - الاستمرارية - الوحدة - تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل - تخفيض الاحتكاك بين العمال.

ويشار إلى النمط البيروقراطي على أنه لم يكن يخص فقط التنظيمات الحكومية فقط بل كان يشمل كل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، في نفس السياق تحدر التحليلات الفيبرية من زيادة استخدام الأسلوب البيروقراطي في التنظيم كونه ينعكس سلبا على حرية الفرد والقضاء على الديمقراطية على الرغم من انه يمثل نمط السلطة القانونية التي تركز على الكفاءة والفعالية في الأداء وليس على الأصل الاجتماعي.

أما ما يعاب على النظرية البيروقراطية هي أنها أعطت اهتماما كبيرا بالتنظيم البيروقراطي من خلال التأكيد على الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم، حيث أهمل العلاقات الغير رسمية ودورها الفاعل في تحقيق الانسجام بين أفراد التنظيم.

كما اعتبرت هذه النظرية التنظيم مغلقا منعزلا عن عوامل البيئة الخارجية التي لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهلها، فنجاح المنظمة في تحقيق الفعالية في الأداء لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية فحسب، فالنموذج البيروقراطي في طرحه نموذجا مثاليا وبالتالي فهو يبتعد عن الواقع التنظيمي المعاش.

ولقد اهتم "فيبر" بالبيروقراطية كونها كانت تمثل بالنسبة له الوجه الأخر لعملية الترشيح التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات، خاصة المجتمع التقليدي، إلا أن التزام الأفراد بالقواعد والإجراءات الرسمية يعطل روح الابتكار والإبداع لديهم مما يؤدي إلى جمود السلوك الذي من شأنه أن يؤثر على تطور التنظيم والعاملين فيه".<sup>1</sup>

## 2- النظريات المحدثة:

1.2- نظرية العلاقات الإنسانية: كان ميلاد هذه النظرية على أنقاض نظريات المدرسة الكلاسيكية نتيجة الانتقادات الموجهة لها والتي كانت تركز في الأساس على العمل وتعتبر الفرد العامل مكمل للآلة

<sup>1</sup> أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2010، ص.ص 42-43.

الأمر الذي كان له الأثر في بروز حركة نقدية للإدارة العلمية، تركز على أهمية تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمشرفين عليهم، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" لتظهر أن العوامل المادية غير كافية لتفسير الظواهر الإنتاجية وأن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية هي العوامل النفسية والاجتماعية.

وقد كانت تجارب الهاوثورن HAWTHORNE، التابعة لمجمع وسترن إلكتروك WESTERN ELECTRIC بقيادة "التون جورج مايو" George Elton Mayo الشهير بالتون مايو هي نقطة البداية لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ أشارت هذه المدرسة إلى ضرورة النظر في مطالب العمال النفسية والاجتماعية ومدى تأثيرها على الفعالية في الأداء داخل المؤسسة، من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

لهذا فقد أثر أنصار هذه النظرية على "ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل".<sup>1</sup>

وتقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في ما يلي:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم .
- أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عن التعامل معهم.
- سعي العلاقات الإنسانية إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
- التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعية.

كما سعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال المبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من

الأهداف نلخصها في التالي:<sup>2</sup>

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج ايجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.
- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.
- التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليها.
- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009، صص 68-70.

- تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.
- وعليه فإن أنصار هذه النظرية يتناولون المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية منه إلى تجويد الخدمة الفنية كتنمية السلوك الإيجابي وخلق الانضباط والرقابة الذاتية لدى العاملين، على اختلاف مستوياتهم الإدارية داخل التنظيم.
- على هذا الأساس ينظر رواد هذه المدرسة إلى موضوع الأداء وسبل تجويده على انه جزء لا يتجزء من المكانة الاجتماعية للعامل، فكلما تم الاهتمام به من خلال إدارة الفئات الفاعلة بالشكل المطلوب كلما زاد الولاء التنظيمي والرفع من دافعيته، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية ويحقق الرضا والاستقرار للعامل.
- أما ما يعاب على مدرسة العلاقات الإنسانية هو أنها حاولت أن تتوصل لأحسن الطرق لتجويد الأداء مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية، غير أنه اكتشف الباحثون في المجال التنظيمي أن العوامل المتصلة بالعلاقات الإنسانية لوحدها لا يمكنها تحقيق جودة في أداء الخدمة الفنية ودليلهم في ذلك أنه لا يمكن في كل الأحوال تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين والإدارة وهذا يرجع إلى أن رائد هذه المدرسة "ألتون مايو" صب كل اهتمامه بالجانب الإنساني وأهمل من الناحية الأخرى العوامل والظروف المحيطة بالمؤسسة وهي نفس الانتقادات التي وجهت إلى "تايلور" الذي وجه اهتمامه إلى الجانب المادي مهملا بذلك الجانب الإنساني والعوامل الأخرى التي لها علاقة بتحسين الأداء المؤسسي.
- ومن هذا المنطلق فإن العلاقات الإنسانية لم تغلح إلى حد كبير في محاولتها لتطويع العمال لخدمة أهدافها، أين وجهت لها مجموعة من الانتقادات يمكن إجمالها في ما يلي:<sup>1</sup>
- ميز باحثو مدرسة العلاقات الإنسانية بين نمطين من السلوك الإنساني داخل التنظيم سلوك الإطارات والإدارة من جهة وسلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال باللامنطق.
- القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة والفعالية أما السلوك غير المنطقي وهو سلوك العمال، وهو كل ماله علاقة أو يرتبط بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد والمعاني الاجتماعية.
- لقد فضل "التون مايو" وفريق الباحثين بمصانع هاوثورن منطق الإدارة والإطارات، على الرغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور فقد وقع في أخطاء عندما اعتقد "تايلور" بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التايلوري.
- إن " ألتون مايو" ورغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق إلى دور التنظيمات النقابية داخل التنظيم.

<sup>1</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.ص 148-149.

- لم تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي ولا التنظيم إذ ركزت فقط على الجانب البشري.

- صورت جماعات العمل كأنها مجموعة واحدة، حيث أنه وعلى الرغم من وجود مصالح مشتركة بين العمال إلا أن الواقع يثبت العكس، إذ أن هناك اختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم. وخالصة القول ومن خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية فإنها أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في مجال العمل واعتبرته من أهم العناصر القادرة على تجويد الأداء المؤسسي، لكنها أغفلت الجوانب المادية التي لا تقل مكانة عن العناصر الإنسانية مع ذلك تبقى إطارا مرجعيا يمكن الرجوع إليه في كافة الدراسات التي تهتم بتنظيم عملية العمل.

**2.2- نظرية تدرج الحاجات (1908-1970):** تضمنت المعالم التحليلية في دراسة الدافعية لأستاذ علم النفس "ابراهام ماسلو" على مفهوم الحاجات الإنسانية ودافعية الإنسان في العمل بشكل خاص، حيث كان له مؤلف صار مرجع حول مسألة الدافعية في العمل سنة 1954 المعنون بـ"الدافعية والشخصية" "Motivation and Personality" وقد كان لنظرية مازلوا وقعا كبيرا في الوسط الصناعي في تلك الحقبة ولا يزال يعتمد على نظريته حول الحاجات الإنسانية للعمال داخل التنظيم، في البحوث التنظيمية في الوقت الحالي.

وبغرض فهم السلوك الإنساني تناول "مازلوا" تحليل الحاجات عند الإنسان وذلك انطلاقا لما انته له "ألتون مايو" من خلال اهتمامه بالعلاقات الإنسانية من أجل تحقيق أداء فعال داخل التنظيم، حيث سعى إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الإنسان من وراء عمله أو نشاطه المهني حيث أشار إلى فرضية مفادها أن الفرد داخل التنظيم يكون أكثر فعالية وإنتاجية إذا ما أتاحت له الفرصة لتحقيق الذات، وحاول مازلوا تفسير وتوضيح هرمه ومكوناته من خلال أن:<sup>1</sup>

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة.

- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية كالطعام والمأوى إلى المركبة كالحاجة لتحقيق الذات والإنجاز.

- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة، أي أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص117.

من خلال هذه المبادئ يتضح أن تحليلات "ماسلو" للدافعية من أجل تحسين جودة الأداء حسبه تتضمن مراعاة الحاجات الأساسية للأفراد داخل التنظيم فعدم إشباعها ولو بصفة قليلة قد يؤثر سلبا على الدافعية في العمل ومنه سينعكس سلبا على الإنتاجية والأداء.

"حيث تكون الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد يؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من ردود الأفعال محاولا من خلالها حماية نفسه من هذا الإحباط".<sup>1</sup>

نقطة الانطلاق التصورية "مازلوا" مكنته من بلورة مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفسيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا، ولكي يشرح "مازلوا" هرم الحاجات الأكثر تعقيدا ميز بين خمس (05) فئات من الحاجات الهرمية، تتمثل في:<sup>2</sup>

- **الحاجات العضوية أو الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعدة من قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس والحاجات الجسدية الأخرى.

- **حاجات الأمن:** وتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفسيولوجية أو هي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند "مازلوا" كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر... إلخ.

- **حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة:** ويقصد بها أن يشعر الإنسان بأنه مقبولا من الجماعة وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين... إلخ.

تعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية.

- **حاجات التقدير والاعتراف:** يرى "مازلوا" بأن الإنسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية، كاحترام الذات الاستقلالية والتحصيل ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للإنسان مكانته داخل الجماعة وأن يحظى باعترافها ويلاحظ "مازلوا" أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريدا وأعقد في الإشباع.

- **حاجات تحقيق الذات والاكتمال:** ومنها مثلا استخدام وتطوير القدرات الذاتية والفتح الذهني في العمل وتعتبر هذه الحاجات أعلى الحاجات عند "مازلوا" في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي الضبط والتوجيه بمعنى أن سلوكياته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزء من بناء الشخصية وميز "مازلوا" بين هذه الحاجات عندما أشار إلى مستويين هما:

أ- المستوى العلوي: ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 177.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن، صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل، عمان، 2006، ص. 183.182.

ب- المستوى السفلي: ويتضمن الحاجات الفسيولوجية والحاجات الأمنية.

وقد بنى "مازلو" تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه ذاتيا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعام والشراب الأجور وظروف العمل،... إلخ

ما يمكن استلهاه من خلال هرم الحاجات "مازلو" هو أن الحاجات الفسيولوجية تقابلها الحاجة إلى الراحة، الحوافز، والأجور داخل المؤسسة، كما تمثل الحاجة إلى الأمن، إلى حاجة العامل داخل المؤسسة إلى توفير الأمن والسلامة المهنية، بالإضافة إلى الأمان الوظيفي من خلال الاستقرار والحفاظ على الوظيفة والاستمرار فيها إلى غاية حصوله على المعاش.

كما تشير الحاجة إلى الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة، من خلال التفاعل الاجتماعي في الإطارين الرسمي وغير رسمي بتكوين علاقات صداقة بين الفاعلين داخل المؤسسة، أما عن الحاجة إلى التقدير والاعتراف قد تتحقق داخل المؤسسة من خلال تقدير المجهودات والأعمال التي قد تكون ذات قيمة حيث يحتاج العامل في هذه الحالة إلى التقدير بما يجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

أما عن قمة هرم الحاجات "لإبراهام مازلو" والتي تتمثل في الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال قدرته على التعبير عن ذاته وممارسة وتوظيف قدراته والقدرة على الإبداع والابتكار، وتضم أيضا تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية السلوكات الإيجابية بالإضافة إلى تنمية الانضباط والرقابة الذاتية للعمال، بتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية، هذا التقدم حسب "مازلو" يكون من خلال الدوافع الداخلية التي يمكن بأي حال من الأحوال، فرضها على الفرد، فاندفاعه إلى هذه الحاجات من قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية) إلى التي تليها نحو الأعلى تكون بصفة إرادية ويكون الانتقال للثانية، حسب درجة إشباع الأولى وهو ما يكون دافعا للعمل، فدرجة الإشباع الفسيولوجية يعزز من الدافع للعمل ومنه إلى تجويد الأداء إلى غاية الوصول إلى تحقيق الذات التي يعتبرها "مازلو" أسمى هذه الحاجات.

**3.2- نظرية الدافعية للإنجاز (1903-1980):** مساهمات "رنسيس ليكرت" في النظريات السيكلوجية للمنظمة على درجة عالية من الأهمية، خاصة الدراسات المتعلقة بالجماعات، حيث اشتغل "ليكرت" على التفاعلات بين أعضاء الجماعة "بدأت هذه النظرية في التكوين منذ 1947 وتبلورت عام 1961 وفي سنة 1967 قدم ليكرت إطارا جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعالته داخل التنظيم".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 137.

هذا وتشير تحليلات "ليكرت" إلى ان الوحدة الأساسية في التنظيم هي الجماعة بدلا من الفرد عكس ما أشارت إليه النظريات الكلاسيكية التي ترى أن الفرد هو أساس التنظيم أي هو المحرك الرئيسي للأداء الجيد، شريطة أن يسود هذه الجماعة الانسجام والتكامل في عملية الأداء، ذلك أن أساس الفعالية والكفاءة يتوقفان على كفاءة وفعالية جماعات العمل.

كما أشار "رنسيس ليكرت" إلى أهمية القيادة والعملية الإشرافية في سبيل تجويد الخدمة الإدارية للمشرفين حيث أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف ورأى "ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله".<sup>1</sup>

فبعد الأبحاث والتجارب التي قام بها رفقة زملائه "بجامعة ميشيغان" بهدف كشف أسباب وعوامل تباين واختلاف الكفاءة الإنتاجية لتنظيمات مختلفة توصل إلى أن السبب الرئيسي في الاختلاف يعود إلى النظام الإداري الذي يتبعه المديرين، وجوهر الاختلاف يعود إلى المديرين الذين يعتمدون على النظام الكلاسيكي للإدارة وأولئك الذين يتبعون النظام الحديث المعتمد على الدافعية والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، حيث تبنت نظريته جملة من المبادئ أهمها:<sup>2</sup>

- القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي.
- تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف العمل.
- قياس العمل المحقق بالأهداف المقررة.
- استخدام أساليب الميزانيات ومحاسبة تكاليف الرقابة.
- وتنقسم العوامل الدافعة عند "ليكرت" إلى:
- عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.
- عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم.
- عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن والضمان.
- عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار.

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص.ص 146.145.

<sup>2</sup> لغني ناصر حسين القرشي: محاضرة حول النظرية المعدلة في التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة بابل العراق (2016/2015) متوفر على الموقع: <http://www.uobabylon.edu.iq/wobcoleges/> بتاريخ: 2019/02/01، على الساعة

أما بخصوص عمليتي القيادة والإشراف فإن "رئيس ليكرت" يرى بضرورة التركيز على العمل الجماعي وفرق العمل بدلا من الأقسام والإدارات بالمعنى التقليدي على أن يتم ربط هذه الفرق والجماعات من أذنى التنظيم إلى أعلاه ما أطلق عليه "بالعضوية المزدوجة".

ومنه فإن "ليكرت" يقر بضرورة تنمية السلوك الإيجابي للعمال من خلال العمل الجماعي بالاعتماد على القيادة المرنة التي تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق، ونظم اتصالات فعالة تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره ونظام الإدارة والإشراف التشاركي الذي يعزز الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية وفي الأخير حسب "ليكرت" يتحول التنظيم إلى مجتمع متكامل متناسق يكمل بعضه البعض من خلال جماعات العمل، تجمعهم الأهداف والمصالح المشتركة ينعكس هذا التآلف النسقي على أداء الخدمة الإدارية التي تتطلبها المنظمة الحديثة التي تسعى لتحقيق الريادة.

**4.2- نظرية العاملين (X) و (Y) (1906-1964):** تقوم نظرية العاملين أو البعد الإنساني في المؤسسة "دوغلاس ماك جريجور" على أساس أن كل عمل يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، بمعنى أن للفتات المسيسة من صانعي القرار داخل التنظيم وجهات نظر مختلفة في عملية التسيير التي تهدف أساسا إلى التأثير في السلوك التنظيمي، "وقد أوضح أن الأشخاص يتعاملون مع بعضهم البعض وفقا للانطباعات التي يكونونها مسبقا، كما حاول "ماك جريجور" عبر مؤلفاته "التآلف والتقريب بين المنظمة وأفرادها وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من خلال عملهم في منظماتهم وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطين بهذه المنظمات لذلك فإنهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائها"<sup>1</sup>.

بمعنى أن المدراء باعتبارهم ممثلين عن التنظيم لديهم فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل وهي من تقود تصوراتهم للوظيفة الإدارية ومنه استخلص "ماك جريجور" نظريته التي أسماها نظرية (X) ونظرية (Y)، حيث تناول مبادئها من خلال مؤلفه "الوجه الإنساني للمنظمة"، وفق الافتراضات التي استخلصها بعد مقابلاته مع عدد من المدراء، فالنظرية الأولى أطلق عليها اسم (x) وتفترض أن الإنسان لا يحب العمل ويحاول تجنبه، فالعامل العادي كسول ولا يتمتع بذكاء وليس لديه الطموح الكافي ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة "وان الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن وبسبب هذه العوامل لا بد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها.

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ط3، 2001، ص.91.

في حين استندت النظرية (y) على افتراضات مغايرة إذ تقترض "أن الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية مثله في ذلك مثل اللعب والراحة، كما انه يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام واثبات الذات وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته".<sup>1</sup>

ضمنت هذه المعالم التحليلية نقطة انطلاق تصورية هيكلية من خلالها الإرهافات الدوغلاسية "دوغلاس ماك جريجور" عن مكانة صانعي القرار داخل السياقات المنظمة، فمن وكلاء سلبيين وفق النظرة الكلاسيكية إلى عناصر فاعلية بل أهم مشروع العمل، وهنا "على الإدارة أن تختار في إدارة الناس إما نظرية (x) التي تقترض أن الناس لا يعملون إلا بالإكراه والتوجيه والرقابة الشديدة أو نظرية (y) التي تعتبر أن الناس بطبيعتهم طيبون ويرغبون في العمل ويحتاجون إلى التوجيه ويتوقع منهم أن يؤدوا ما يكفون به".<sup>2</sup>

حسب "ماك جريجور" فإن متطلبات تجويد أداء المورد البشري داخل التنظيم لم يعد يقتصر فقط على الحوافز المادية بصورة عامة، حيث لم تعد كافية لخلق الدافعية اللازمة للأداء وحثهم على بدل مزيد من الجهد، فهم أيضا بحاجة إلى الحوافز المعنوية وعلى الإدارة الممثلة في الفئات المسيسة من صانعي القرار السعي للتعرف عليها من خلال البحث في الحاجات الأكثر عمقا لدى مواردها البشرية، على غرار خلق البيئة التنظيمية الملائمة والاهتمام بالتكوين من أجل الدفع بالمورد البشري على بدل المزيد من الجهد بكفاءة أكبر، الأمر الذي يمكن من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة، أما عن الانتقاد الموجه لنظرية العاملين هو أنها ركزت كثيرا على التلائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، كما أنها حصرت فرضيتها وفق الأفراد ذوي الخصائص (x) في التسيير والنمط الثاني (y)، دون مراعاة الأنماط الأخرى التي قد توجد في عدة منظمات.

### 3- النظريات الحديثة:

**1.3- نظرية اتخاذ القرارات:** عالجت هذه النظرية أبعاد تحليلية مهمة في دراسة التنظيمات من خلال كيفية اتخاذ القرارات طبقا للأساليب الكمية والكيفية بغرض جعل هذه القرارات أكثر عقلانية ورشد، تتخذ من مفهوم صناعة واتخاذ القرارات أساسا لها تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة من حيث مناسبتها للأفراد والوظائف والأنشطة المشكلة للبناء التنظيمي، بتطوير نظم فعالة للمعلومات حيث اتخذ "هربرت

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتب عين شمس، القاهرة، 1975، ص 131.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص.ص 720.721.

سيمون "H.Simon" رائد هذا الاتجاه والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، من عملية اتخاذ القرار أساس دراساته في تفسير السلوك التنظيمي حيث يرى أنه محصلة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري بداخل التنظيم، لذلك فإن محاولة فهم السلوك التنظيمي بغية التنبؤ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحدها.

هذا ويرى "سيمون" في التنظيم على أنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل".<sup>1</sup> ومنه فإن "هربرت سيمون" يشير إلى ضرورة مفادها أن المدير أو صانع القرار عليه أن يكون واعيا بأهمية القرار الذي يوجهه للمرؤوسين ولا يكتفي فقط بإلقاء الأوامر بل عليه أن يتحرى ردة الفعل الناتجة عن هذا القرار من طرف الأتباع، كما يرى أيضا بضرورة الفصل بين القرارات الرشيدة المبنية على المعلومات الأكثر أكادة والقرارات الغير رشيدة.

فالمؤسسات الحديثة التي تسعى لتحقيق أداء متميز حسب "سيمون" عليها إعادة النظر في موضوع الرشد والعقلانية المطلقة التي جاء به الطرح الكلاسيكي، حيث لا يمكن في أي حال من الأحوال الإحاطة والمعرفة الكاملة بالحلول البديلة وأثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي يفنقر فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة والصحيحة.

في إشارة إلى العقلانية المحدودة فإن "سيمون" يؤكد على مسألتين مهمتين داخل التنظيم:

- أن أصحاب القرارات في بعض الحالات لا يتوفرون إلا على عدد قليل من المعلومات لأجل الرد على متطلبات النموذج وهي بالتالي مصدر للشك أو اللايقين ومنها نقص المعلومات وهي العراقيل أو التعقيدات التي لا ترتبط فقط بالبيئة التنظيمية ولكن أيضا بالنظام التقني.

- المسألة الثانية: فتتعلق بفهم الأهداف المتناقضة أو المختلفة عليها وهي المسألة التي تشكل عامل الأزمة أو القلق في عملية إتخاذ القرار ويظهر الاختلاف أو عدم التقاهم والاتفاق بين أصحاب القرار حول:<sup>2</sup>

- الأهداف التي يجب العمل على تحقيقها أو المشكلات التي تحتاج إلى الحل.
- عدم الاتفاق حول المعلومات التي يجب الارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرار ودعم القرار.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، ط1، 2004، ص 89.

<sup>2</sup> Mary jo Hotch: *théorie des organisations de l'intérêt de perspectives* (15) multipletraduit de l'anglais par (christime pp289-290/delh aye) révision, Scientifique de michel de coster et Annie, de Boock Université paris, 2000, pp 289.290.

فالنموذج العقلاني الذي جاء به "سيمون" يقوم على تعظيم المدير لعوائد منظّمته على الدوام وعليه أن يسعى للحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة القائمة مع تحليل ومعرفة نتائج كافة البدائل والبدائل الأمثل.

وفي سبيل تحسين الأداء عن طريق القيادة الرشيدة فإن "سيمون" صنف القرارات إلى صنفين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات روتينية بسيطة متكررة وتنفذ من قبل الإدارة الدنيا وتستخدم فيها أساليب تقليدية.

- **القرارات الغير مبرمجة:** وهي قرارات تتسم بالغموض والتعقيد كونها تخلق مشكلات ذات طبيعة متكررة وظروفها متغيرة وتحتاج إلى جهد كبير وتفكير وإبداع وتستخدم الأساليب الحديثة مثل البرمجة الخطية وتتخذ في الغالب من قبل الإدارة العليا.

وقد أسهم كل من "سيمون" و"مارش" في نمو مدخل نظرية صنع القرار حيث أشارا إلى أهمية الحوافز بمختلف أنواعها في مساهمة الفرد ومدى فعاليته أي تحقيق جودة في الخدمة الفنية يتجلى هذا في تنمية السلوك الإيجابي للأفراد وذلك يكون حسب مدى تحقيق الرضا عن العمل لدى الفاعلين داخل التنظيم، حيث يرون أن "رغبة الفرد في الإسهام في التنظيم يتوقف على نظام المكافآت تختلف عن الأفراد الآخرين ويساهم الفرد على قدر رضاه عن هذه المكافآت المقدمة له"<sup>2</sup>، وهي إشارة إلى أن تنمية السلوك الإيجابي للأفراد حسب "مارش" و"سيمون" تتوقف على نوع القرارات التي يتخذها القائد الإلكتروني داخل التنظيم وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الخدمة الفنية.

**2.3- مدخل الموارد البشرية:** يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً في تسيير الأفراد، بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن الماضي، حيث يسمح هذا المدخل للمؤسسة بالاستفادة وفق اتجاهين في مجال التسيير لتحقيق الفعالية في الأداء.

زيادة الفعالية التنظيمية من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى وهو ما يشير إلى أن تزواج هادين الطريقتين يوحي بدرجة الوعي الذي وصل إليه المنظرين في المجال التنظيمي، بأهمية المورد البشري من خلال إشباع الحاجات وهو ما تطرقت إليه النظريات المحدثة، بالإضافة إلى التكفل بهم من خلال حسن إدارتهم وتهيئة بيئة العمل وهذا نتيجة لإدراك أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات.

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز، عمان، ط1، 2006، ص.ص106.107.

<sup>2</sup> James Marsh and H.Simon: **organizations**, N,Y;JohnWiley and Sons, Inc, 1958, p.p 110.111.

ويقوم مدخل الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ، تتخذها كأساس في عملية تحليل المنظمات وتتمثل هذه المبادئ في:<sup>1</sup>

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارتهم وتنمية قدراتهم يمكن أن يحققوا مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

- لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضح وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

هذه النقاط التي يركز عليها مدخل الموارد البشرية، حيث يمكن أن تكون إحدى الأسس الركينة في تجويد أداء المؤسسة الحديثة، باعتبارها نقاط ارتكزت على التراكمات التجريبية والفكرية السابقة، كما يتولى هذا المدخل أهمية بالغة للقدرة التنافسية انطلاقاً من تحسين جودة أداء الخدمات الفنية والإدارية، بالتركيز على المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

وتماشياً مع تحديات البيئة الخارجية للتنظيم نتيجة التحولات العالمية السريعة المتمثلة أساساً في:<sup>2</sup>

- معدل التغيير السريع في الأعمال ودرجة عالية من عدم التأكد.

- تصاعد التكاليف، ضغوط تنافسية متزايدة على هوامش الربحية.

- تغير تكنولوجي سريع، زيادة الطلب على المهارات الجديدة من خلال التوريد والتعليم وإعادة التدريب.

- التعقيد في المنظمات، المنتج، الجغرافيا، التكنولوجيا وظيفة إدارة الأعمال، العملاء، الأسواق.

- هيكل تنظيمي أكثر سطحية، أكثر رشاقة، أكثر مرونة.

- تغير في الصفقات الديموغرافية، محدودية بعض أنواع العمالة، الاستجابة للقوى الخارجية، التشريع للوائح، علاقات الاتحادات العمالية.

- زيادة المنافسة والتكاليف على المستوى الدولي وتعدد العلاقات الجانبية.

إن هذه التغيرات أضحت تحتم تحليلات سوسيو- تنظيمية، توافق هذه التغيرات، من خلال التركيز على الفعالية التنظيمية، كآلية لتجويد القدرات الإدارية، كاتخاذ القرارات الفعالة، جود قيادة الهيكل التنظيمي وفق المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية بالإضافة إلى إدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة، هذه المتغيرات المقترنة بالخدمة الفنية وأبعادها قد تسهم في تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين، كل هذه العمليات البشرية هي بمثابة الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد أي طاقات محتملة إلى

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية مصر، ط1، 2003، ص.ص.23.24.

قدرات تنافسية وهو ما ترمي إليه تحليلات مدخل الموارد البشرية، هذا واهتمام هذا المدخل بإشباع حاجات الأفراد ما من شأنه تحقيق جودة في الخدمة الفنية التي تسعى التنظيمات الحديثة تحقيقها كتنمية العمل وفق نظم واضحة وكذا تنمية السلوك الإيجابي للأفراد بالإضافة إلى خلق الانضباط والرقابة الذاتية لمواردها البشرية.

**3.3- النظرية اليابانية "Z":** تشير الدراسات التنظيرية إلى أن النظرية اليابانية أو ما يصطلح عليها نظرية "Z" "لويليم أوجي" ظهرت على أنقاض نظرية العاملين (X) و (Y) لصاحبها "دوغلاس ماك جريجور"، حيث أخذت من الرمز "Z" وهو الحرف الذي يلي حرفي (X) و (Y) حيث أراد رائدها "أوجي" التوفيق بين الإيجابيات التي حققتها المنظمات الغربية والإيجابيات التي حققتها المنظمات اليابانية مستعبداً بذلك سلبيات كليهما، حيث يؤكد "أوجي" على أنهما يكملان بعضهما البعض، مع الظروف والتغير التكنولوجي المتسارع وهذا لخلق المنظمة التي تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية، معا في سبيل تجويد الأداء المؤسسي.

وتشير المبادئ الأساسية لهذه النظرية التي تعكس في الأساس مبادئ التنظيمات اليابانية التي حاول من خلالها "أوشي" إبراز التقدم والتطور الذي توصلت إليه فقط بالاعتماد على خصوصيات المجتمع الياباني كردة فعل على التنظيرات المنتشرة في تلك الفترة في الدول الغربية (الأمريكية منها والأوروبية)، من ضمن الممارسات التنظيمية اليابانية:<sup>1</sup>

- إضافة إلى التوظيف الدائم مدى الحياة فإن المنظمات توزع أرباحها على العاملين مثلما توزع المنظمات الغربية أرباحها على المساهمين وأصحاب رؤوس الموال.
- تتيح للنساء ربات البيوت والأمهات فرص العمل بعقود مرنة حسب ظروفهن.
- تعمل المنظمات على توفير أجواء أسرية بين العاملين وتتبنى أسلوب الرقابة الذاتية والجماعية وتوسع دائرة المشاركة للحد الذي تصبح فيه الإدارة شبه جماعية.
- ومثلما تهتم المنظمات بالعاملين فإنها تهتم بنوعية الإنتاج والخدمات ولديها نظم متطورة للسيطرة النوعية.

ضمنت هذه النظرية محكات تنظيمية في سياقها الإداري والفني، كقاعدة ركيعة تلزم توافرها من أجل تجويد الأداء المؤسسي، وهذا من خلال محاولة الدمج بين الظروف المهنية الجيدة للعاملين، من خلال الاهتمام بهم وتطوير قدراتهم وإكسابهم متطلبات تحقيق الذات من جهة ومن جهة أخرى حسن إدارتهم بإشراكهم في الأرباح ومحاولة الرفع من الولاء التنظيمي لهم إلى أقصى حد ممكن، بإيجاد السبل كتوفير مختلف المتطلبات والوسائل المادية في العمل، مع مراعاة التخصص والإمكانات والقدرات المعرفية

<sup>1</sup> محمد عدنان النجار, Addison-Wesley- wesley, «Ouchi, W.théory.z, Reading Mass», مجلة الإدارة العربية العدد3, أيلول 1982.

الفردية وتشجيع العمل الجماعي وجعل هدف المنظمة من أهداف الفرد وهو ما يحقق في النهاية جودة في الأداء المؤسسي وفق هذه النظرية.

**4.3- نظرية النظم:** تنظر تحليلات نظرية النظم التي برزت منتصف الستينات من القرن الماضي التي شارك في بلورة مفاهيمها وعناصرها عدد من علماء الاجتماع، السياسة والإدارة على غرار "ديفيد أستين" "كاتز" و"كان" للتنظيم على انه نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، حيث تعتبر نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل مخرجاتها من سلع وخدمات.

ويعد النظام الوسيلة المستعملة في عملية الإدارة لتنسيق الأداء بين جميع الجهود التي يبذلها الجميع، وقد اثبتت هذه النظرية جدارتها في مجال التحليل السوسيو- تنظيمي، من خلال تأثيرها على مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، واتخاذ القرار، هذا في ظل المتغيرات السريعة وتضخم حجمها وتعدد أهدافها وتنوع أنشطتها.

وتدرس المنظمة وفقا لذه النظرية من خلال عناصرها الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

- **المدخلات:** وهي الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي وما تقدمه النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات تؤثر على المنظمة.

- **العمليات:** ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركيب كلها أنشطة تكمل العمليات.

- **المخرجات:** وهي حصيللة العمليات والنتائج التي تفرزها المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والإنتاج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.

- **التغذية العكسية (الراجعة):** وتعني إيصال المخرجات للمجتمع كمرودود يقابل المدخلات المقدمة وعليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية.

من خلال هذا الطرح يمكن اعتماد مدخل النظم لتجويد الخدمة المؤسسية من خلال عدة محطات سواء من ناحية تفعيل نسق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة خلال عمليات تدفق العمل، كما يمكن الاستعانة بهذا المدخل من خلال اتخاذ القرارات الفعالة باعتباره مؤشر لإدارة أساليب العمل (الخدمة الإدارية)، هذا الأخير كبعد لجودة الخدمة المؤسسية، كما يؤكد رواد الدراسات البحثية في المجال التنظيمي على أن المنظمة ينبغي عليها مراعاة الأبعاد الثلاثة (البعد التقني والفني، البعد الإداري، والبعد المؤسسي) حيث يمكن للمنظمة الاعتماد على موقف الانفتاح في البعد الأول (التقني والفني) في حين قد

<sup>1</sup> عامر الكبسي: الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا، دمشق، ط1، 2000، ص.ص 117.118.

تلجأ للانغلاق في البعدين الآخرين (الإداري والمؤسسي) وهذا تبعا لظروفها لعدم التأكد وهو ما يصطلح عليه وفق طرح "جيمس تومسون" بالإستراتيجية التنظيمية للتفاعل.

**5.3- مدخل الإدارة بالأهداف (MBO):** تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تعتمد على مبادئ محددة تتعلق أساسا بأهداف المنظمة، هذه الأهداف تكون جماعية، مقترنة بمتابعة تنفيذها على أرض الواقع، ومنه يتم تقسيم الأهداف على أساس الإنجاز، حيث تؤمن هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توفرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجاته ولا يوجد هناك تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة.

وتشير تحليلات رواد الإدارة بالأهداف في مقدمتهم رائدها "بيتر دراكر" إلى أنها ظهرت على أساس حاجة النظام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس تم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقديم الأداء ووضع أهداف محددة بوضوح وتحسين عملية الاتصالات بين المديرين والموظفين للمناقشة والتوافق على أهداف الأداء ويمكن أن تتبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما أجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة وواضحة ومحددة ومتفق عليها.
- أنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إلى النتائج.
- أنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

- إن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة. وهو ما يشير إلى أن الإدارة بالأهداف أدركت الأهمية التي تكتسبها عملية التكامل بين مختلف الفواعل داخل التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين ليس فقط في صناعة وإتخاذ القرارات، بل حتى في بناء وصياغة الأهداف المراد الوصول إليها ومتابعتها في الميدان، الأمر الذي يحقق لدى أفراد التنظيم مزيدا من الولاء التنظيمي، ومنه فإن المسؤولية في هذه الحالة تكون مشتركة، بين الرئيس والمرؤوس، هذه الحالة من شأنها تفعيل وتجويد الأداء المؤسسي من خلال تحسين الخدمة الإدارية والفنية على حد سواء، كون مبدأ النهوض بالمؤسسة وأهدافها يقع على عاتق كوادرها الفنية المؤهلة بالإضافة إلى العمال الآخرين، كما أن الفرد وفق الإدارة بالأهداف يعتبر عنصرا فعالا في العملية الإدارية وليس مجرد موظف سلبي وأجير، يقوم فقط بالالتزام بالعمل الروتيني اليومي، دون محاولة تطوير أدائه وابتكار طرق أخرى أكثر جودة أو دون الطموح إلى التميز والتفوق في الأداء.

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمن: الإدارة بالأهداف، السهل الممتنع لتحقيق الأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008 ص65.

ما يمكن الوصول إليه من خلال تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف، في مقدمتها تقوية العلاقات بين جميع الفواعل داخل التنظيم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء للأفراد مع إمكانية تشخيص جملة العوائق التي يصادفها أثناء العمل مع إيجاد الحلول في الوقت المناسب لهذا يميل بعض الباحثين المحدثين في مجال إدارة أساليب العمل وكذا إدارة الفئات الفاعلة إلى التأكيد الانفعالي للفئات القيادية العائدة على استثارة المشاعر الإيجابية في من يعملون معهم من خلال التكامل في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها وهذا لما لهذا المدخل من دور في تفعيل جود قيادة الهيكل التنظيمي مع اتخاذ قرارات فعالة وكذا إدارة الوقت بكفاءة عالية ، هذا من جهة ومن جهة أخرى تجويد الخدمة الفنية من خلال إدارة الفئات الفاعلة بتنمية العمل وفق نظم واضحة، تنمية السلوك الإيجابي للأفراد وخلق الانضباط والرقابة الذاتية وهذا يتأتى من خلال جملة المهارات التي تمتلكها الفئات المسيسة من صانعي القرار التي تعتبر المورد البشري لا يمكن إدارتهم ولكن يمكن قيادتهم.

### ثانيا: الإتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات

#### 1- النظرية البنائية الوظيفية:

1.1- نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز: إنطلق "تالكوت بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أقسام فرعية كالجماعات المهنية والأقسام والإدارات،... إلخ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا لنسق اجتماعي أكبر وهو المجتمع، أنشئ من أجل تحقيق هدف معين.

وحسب "بارسونز" يجب على التنظيم تحقيق أربعة مسائل مهمة إن أراد البقاء والاستمرار وهي:<sup>1</sup>

- العمل على تلبية الحاجات الحقيقية للبيئة الخارجية من خلال الأداء الجيد لجميع الموارد البشرية والمادية وهو ما يعرف بالمواءمة.
- تحديد الأهداف وتسخير كل الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيقها.
- إرساء مجموعة من العلاقات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسة وهذا لضمان التنسيق والتكامل داخل المؤسسة.
- أن تحافظ كل مؤسسة على استمرار ملائمة نفس الظروف السائدة في الأنساق الفرعية، لنفس الظروف السائدة في النسق الرئيسي.

ومنه فإن "بارسونز" بهذا الطرح يشير إلى ضرورة مواءمة، جملة الأنساق الفرعية المشكلة للنظام مع البيئة الخارجية، هذه الأنساق الفرعية تتمثل أساسا في كل الفواعل داخل التنظيم الواحد، من موارد بشرية وتكنولوجية والتي يجب أن تعمل في تناغم وتناسق مستمر بما يحقق في الأخير أهداف التنظيم والأفراد على حد سواء ويحافظ على التوازن وهذا من خلال الخطط التي يقوم صناع القرار بوضعها أخدين في الاعتبار عمليات تدفق العمل، ومختلف البرامج المعدة لتأهيل وتكوين وتدريب اليد العاملة

<sup>1</sup> فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 20.

سواء كانوا (رؤساء أم مرؤوسين)، كما تشير جملة الموارد المادية إلى مختلف النظم المعلوماتية المعتمدة وكذا برمجيات إدارة مراحل العمل، كل هذه الوسائل والإمكانيات يرى "بارسونز" من خلال تحليله للتنظيم أنها كفيلة بتحقيق مواءمة تخدم أهدافه.

كما يشير "بارسونز" إلى الأهمية التي تكتسبها جملة العلاقات بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة وهذا للمحافظة على التكامل بين الأنساق الفرعية والنسق العام وتكاملية النسق مع الأنساق الأخرى والتوازن الكلي.

إن "بارسونز" ينظر إلى المجتمع الصناعي على أنه "بناء لم يكتمل بعد وغاية اكتماله هو تحقيق درجة قصوى من تقسيم العمل، ويرى أن كل تقدم تكنولوجي يؤدي إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل وتباین الوظائف من أجل تبادل نتائجها ومن ثم يؤكد "بارسونز" على أنه إذا كانت هناك أية صراعات أو إنحرافات فهي دلالة على أن البناء الحالي لم يكتمل بعد لوجود بعض الثغرات في تنظيمه وأن اكتماله سوف يؤدي إلى إلغاء هذه الصراعات بسد هذه الثغرات عن طريق تواجد قاموس أخلاقي جديد وملائم لحالة المجتمع الصناعي بما فيها من تهديدات صناعية أو تكنولوجية".<sup>1</sup>

هذا وحاول "بارسونز" تعويض مصطلح الصراع بالتغيير حيث أشار إلى أن التغيير قد يكون مصدره خارجي وفي هذه الحالة تمارس هذا الضغط البيئة الخارجية (المحيطة) في مقدمتها التغيير التكنولوجي المتسارع أو المنافسة أما الثاني فيكون داخلي من خلال ما قد يصيب الأنساق الفرعية داخل التنظيم والذي يؤدي إلى حالة اللاتوازن ومنه وجب على التنظيم أن يكون مستعدا للمواجهة والتكيف مع كل الظروف إذا ما أرادت تجويد الأداء المؤسساتي.

ويحدد "تالكوت بارسونز" أربعة (4) متطلبات وظيفية يجب توفرها كضرورة لبقاء واستمرار الأنساق وهذه المستلزمات تتمثل في:<sup>2</sup>

- **التكيف (المواءمة):** وتكون من خلال إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية وحصوله على الموارد البشرية والمادية لإنجاز الأهداف المرسومة، إلى جانب تبادل منتجاته وتكيفه مع الضوابط والحدود التي تفرضها البيئة المحيطة.

- **تحقيق الهدف:** ويمثل في الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية من أجل تحقيق الغايات المنشودة وهادين المطالبين (التكيف وتحقيق الهدف) هما اللذان يحددان علاقة النسق بيئية في حين يعبر المستلزمين الآخرين (التكامل والكمون) عن الظروف الداخلية للنسق.

<sup>1</sup> عامر الكبسي: الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 469.

<sup>2</sup> اسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 10-11.

- التكامل: ويشير إلى المحافظة على أكبر قدر ممكن من التنسيق بين أجزاء النسق أو المؤسسة تجنب مظاهر الاضطراب والخلل حماية النسق من التغيرات الفجائية، تحقيق أعلى مستوى من التماسك والتضامن بين الوحدات التنظيمية الفرعية المتشابهة (التكامل الأفقي).

- الكمون: ويشير إلى أنه يحقق التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية وينقسم إلى مطلبين فرعيين تدعيم النمط (المحافظة على الذات، الهوية، الكيان)، احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها.

وعموماً إذا أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه "بارسونز" فإننا نلتصق بفكره لفكرة الصراع وتركيزه على التكامل والتوازن والانسجام والتدرج الاجتماعي الأكبر وهذا بالإشارة إلى الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذا التوازن والانسجام كما ان إشارة "بارسونز" لتقسيم العمل والتخصص فهو ينظر بذلك للتكنولوجيا على أنها عنصر من عناصر تحقيق التوازن والتكامل من خلال ما تحققه نسق تكنولوجيا المعلومات من نظم للمعلومات الإدارية المرتبطة والمكملة بعضها ببعض وانها الفاعل الأساسي مع المورد البشري في صناعة القرار ناهيك عن أنماط برمجيات إدارة مراحل العمل التي تمكن من إدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة، هذا دون إغفال ما يمكن تحقيقه من خلال مواءمة البرامج التكوينية لصانعي القرار أو الفئات المسيصة داخل التنظيم ومنه إلى تنمية العمل وفق نظم واضحة، كما يبرز "بارسونز" أهمية خلق الانضباط والرقابة الذاتية للعمال داخل التنظيم من خلال تخفيف التوترات أو كما أسماه (مطلب الكمون) هذا الانضباط الذي يمكن تحقيقه بفعل تعزيز فعالية مهارة الثقة الالكترونية لدى المرؤوسين.

## 2- النظرية الموقفية البنائية:

1.2- أبحاث "برنز" و"ستالكر": تعتبر الدراسة التي أجراها كل من "برنز" و"ستالكر" من أولى الأبحاث في مجال تأثير البيئة أو المحيط وهي التي فتحت الباب على مصراعيه لمزيد من الدراسات، حيث شملت (20) شركة بريطانية، نشرت نتائجها سنة 1966 في كتاب لهما تحت عنوان "تسيير التجديد". "The management of innovation".

هذا وقد ميز الباحثان بين خمسة أنماط من البيئة من أكثرها استقراراً (ليس هناك تغير في التكنولوجيا والسوق) إلى أقلها توقعا (تغيرات كبيرة) البيئة الأكثر استقراراً، البيئة المتطلبة لبعض التوافق في التنظيم، بيئة التكنولوجيا الشديدة التغير في سوق مستقر، البيئة المتقلبة والبيئة الشديدة التقلب.<sup>1</sup> وقد بينت نتائج أبحاثهما تأثير بنية المنظمة بجملة من العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة في مقدمته عامل التكنولوجيا، ثم عامل تقلبات السوق وكذا التشريعات غير أنه وما تم التوصل إليه أن الهياكل التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى حيث أن الهياكل التي تتمكن من التأقلم مع البيئات المستقرة تختلف عن تلك التي تتأقلم مع البيئات المتقلبة (الغير مستقرة).

<sup>1</sup> اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، مرجع سابق، ص 143.

ومن أجل هذا الطرح إقترح "برنز" و"ستالكر" نمطين من المنظمات تتميز كل من منهما ببنية مؤسسية مختلفة وهما:<sup>1</sup>

- المنظمات الميكانيكوية (أو البنى المتكيفة مع البيئات المستقرة): تتميز البيئات المستقرة بكون عناصرها مستقرة بالنسبة للمنظمة أو بتغيرات يمكن توقعها مقدما، إنتاج هذا النمط من المنظمات يكون محددا ومستقرا على مرور الزمن، أما بالنسبة للتكنولوجيا والسوق والتشريعات الخاصة بها فالتغيير المفاجئ فيها ضئيل جدا.

- المنظمات العضوية (وهي المنظمات المرتبطة بالبيئات غير المستقرة): تتميز هذه البيئات غير المستقرة بعناصرها المتغيرة، سواء ما تعلق منها بالتكنولوجيا أو بالتشريعات أو بالسوق وهو يجعل الإدارة في مثل هذه الحالة على اطلاع وعلم بذلك التغيير أو هي معتادة بالنسبة لها ما يجعلها تتبنى العمل وفق بناء هيكلي تنظيمي مرن يضمن لها استيعاب الضغوط البيئية المختلفة المتقلبة.

ومنه فإن التحليل وفق هذا المدخل يشير إلى أنه على المنظمات الحديثة أن تراعي واقع البيئة المحيطة بها في مقدمتها الواقع التكنولوجي كمتغير أساسي يحتم عليها اختيار الهيكل التنظيمي المناسب (ميكانيكي أو عضوي) وما يحتويه هذا الهيكل من موارد بشرية مؤهلة ومدربة على استعمال تكنولوجيا المعلومات، ومتمكنة من ممارسة القيادة التكنولوجية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المختلفة خاصة منها ما تعلق بتدفق العمل وأهم التكنولوجيا المعتمدة في تسييرها، فالبنى "العضوية" حسب توجه "برنز" و"ستالكر" هي بالنسبة للبيئات في هذا العصر التي يتميز بالتغيير المستمر لاسيما في مجال نسق تكنولوجيا المعلومات، كون من بين أساسيات هذه البنى إعادة النظر بصفة مستمرة ودائمة في نشاطات الأفراد والمنظمات يجعلها قادرة على التماشي مع التغيرات الكبيرة التي تجرى ضمن بيئتها عكس المنظمات الميكانيكية التي تعتمد على المهارات المتخصصة الخاصة بالأفراد وتقيم النشاطات الرئيسية لها في شكل مهمات مستقلة، فهذا النمط من البنى ذات نمط "بيروقراطي" على النحو الذي ذهب إليه "ماكس فيبر" ومنه فإن "برنز" و"ستالكر" يشيران إلى أن الفعالية التنظيمية مرادفة لقدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة والتأقلم مع متطلبات البيئة المحيطة التي تعمل التكنولوجيا الجديدة حيث "لا يقولان بوجود هيكل ميكانيكي أو عضوي كامل وإنما على التنظيم أن يختار ضمن هذا المجال طبيعة الهيكل التي تلائم البيئة التي يتعامل معها".<sup>2</sup>

2.2- التكنولوجيا والتنظيم عند "لورنس" و"لورش": تمثل دراسات وأبحاث "لورنس" و"لورش" (Lawrence et Lorsch)، بالتعرف على أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغيير ودرجة الغموض وعدم التيقن التي تحيط بها، "حيث قاما بهذه الدراسة على عدد

<sup>1</sup> فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص.ص 222.223.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد سويبي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، القيم)، دار النجاح للكتاب، الأردن، ط1، 2009، ص192.

من المنظمات الصناعية في المجالات الثلاثة: البلاستيك والغذاء والحاويات وذلك لاعتقادهما أن هذه المجالات الثلاثة هي الأكثر تفاوتاً من حيث درجة عدم استقرار البيئة.<sup>1</sup>

اعتمد "لورنش" و"لورش" لشرح وجهة نظرهما وتحليل المنظمات على مفهومين أساسيين هما: "تميز المنظمة" و"الاندماج داخل المنظمة"، وقد بينت الدراسة أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب والبيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم المرن وغير المعقد مع البيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع التنظيمات الأقل تغييراً والتي تعمل في ظروف بيئية مستقرة.<sup>2</sup>

أي أنه وحسب المبدأ الأول الذي يشير إلى "تميز المنظمة" أي حين يتصف محيطها بعدم الاستقرار والتغير ويحمل في طياته تكنولوجيا حديثة، الأمر الذي يمنحه صفة التعقيد وعدم الأكادة والتنوع، وهنا يحتم على المنظمة ضرورة مواكبة ومسايرة هذا التغير وفق متطلبات البيئة المحيطة من خلال خلق ميكانيزمات كفيلة بتفعيل الأداء الداخلي للعمل، كالتسيير الدقيق لتدفق العمل من قمة الهرم إلى القاعدة، الاهتمام بالموارد البشري بالتكوين والتدريب والتأهيل المعرفي، لتجديد المعارف الضرورية في عملية التحكم التكنولوجي بالإضافة إلى انتقاء وتطوير كفاءات القيادة التكنولوجية الكفيلة بالتحكم في المورد البشري.

أما عن المبدأ الثاني والذي يشار إليه من طرف "لورنش" و"لورش" والذي يهدف إلى تحقيق درجة عالية من الاندماج داخل المنظمة "هذا الاندماج يكون من خلال توحيد الجهود بين مختلف المواقف وبن وحدات العمل المختلفة داخل المنظمة ومن خلال هذا المبدأ فإنه يجب التكامل في الأساس بين التميز المنظمي والاندماج داخلها من أجل تحقيق الاستجابة لمتطلبات المحيط وهو ما يفرض عليها البحث عن الحلول التي تتلاءم ودرجة تميزها وهذا قد يكون من خلال التواءم بين متطلبات الوظيفة والمهارات والكفاءات التي قد تفرضها خصوصية المنصب المشغول خاصة تلك الوظائف التي تعتمد على التقنية الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) أين يحتم خلق ميكانيزمات التكامل الداخلي من أجل تنسيق الأعمال.

هذا ويمكن الأخذ بهذا الطرح من خلال جملة الإضافات التي جاءت بها أبحاث "لورنش" و"لورش" والتي فتحت أمام ثلاثة توجهات وأفاق للعمل هي:<sup>3</sup>

- في المقام الأول قادت هذه المقاربة إلى الاعتراف بالاختلافات المطلوبة في السلوك التنظيمي والبنى وطرق العمل فيما بين وحدات العمل أو الأقسام.

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، عمان، ط2، 2009، ص60.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمة: استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري، عمان، 2018، ص181.

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 2005، ص113.

- المقام الثاني بينت نتائج هذه الأبحاث الأهمية المعطاة لسياق عملية إدماج الأفراد، مما قاد إلى إعادة التفكير في وسائل تحقيق الاندماج وميكانيزمات تحقيقها.

- ثالثاً: الاعتراف بأن طرق الاندماج لا تتحقق بنفس الكيفية في كل قطاعات النشاط فالاندماج في الواقع يجب أن يتمحور حول وظيفة محورية مثل: البحث، التطوير، او ثقافة المؤسسة.

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا المدخل أن الباحثان "لورنس" و"لورش" أكدوا على ان التعامل مع مختلف الظواهر التنظيمية، تستدعي مواقف معينة ومحددة وتختلف من موضع لآخر وهذا حسب طبيعة ودرجة التغير التكنولوجي هذا التغير الذي يمكن التأقلم معه وفق المقام الأول من خلال تفعيل السلوك التنظيمي في إشارة إلى المورد البشري الكفئ القادر على مجابهة تحديات هذه التطورات المتسارعة بالإضافة إلى عملية العمل التي يجب أن تتناسب وهذه التكنولوجيا، ثم أشار الباحثان في المقام الثاني إلى الضرورة التي تفرضها هذه التغيرات في سبيل إعادة اندماج العمال وتجنب الاغتراب الوظيفي الذي قد ينجر عن اكتساب تكنولوجيا المعلومات جديدة ثم إن عملية الاندماج هذه تختلف من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى وهذا بأخذ إحدى المحاور التي تفعل ميكانيزمات الاندماج كتفعيل ثقافة المؤسسة في عملية اكتساب وكيفية التعامل مع التكنولوجيا المتطورة أو اعتماد البحث والتطوير كآلية لتحقيق الاندماج.

**3.2- جوان وودوارد والتكنولوجيا في التنظيم (Joan Woodward):** كانت "جوان" أستاذة بجامعة لندن وقد عاشت في الفترة الممتدة بين (1916-1971) ودرست في إدارة الأفراد في جامعة إكسفورد، أقامت بحوث مهمة حول أثر التكنولوجيا على البناء التنظيمي، نشرت نتائج أعمالها في مؤلف ظهر سنة 1965 وقد لاحظت "ودورد" أن التنوع التكنولوجي المتطور هو الذي أدى إلى وجود أنواع من التنظيمات وليس حجم أو تاريخ أو طبيعة الصناعة التي تمارس هي التي تحدد نوعها.<sup>1</sup>

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن تصنيف المنظمات يكون أفضل حسب التقنية المعتمدة (تكنولوجيا المعلومات) باعتبارها أكثر العناصر الممثلة لعملية التغير وأن تجويد عملية الأداء يكون ذا جدوى كلما زاد التلاءم بين التكنولوجيا المستخدمة وهيكلها التنظيمي.

"كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة تربط بين كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة من خلال متابعتها للشركات التي تمكنت من تكييف هيكلها النموذجي مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها وهو الأمر الذي جعلها تحقق الكثير من النجاح".<sup>2</sup>

وهو ما يشير إلى أن المنظمات الحديثة ملزمة على اتخاذ هيكل تنظيمية تتسم بالمرونة، حتى تتمكن من ملاءمتها مع التكنولوجيا الحديثة التي تفرضها البيئة الخارجية إذا ما أرادت الاستمرار وتجنب الإفلاس والزوال، هذه الهياكل يتم تحليلها وفق عدة معطيات في مقدمتها الموارد البشرية، الوسائل

<sup>1</sup> JEAN-Michel plane: **Théories Des Organizations**, paris, 2003, p 55.

<sup>2</sup> راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص35.

التكنولوجية المعتمدة، بالإضافة إلى عملية العمل، فحسب الطرح التي أكدت عليه "جوان وودورد" من خلال نظريتها التي تنتمي إلى النظريات الموقفية البنائية، حيث تعطي للفئات المسيصة من صانعي القرار حرية اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات المتوفرة وهو ما يبرز أن الباحثة "جوان" جعلت من متغير التكنولوجيا متغيراً مستقلاً في حين جعلت من هيكل المنظمة متغير تابع، وأكدت على أن جودة الأداء يكون من خلال عملية التلاؤم بين كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي ومنه فإن "ودورد" تؤكد على أن تجويد الأداء المؤسسي من خدمة إدارية وفنية يتعلق أساساً بمدى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتقنيات المستعملة الحديثة ومدى قدرة المنظمات على التجديد والابتكار في عملية العمل بصفة عامة، بالإضافة إلى القدرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات المتوفرة من خلال تدريب المورد البشري بالإضافة إلى المهارة القيادية في مجال التكنولوجيا وهو من بين الفروض التي يعالجها موضوع البحث.

**4.2- نظرية "أسطون" "ASTON" والعلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي:** ترجع هذه النظرية إلى مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي بجامعة Aston في برمنجهام Birmingham، وتدرس هذه النظرية العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، حيث تقول أن هناك هياكل في وحدات فرعية مختلفة من المنطقة (أي الأقسام والقطاعات) والتي يجب أن تتنوع اعتماداً على الأنواع المختلفة للتكنولوجيا التي تستعملها وهذه الوحدات تتلاءم مع التكنولوجيا من الدرجة الثانية<sup>1</sup>.

أي أن طرح هذه النظرية يشير إلى ضرورة وجود هياكل تنظيمية على مستوى الأقسام والورشات داخل التنظيم الواحد، وكل هيكل منه يجب أن يراعي التكنولوجيا التي يعتمد عليها في عملية العمل ومنه لا تكون جميع الوحدات الفرعية للتنظيم الواحد مهيكلية بشكل مشابه.

ومن أجل هذا استخدمت "جماعة أسطون" أسلوب التحليل العملي لاكتشاف الأبعاد المرتبطة والأبعاد المستقلة وكانت النتيجة النهائية لهذه الأبحاث عبارة عن أربعة (04) أبعاد جوهرية للهيكل التنظيمي وهي:

- البناء الهيكلي للأنشطة.

- سيطرة التنفيذيين على تدفق العمل.

- تركيز السلطة.

- المكون المساعد.

ومنه فإن التحليل وفق هذا المدخل يشير إلى ضرورة وجود هياكل تنظيمية مرنة تتوافق مع تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في كل قسم وهذا يكون بمراعاة عملية العمل كالتحليل الدقيق لمختلف الأنشطة ابتداء من قمة الهرم إلى غاية القاعدة، ويؤكد هذا الطرح رواد هذا المدخل على أن العامل

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 325.

الأكثر أهمية في التنظيمات هو حجم المنظمة حيث تميل المنظمات الكبيرة أكثر إلى التعقيد أين تزيد مستويات الإشراف وتكون الحاجة أكثر إلى التنسيق ومنه وجب خلق هياكل تنظيمية لمختلف الوحدات والأقسام من أجل تجنب مثل هذه السلبية حسب "مجموعة أسطون"، كما يضيف هذا المدخل أنه كلما كانت التبعية المحيطة أي عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة كلما زادت مركزية إتخاذ القرار وزيادة الرقابة على تنفيذها.

**5.2- نظرية "شارلز بيرو" "Charles Perrow" وتكنولوجيا المعرفة:** تشير التحليلات التطويرية حول موضوع التكنولوجيا أن من بين المساهمين في إرساء نظرة تكنولوجية وتحليلية مقارنة "شارلز بيرو" وذلك في بداية الستينات من القرن الماضي، "حيث كانت القاعدة والبدائية لهذا الإتجاه المعاصر" حيث تعد التكنولوجيا عند "بيرو" تميز بعدد الحالات الإستثنائية التي تواجهها المنظمات بالمعرفة والأسلوب المطبق في تسيير الأداء وليس مجرد المكائن والمعدات التقنية".<sup>1</sup>

لذلك فقد بحث في تكنولوجيا المعرفة مرجحاً أهميتها على تكنولوجيا الإنتاج، مفسراً ذلك من خلال درجة الروتين، في مهمة التحويل (مدخلات، عمليات، مخرجات)، حيث أن هذه العمليات تواجه المنظمة في عملية الأداء.

حسبه فإن درجة ونطاق روتينية التكنولوجيا تتوقف على عاملين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- **الإستثناء:** ويعني أنه إذا حصلت المنظمة على مدخلات نمطية وحولتها إلى مخرجات نمطية تكون درجة الاستثناءات قليلة، أما إذا حصلت على مدخلات مختلفة وحولتها إلى مخرجات مختلفة، تكون درجة الاستثناءات عالية وفي هذه الحالة تكون درجة روتينية التكنولوجيا قليلة لأن الاستثناءات ازدادت.
- **المشكلات:** ويتعلق هذا العامل بمدى سهولة أو صعوبة تحليل المشكلات التي تواجه المنظمة عند حدوث الاستثناءات وتتوقف درجة صعوبة أو سهولة المشكلة على مدى إستخدام قرارات مبرمجة أو ابتكار حلول جديدة أي غير مبرمجة، ففي حالة المشكلات سهلة أو تكون التكنولوجيا روتينية، أما في الحالة الثانية فتكون المشكلات صعبة وتكون التكنولوجيا أقل روتينياً بحيث تساعد في الوصول إلى الحلول الفعالة.

ومنه فإن "شارلز بيرو" أكد في تحليله للمشكلات التنظيمية لا سيما منها ما تعلق بالتكنولوجيا على ضرورة التعامل مع البيئة وفق التفسير الذي جاء به الإتجاه الموقفي، حيث يتعامل مع حل المشكلات (الاستثناءات)، من خلال تغيير المهام للعامل أثناء تأديته لوظيفته هذا التغيير في النشاط يقلل حسب "بيرو" في الأعمال الروتينية في حين يزداد التغيير في النشاط في المهام الذي يتميز بالتشعب والتعقيد في

<sup>1</sup> عامر الكبسي، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 231.

إشارة إلى درجة تواجد تكنولوجيا المعلومات، ويمكن القول هنا أن هذه الحالة تستلزم مزيد من الإثراء الوظيفي الذي قد تضيفه التكنولوجيا على الوظيفة وما تحتويه من مهام ونشاطات.

أما البعد الثاني فيقصد به "بيرو" الطريقة المنتهجة من طرف الفئات المسيسة من صانعي القرار في سبيل تحليل المشكلة وإيجاد الحلول الكفيلة بتجاوز الاستثناءات، وهنا يمكن أن تبرز الإمكانيات المهنية للقائد الإلكتروني من خلال قراراته وقدرته على زرع الثقة الإلكترونية من أجل تجاوز الاستثناءات.

ويقسم "Charles Perrew" التكنولوجيا إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:<sup>1</sup>

التكنولوجيا الروتينية تكنولوجيا غير روتينية، تكنولوجيا هندسية، تكنولوجيا حرفية، حيث تتباين أساليب التنسيق والإشراف تبعا لنوع التكنولوجيا وتتأثر وتتعدل عناصر البناء التنظيمي (حرية التصرف، جماعات العمل، الإستراتيجيات الأساسية، الاعتماد المتبادل بين جماعات العمل، التنسيق،...إلخ)، بطبيعة النسق التكنولوجي.

لقد حدد "بيرو" عناصر الهيكل التنظيمي الأساسية التي يمكن تعديلها حسب نوع التكنولوجيا التي تتبناها المنظمات وتتمثل في:<sup>2</sup>

- قوة المجموعة في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية واستراتيجياتها الأساسية.
- مدى الاعتماد المتبادل بين المجموعات.
- تنسيق العمل بين المجموعات باستخدام التغذية الراجعة والتخطيط.

### 3- النظرية السوسيو- تقنية حول التنظيم:

1.3- مقارنة أمري وتريست (معهد تافستوك): تقوم هذه المقاربة على الأفكار التي جاء بها (أمري وتريست) ضمن فريق معهد "تافستوك" "Tavistock Institute"، بلندن، حيث تعد هذه المقاربة من بين المقاربات التي دعت إلى إدماج الظواهر التقنية (التكنولوجيا) والإجتماعية عند دراسة وتحليل المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل، فجودة الأداء وفعاليتيه حسب "أمري وتريست" مرتبطة بالاختيارات التكنولوجية المعتمدة من جهة والاهتمام بالجانب الإنساني من جهة أخرى، حيث حاول هذا الفريق الدمج بين إيجابيات المداخل الكلاسيكية التي اهتمت بالأبعاد التقنية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجوانب الإجتماعية.

"ونجد أن دراسات معهد "تافستوك" قد سلمت بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسيوولوجي لمواقف العمل وكان من أهم ما جاءت به على وجه الخصوص أنها طورت نموذجا نظريا

<sup>1</sup> اسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص141.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد صالح: نظرية المنظمة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000، ص.ص 101-100.

يوضح كيف أن الصور البديلة لتنظيم العمل داخل نفس أنماط التكنولوجيا يمكن أن تؤدي إلى نتائج مختلفة تماما.<sup>1</sup>

هذا "النموذج" اتضح أكثر من خلال الأبعاد التي تم استنتاجها من فريق العمل اللذان تمت عليهما الدراسة، هذه الأبعاد المتعلقة أساسا بعمل الفرد التي تمارس التأثير الإيجابي على العمال.

حيث ضمت المجموعة الأولى:<sup>2</sup>

**نظم العمل فيها على النمط التaylorي:** حيث تميزت بتأدية مهام روتينية بسيطة، مع الكثير من الصراعات بين أعضائها، التغيب عن العمل، التخصص الشديد، حوافز مادية فردية، ثم إن العمال كانوا يعبرون عن عدم الرضا، فكانت هناك عدة نزاعات بينهم وبين أعوان التحكم. تضمنت المجموعة الثانية:

وضع تحت تصرفها نفس وسائل العمل التي توجد لدى المجموعة الأولى، كانت طريقة تنظيم العمل عندها مختلفة تماما، فقد كانت قائمة على أساس إثراء العمل أي غياب التخصص الشديد في العمل، مثلما كانت عليه الحال في المجموعة الأولى، حيث كان للعمال نظرة أكثر شمولاً حول العملية الإنتاجية زيادة على أن فريق العمل كان يحظى بالتشجيع ويعتمد الطريقة الجماعية في العمل من خلال تحديد الأهداف التي كان يجب عليه تحقيقها.

من خلال هذا الطرح يمكن اعتماد دراسة "إمري" و"تريست" في دراستنا الراهنة حول تكنولوجيا المعلومات في بعدها المتعلق بفعالية القيادة التكنولوجية والتي تمت الإشارة إليها في التجربة السابقة التي خلصت إلى الدور الفعال لفرق العمل المختصة، لما لها من دور في تفعيل عملية الاتصال الداخلي خاصة مع استخدام التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات، أين تحتم على العمال مزيد من الترابط والاتصال وهو الأمر الذي من شأنه أن يغير من طبيعة العلاقات الشخصية بينهم في حين يتم الاعتماد على التخصص وتقسيم العمل والحاجة إلى التنسيق مع تعقد الأجهزة والآلات التقنية، هذه الإجراءات تتجلى من خلال قرارات القائد الإلكتروني في تسيير شؤون مرؤوسيه ومدى إبرازه لإمكانية زرع الثقة الإلكترونية لدى فريق العمل.

**2.3- المدخل التفاعلي في مجال التنظيم عند وليم "فوت وايت":** تشير تحليلات هذا المدخل على "أن "فوت وايت" يضع نفسه ضمن علماء مدرسة العلاقات الإنسانية، في حين يرى علماء التنظيم مثل "سيلفرمان"، أن "وايت" من خلال إسهاماته يقف في وضع متوسط بين مدرستين هما مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الاجتماعية-الفنية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Parker, S.R & al: **the Sociology of Industry**, London:George allen et Unwin LTD, 1975., pp111-113.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: **علم الاجتماع التنظيم**، دار غريب القاهرة، ط1، 2007 ص 112.

<sup>3</sup> Silverman, D: **the theory of Organizations: A sociological Frame Work**, N, y, Basic. Books, inc publishers, 1971,p 101.

حيث تأثر "وليم فوت وايت" في مناقشته للوضع التقنية Technological positivism بآراء "هومنز" في دراسة التنظيم وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية وتقوم رؤية وايت في تحليله للتفاعل على متغيرين هما المبادأة والاستجابة، بمعنى أن "وايت" يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس - على سبيل المثال - أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر هل الرئيس أم المرؤوس؟ وكيف تكون الاستجابة لهذا التفاعل؟ وبقدر ما يتصف حالة الاستجابة من استقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم، تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تقضي إلى ردود أفعال كالصرع والتوترات في مجال العلاقة بين طرفي التفاعل".<sup>1</sup>

هذا ويرى "وايت" أن تحليل التنظيم كنسق، يتألف من عناصر ثلاثة رئيسية تشكل التنظيم إذا ما تم التحكم فيها فإنه يمكن الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، هذه العناصر الثلاث تتمثل في: العواطف النشاطات التي يقوم بها العامل والتفاعل في ارتباطها بالبيئة الخارجية التي تمثل التكنولوجيا إحدى أهم عواملها في إشارة إلى العلاقة بين الجانب الإنساني في التنظيم والجانب التقني المتمثل في (تكنولوجيا المعلومات) بالإضافة إلى النشاطات والمهام التي يقوم بها العنصر البشري داخل التنظيم. وفي إشارة إلى ضرورة محافظة النسق على توازنه نوه "وايت" إلى أنه يجب تجنب مختلف الصراعات التي قد تحدث من حين لآخر بالإضافة إلى العلاقات التي تشوبها توترات التي تحدث مصادفة أو على مستوى التنظيم ككل " أين أقتراح ضرورة تقليص وتقليل العلاقات الشفهية المباشرة بين الفاعلين مع تقليل فرص اللقاءات المباشرة وجها لوجه، هذا بعد النتائج الإيجابية التي أجازها في دراسة المطعم "حيث إستقاز من نتائج هذه الدراسة التي أجريت على فئتي من العاملين داخل أحد المطاعم (1948) فيما عرض له في مدخله التفاعلي واستخدامه لمصطلح التأسيس **The Origination** والاستجابة للتفاعل بين طرفين (أ) و(ب) داخل التنظيم".<sup>2</sup>

ضمن هذا المدخل النظري محكات تنظيمية كقاعدة ركنية في مجال الفعالية التنظيمية وتجويد الأداء المؤسسي بالاستغلال الأمثل للتكنولوجيا من خلال إعطاء الأهمية القصوى للتقانة وللنسق التفاعلي الذي يمكن من حفظ الاستقرار والتوازن بين أطراف الفاعلين (الرؤساء والمرؤوسين) وذلك بالاهتمام بالجانب الإنساني للمورد البشري (العواطف) وكذا لمختلف النشاطات وكيفية العمل وطريقة توزيعه، بما يخدم عملية انسياب وتدفق العمل مع مراعاة البيئة الخارجية التي تمنح التنظيم الأساليب والطرق الحديثة في عملية التسيير على غرار اعتماد نظم معلومات إدارية ذات فعالية، وبرمجيات لإدارة مراحل العمل مع الاستعداد لهذه التقنيات والتحضير لها وفق برامج وإستراتيجية فعالة في مجال التكوين والتدريب التقني.

#### 4 - نظريات تصميم العمل:

<sup>1</sup> إعتامد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص.ص.96-97

<sup>2</sup> إعتامد محمد علام: مرجع سابق، ص.97.

1.4- نظرية خصائص العمل: تشير التحليلات التنظيرية في مجال تحليل العمل داخل التنظيم إلى أن المدخل التقليدي المعتمد على أسلوب التخصص الوظيفي وأسلوب توسيع العمل أثبت قصوره، كما أن لبعض نقاط الضعف التي وصف بها مدخل "HERZBERG"، لإغناء العمل، كانت عوامل كافية لظهور نظرية خصائص العمل.

حيث تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى كل " من "Turmer & Lawrence"، في عام 1965 وإلى "هاكمان Hackman" و" لولر Lawler " في عام 1971 ولقد ركزت النظرية على العديد من خصائص العمل القابلة للقياس وأدركت أن الأفراد يمكن أن يستجيبوا بشكل مختلف لخصائص هذا العمل".<sup>1</sup>

وتعد الدراسة التي قاما بها "هاكمان" و"أولدهام" من الدراسات الرائدة التي وضعت إطار نظري لنموذج خصائص العمل، حيث يشرح بشكل دقيق ومنظم العلاقة بين خصائص العمل ونتائجه "هذه النظرية الشاملة لإثراء العمل حاولت تبين تأثير مكونات العمل وأبعاده المختلفة على رضا العاملين ودافعيتهن، حيث تحدد النظرية خصائص العمل الضرورية لإثراء الوظائف ويعني إثراء الوظيفة أنها الطريقة التي يتم بواسطتها جعل العمل أكثر متعة ودا قيمة أكبر وجعله يتصف بالحرية وذلك عن طريق استخدام مزيج من الخصائص المرغوبة في وظائف الأفراد".<sup>2</sup>

وتؤكد هذه التحليلات أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تبلور من خلال تنوع الأنشطة المكونة للعمل وهو الأمر الذي حتم تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، بالإضافة إلى تعديل علاقات السلطة، من خلال إعادة التصميم الوظيفي، فحسب الباحثان "هاكمان" و"ولدهام" فإن التغيير في أبعاد الوظيفة من شأنه الزيادة في الدافعية والرغبة في العمل، كما يسهم في زيادة الرقابة أو الضبط الذاتي، كما أن للمهارات التي تتطلبها الوظائف المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات تمكن من تزويد العامل بالمرونة خاصة مع إعطاء الحرية في إتخاذ القرار على مستوى حدود متطلبات الوظيفة.

ومن أجل فعالية الأداء باستعمال الإثراء الوظيفي فإن "هاكمان" و"ولدهام" يؤكدان على ضرورة تجريب ثلاث (03) حالات نفسية يجب أن تجرب من قبل العامل، فإذا تم الحصول على نتيجة مرغوبة فإن العامل يجب أن يقوم بالتالي:<sup>3</sup>

- يجب أن يقوم بتجربة العمل من خلال بعض نظم القيم التي يجب أن تكون مقبولة
- يجب أن يقوم بتجربة المسؤولية الشخصية لنتائج العمل واعتباره مسؤولاً شخصياً عن نتائج العمل.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص315.

<sup>2</sup> الحراشة محمد: خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ( مؤتة للبحوث والدراسات)، المجلد 19، العدد (05)، 2004.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص316.

- يجب أن يعلم الفرد نتيجة جهود عمله.
- فإذا حددت الحالات النفسية الثلاثة معا فإنه يمكن معرفة الحالات المرتبطة بالنتيجة النهائية وهي:
- توقع أن العامل محفز داخليا في العمل وبشكل خاص إذا كان يشعر أنه جيد عندما ينجز بشكل جيد ويشعر أنه سيء إذا كان ينجز بشكل رديء.
- يجب أن يكون العاملين راضين عن فرص النمو الشخصي والمهني في العمل ومع العمل بشكل عام
- يجب أن بتوقع العمال أنهم ينجزون بشكل فعال في العمل.

هذا الطرح يمكن من خلاله تحفيز العاملين من خلال التحفيز المستند على الوظيفة المشغولة المرتبطة بخصائص العمل والذي يمكن أن تكون تكنولوجيا المعلومات إحدى هذه العوامل المحفزة إذا ما روعيت مختلف القيم التي يحملها العامل معه داخل التنظيم وتلك المعتمدة أو المتعارف عليها داخله، خاصة تلك المتعلقة بمنح المسؤولية الشخصية عن نتائج أدائه، وهو ما يشعره حسب "هاكمان" و"لدهام" بالمسؤولية أين سيقوم بتحسين وتجويد أدائه بمحض إرادته كونه على معرفة مسبقة بنتائج أدائه.

**2.4- نظرية هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):** ظهرت هذه النظرية بداية التسعينات من القرن العشرين إلا أن أساسها وقواعدها تعود إلى مطلع القرن العشرين وذلك مع بداية ظهور الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" وفي الثمانينات من القرن الماضي، ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم العلمية وظهر مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" عام 1990 على يد "مايكل هامر" في مقالاته التي نشرت في دورية "هارفارد" بزنس ريفيو عام 1990، ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاعين العام والخاص".<sup>1</sup>

ويشير مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أنه وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية" هذا المدخل الذي يعتبر من أحدث اتجاهات علم الإدارة وأكثرها ثرة على العمليات الحالية والقائمة داخل منظمات الأعمال بغرض محوها وتغييرها جذريا في بعض المنظمات ثم البدء من نقطة الصفر بتصميم عمليات جديدة بها والتي من شأنها أن تخفض من وقت وتكلفة إنجاز هذه العمليات فمدخل إعادة هندسة العمليات هو أعلى منزلة وصلت إليها تطورات الإدارة في الدعوة للتجديد والابتكار من أجل الوصول إلى مستويات أفضل من

<sup>1</sup> السلطان فهد صالح: إعادة هندسة العمليات الإدارية- الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض المملكة العربية السعودية، 2002، ص- ص63-65.

الأداء والإنتاج والجودة حيث يعرف بأنه إحداث تغيير شامل جذري في العمليات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال بهدف زيادة إنتاجية العاملين وزيادة معدلات أدائهم في جميع أقسام وإدارة المنظمة<sup>1</sup>.  
ويقوم تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كغيره من المداخل الإدارية الحديثة على العديد من المبادئ الأساسية، هذه التغيرات تعد منهاجاً ثورياً للتغيير وانطلاقة جديدة لفكر إداري يتوافق مع متطلبات التغيير التكنولوجي الذي فرضه القرن الحادي والعشرون.

ومن بين أهم المبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ما يلي:<sup>2</sup>

- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة ذلك لأن لها أثراً إيجابياً على خدمة العميل.
- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة.
- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء.
- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- وضع المقارنة المرجعية للعملية.
- تحدي مبادئ التنظيم التقليدية.

هذا وتشير الدراسات الحديثة في المجال التنظيمي على أن لهذا المدخل فوائد تتجلى من خلال العمل وتدفعه وهذا بالاعتماد على إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين لنشاطهم المهني، من حيث الاستقلالية، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، أين تقوم الإدارة بتكليف فرق عمل بمسؤولية التنفيذ وتفويض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون لها لتنفيذ ذلك العمل وهو ما يسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق متطلبات الوظيفة المشغولة والتي في أغلب الأحوال تتطلب كفاءات ومهارات يمكنها التحكم في تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما يمكن هذا المدخل من تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة تتماشى ومتطلبات الوظيفة المعتمدة على التقنية بما يحقق جودة في الأداء، يتضمن هذا المدخل النظري ضرورة تحويل التنظيم من الشكل الهرمي إلى الأفقي، حيث تعمل إعادة الهندسة على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط (المفرطح)، وهو ما تتطلبه الوظائف المتضمنة تكنولوجيا المعلومات حيث يتعين على مصممي الوظائف الاعتماد على الهياكل السطحية بدلاً من الهرمية، الكثيرة المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر: قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007، ص.ص 290.291.

<sup>2</sup> رفاعي ممدوح: إعادة هندسة العمليات، مصر، ط1، 2006، ص13.

5- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يشير مدخل إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية تغيير في الثقافة التنظيمية انطلاقاً من تغيير أساليب قيادة الأفراد والجماعات حيث أصبحت التنظيمات الحديثة على دراية بالأهمية البالغة التي يكتسبها مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك بغية تجويد الأداء المؤسسي من خلال استحداث أساليب الإدارة وفق متطلبات التغيير التنظيمي في مقدمته تكنولوجيا المعلومات، من خلال المحافظة على استمرارية التنظيم وبقائه في ظل عملية الارتقاء في الأداء الإنساني بصقل قدرات أفراد التنظيم وتنمية استعداداته عن طريق المهارات الفنية والمعارف.

ويعرف كل من "ستيفن كومن Stephien.K" و"رونالد براند Ronald.B" إدارة الجودة الشاملة بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"<sup>1</sup>.

ويعتمد على مدخل إدارة الجودة الشاملة لما للمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية من أهمية في مقدمتها تكنولوجيا المعلومات هذه التكنولوجيا التي أثبتت الدراسات الحديثة في المجال التنظيمي أنها تمد صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة في الزمان المناسبين وذلك في ظل نظام معلومات فعال ما زاد من مكانة تكنولوجيا المعلومات، لمساهمتها في خلق بنية تحتية لمنظمات الأعمال، حيث مكنت من تحسين مستوى جودة المخرجات وذلك من خلال تحسين عملية متابعة ومراقبة البيانات وجمع وتلخيص وتحليل هذه البيانات وإعداد التقارير، وتتجلى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تجويد أداء الخدمة المؤسسية من خلال تجويد أداء الخدمة الفنية والإدارية للتنظيم.

من أجل إنجاح إدارة الجودة الشاملة وفق الأطر والأسس التي بنيت من أجلها والمتمثلة في تحسين الأداء وتجويده وهذا بإدخال تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الحديثة يمكن الاعتماد على النقاط التالية:<sup>2</sup>

- "تساعد تكنولوجيا المعلومات أفراد المنظمة على القيام بعمليات الاتصال في الوقت المناسب بالكفاءة والفعالية المطلوبين لإدارة الجودة الشاملة.

- كما ان قواعد البيانات بالحاسبات الآلية تسمح لكل المشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى كل المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل...إلخ.

- يعتمد تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة على جمع وتحليل البيانات عن جودة المنتج وأداء العمل ويجب أن تكون هذه البيانات دقيقة ومتاحة في الوقت المناسب وهنا يظهر دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق هذا الهدف، كما تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي ووضعها

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2003، ص.ص32.33.

<sup>2</sup> عبد الله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك، القاهرة، 2007، ص50.

في جداول ورسومات يستطيع العمال معرفتها لعمل التعديلات المستمرة وتصحيح الأخطاء ورقابة نتائج أعمالهم.

- تكشف المعلومات التي توفرها عادة تكنولوجيا المعلومات عن تفاصيل عمليات العمل الحالية وإجراءاته وتجعل هذه العمليات أكثر وضوحا للعاملين بالمنظمة.

- تساعد تكنولوجيا المعلومات على بناء نظم رقابية معتمدة على الحاسب الآلي وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المنظمة.

- من المهم وصول المعلومات للإدارة في الوقت المناسب ليتم اتخاذ القرارات بما يدعم عمل التحسينات كما أن برنامج إدارة الجودة الشاملة غالبا ما يترتب عليه حجم كبير من البيانات، لدى يتطلب ذلك تحليل إحصائي فعال".

### تقييم عام للنظريات:

تشير الضوابط التنظيرية حول التنوع النظري في الحقل السوسيو - تنظيمي على أنه ليس وليد اليوم بل يعود إلى البدايات الأولى لظهور النظريات في المجال السوسيولوجي إلا أنه يختلف حسب فضاء الزمان والمكان والضرورة الظرفية التي تواجد فيها العلماء والمنظرين إلا أنه المتبع لهذه النظريات يلحظ أن جل هذه النظريات في المجال التنظيمي تهدف أساسا إلى تفسير السلوك التنظيمي ومحاولة التنبؤ به مع إعطاء السبل الكفيلة بتجويد الأداء المؤسساتي، خاصة وأن التطورات التي شهدتها هذا الحقل البحثي من خلال التطور العلمي والتكنولوجي، شمل طرق العمل أضحت يلح على ضرورة مواكبة هذا التطور من خلال معرفة كيفية التأقلم مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تجويد الأداء، بالتركيز على المورد البشري واعتباره الركيزة الأساسية في عملية العمل وأن هذه التقنية مصدرها الأساسي هو الإنسان عكس ما كانت تدعو له النظريات الكلاسيكية التي كانت في مجملها تقر بأن الإنسان مادي بطبعه يمكن تحسين أدائه من خلال تحسين ظروفه المادية، الإدارة العلمية لرائدها "فريدريك تايلور" ركزت على التخصص وتحديد الوقت بالدقة المطلوبة، مع التركيز على دوي الخبرة في عملية العمل، كما سار أبو الإدارة العلمية "هنري فايول" الذي وقف في نفس الاتجاه في نظريته للعامل حيث حاول هو الآخر التطرق لبعض الجوانب التي أهملتها "التايلورية" كعملية إبراز الأقسام والوحدات التنظيمية المشكلة للهيكل التنظيمي مع تحديد التخصص وأنه السبيل لتحقيق الفعالية في الأداء، في نفس السياق "العقلاني" يذهب "ماكس فيبر" الذي كان يرى أن النظام العقلاني أساس أي إدارة فعالة وأن الإدارة البيروقراطية تقر بها كثيرا إلى النمط المثالي للسلطة العقلانية تذهب "الفيبيرية" إلى أبعد من ذلك عندما أشارت إلى أن الرشد والعقلانية نقطة انطلاقها كانت الديانة البروتستانتية، فالتنظيم الرشيد حسبه هو الكفيل بتحقيق جودة في الأداء إذا ما تم تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليس علاقات بين الأفراد.

جملة الإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية التي أعتبرت العامل كائن مادي، ظهرت على أنقاضها النظريات المحدثّة في مقدمتها العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجوانب الإنسانية والعلاقات الإجتماعية ودورها في الرفع من الروح المعنوية في سبيل تحسين الأداء وتحقيق الفعالية، حيث ترى هذه النظرية لرائدها "ألتنون مايو" أنه كلما تم الإهتمام بالمكانة الإجتماعية للعامل من خلال إدارة الفئات الفاعلة بالشكل المطلوب، كلما زاد الولاء التنظيمي والرفع من دافعيته ومنه إلى تجويد الأداء.

لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها صبت جل اهتمامها للجانب الإنساني وأهملت في المقابل البيئة المحيطة وهي نفس الإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية التي تناولت الفرد والعامل على انه عقلاني يسعى لتحقيق رغباته المادية، وعليه جاء مدخل الموارد البشرية الذي ألف بين هادين المدخلين من خلال زيادة الفعالية التنظيمية من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى وهو ما يوحي بدرجة الوعي الذي وصل إليه المنظرين في المجال التنظيمي من خلال الاستثمار في المورد البشري والخبرات الفنية له.

كما تشير الدراسات البحثية في المجال التطويري على أن ازدهار العلوم السلوكية كعلم النفس والأنثروبولوجيا... كان له الأثر الإيجابي، حيث يعتبر "ابراهام ماسلو" في طرحه لحاجة الفرد لتحقيق الذات والاحترام وهي أسمى حاجات الفرد ويتم إشباعها بعدة أساليب على أن تكون بالتسلسل من قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية) إلى غاية قمة الهرم (تحقيق الذات) هذه الحاجات من شأنها تعزيز الدافع للعمل ومنه تجويد الأداء المؤسسي.

يذهب "رنسيس ليكرت" في تحليله للتنظيمات على أهمية القيادة الإشرافية في سبيل تجويد الخدمة الإدارية للمشرفين، من خلال العمل على تنمية السلوك الإيجابي للأفراد من خلال العمل الجماعي الذي يحقق التكامل والتناسق ينعكس في الأخير على جودة الخدمة الإدارية.

أما "ماك جيرجور" الذي تقوم نظريته أن البعد الإنساني في المؤسسة والذي قدم للإدارة نموذجين مختلفين وعلى الإدارة أن تختار أيهما أنسب لتجويد الأداء فإما الطرح القائم على نظرية (x) وتنطوي على الافتراضات السلبية حول العامل ونظرية (y) وتنطوي على السلوكيات الإيجابية لسلوك الأفراد، في الأخير نوه إلى ضرورة الاهتمام بالعامل وبناء نمط للعمل يقوم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان.

حاولت النظريات الحديثة خلق نمط تفكيري مغاير للنظريات المحدثّة والكلاسيكية حيث وردت في نظرية اتخاذ القرار "لهربرت سيمون" أن عملية تجويد الأداء ترتبط بالطريقة التي تتم من خلالها اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية التي يصادفها التنظيم، بالإضافة إلى القدرة على اختيار البديل الأنسب من عدة بدائل ممكنة.

أما "وليام أوشي" الذي جاءت نظريته ردا على نظرية العاملين "ماك جريجور" حيث اختار لها الرمز (z) وهو الرمز الذي يلي (x) و (y) إذ حاول الجمع بين إيجابيات ما حققته التنظيمات اليابانية والغربية في مقدمتها أمريكا وذلك من خلال حسن إدارتهم من جهة وإشراكهم في صنع القرار من جهة أخرى، وهذا بتوفير البيئة التنظيمية الكفيلة بتحقيق رغبات وحاجات الأفراد من جهة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى ومنه إلى تجويد أداء الخدمة الإدارية والفنية معا.

نظرية النظم التي انطلقت من مبدأ التكامل والتساند بين النظم الفرعية وأن أي تغيير في إحداها سوف يخل بتوازن الأخرى وليس ببعيد عنها نمت نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) والتي حاولت مراعاة أهداف التنظيم والأفراد وإعطاء حق الأفراد المشاركة والتعاون مع الإدارة العليا في اتخاذ القرار.

هذا وعززت مختلف النظريات التي أشارت إلى تأثير التكنولوجيا (تكنولوجيا المعلومات) على السلوك التنظيمي، أين تناولت العلاقة بين التكنولوجيا بمختلف المتغيرات البيئية وتأثيرها على التنظيمات فواد البنائية الوظيفية في مقدمتهم "تالكوت بارسونز" الذي يركز على التكامل والتوازن والإنسجام وأن تكنولوجيا المعلومات هي عنصر من عناصر تحقيق هذا التوازن.

من خلال ما تحققه أنساقها كنظم المعلومات الإدارية، وبرمجيات إدارة مراحل العمل وهو ما ينعكس إيجابا على صانعي القرار، فالتنظيم حسب "بارسونز" أنشئ بطريقة هادفة وهي تحقيق الأداء المؤسسي الجيد، بمواءمة مختلف التقنيات الحديثة في الإدارة والتي تنتج عن التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية مع خصائص الأنساق الفرعية للتنظيم (وهو ما أشار إليه بالنسق الكلي والأنساق الفرعية).

أما عن الاتجاهات النظرية التي تصب ضمن التصورات الموقفية البنائية فإن أبحاث كل من "برنز" و"ستالكر" اللذان يشيران إلى الأهمية التي تكتسبها البيئة المحيطة في مقدمتها الواقع التكنولوجي كمتغير أساسي، في المقابل الهيكل التنظيمي الذي يوافق بالضرورة هذه التقنية التي يمكن أن تشكل عائقا بدلا من اسهامها في تحسين الأداء المؤسسي، لم يبتعد كثيرا الباحثان "لورنش" و"لورنس" في طرح وجهة نظرهما وتحليل المنظمات حيث ركزا على "تميز المنظمات" و"الاندماج داخل المنظمة" أي أن التعامل مع مختلف الظواهر التنظيمية تستدعي مواقف معينة ومحددة وتختلف من موضع لآخر وهذا حسب درجة التغير التكنولوجي، توجهت "جوان وودورد" في دراستها لأثر التكنولوجيا على البناء التنظيمي فحسب طرح "وودورد" أن التطور التكنولوجي هو ما خلق تنظيمات جديدة أي أنها تقترض أن الهيكل التنظيمي متغير تابع في حين تعتبر التكنولوجيا متغير مستقل ومنه ومن أجل تجويد الأداء لا بد من ملائمة تكنولوجيا المعلومات مع الهيكل التنظيمي المعتمد.

نظرية "أستون Aston" ترى في دراستها للعلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي على أنه يجب أن تتوافق التكنولوجيا المعتمدة مع مختلف الهياكل المشكلة لمختلف الأقسام والوحدات التنظيمية، أي كل قسم أو وحدة تنظيمية يوافق التكنولوجيا المستعملة ويذهب "شارلز بيرو" في هذا الطرح حيث يلح على

ضرورة تبني الاتجاه الموقفي في التعامل مع المشكلات التنظيمية، فدرجة الروتين تقل عند الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات حيث أن هذا الأخير يساهم في زيادة الإثراء الوظيفي وهو ما يحقق مزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي الفعالية والجودة في الأداء.

المقاربات السوسيو - تنظيمية حاولت من جهتها معالجة الظواهر التنظيمية بين التكنولوجيا والجانب الإنساني، فمقاربة "إمري" و"تريست" من معهد "تافستوك" ترى أن جودة العمل وفعاليتها مرتبطت بالاختيارات التكنولوجية في العمل ومدى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (الجوانب الاجتماعية للعامل).

تشير تحليلات المدخل التفاعلي عند "وليم فوت وايت" إلى ضرورة الإعتماد على مبدأ "المبادأة" والتي تكون بين الرئيس والمرؤوس وتشير أيضا إلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال التحكم في العواطف، التكنولوجيا والنشاطات والمهام التي يقوم بها العنصر البشري داخل التنظيم.

مختلف التحليلات التنظيرية الهادفة إلى تجويد الأداء المؤسسي والآخذة بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية حتمت من ظهور نظريات ذات علاقة بخصائص العمل على غرار تحليلات "هاكمان" و"ولدهام" التي تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي من خلال تنوع الأنشطة المكونة للعمل وهو ما حقق تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى تعديل علاقات السلطة وهذا من خلال إعادة التصميم الوظيفي، فالتغير في أبعاد الوظيفة من شأنه الزيادة في الدافعية والرغبة في العمل ومنه تحسين الأداء أما إعادة الهندسة أو كما تسمى (الهندرة)، فهي نموذج عملياتي يهدف إلى إحداث تغير جذري ومدروس للبناء التنظيمي للعمليات الإدارية وهو يصب تقريبا في نفس قالب إدارة الجودة الشاملة التي تهدف هي الأخرى إلى التحسين المستمر والتطوير المستمر المبني على مواكبة التكنولوجيا الحديثة بغية تجويد الأداء الكلي للمؤسسة.

إن هذه النماذج النظرية المتعددة اهتمت بتجويد الأداء المؤسسي من جوانب مختلفة، غير أنه ما يمكن استخلاصه أن النظريات الكلاسيكية والمحدثة والحديثة في دراسة الأداء جاءت متتابعة ومكاملة لبعضها البعض كما أن الاتجاهات المفسرة لتكنولوجيا المعلومات هي الأخرى راعت الجوانب البنائية للتنظيم وتأثيرات البيئة الخارجية في مقدمتها التكنولوجيا وصولا عند المداخل الخاصة بخصائص العمل التي اهتمت أساسا بخصائص الوظيفة وأهمية إثارها لتحقيق رضا في العمل سعيا منها لخلق الجو والمناخ التنظيمي المساعد أخذا في الاعتبار عناصر تنظيمية مثل: الإنسان - التكنولوجيا - البيئة الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل المتعلق بالإتجاهات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة والذي حاول الباحث من خلاله إستعراض أهم المداخل المفسرة لمتغيري الدراسة، تكنولوجيا المعلومات وجودة أداء الخدمات المؤسسية، وذلك بطريقة كرونولوجية، حيث قام الباحث بعملية مسح لمختلف النظريات التي تناولت موضوع الأداء وكيفية تجويده انطلاقا من النظريات الكلاسيكية، ثم النظريات المحدثه، فالنظريات الحديثة والتي كانت عموما تحاول تفسير السلوك التنظيمي في اطاره الرسمي والغير رسمي مع الأخذ في الحسبان أن التنظيم عبارة عن بناء اجتماعي أو بناء جماعي ديناميكي متغير، هذا التغير يتبع الحقب الزمنية المختلفة التي تمر بها التنظيمات بالإضافة إلى اختلاف حقول الدراسة التي تتأثر بها أو تستلهم منها مبادئها. هذا وتشير الإتجاهات النظرية المتعلقة بالأداء بأهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية ودوره الفاعل في عملية تجويده كونه محور العملية التنظيمية إجمالاً.

كما تناول الباحث في هذا الفصل الإتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات وهذا من خلال النظريات المفسرة للتكنولوجيا داخل التنظيم، حيث تمت الإشارة إلى النظرية البنائية الوظيفية، ثم النظرية الموقفية البنائية، بعدها تناول الباحث النظرية السوسيو- تقنية حول التنظيم، ثم نظريات تصميم العمل وأخيرا مدخل إدارة الجودة الشاملة، هذه المداخل اجمالاً تناولت التنظيم من حيث البناء وتأثير التكنولوجيا على فعالية التنظيم وفي ختام الفصل تم التعرّيج إلى تقييم عام للإتجاهات النظرية المفسرة لمتغيري الدراسة، حيث توصل الباحث من خلالها إلى أن جل النماذج النظرية اهتمت بتجويد الأداء المؤسسي من جوانب مختلفة، سواء من حيث تصور البناء التنظيمي بناء مغلق أو مفتوح يتأثر بعوامل البيئة الخارجية.

## الفصل الثالث: النسق الاجتماعي والتنظيمي لتكنولوجيا المعلومات

تمهيد

أولاً: المحددات العامة لتكنولوجيا المعلومات في الحقل التنظيمي

1- التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات

2- ماهية التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات

ثانياً: البعد النسقي للمجتمع، التنظيم وتكنولوجيا المعلومات

1- البعد الاجتماعي لتكنولوجيا المعلومات

2- البعد التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات

ثالثاً: البعد السوسيو- تنظيمي لنسق تكنولوجيا المعلومات

1- نظم المعلومات الإدارية في التنظيم

2- نظم اتخاذ القرارات الإدارية

3- ماهية نظم تدفق العمل

4- القيادة التكنولوجية في التنظيم

5- التكوين التقني كمتطلب لتفعيل العمل الإداري

6- هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تشير الدراسات الحديثة في مجال سوسولوجيا التنظيم، أن موضوع تكنولوجيا المعلومات من المواضيع الحديثة التي استقطبت اهتمام العديد من الباحثين في شتى المجالات منها علم اجتماع المؤسسة، إذ يعد من المواضيع التي أثرت بشكل أو بآخر على الصعيد الاجتماعي والتنظيمي على السواء، وهذا للأهمية التي اكتسبتها التكنولوجيا من جهة والمعلومات من جهة أخرى، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتحكم في جميع مناحي الحياة بما فيها المنظمات إذ باتت مختلف عمليات ونشاطات المنظمة تعتمد إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات المتوفرة لديها.

هذه المعلومات أضحت تتطلب تقنيات متطورة لجمعها وتخزينها وتحليلها ونشرها والإستفادة منها هذه التقنيات المتمثلة أساسا في الحاسوب، برمجيات إدارة مراحل العمل، شبكات الانترنت، مختلف نظم المعلومات الإدارية وغيرها تعد جزء أساسيا من الأنشطة ومتطلبات الوظائف الحديثة وهو ما يحتم على الرؤساء والمرؤوسين الدراية التامة بالكيفية التي يتم التعامل بها مع عملية تدفق العمل داخل التنظيم وفي شتى الاتجاهات مع الكيفية التي يجب التعامل من خلالها مع جميع الفاعلين في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، هذه الكيفيات التي يتم تجويد أدائها من خلال عمليات التكوين والتدريب التقني للفئات الفاعلة، مع اكتساب جميع مهارات القيادة التكنولوجية.

## أولاً: المحددات العامة لتكنولوجيا المعلومات في الحقل التنظيمي

## 1- التطور التاريخي لمفهوم المعلومات:

كان ينظر إلى المعلومات في الخمسينات، على أنها شر لا بد منه وكأحد مستلزمات ونواتج النظم البيروقراطية، فكانت المعلومات عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق، يمكن أن تعرقل أداء المنظمة وتعتبر الحواسيب هي أول نظم المعلومات التي ظهرت في الخمسينات.

وتغير مفهوم المعلومات في الستينات، حيث تم إدراك دورها في تطوير عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وعرفت نظم المعلومات السائدة في الستينات وأوائل السبعينات باسم نظم المعلومات الإدارية والتي اعتبرت نظم المعلومات مصنعا لإنتاج المعلومات وتوفيرها في شكل تقارير دورية عن الإنتاج والمتدفقات المالية والمخزون والمقبوضات والمدفوعات.

وخلال السبعينات وأوائل الثمانينات أصبح ينظر للمعلومات كأداة جيدة للرقابة على أعمال المنظمات وإدارتها للمساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية وأما في سنوات التسعينات فأصبح ينظر للمعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات وأداة إستراتيجية للدفاع عن المنظمة والتغلب على المنافسة الخارجية.<sup>1</sup>

## 2- ماهية التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات:

## 1.2- ماهية التكنولوجيا:

يجمع الباحثين على أن مفهوم التكنولوجيا (Technology) يتطلب توضيح وذلك من أجل فك الالتباس والغموض الذي يلتبس هذا اللفظ إذ تعد لفظة التكنولوجيا من أكثر الألفاظ شيوعا واستخداما في عصرنا الراهن نظرا للمطاطية الكبيرة التي اكتسبها هذا المفهوم حتى من قبل المواطن العادي - ويبدو أنه بقدر ما يزداد شيوع استخدام اللفظ المذكور بقدر ما يزداد الغموض واللبس اللذان يكتنفانه، فقد اكتسب لفظ (التكنولوجيا) الكثير من الليونة والسهولة والمطاطية ولحقه الكثير من التأويل والالتباس، حتى أصبح يعني أشياء كثيرة ومختلفة ومتناقضة حسب مستخدم اللفظ كما اكتسبت كلمة تكنولوجيا قوة ميتافيزيقية وسحرية متزايدة حتى أصبح من الصعب تحديد مضمونها بدقة ولعل السبب في ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى التغيير السريع الذي يواكب تطور الأشياء نفسها إذ تكون بسيطة محددة المعالم ورؤيتها واضحة ثم تتطور شيئا فشيئا بمرور الزمن حتى أصبح شكلها الحاضر على درجة عالية من التعقيد يصعب معها إمكانية حصر الشيء وتحديد أبعاده وهذا ما ينطبق على التكنولوجيا.

<sup>1</sup> أبو بكر محمود الهوش، مبروك عمر مجبريق: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، مصر، 2011، ص12.

فالتكنولوجيا ببساطة هي أسلوب أداء يتضمن هيكلها مزيجاً مركباً متفاعلاً من: تجهيزات آلية عمالة طرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة وفي إجراءات بأسلوب محدد لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة أو أكثر.<sup>1</sup>

هي بهذا الوصف يمكن أن تكون تكنولوجيا قديمة أو حديثة أما التكنولوجيا القديمة أو التقليدية فهي أقل اعتماداً على التجهيزات تلقائية أو ذاتية الأداء أو الأقل أوتوماتيكية وأقل إفادة من الحاسبات الآلية وبرامجها وأما التكنولوجيا الحديثة فتتضمن طرقاً جديدة أهمها طرق الإنتاج المرنة إذ يتم تشغيل آلات تلقائية الأداء تتحكم بها حاسبات آلية وتنتج نفس الآلة أو مجموعة آلات متنوعة من المنتجات.<sup>2</sup>

تعرف كذلك التكنولوجيا بأنها " كلمة تشير بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شؤون الحياة فهي بشكل عام الاستخدام المفيد لمختلف مجالات المعرفة".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها "عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية (تحويل العلم) من حالة نظرية - معرفية- إلى حالة عملية أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية (آلات ومعدات وأجهزة وأدوات) قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي".<sup>4</sup>

## 2.2- ماهية تكنولوجيا المعلومات:

عرفت تكنولوجيا المعلومات بأنها "الأنظمة والأدوات المستخدمة لاستقبال وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات في جميع أشكالها وتطبيقها لجميع جوانب حياتنا شاملة المكتب والمصنع والمنزل".<sup>5</sup>

كما تعرف على أنها " تلك الأجهزة والمعدات والمواد التي تستخدم في عمليات خزن المعلومات واسترجاعها ومعالجتها وبنها وتشمل الحاسب والمصغرات والأجهزة المستخدمة في إنتاجها والوسائل السمعية والبصرية والأقراص الممغنطة والبرمجيات وأقراص الليزر وأجهزة الاتصالات وغيرها من التقنيات التي تستخدم في هذا المجال".<sup>6</sup>

وبذلك فإن "مصطلح تكنولوجيا المعلومات يشتمل على فكرة تطبيق التكنولوجيا في تناول المعلومات من حيث إنتاجها وحيازتها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها بالطرق الآلية".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي، القاهرة، 1990، ص15.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، بنها جامعة الزقازيق، مصر، ط3، 2000 ص156.

<sup>3</sup> عبد المعطي عساف: الإيديولوجيا والتكنولوجيا وإدارة التنمية في البلاد العربية، شؤون عربية، مجلة جامعة الدول العربية (الأمانة العامة)، مصر، ع 88، ج 1، 1996، ص70.

<sup>4</sup> جعفر حسن جاسم الطائي: التطبيقات الإجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2006، ص87.

<sup>5</sup> Roger carter: **the Information Technology**, Handbook –London Heinman Professional Publishing, 1987, p19.

<sup>6</sup> جاسم محمد جرجيس، بديع القاسم: مصادر المعلومات في مجال الإعلام والاتصال الجماهيري، شركة المكتبات الكويتية، الكويت، 1989، ص240.

<sup>7</sup> عبد الرزاق يونس: تكنولوجيا المعلومات، دار المؤلف، عمان، 1989، ص17.

وعرفها جعفر حسن على أنها "هي تلك الأجهزة والمعدات والأدوات والوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن أن يستخدمها مستقبلا في معالجة المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها و تخزينها وحيازتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها و بثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها وتشمل كلا من تكنولوجيا التخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات".<sup>1</sup>

ثانيا: البعد النسقي للمجتمع، التنظيم وتكنولوجيا المعلومات

1- البعد الاجتماعي لتكنولوجيا المعلومات:

1.1- العلاقة بين المجتمع والتكنولوجيا

الحديث عن العلاقة بين المجتمع والتكنولوجيا بكل تأكيد راجع إلى حقبة زمنية غائرة في عمق الزمن ولم تكن حديثة العهد على الإطلاق فالعلاقة بين كل من الطرفين لا تأخذ أبعادها بل وإطارها الكامل والصحيح إلا مع الإنسان لأنه بلا شك هو الوحيد القادر من بين كل الكائنات أن يكون مكتشفا ومخترعا ومبدعا وفي الوقت ذاته مكيفا ومتكيفيا مع هذه التكنولوجيا فالإنسان يتكيف مع كل شيء والذي يحرره من قدرته الحيوان وعبودية الغريزة هو تنوع الخلطات (Conbinsons) التي تسمح بها تركيبته الجسدية والفكرية فتفوق الإنسان في مجال التكنولوجيا يكمن في التنسيق بين العقل واليد - حيث وجود الإبهام مقابل الأصابع الأخرى - يجعل تحويل المادة إلى أدوات أمرا ممكنا.

تتضح ملامح العلاقة بصورة أكثر وضوحا وتأثيرا من خلال الرجوع إلى الحضارة الإنسانية حيث إن تاريخ الحضارة يتكون إلى حد بعيد من تفاعل متبادل بين قوتين تدعمان وتهيمنان على الإنسان في آن واحد، التكنولوجيا التي توسع أفق عمله إلى مالا نهاية والمجتمع الذي يمدد حياتها إلى مالا نهاية".<sup>2</sup> ويمكن إعطاء مثال مهم على عمق البدايات الأولى للعلاقة بين المجتمع والتكنولوجيا من خلال قدرة الإنسان على اكتشاف النار ومن ثم السيطرة على استخداماتها إذ تمثل هذه الخطوة إحدى أقسام الملحمة التكنولوجية التي سطرها الإنسان على مر الزمان في معركته للسيطرة على الطبيعة وإخضاعها فقد جاءت سيطرة الإنسان على النار لتحتوي في ثناياها كل التقدم البشري في مجال التكنيك من الطهو إلى صناعة المعادن إلى خلق حياة اجتماعية ( كون النار مصدرا للنور أيضا) وإلى حماية الإنسان من الحيوانات الكاسرة".<sup>3</sup>

عندما نقول: أن العلاقة بين كل من المجتمع والتكنولوجيا ضاربة في عمق الزمن تأتي من باب أن الثورة التكنولوجية وما أحدثته من تغيرات وعلاقات بين أفراد المجتمع والطبيعة جاءت بعد سلسلة من

<sup>1</sup> جعفر حسن جاسم الطائي: مرجع سابق، ص58.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص58.

<sup>3</sup> نظونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، ، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس 2014، ص-ص16-18.

الثورات فإذا كان اكتشاف الزراعة ثورة اقتصادية كبرى غيرت في طبيعة الحضارة فإن التغيرات اللاحقة وحتى قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر، ظلت طفيفة وهامشية وتتطور ببطء شديد وبشكل غير ملموس ولم تتغير الحياة بشكل واضح إلا مع الثورة الصناعية فالكمل متفق على أن الثورة الصناعية أخطر انقلاب اقتصادي بعد الثورة الزراعية الأولى وقد كانت الثورة الزراعية عملا تراكميا لم يقم به مكتشف أو مخترع وإنما ظهرت في شكل عملية مجتمعية بطيئة، تكاد تكون غير واعية من التراكمات والخبرات انتهت باكتشاف الإنسان لقدرته على السيطرة على الحياة النباتية وبالمثل لم تكن الثورة الصناعية بدورها عملا منفردا وإنما هي الأخرى عملية مجتمعية مركبة، تداخلت فيها روافد عدة من قدرة علمية اعتمدت على التجربة والاختبار ومن ثورة دينية (The reformation) حررت المجتمع المدني إلى حد بعيد من سيطرة الكنيسة وثورة اجتماعية ارتبطت بظهور المدن المستقلة وأخيرا وليس آخرا ثورة تكنولوجية تمثلت في اكتشاف الآلة البخارية مع تسخير قوة البخار ثم الكهرباء كمصدر للطاقة بدلا من قوى الحيوان أو الرياح وهنا تظهر بعمق العلاقة القائمة بين المجتمع والتكنولوجيا فالثورة التكنولوجية.<sup>1</sup>

بموجبها أصبحت الصناعة وليس الزراعة - هي النشاط الاقتصادي الأكثر ديناميكية والأقدر على جذب الاهتمام سواء من جانب المستثمرين أو من ناحية العمال ونوع العلاقة يظهر بقوة بين أفراد المجتمع والتكنولوجيا من خلال اجتذاب الصناعة في المدن من خلال جموع العاملين الوافدين من الريف وبدأت المدن الصناعية تكتظ بهم ويكاد يكون المشروع الصناعي في المصنع أو المعمل هو وحده العمل الرئيس بدلا من المزرعة إذ كان النمط السائد سابقا هو الزراعة العائلية، ضف إلى ذلك أن العلاقة تزداد وثوقا من خلال المصنع أو المشروع الصناعي القائم في المدينة لا يستجيب فقط لاحتياجات قائمة ومعروفة بل إنه كثيرا ما يختلف هذا طلبا أوسع من خلال ما يقدمه من منتجات جديدة أو تطوير حاجات قائمة.<sup>2</sup>

كما تتضح العلاقة بين المجتمع والتكنولوجيا، التفاعل الحاصل بين الأفراد وتطور التكنولوجيا والتي تتمثل تحديدا في العلاقة بالابتكار وقد لا نجد من يشك في أن الابتكار مهم في تاريخ التكنولوجيا لأنه يمثل البداية لكل ابتكار آلي جديد أو الإدراك لأي عملية جديدة فالملاحظ أن السلسلة كلها ابتداء من أهم الإنجازات وأكثرها إثارة إلى أشد مظاهر الفشل ابتداءا إنما تولدت جميعها بالطريقة ذاتها أي بالابتكار.<sup>3</sup>

يبقى في ضوء المعطيات السابقة هناك سؤالا ملحا مفاده: هل توقفت هنا العلاقة بين الناس والتكنولوجيا...؟ وتأتي الإجابة بدون شك، بـ(كلا) فمن خلال نظرة متفحصة إلى واقع حياة المجتمعات بما

<sup>1</sup> جعفر حسن جاسم الطائي: مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> حازم البيلاوي: النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000، ص- ص 137-140.

<sup>3</sup> أ ر - إيه بوكانان: الألة قوة وسلطة، التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 17 حتى الوقت الحاضر، ترجمة شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000، ص 217.

فيها المتقدمة والمتخلفة نجدها تشير إلى الحقائق الموجودة على أرض الواقع أنه بقدر ما تطورت التكنولوجيا ازدادت أواصر العلاقة بين أفراد المجتمع والتكنولوجيا وثوقا وتواصلًا بل وعمقا في أدق تفاصيل الحياة الإنسانية وخير دليل على ذلك حياة الناس في المدن لقد أصبحت حياة المدينة مهيمنة ومميزة للمجتمع الحديث وتكشف بذلك عن علاقة وثيقة بين التكنولوجيا والناس وتتجلى هذه العلاقة ذاتها داخل البيوت، حيث يعيش الناس ويكفي أن نلقي نظرة على تنظيم البيت وتجهيزاته حتى نرى هذا واضحا فنجد أن البيت مجهز بالكثير من التكنولوجيات المتاحة، ابتداء من المفتاح الذي نضغط عليه ليعم الضوء في الغرفة أ مفتاح تشغيل العديد من المعدات المنزلية على اختلاف أنواعها وحتى التجهيزات وألياف النسيج وأجهزة التسخين والتهوية وأدوات التسلية مثل الفيديو ولعلنا نأخذ هذا مأخذ التسليم لا لشيء إلا لأننا ألفناه كجزء من نسيج خبرتنا الشخصية المباشرة.<sup>1</sup>

بقي لا بد من القول إن الحديث السابق ربما كان عن العلاقة الإيجابية فقط بين المجتمع والتكنولوجيا، بيد أن الأمر لا يقتصر على هذا النوع من العلاقات فهناك العلاقات السلبية أو ما يمكن أن نطلق عليها العلاقات الكارثية التي ربما تؤدي إلى اختفاء مجتمعات بأكملها من فوق المعمورة ففي حين يرى البعض في التكنولوجيا الحديثة تنويجا باهرا لنجاح العقل البشري في السيطرة على الطبيعة وترويضها لمصلحة الإنسان والبشرية، نجد أن البعض الآخر يرى في نفس التكنولوجيا شبحا مخيفا يهدد البيئة بالتلوث والخراب والإنسانية بالدمار (الحرب الذرية، الكيماوية،... إلخ)، والحياة الخاصة بالاختفاء والدليل الشاهد على ذلك ما فعلته الولايات المتحدة الأمريكية من صدمة لليابانيين أثناء الحرب العالمية الثانية عندما ضربت مدينتي يابانيتين بالقنابل الذرية، الأمر الذي تعاني منه الأجيال اليابانية إلى يومنا هذا وبالتأكيد فإن هذا الشبح المرعب والمخيف العالق في كهوف ذاكرة الناس يتجدد يوما بعد آخر ومثل هذه المخاوف يمكن مردها إلى عدم الإدراك والوعي الكافي واللازم لفوائد التطبيقات التكنولوجية أضف على ذلك سوء أو إساءة الاستخدام الحاصل للتكنولوجيا مما دفع ببعض أبناء مجتمعات اليوم إلى عقد مقارنة بينهم وبين آبائهم وأجدادهم فيما يخص المخاوف التكنولوجية، فهم يشعرون بأن آبائهم كانوا يعيشون بأمان أكثر على الرغم من وجود بعض الأمراض الفتاكة إلا أنها لا تصل إلى فتك التكنولوجيا الذرية.<sup>2</sup>

إزاء مظاهر الفرحة التي تعم عقول بعض الناس ومظاهر الحزن التي تعم عقول البعض الآخر يبقى الأمل معقودا بين آمال المتفائلين ومخاوف المتشائمين في نوع العلاقة القائمة بين المجتمع والتكنولوجيا وكذلك نوع العلاقات المستقبلية ولا بد من القول يجب على الجميع أن يعي ويحدد الدروس المستفادة من نوع العلاقة سواء أكانت إيجابية أم سلبية وإنه لا منجاة لأمة تهمل أو لا تهتم بأمور التكنولوجيا وعلاقتها

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص232.

<sup>2</sup> أنطونيوس كرم، مرجع سابق، ص15.

بالمجتمع فهي ستهمل وتضغط بقوة هذه التكنولوجيا نفسها ومن هنا بات لزاما على جميع الأمم أن ترصد الأموال الضخمة لجعل التكنولوجيا بكل أنواعها في خدمة أبنائها وإلا سوف تدخل متاهة الألف باب.<sup>1</sup>

### 2.1- العلاقة بين المجتمع وتكنولوجيا المعلومات:

يعد الكثيرون أن تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) ظاهرة كونية وأحدث مفرزات التطور التكنولوجي، وبموجبها ازداد العالم انكماشاً إذ أدى تطور تكنولوجيا المعلومات إلى إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين أنحاء العالم، أضف على ذلك أنها جعلت العالم بلا حدود وبمعنى آخر أصبح العالم في ظلها قرية كونية واحدة وبمعنى أدق أعلنت تكنولوجيا المعلومات نهاية الجغرافيا، أين أصبح العالم في ظلها أسرة كبيرة إلا أنها مترابطة في الوقت نفسه وهذه الحالة بحد ذاتها جعلت المواطن يتطلع ويدرك أشياء غامضة عليه ومن هنا تبدأ ملامح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأفراد المجتمع تتضح بصورة تدريجية زد على ذلك أن الكثير من المنظمات الأخرى التي نشأت في ظل السنوات الأخيرة من القرن العشرين، تعمل وتطالب بزيادة وعي الناس من خلال طلبها المستمر من الحكومات وأجهزتها بمنح المواطنين المزيد من حقوقهم.<sup>2</sup>

عملية التغيير تلك التي ظهرت في عصر تكنولوجيا المعلومات بدأت ملامحها بالظهور من خلال المجتمع الصناعي إذ بدأت عملية حساب الوقت وأهميته تختلف عن آلية الوقت ومروره في المجتمع الزراعي إذ أدى تغلغل فكرة الاستثمار في المجتمع الصناعي إلى تعديل فكرة الزمن وإلى تغيير العقلية الصناعية بشكل جذري فالزمن قبل المجتمع الصناعي لم يكن أكثر من مرور الوقت مع رتابة الحياة ومن هنا جاءت الأهمية الكبرى للتقاليد والعادات أما مع المجتمع الصناعي فالزمن ليس مجرد مرور الوقت بقدر ما هو التغيير، فالحياة قبل الصناعة كان يسودها الاستقرار والركود والاطمئنان والقناعة ولم يكن لفظ (التقدم) نفسه معروفاً فهو من الأفكار الحديثة التي أدخلت ألفاظ الحضارة في وقت متأخر نسبياً فالتقدم باعتباره تغييراً في الزمن نحو الأفضل، أي كان تعريف الأفضل - لم يكن معروفاً بل إن التغيير في الزمن كان فكرة غريبة على الأذهان وتسلطت على المفاهيم حتى كاد التقدم أن يصبح الدين الجديد في ظل المجتمع الصناعي، فهناك دائماً ما هو أفضل والجديد هو دائماً الأفضل.<sup>3</sup> وهذا لم يحصل في السابق، بل حصل في عصر تكنولوجيا المعلومات فقط وهذا المعطى الجديد دلل على العلاقة التي باتت لصيقة بين المجتمع وتكنولوجيا المعلومات من خلال العملية الحسابية للوقت وعمليات التغيير التي حصلت بفعل حساب الزمن في حياة المجتمعات.

<sup>1</sup> جعفر حسن جاسم الطائي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> جعفر حسن جاسم الطائي: المرجع السابق، ص.ص 64.65.

<sup>3</sup> حازم البيلاوي، مرجع سابق، ص.ص 141.142.

تلك المتغيرات جعلت من تكنولوجيا المعلومات أنها تتميز عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بوصفها تكنولوجيا الإنسان وأداته الرئيسية في التطوير والإبداع، فاستخدام الحاسوب على سبيل المثال لا الحصر كأحد أنواع هذه التكنولوجيا له دور رئيسي وفعال في تقليص الجانب الروتيني من العمل لحساب الجانب الإبداعي مما يؤدي إلى تحفيز الإنسان في تطوير ذاته وانعكاس هذا التطوير في العمل الذي يمارسه وبالتالي يحدث تغيير أساسي في علاقة الإنسان التكنولوجية والفنية بأساليب العمل التي تتطلب نوعا من التعامل غير التقليدي والمألوف ف تحرير الإنسان من الجانب الشكلي والروتيني في العمل يؤدي إلى إعطاء العمل مضمونا إبداعيا بالتوجه نحو البحث والتقصي إذ تهيئ الظروف المواتية للإنسان لوصوله إلى المعلومات بأسرع وأسهل الطرق متيحا بذلك الفرصة لاستغلال أفضل لقانون اقتصاد الوقت والجهد والحيز المكاني.<sup>1</sup>

ازدادت العلاقة بين المجتمع وتكنولوجيا المعلومات أكثر فأكثر من خلال تزايد حاجة مجتمعات اليوم إلى المعلومات إذ أضحت المعلومات اليوم واحدة من أهم الأسس أو المرتكزات الأساسية في حياة المجتمعات التي تنتشر التقدم وحياة أكثر رفاهية فقد احتلت المعلومات موقع الصدارة من اهتمام الدول والمجتمعات إن فيض المعلومات الذي يواجه الأمم والشعوب أصبح العصب لجهود التنمية والتحديث، إذ يغطي كل مجالات الحياة المعاصرة من علمية واقتصادية وثقافية ودينية... الخ.<sup>2</sup>

بات مؤكدا أن قوة العلاقة بين المجتمع وتكنولوجيا المعلومات تأتي من قوة تكنولوجيا المعلومات ذاتها وما تحدثه من تغييرات في المجتمع مما جعلها تختلف عن ما سبقها من تكنولوجيا، فالكل يعرف إن تكنولوجيا المعلومات جاءت نتيجة التلاقي بين الحاسبات الإلكترونية من ناحية وتكنولوجيا الاتصالات من ناحية أخرى وقد استخدمت التكنولوجيات الإلكترونية في عمليات التحويل (Switching) والإرسال (Transmission) وقد حققت هذه التكنولوجيات تقدما كبيرا مع ظهور الخيوط البصرية (Optical Fibers) وغيرها وهكذا تقوم صناعة تكنولوجيا المعلومات على تضافر ثلاثة ميادين صناعية وهي: الإلكترونيات (Micro-Electronics) والاتصالات (Communication) والحاسبات الإلكترونية (Computers) التقاء تلك الميادين الثلاثة، أعطى قوة إضافية لتكنولوجيا المعلومات مما جعلها ثورة بحد ذاتها أحدثت تغيرا جذريا في المجتمع وتلك التغييرات بينت مدى علاقتها بالمجتمع أو بين أفراد البشر ولعل أهم مظاهر قوة العلاقة بين الطرفين نستدل عليها من خلال ما نتج عن ذلك من تقارب واندماج بين مختلف أجزاء العالم حتى بات البعض يتحدث عن القرية العالمية (Global Village) وإذا كان انتشار شبكات التلفزيون العالمية على مختلف البقاع<sup>3</sup>، حتى أضحي البعض يعتقد أن شبكة التلفزيون (CNN) وغيرها من

<sup>1</sup> جعفر حسن جاسم الطائي، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989، ص 19.

<sup>3</sup> محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار النهضة، مصر، ط1، 1997، ص 405.

الشبكات تلعب دورا يكاد يعادل دور اللاعبين التقليديين في الحياة الدولية من حكومات أو أحزاب أو برلمانات وجاءت شبكة الانترنت Internet لتمثل وسيلة جديدة لا مركزية للتخاطب والتحاور بين الأفراد والمؤسسات خارج الحدود وعبر القارات وعن طريقها لا يتم فقط تداول المعلومات والمعرفة والمراسلات بل أيضا أصبحت سوقا للتعاقد بين البائعين والمستثمرين من مختلف بقاع العالم.<sup>1</sup>

يصف الكثيرون أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمجتمع ما زالت غير مستقرة وبمعنى آخر لم تصل إلى مرحلة النضج النهائي لكي يتم وصفها وتحليلها بشكل أكثر دقة وعلمية وهل يمكن أن يطلق عليها في سياق ذلك التحليل بأنها التكنولوجيا الأكثر نظافة والنعامة والودودة مع الإنسان أم لا؟ والإجابة عن مثل هذه الإرهافات الفكرية مردود عليها، حيث ما زالت تكنولوجيا المعلومات تكتب تاريخها الذهبي الذي لم يكتمل بعد بل إن التطورات التي تحصل في هذا المجال باتت مفاتيح للدخول إلى عالم مازال مجهولا للكثير من المتابعين والمهتمين بتكنولوجيا تصنيف الحضارات، لأنه يعتمد على المصدر المتاح للطاقة وفي النهاية ستجد أي حضارة متقدمة في الفضاء ثلاثة مصادر للطاقة تحت تصرفها طاقة كوكبها وطاقة نجمها وطاقة مجرتها أما نحن فأين الآن؟ إننا في الوقت الحاضر بحضارة من النوع الصفري فنحن نستخدم أساسا النباتات الميتة (الفحم الحجري والنفط) لتزويد آلتنا بالطاقة وعلى هذا المستوى الكوكبي فنحن مثل أطفال نقوم بخطواتنا الأولى الثقيلة والمتردة في المكان.<sup>2</sup>

### 3.1 - تكنولوجيا المعلومات والإدارة العكسية للمجتمع:

إن الإدارة في ظل تكنولوجيا المعلومات باتت تختلف مظهرها وجهرا في المجتمع الإلكتروني الجديد وعملية الاختلاف هذه نابعة من طبيعة تكنولوجيا المعلومات ذاتها، من حيث إنها قلبت الموازين رأسا على عقب إذ أن شكل العالم تغير في علاقاته بين أفراد هذا العالم على المستوى المحلي بل وعلى مستوى العلاقات الدولية فالإدارة الجديدة هي التي بدأت وأدخلت تكنولوجيا المعلومات في مفاصل مؤسسات ودوائر الدولة المختلفة والشواهد على ذلك كثيرة منها الاستخدامات المالية والإدارية.<sup>3</sup>

لعل من أهم تطبيقات الحاسب الآلي التي نشعر بها ونلتمس أثرها في حياتنا اليومية هي التطبيقات المالية والإدارية ومجال هذه التطبيقات واسع الطيف، متعدد الأغراض وهو يتراوح بين استخدام الحاسب في تنظيم الرحلات الجوية وحجوزات الركاب إلى إصدار فواتير الهاتف والكهرباء وإصدار جداول رواتب الموظفين والعمليات المصرفية والمالية والتجارية وكذلك يستخدم الحاسب في جرد المستودعات وتنظيم عمليات البيع والشراء وينطوي تحت التطبيقات الإدارية نظام آلية المكاتب (Office Automation) والذي

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص405.

<sup>2</sup> ميتشيو كاكو: رؤى مستقبلية، كيف سيغير العلم حياتنا في القرن الواحد والعشرين، ترجمة خرفان سعد الدين، سلسلة عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2001، ص- ص 29-31.

<sup>3</sup> جعفر حسن جاسم الطائي، مرجع لسابق، ص112.

يختص بعملية تنظيم الملفات ومعالجت الكلمات وعمليات التنظيم الإداري والتطبيقات المالية والإدارية ذات مجال واسع جدا وتتدخل في حياتنا الشخصية تدخلا كبيرا.<sup>1</sup>

إن اللافت للنظر هو أن التطورات الحاصلة بمرور الزمن في عالم تكنولوجيا المعلومات ألفت بظلالها على الواقع الإداري للمجتمع إذ بدأت ثورة إدارية جديدة بفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات وهذه الثورة الإدارية الجديدة هي التي يطلق عليها "ثورة الإدارة العكسية" وتتمثل الإدارة العكسية الجديدة في واقع المجتمعات الحديثة والشواهد والمعطيات عليها عديدة إذ كنا ننتقل إلى الأوراق، لنقلب فيها ونستدعي ما فيها من حقائق وإلى التلفزيون لندير مفاتيحه وإلى الراديو لنتحكم في صوته وإلى المدرب أو المدرس لتعلم على يديه وإلى الدول الأجنبية لحضور المؤتمرات واللقاءات العلمية، الآن العالم يعيش مرحلة انتقال عكسي صارت الأشياء والأفراد والمعلومات تنتقل إلينا وصار العالم في معظمه يدار عن بعد نتحكم في كل شيء عبر قنوات لوحة مفاتيح لا سلكية وخلايا ضوئية ننقل بها الأشياء ونستدعي الأفراد على شاشات التلفزيون أو سماعة الهاتف أو شاشة الحاسب نحن نعيش بالفعل حالة تحتاج إلى إدارة عكسية (Management Palavers) إذ ينقل فيها البائع للمستهلك والمدرّب للمدرّب والمدير للمرؤوس وللاعب الكرة إلى شاشة تلفزيون السيارة وصوت مدير الاستثمار بشركته إلى سماعة هاتفك وأنت في رحلة الصيد بالبر، هذا الانتقال كان يتم دائما ولكن التغيير الذي سيحدث الآن هو أن هذا الانتقال سيتم باستدعاء الطالب للمطلوب وليس لمبادرة من المطلوب للطالب سوف لا يبادر رجل المبيعات أو رجل التسويق بالذهاب إلى المستهلك ولكن المستهلك سيبادر باستدعاء رجل التسويق إلى منزله عبر محطات إلكترونية ليعقد بها صفقة تتم دون مصافحة إدارة عكسية تتم عن بعد (Tele Reserve Management) هي إحدى أهم خصائص العصر الذي نعيشه الآن.<sup>2</sup>

إن نظريات الإدارة الأولى نشأت عند إقدام أحد العمال الهولنديين في أحد مصانع الصلب بعدما لاحظ أبو الإدارة العلمية " فردريك تايلور " إمكانية أداء هذا العامل لعمله بطريقة أفضل وبدأ التفكير في الإدارة العليا من عدد حركات وخطوات أبسط عامل في أحد مصانع الصلب الآن يتجه الأداء البشري إلى ممارسة ما هو أبعد من الأداء العضلي أو الحواس الخمس وصارت الحواس المباشرة عاجزة عن التعرف على ما يدور خارج نطاقها فنحن لا نرى ما يفوق طاقة أبصارنا ولا نسمع ما يدور بعيدا عن نطاق سمعنا لذا كان الاعتماد على الوسائل والأساليب، والتكنولوجيا التي كانت من صنع الإنسان ليضاعف بها قدراته

<sup>1</sup> سعد علي الحاج بكر، فهد علي الحاج بكرى: الحاسب بين يدك، دارجون وإيلي، نيويورك، 1985، ص67.

<sup>2</sup> جعفر حسن جاسم الطائي، مرجع سابق، ص.ص114.115.

ضعافا مضاعفة مستخدما فيها عقله وقدراته في التصور والإبداع، بعدما كان يعتمد على قدميه وذراعيه وأدواته البسيطة في الصيد والزراعة.<sup>1</sup>

أما الآن في ظل تكنولوجيا المعلومات فقد استعيز عن الأداء اليدوي لتلك المهام والأعمال بالحاسوب وكذلك بأجهزة متقدمة مثل الفاكس أو غير ذلك لتختصر الوقت لتوصل المعلومات ويمكن تخزين المعلومات على اسطوانات في الحاسوب أو كتابة الرسائل فتتم عن طريق الحاسوب (معالج النصوص Word Processor)، الذي يسهل مراجعة الرسائل بشكل فعال ودقيق ويمكن من تدقيقها على الجهاز نفسه دون طباعة نسخة منها ولمعالج النصوص فوائد كبيرة يتضح من خلالها الأثر الواضح لهذه التكنولوجيات إذ يمكن من نقل سطر أو مجموعة أسطر من مكان في النص إلى مكان آخر دون الحاجة إلى طباعتها مرة أخرى، ويمكن كذلك حذف عبارة أو أكثر دون المساس بالنص أو بشكل الإخراج للنص وهذا يوفر إعادة الكتابة مرة أخرى للنص أو تعديله مرات كثيرة للوصول إلى الصيغة المطلوبة، ويتم الاتصال بين مكتب وآخر عن طريق البريد الإلكتروني للمناقشة حيث يمكن نقل النص من مكتب إلى آخر وتتم المناقشة حول هذا النص والاتفاق عليه وتعديله بالصورة النهائية دون الحاجة إلى عقد اجتماع لمناقشة النص المكتوب والانتقال من مكان إلى آخر للمناقشة وإبداء الرأي ويمكن وصل الحاسوب بجهاز (الفاكس) وذلك لإرسال النسخ إلى الجهات المطلوبة بسرعة ودقة وبذلك يسهل على المسؤولين العمل ويتيح لهم السرعة في إرسال المعلومات للجهات ذات العلاقة.<sup>2</sup>

## 2- البعد التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات:

### 1.2- التفاعل النسقي بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة:

يعد التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمات عملية معقدة وتتأثر بعدة عوامل وسيطة تتضمن البيئة المحيطة، الثقافية، هياكل المنظمة، معالجة الأعمال، السياسات وطريقة اتخاذ القرارات الإدارية لذلك فإن أي تغيير في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة سيؤثر ويتأثر بالعوامل الوسيطة المحيطة حتى يتم قبوله واستخدامه في المنظمة إذ قد تشكل تلك العوامل عوامل دفع للاستخدام أو عوامل مقاومة إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار.<sup>3</sup>

كما أن أي تغيير في المنظمة لا بد أن يؤثر ويتأثر بالتكنولوجيا السائدة لذا لا بد للمنظمة من أن تأخذ أثر العوامل الوسيطة المختلفة على التغييرات المحتملة فيها.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق: الإدارة بالمعرفة: ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية، مجلة العربي، الكويت، ع 451، 1996، ص.ص.122.123.

<sup>2</sup> وليد الأزهرى وآخرون: مدخل إلى تدريس المعلوماتية، ج3، الهلال العربية، الرباط المغرب، 1995، ص- ص 17- 19.

<sup>3</sup> جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد، عمان، ط2، 2007، ص.ص.67.68.

الشكل رقم (02): يوضح التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة



**Source:** Laudon, Kenneth c,& Laudon, Jane P :**Management Information Systems :Managing the Digital Firm (9<sup>th</sup>ed)**, Upper Saddle River, New Jersey Prentice- Hall International, 2006, p 72.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن هناك عوامل وسيطة ذات أهمية بالغة في أداء المنظمة، أي أن هناك علاقة تبادلية بين كل من تكنولوجيا المعلومات المستحدثة في المنظمة وعوامل البيئة الثقافية التنظيمية السائدة، الهياكل التنظيمية المعتمدة (العمودية والأفقية)، طريقة معالجة الأعمال من خلال الاستعانة بمختلف نظم المعلومات، بالإضافة إلى القرارات الإدارية ومدى اعتمادها على النظم الحديثة في صناعة واتخاذ القرارات، بما يتوافق والسياسات المراد تحقيقها.

## 2.2- الخيارات الحديثة للتصميم التنظيمي:

لقد ظهرت المنظمات الشبكية (Networked Enterprise)، نتيجة النمو الكبير في التكنولوجيا والشبكات ومن ضمنها الإنترنت والتي تسمح للمعلومات بأن تكون موزعة باستمرار في المنظمة، إذ تستخدمها المنظمة لتحسين عمليات الأعمال الداخلية وتحقق التنسيق (Coordinate) في العمليات مع المنظمات الأخرى وتؤمن تحقيق التعاون التنافسي (Collaboration) بين المنظمات كما يمكن أن تستخدم لإعادة التصميم وإعادة الشكل التنظيمي للمنظمة وعملية التحول في الهيكل ومجال العمليات وآلية المراجعة وتدقيق العمل والمنتجات والخدمات، حيث انعكست أهمية نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وانتشارها الواسع في المنظمات على الهياكل التنظيمية وحتى تتحقق الموائمة بين المنظمات ونظم المعلومات ظهرت العديد من الخيارات الحديثة للتصميم التنظيمي ومن أهم الخيارات الحديثة للتصميم التنظيمي ما يلي:<sup>1</sup>

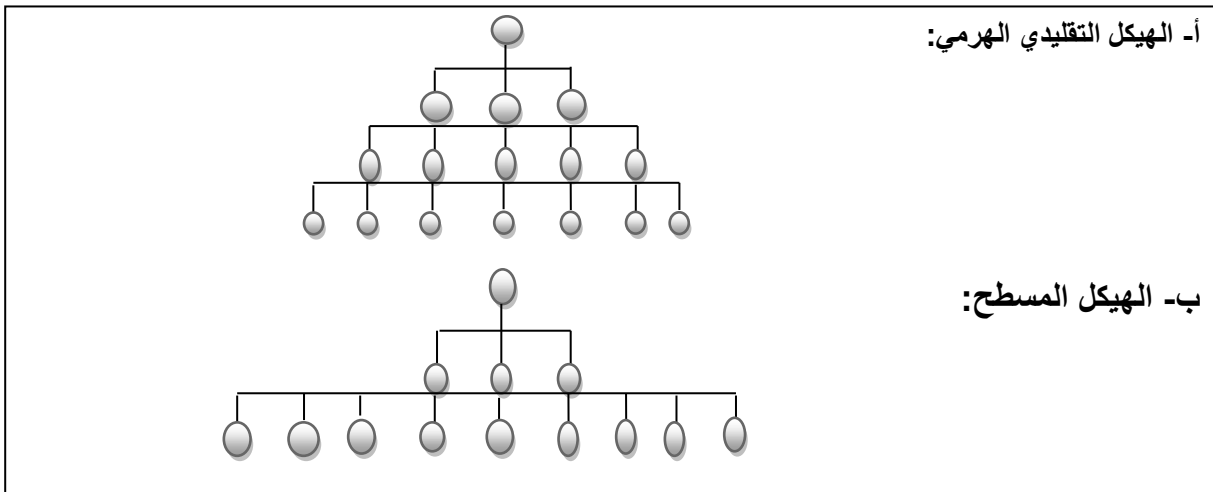
<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص72.

أ- المنظمات المسطحة وعملية إدارة التغيير:

إن أحد الخيارات التنظيمية أمام المنظمات هو تحول الهيكل التنظيمي من الشكل التقليدي الهرمي إلى الشكل المسطح والتي يمكن أن نطلق عليها المنظمات المسطحة حيث عدد المديرين المشرفين في المستويات الأدنى، إذ أصبح العاملون يملكون سلطات أكبر من الماضي لأن المنظمات بدأت تعطي سلطات أكبر في اتخاذ القرار وأصبح العمل لا يتطلب من العاملين قضاء (5- 9) ساعات متواصلة في العمل يوميا أو العمل إلزاميا داخل المكتب.

وتعني هذه التغييرات بأن المديرين أصبحوا يملكون مستوى واسع من المراقبة تسمح لهم بإدارة ومراقبة عدد أكبر من العمال بمستوى عال، منتشرين على مسافات شاسعة وقد سمح هذا التغيير للعديد من الشركات بالتخلص من آلاف المديرين المنتشرين في الطبقة الوسطى. كما أن تكنولوجيا المعلومات أعطت الثقة للتخطيط والتنبؤ والمراقبة بحيث أصبح بالإمكان تحويل أي معلومة في المنظمة لأي شخص وفي أي وقت.

الشكل رقم (03): يوضح تحول المنظمات من الشكل التقليدي الهرمي إلى المنظمات المسطحة



Source: Laudon, Kenneth c,& Laudon, Jane P :Management Information Systems :Managing the Digital Firm (9<sup>th</sup>ed), Upper Saddle River, New Jersey Prentice- Hall International, 2006, p 83.

يلاحظ من خلال الشكل أن تكنولوجيا المعلومات التي تم اعتمادها في المنظمات الحديثة، أسهمت بشكل كبير في التقليل من كثرة المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية الهرمية الشكل، كما أسهمت هذه التكنولوجيا في زيادة عدد العاملين التابعين للمشرف الواحد.

ب- فصل العمل عن الموقع (العمل عن بعد):

لقد ألغت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المسافات بالنسبة للعديد من الأعمال وفي العديد من المحطات وزادت من إمكانية العمل عن بعد إذ أصبح رجال المبيعات يقضون وقتاً أكبر مع المستهلكين بعيداً عن موقع العمل.

لقد أصبح التعاون وعمل الفرق عبر آلاف الأميال ممكناً حيث يشترك العديد من الأفراد والشركات في التصميم رغم تباعد المسافات وهذا يقلل من زمن التصميم في المنتجات.<sup>1</sup>

ج- إعادة تنظيم تدفق العمل:

تساعد نظم المعلومات في إعادة هندسة العمليات وإحلال الإجراءات المؤتمتة بدلاً من إجراءات العمل اليدوية وتعمل على معالجة العمل بشكل آلي، كما قلل تدفق العمل الإلكتروني من كلفة التشغيل عن طريق إختفاء الأوراق والروتين اليدوي، مما أدى إلى تحسين إدارة تدفق العمل وتحسين خدمات المستهلكين في نفس الوقت.

إن إعادة تصميم هندسة العمليات وتدفق العمل له أثر على رفع كفاءة المنظمة ويمكن أن يقود إلى هيكل تنظيمي جديد ومنتجات وخدمات جديدة.

د- زيادة المرونة في المنظمات:

لقد أدى التطور التكنولوجي في الاتصالات إلى زيادة المرونة في المنظمات والتي تساعدها في زيادة قدرتها على الإحساس بالتغيير والتعرف على أماكن التسوق واقتناص الفرص الجديدة، فالشركات الكبيرة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق بعض النشاط والحركة والاستجابة مع المنظمات الصغيرة كما تسهل لها نظم المعلومات أن تعتمد إلى الإنتاج الموجه لتلبية حاجات الزبائن (Mass Customization) وبمرونة كبيرة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: البعد السوسيو- تنظيمي لنسق تكنولوجيا المعلومات

#### 1- نظم المعلومات الإدارية في التنظيم:

**1.1- مفهوم المعلومات Information:** هي بيانات تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى<sup>3</sup>، كون البيانات إذا لم تمر بهذه المراحل لا يمكن الاستعانة بها من أجل اتخاذ القرار.

وتعتبر المعلومات " تسجيلاً للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار وتقليل حالات عدم التأكد الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات"<sup>4</sup>، وهو ما قد يحسن من صورة المنظمة مع

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.ص 72.73.

<sup>3</sup> McLeado, jr: **Raymond, & Schell, George p** :Management information systems (10 th ed) Upper Saddle River, New Jersey: pearson Education, Inc, 2007, p 9.

<sup>4</sup> Ritchie, bob, & Brindley: **Clare, The Information –Risk Conundrum** :Marketing intelligence and planning, 19 (1) 2001, pp 29-37.

المتعاملين وبالتالي كسب ثقتهم، ومنه يمكن القول أن هناك تمايز بين البيانات والمعلومات، هذا التمايز يمكن حصره في الثلاثة نقاط التالية:<sup>1</sup>

- البيانات مادة خام يصعب اتخاذ قرارات على ضوءها.
- المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسمح باتخاذ قرارات على ضوءها
- تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها.

### 2.1- مفهوم النظام:

يعد مصطلح النظام من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهو مصطلح منبثق أساسا من كلمة يونانية والتي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء حيث اكتسبت هذه الكلمة بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة.<sup>2</sup> ولقد تعددت تعريفات النظام فمنهم من أشار على أنه مجموعة من العناصر أو المفردات التي تعمل معا لتحقيق هدف معين أو مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها البعض معا لتحقيق هدف معين أو مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها البعض وبينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من أجل تحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

وعرف على أنه عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الأدوات والوسائل مجتمعة مع بعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء في النظام دوره المرسوم وهدفه المحدد.<sup>4</sup>

أما الباحث فقد عرف النظام على أنه ذلك الكل المتكامل والمترايط من الأجزاء المتفاعلة في ما بينها والعناصر المشكلة من المورد البشري، الحاسب الآلي والبرمجيات وهذا يتدخل البيئة الخارجية في سبيل تحقيق أهداف النظام الكلي.

### 3.1- الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات:

يمثل النظام المفتوح مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل معا عن طريق قبول المدخلات ومعالجتها لتعطي مخرجات مع ضمان المراقبة والتقييم والتغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات ضمن حدود النظام متفاعلا مع الأنظمة الأخرى في البيئة المحيطة<sup>5</sup>، هذا وبما أن نظام المعلومات قائم على التفاعل بين عناصره وهو الشرط الأساسي لنقول أن لدينا نظام للمعلومات.

<sup>1</sup> النجار نبيل جمعة والنجار فايز جمعه: مهارات الحاسوب، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2004، ص363.

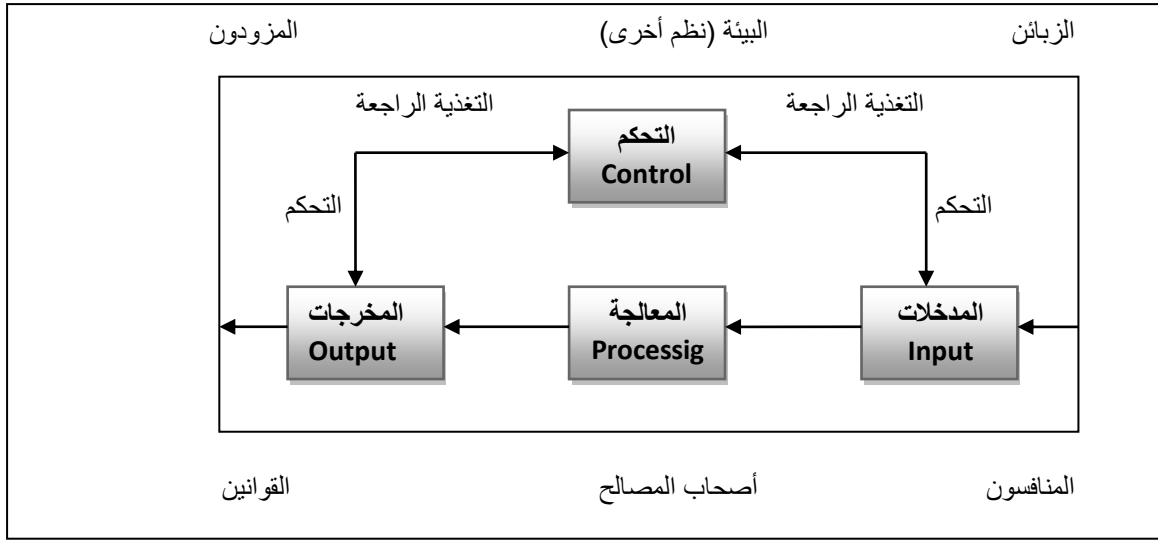
<sup>2</sup> رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور: نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2012، ص16.

<sup>3</sup> مرسي نبيل: التقنيات الحديثة للمعلومات ونظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص58.

<sup>4</sup> Vaassen Harold: Management Information System:A managerial Approach, John Wiley et Sons Ltd, England, 2002, pp14-18.

<sup>5</sup> فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص22.

الشكل رقم (04): يوضح الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات



Source: OBrien, james A: **Introduction to Information Systems: Essentials for the Internetworked Enterprise** (9<sup>th</sup> ed). Irwin, Boston Burr Ridge: McGraw-Hill Companies, Inc, 2000, p22.

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه المكونات الرئيسية لنظام المعلومات الذي يضم خمسة عناصر أساسية غير أنه وقبل التطرق بشيء من الشرح المبسط لهذه العناصر المكونة للنظام لابد أولاً أن يكون هدف عام محدد وواضح للنظام والذي نسعى لتحقيقه بعدها يمكن أن نحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة له، التي يجب أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام للنظام.

أما عن مكونات نظام المعلومات فهي:

#### أ- المدخلات (البيانات Input/Data):

تتضمن "ضم وتجميع العناصر أو الأجزاء معا وإعدادها لكي تدخل النظام لمعالجتها ولا بد من التأكيد على أن المدخلات قد دخلت صحيحة إلى النظام، لأن عدم الدقة في البيانات الداخلة للنظام سيؤدي إلى نتائج خاطئة في المعلومات ولذلك لا بد من التأكد على أن البيانات خالية من الأخطاء قبل معالجتها".<sup>1</sup>

وتتضمن البيانات في نظم المعلومات خمسة أنواع رئيسية هي:<sup>2</sup>

- بيانات رقمية أو هجائية Item Data
- بيانات نصية Text Data
- بيانات صوتية Audio Data

<sup>1</sup> O'brien, james: **A management information systems : Managing information technology in the e-business enterpriss** (5th ed ).Irwin: McGraw-Hill Companies, Inc, 2002, p14.

<sup>2</sup> Alter, Steven: **Information Systems :The foundation of e-business** (4th ed) Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 2002, p136.

• بيانات صوتية Image Data

• بيانات فيديو Video Data

ب- المعالجة Processing:

هي المهمة التي يتم من خلالها تحول مدخلات خام إلى مخرجات ذات شكل له معنى مثل: العمليات التصنيعية والحسابات الرياضية حيث تنظم هذه النشاطات وتحلل وتعالج البيانات حتى تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات للمستخدم وتوجد عدة طرق لمعالجة البيانات تتراوح ما بين المعالجة البسيطة وحتى المعالجة الآلية المعقدة.

ج- المخرجات/ المعلومات Output/ Information:

تتضمن العناصر المخرجة نتيجة المعالجة، لتكون متوفرة للجهات التي تطلبها ومن أمثلتها:المنتجات النهائية والمعلومات الإدارية إلى مستخدميها، علما أن هدف نظام المعلومات هو إنتاج المعلومات المناسبة للمستخدم والتي قد تتضمن رسائل أو تقارير أو رسوم.

د- التغذية الراجعة والرقابة Feedback and Control:

يكون مفهوم النظام أكثر فائدة عند تضمينه نشاطات التغذية الراجعة والرقابة وعندها يسمى نظام الضبط، إذ يصبح بذلك نظام مراقبة ذاتية أو نظام تنظيم ذاتي.

و- البيئة Environment:

إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة، لذا يتوجب إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه المجاميع، إذ أن لاعبي البيئة الأساسية من مستهلكين وموردين ومنافسين وأصحاب المصالح المختلفة يتفاعلون مع المنظمة ويؤثرون فيها.<sup>1</sup>

4.1- التداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل:

يوجد احتمالات عديدة أو أفراد عديدون وبمسؤوليات عديدة يمكن أن يستخدموا تعريف النظام لذا لابد من توضيح بعض المفاهيم التي تستخدم بالتزامن وبمعان مختلفة لذلك المفهوم فما هو النظام الذي نقصده؟. تمثل نظم المعلومات "مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف اتخاذ القرارات والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المنظمة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alter, Steven : Op Cit , p136.

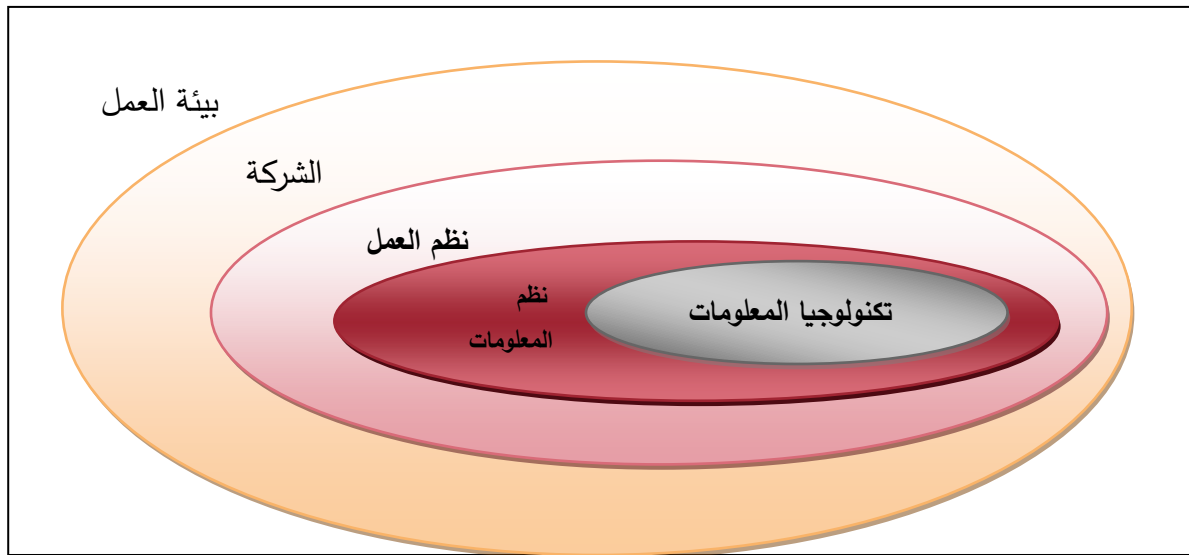
<sup>2</sup> Kovach, Kenneth A, & Cathcart, Jr, Chales E :Humman resource information systems :Providing business with rapid data access, information systems: Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage Public Prrsonnel Management, 28 (1), 1999, p275-283, retrieved january 14, 2008, from, <http://www.search.epnet.com/direct.asp ?an=2004560, le 05/06/2018, a 20:00>.

أما تكنولوجيا المعلومات فهي الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتساعدتها في تدوين وتسجيل وتخزين ومعالجة واستخدام واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم معلومات، إنها الوسائل والأدوات سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة وكذلك البرمجيات والتي يتم من خلالها جمع المعلومات وتخزينها وبثها وتناقلها واسترجاعها والتي تعمل على تسهيل العمليات للمستفيد سواء كان منظمة أو أفراد.<sup>1</sup>

أما نظم العمل فهي "النظم التي بها مشاركة إنسانية و/أو آلات تباشر لإعداد معالجة الأعمال باستخدام المعلومات والتكنولوجيا وموارد أخرى، لإنتاج المخرجات سواء للمستهلك الداخلي أو الخارجي وقد تتألف من نظم فرعية".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح جليا أن المنظمة حديثا تتكون من مجموعة نظم عمل تعمل بشكل متكامل ومتوازن من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا، هذه النظم تساعد في تقديم خدمات داخل المنظمة وخارجها.

الشكل رقم (05): يوضح التداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل



Source: Alter, Steven: **Information Systems: A Management Perspective** (3<sup>rd</sup>ed) Massachusetts: Addison -Wesley Educational Publishers Inc, 2002, P43.

<sup>1</sup> فالح عبد القادر الحوري: استراتيجيات التكنولوجيا ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص35.

<sup>2</sup> Alter, Steven : **Information Systems : The foundation of e-business** (4th ed) Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 2002, p 6.

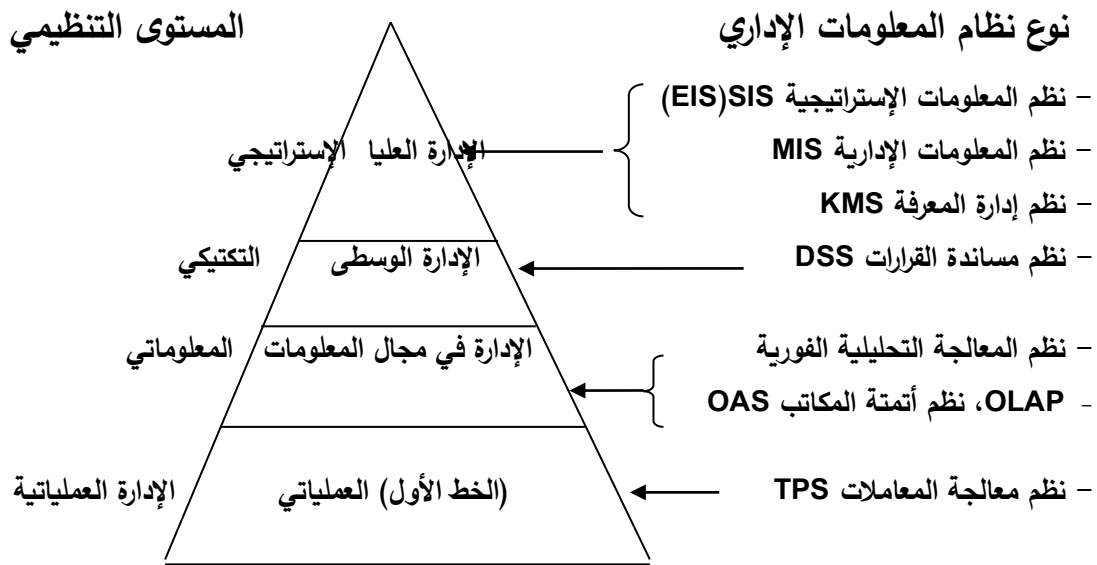
من خلال الشكل وحسب (Alter) فإن المنظمات الحديثة تتكون بشكل أساسي من نظم عمل هذه الأخيرة تتضمن عدد من نظم معلومات، هذه الأخيرة بدورها تتكون من تكنولوجيا المعلومات تتمثل في الأجهزة وبرمجيات ضمن موارد المنظمة المختلفة، إلا أنه وما يجب الإشارة إليه أنه في أغلب الأحيان أن هناك تداخل بين نظم العمل ونظم المعلومات وبالتالي يكون التمييز بينهما غير واضح على غرار: نظم معلومات التصنيع، والمصانع المؤتمتة، أين يكون التصنيع محكوم بالكامل بواسطة نظم المعلومات.

### 5.1- مفهوم نظم المعلومات الإدارية والمستويات التنظيمية:

هو نظام رسمي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بتكامل في إطار مهيكلي وبالارتكاز على الحاسوب وبرمجياته الحديثة بغرض معالجة كافة أنواع البيانات من مختلف المصادر، بهدف توفير المعلومات ذات الجودة العالية بسرعة ودقة لدعم وظائف وعمليات المؤسسة وخاصة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة عند مستوياته الثلاثة.<sup>1</sup>

تتشكل بنية التنظيم في منظمات الأعمال من عدة مستويات تسمى في بعض الأحيان مستويات إدارية وفي أحيان أخرى مستويات تنظيمية والمعنى في كل الأحوال واحد، فالمستويات التنظيمية أو الإدارية المتعددة تتطلب أنماطا معينة من نظم المعلومات الإدارية وبخاصة إذا كانت المنظمة كبيرة الحجم ويمكن القول أنه كلما ازداد حجم المنظمة وتنوعت أنشطتها وتعددت أعمالها كلما دعت الحاجة إلى تطوير وتطبيق أنماط متنوعة من نظم المعلومات الإدارية المتكاملة في تقنياتها ووظائفها وبالتالي يمكن القول أن البنية التنظيمية للمنظمات الحديثة تتكون من مستويات إدارية تقابلها أنواع من نظم المعلومات الإدارية، كما هو واضح في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (06): يوضح نظم المعلومات الإدارية والمستويات التنظيمية في منظمات الأعمال



<sup>1</sup> عيد الله حسن مسلم، المرجع السابق، ص153.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، ط1، 2008، ص58.

صفة عامة يوجد في منظمات الأعمال المتوسطة والكبيرة أربعة مستويات تنظيمية المستوى الإستراتيجي الممثل بالإدارة العليا والذي يهتم بأنشطة وعمليات صياغة وتطبيق وتقييم استراتيجيات الأعمال الشاملة للمنظمة وتحليل هيكل المنافسة في الصناعة والسوق وهذا يتطلب بالطبع تحليل منهجي دقيق لعناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال الخارجية".<sup>1</sup>

يمكن حصر أربع أنواع رئيسية من نظم المعلومات كما هي مبينة في الشكل رقم (05)، أعلاه والتي تخدم مستويات التنظيم، هذه النظم تتمثل في:<sup>2</sup>

#### أ- نظم معالجة المعاملات (Transaction Processing Systems (TPS):

نظام معلومات محوسبة يعالج ويسجل البيانات الناتجة عن أحداث مبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال وتخدم المستوى التشغيلي في المنظمة يجعل المعلومات الضرورية متوفرة للمستخدمين داخل وخارج المنظمة حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، حيث تستخدم إجراءات وقواعد محددة وتعمل على حفظ وتخزين البيانات إلى حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، كما تعمل على تأمين جميع المعلومات على المستوى التشغيلي (العملياتي) والتي تخدم القرارات المهيكلة، بطريقة فعالة وبدقة أعلى وفي الوقت المناسب".<sup>3</sup>

#### ب - نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems (MIS):

هي نظم معلومات صممت لخدمة وظائف المستوى الإداري وذلك عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي والتقارير التاريخية، كما تخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط والمراقبة واتخاذ القرار في المستوى الإداري، إذ تقدم تقارير أسبوعية، شهرية، سنوية للمهتمين من المديرين.

#### ج- نظم دعم القرار (Decision Support Systems (DSS):

نظم معلومات على مستوى إدارة المنظمة يساعد مدير منفرد أو مجموعة صغيرة من المديرين لحل مشكلة نوعية، كما أنه نظام يمزج البيانات ويقدم نماذج تحليلات رفيعة المستوى، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل وتقديم برامج إدارة وإنتاج الحوار، للسماح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه، لدعم اتخاذ القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع نفسه، ص59.

<sup>2</sup> فايز جمعه، صالح النجار، مرجع سابق، ص53.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص. ص53.54.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص59.

يقوم هذا النظام "على أساس إعطاء المستفيد النهائي أدوات مفيدة للتحليل، إذ يمكنه دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة وكذلك برامج إدارة وإنتاج الحوار التي تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام ويعمل هذا النظام على تقديم الدعم المباشر للإدارة الوسطى والعليا".<sup>1</sup>

#### د - نظم دعم المديرين التنفيذيين (ESS) Executive Support Systems:

نظام معلومات على المستوى الإستراتيجي في المنظمة مصمم لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات غير المهيكلة من خلال تصاميم متقدمة.<sup>2</sup>

وتقدم نظم المعلومات الإستراتيجية أو التنفيذية معلومات تحليلية وافية عن بيئة الأعمال الخارجية وبصورة خاصة معلومات عن فرص الأعمال، مصادر التهديدات، المخاطر المحتملة والمتوقعة للأعمال اتجاهات المنافسة، معلومات عن المنافسين والمنظمات المنافسة إلى غير ذلك من المعلومات المفيدة لأغراض تنفيذ برامج الإدارة الإستراتيجية للأعمال، بنفس الاتجاه نجد أن بعض المنظمات تتولى تطوير نظم معلومات إدارية دولية تتوجه نحو بيئة الأعمال الدولية International Business وتحليل البيانات وإنتاج المعلومات وتقديم الخلاصات والتحليلات وذلك عندما تقرر هذه المنظمات الإندماج مع أنشطة الأعمال الدولية وبالتالي تصبح نظم المعلومات الإدارية من طراز نظم المعلومات الدولية التي تختص بقضايا وأنشطة الإدارة الدولية على وجه التحديد، وتستفيد المستويات التنظيمية من وجود شريحة مهمة من العاملين في مجال تحليل البيانات Data Workers والعاملين مع المعرفة Knowledge Workers من التقنيين والمبرمجين ومحلي النظم وإداريين لقواعد البيانات أو لمستودعات البيانات Warehouses Data والمديرين لنظم المعالج التحليلية الفورية Online Analytical Processing Systems المعروفة اختصاراً (OLAP)، هذه الشريحة الجديدة من العاملين تشكل مستوى العمل المعرفي وتتداخل في الواقع مع كل المستويات التنظيمية الموجودة في المنظمة ذلك لأن هذه الفئة المهمة من العاملين تقدم خدماتها لجميع المستويات ولمختلف الإدارات ويساعد وجود بنية تحتية، لتكنولوجيا المعلومات ولنظم أتمتة المكاتب Office Automation Systems على توفير الاتصال الفوري والتلقائي مع جميع المستفيدين في داخل وخارج المنظمة وأخيراً تعمل المنظمة من خلال وجود إدارة سلسلة التوريد وتحقيق الاتصال اليومي مع الزبائن والمستفيدين وبالتالي يفيد وجود نظم معالجة المعاملات Transactions Processing Systems في تلبية احتياجات الإدارة في هذا المستوى من العمل الإداري".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، 2000، ص50.

<sup>2</sup> فايز جمعه، صالح النجار، مرجع سابق، ص59.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص60.

## 6.1- البناء النسقي لنظم المعلومات الإدارية:

تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس للنسق التنظيمي والتي تشير إلى مجموعة المكونات المادية والبرمجية والبشرية والشبكات التي تحقق جملة الأهداف التنظيمية في منظمات الأعمال الحديثة هذه الوسائل تعد الدعامة الرئيسية المشجعة على إنسيابية العمل بطريقة تحقق الرشاقة المنظمة إلا أن رواد الدراسات البحثية في مجال تكنولوجيا المعلومات فتح عدة مدارج تفكيرية تشير إلى أنه لكل من هذه التقنية معاييرها في الفهم والتقدير على أن تشترك في سياقها " الإداري والتنفيذي" كقاعدة ضرورية يلزم توافرها للاستعانة بها واستغلالها بطريقة عقلانية وما يؤكد على الدور الإيجابي لمختلف النظم الإدارية المعتمدة ما أقره "الحميدي وأخرون"<sup>1</sup> على أنه يترتب على استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة في المنظمات آثار تنظيمية وإدارية، حيث لها تأثير على البناء التنظيمي للمنظمة، من خلال التحول من المركزية إلى اللامركزية من خلال استخدام شبكات الاتصال التي تعزز هذا المفهوم كما ساهمت في تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة.<sup>1</sup> وهو الأمر الذي يشير إلى أن لنظم المعلومات الدور الفعال في عملية اتخاذ القرار الإداري كونها تقلص من الوظائف والمستويات الإدارية فهي تلزم إعادة الهندسة من خلال اعتماد الهياكل التنظيمية المسطحة بدل العمودية (كثيرة المستويات الإدارية) وهو ما تشير إليه دراسات (الكيلاني وأخرون)، عن تأثير تلك النظم في التنظيم حيث يرون على "أنه من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات حتى تتم الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم داخل المنظمة وتشمل المعلومات تحديدا الهيكل التنظيمي والواجبات والصلاحيات"<sup>2</sup>، ناهيك عن ما توفره من تخزين للمعلومات الجاهزة وتحريكها وسهولة الوصول إليها ما ينعكس على رشاقة في اتخاذ القرار ومن هنا يمكن لأدوات "تقنية المعلومات أن تعمل على إيجاد وحدات تنظيمية جديدة وإلغاء أو تغيير مهام بعض الوحدات القائمة، مثل الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات أو توزيعها وذلك بعد إنتشار أنظمة الاتصال المباشرة وظهور الحاسبات الإلكترونية الصغيرة منخفضة التكاليف".<sup>3</sup>

لهذا فإن الحديث عن نظم المعلومات الإدارية هو الحديث عن المنطلقات الدلالية الكاشفة عن مجموعة أنساق النظم الفرعية للمنظمة المتفاعلة مع بعضها البعض في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي التنسيق بين أنشطتها، بالإضافة إلى المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> الحميدي نجم وأخرون: نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل، عمان، 2004، ص294.

<sup>2</sup> الكيلاني عثمان وأخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2009، ص46.

<sup>3</sup> الديابي عبد الرزاق: تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص30.

وتسهم نظم المعلومات الإدارية على اختلاف مجال نشاطها في حل المشكلات التنظيمية وفق طريقتين أساسيتين:<sup>1</sup>

أ- يعد نظام المعلومات الإدارية موردا أساسيا للمعلومات على مستوى التنظيم لحل المشاكل ويكون النظام توكيدا رسميا من منفذي الإدارة العليا لجعل الحاسب متاحا لجميع المديرين ويضع نظام المعلومات الإدارية الأساس للإنجازات في المجالات الأخرى - نظم دعم القرارات- المكتب الافتراضي- النظم المعتمدة على المعرفة. ويساهم نظام المعلومات الإدارية في تحديد المشاكل وفهم فكرتها الرئيسية وجعل تدفق المعلومات بصفة مستمرة إلى المدير بما يمكنه من تحديد المشاكل التنظيمية الوشيكة الحدوث وفهمها وتحديد مواقعها ومسبباتها.

فنظم المعلومات الإدارية تعد ركيزة أساسية في عملية تدفق العمل حيث تساعد في تدفق المعلومات والبيانات إلى الفئات المسيية من صانعي القرار بالسرعة والكفاءة المطلوبة الأمر الذي يعود على المنظمة بالإيجاب بعد أن يكون كمنوال معرفي يساعد متخذ القرار على الرشدة والعقلنة من خلال البيانات المحدثة عن النشاطات التي ينفذها الفاعلين في المؤسسة كمدخلات أساسية لنسق النظام المعلوماتي، ثم تضمنين القدرة على تحويل البيانات من خلال العمليات إلى معلومات ذات قيمة، يضاف لها فهرسة البيانات (تصنيفها وترتيبها) مع تخزينها، لتنتج لنا مخرجات بالكمية والدقة المطلوبة، كما تمكن الفاعلين من صانعي القرار من تقييم النتائج المتوقعة بعد أخذ بديل من البدائل (حل من الحلول)، هذا التناسق العملي يسهم في تدفق العمل عبر الوحدات والأقسام التنظيمية، كما يمكن له أن يحقق لنا فعالية في اتخاذ القرارات.

## 2- نظم اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرارات لم تعد تعتمد على التخمين والتنبؤ وعلى التجربة والخطأ وكذا الخبرات لدى متخذي القرارات، بل أصبحت في وقتنا الحالي، تخضع لضوابط وقوانين خاصة بها، وهذا نتيجة لمعرفة أهمية اتخاذ القرارات لارتباطها مع مختلف الوظائف الإدارية، فنجاح الإدارة يعتمد على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها.

### 1.2- مفهوم القرار وصنع القرار:

يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطا وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث يصعب السيطرة عليها وأهمها: ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والتغير البيئي المتسارع والثورة الاتصالية والمعلوماتية وعدم التأكد البيئي وتعقد المنظمات وزيادة حجمها وغيرها وهذه الضغوط والتحديات تجعل عملية صنع القرارات أكثر تعقيدا وأهمية من أي وقت مضى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريموند مكليود وجورج شيل: نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2009، ص38.

<sup>2</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط3، 2009، ص229.

من المفيد التمييز بين اتخاذ القرار (Taking Decision) وعملية صنع القرار (Making Decision) فالقرار هو سلوك واعي من بين عدة بدائل إنه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعها فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار، أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته، ويقول الكاتب هاريسون Harrison إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين.<sup>1</sup>

كما يمكن التمييز في هذا الصدد بين القرار وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار وقد ذكر (فيزجيرالد Stephen P.Fitzgerald) في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة ويعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب والنتيجة.<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي المرحلة النهائية لعملية صنع القرار داخل المؤسسة.

## 2.2- نماذج صنع القرارات الإدارية:

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ولكن الواقع غالبا ما يثبت عكس ذلك، فالمدير غالبا يقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة وهكذا يصنف الكتاب طريقة صنع القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما:<sup>3</sup>

- النموذج الرشيد (Rational)

- النموذج السلوكي (Behavioral Model)

أ- النموذج الرشيد: ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته ويستند إلى النظرية الاقتصادية التقليدية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح وتقتض أن المدير يملك الخصائص الآتية:<sup>4</sup>

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير).
- يقوم بصنع قرارات مثلى.

<sup>1</sup> John Ivancevich, & al: **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Boston , Mass, Mcgraw Hill, 2009, p 117.

<sup>2</sup> Fitzgerald, Stephene, p: **Decision mking**, capstone publishing, London, 2002, p 9.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص232.

<sup>4</sup> Robbins and Coulter, fred Luthans: **Organizational Behavior**, 6th, New York: McGraw-Hill Book co,1992, pp 497.498.

## ب- النموذج السلوكي (Behavioral Model):

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها إن لم يكن مستحيلا لأن الواقع عكس ذلك تماما وإن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل وهي محدودة، مقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته وقد أطلق على هذا الموقف "الرشد المحدود" (Bounded Rationality) ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة ومتنوعة جدا حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود (Inherently Bounded).<sup>1</sup>

## 3.2- دور نظم المعلومات في صناعة القرارات الإدارية:

يعد الغرض الأساسي من نظام المعلومات الإدارية هو دعم عمليات صنع القرارات الإدارية فمن المعروف أن الاحتياجات من المعلومات غالبا ما تكون معروفة مسبقا، حيث تخرج هذه المعلومات في شكل تقارير دورية على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري وذلك حسب الحاجة لصنع القرار المراد الخروج به، هذا ويعد النموذج الذي قدمه "هربرت سيمون Herbert Simon" لتوضيح مراحل صنع القرار من أهم النماذج استخداما والذي ميز فيه بين أربعة مراحل أساسية ممثلة في، مرحلة الاستخبار مرحلة تصميم النموذج، مرحلة البحث والاختيار وأخيرا مرحلة التطبيق:<sup>2</sup>

أ- مرحلة الاستخبارات: تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين، وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف إنحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي.

إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تنفذ بشكل فعال صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي يتم تخزينه سابقا، كذلك تسهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تسيير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ب- مرحلة التصميم (تخطيط الحلول البديلة): يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل.

<sup>1</sup> Luthans: **Organizational Behavior**, Op Cit, p207.

<sup>2</sup> خالد ضيف الله: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، متوفر على الموقع: [www.Linkedin.com/pluse](http://www.Linkedin.com/pluse)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/25، على الساعة 13:35.

ويفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة لمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

**ج- مرحلة البحث والاختيار:** يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها ويصبح البديل المختار هو القرار الذي تترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال. ويمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار، عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وأيضاً من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة (ماذا - إذا) ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.

**د- مرحلة التنفيذ والتطبيق:** في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالباً ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية... وغيرها.

وكننتيجة كون تنفيذ القرار يتطلب إقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار مثلاً في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.<sup>1</sup>

### 3- ماهية نظم تدفق العمل:

في ظل التطور السريع الذي فرضته تكنولوجيا المعلومات، بات لزاماً على المنظمات التفكير وبجدية في مواكبة هذا التغيير من خلال توفير كل الضروريات اللازمة من تقنيات حديثة في التسيير الإداري، ناهيك عن عملية هندسة تدفق الأعمال وهذا لما لهذه الأخيرة من دور في تجويد كفاءة الخدمة المقدمة كعملية محورية في استمرار المنظمة في تأدية وظائفها الأساسية.

### 1.3- مفهوم تدفق العمل:

لا يوجد مصطلح علمي "عربي" معتمد يصف هذا المصطلح الأجنبي إلا أنه جرت العادة على تقسيم هذا المصطلح إلى جزئين وترجمة كل جزء على حدا للوصول إلى معنى يعبر بشكل كافي عن المعنى المقصود به من المصطلح الأجنبي (Workflow)، حيث يترجم الجزء الأول (Work) بـ"عمل" أما

<sup>1</sup> خالد ضيف الله: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، متوفر على الموقع: [www.Linkedin.com](http://www.Linkedin.com)، المرجع نفسه.

الجزء الثاني (Flow)، فيترجم بـ "تدفق" لنحصل على ترجمة مقبولة للمصطلح الأصلي وهي " تدفق العمل".<sup>1</sup>

يمكن تعريف تدفق العمل ببساطة على أنه حركة الوثائق أو المستندات أو الاستثمارات والمهام المتعلقة بها لأداء معاملة عمل معينة، حيث يتم تنفيذ هذه الخطوات وفق ترتيب معين ووفق مجموعة من النظم والشروط للحصول على نتيجة.

ومنه يمكن أن نقول أن مصطلح تدفق العمل أو سير العمل، هو عبارة عن سلسلة من الخطوات والإجراءات والعمليات الخاصة بعمل موظف أو مجموعة من الموظفين وذلك وفق آلية عمل واضحة تساعد في الرقي بطريقة العمل لتحقيق أكبر دقة وسرعة في الأداء.

### 2.3- أنظمة تدفق العمل (Workflow management System):

هي عبارة عن "حزمة من البرامج والتطبيقات التي تستخدم لدعم وإدارة وإجراء "تدفق العمل"، حيث أن العديد من هذه الأنظمة توفر إمكانية القيام بعملية تقييم وتحليل لعملية "تدفق عمل" معينة للحرص على معرفة نقاط الضعف أو المشاكل التي تواجه هذا الإجراء وبالتالي التغلب عليها لضمان سير عملية تدفق العمل على أفضل وجه ممكن، معظم هذه الأنظمة تتكامل مع أنظمة أخرى كأنظمة قواعد البيانات البريد الإلكتروني،...إلخ، هذا التكامل يوفر بنية وأساس قوي لتوثيق جميع الإجراءات أو عمليات تدفق العمل بالإضافة إلى توفير إمكانية إستفاضة (تكامل) أنظمة أخرى مع النظام الحالي".<sup>2</sup>

3.3- مكونات نظم تدفق العمل: يمكن وصف تدفق العمل دائما "باستخدام تقنيات تخطيط التدفق (رسمية أم غير رسمية) توضح اتجاه تدفق البيانات من خلال خطوات المعاملة العملية، مكونات تدفق العمل يمكن أن تصنف ضمن إحدى هذه الفئات الثلاث:<sup>3</sup>

- وصف للمدخلات: بيانات، مستندات وثائق أو أي مصدر لإنهاء هذه الخطوة من العملية.
- قواعد تنقل خوارزميات: التي قد تنفذ بناء على اللوائح والنظم (بشرية، إجرائية) أو على شروط وحدود وقواعد حاسوبية أو خليط من النوعين.
- وصف للمخرجات: بيانات أو مستندات أو أي مخرجات من هذه الخطوة وتكون عبارة عن مدخلات لخطوة تالية.

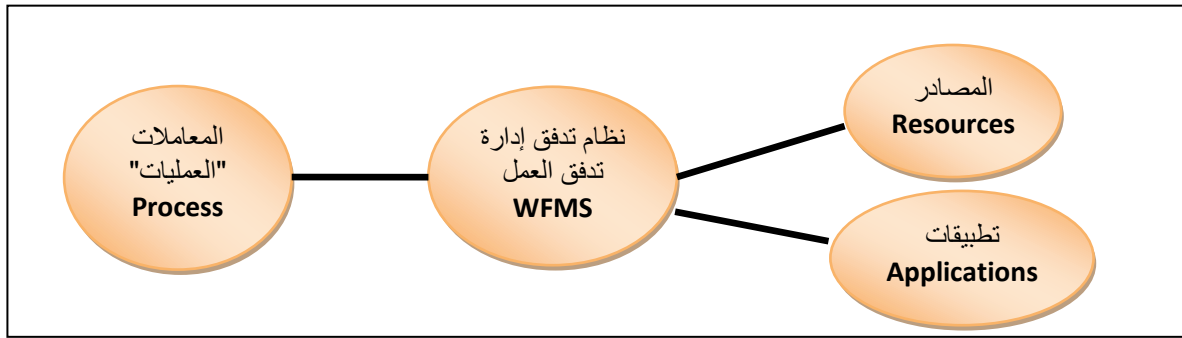
<sup>1</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج1، متوفر على الموقع: [www.tech.wd.com/wd](http://www.tech.wd.com/wd)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/28، على الساعة 20:40.

<sup>2</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج1، مرجع سابق.

<sup>3</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج2، متوفر على الموقع: [www.tech.wd.com/wd](http://www.tech.wd.com/wd)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/29، على الساعة 22:00.

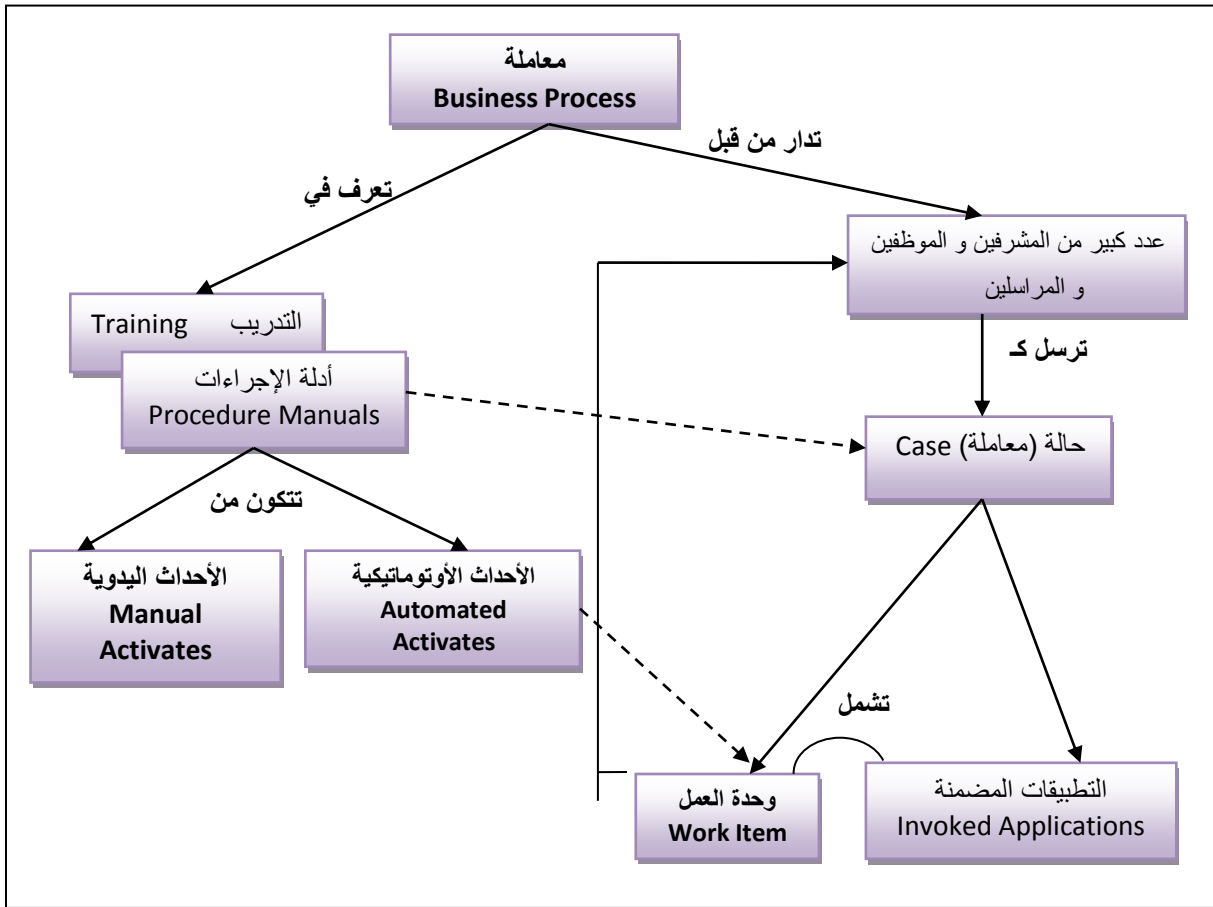
يمكن دمج التصنيفات الثلاث فقط في حالة كانت مخرجات الخطوة السابقة تساوي بالضبط متطلبات (مدخلات)، الخطوة التالية وبالنسبة للخوارزميات فتستخدم غالبا في حال كان لكل عملية أو خطوة تالية أكثر من احتمال (مسار) وفق شرط معين أو مجموعة من الشروط. وتدور الفكرة الأساسية في عمل نظام إدارة تدفق العمل في الفصل بين المعاملات "العمليات" والموارد والتطبيقات والتركيز على إمداد المعاملة "العملية" كوحدة واحدة بكل ما تحتاجه وعدم التركيز على محتوى المهام المنفردة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح الفكرة الأساسية في نظم إدارة تدفق العمل



تعد الفكرة الأساسية في نظم إدارة تدفق العمل من خلال الاعتماد، على المصادر والمعاملات (العمليات) والتطبيقات في علاقة تفاعلية مع نظام تدفق إدارة تدفق العمل. هذا ويجمع الباحثين في مجال التنظيمات أن هناك اختلاف جوهري بين كيفية عمل نظام تدفق العمل قديما وحديثا، حيث عرف تطورا كبيرا بل لا يزال يتطور وفق متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. حيث يتم الاعتماد في نظام تدفق العمل التقليدي، من أجل إجراء المعاملات على عدد كبير من المشرفين والموظفين وترسل في وحدة عمل إلا أنها تعتمد على تدريب الموظفين والعمل على ممارسة مهامهم إما بطريقة يدوية أو أوتوماتيكية عن طريق التكوين والتدريب المستمر.

الشكل رقم (08): يمثل كيفية عمل نظام تدفق العمل (تقليديا)

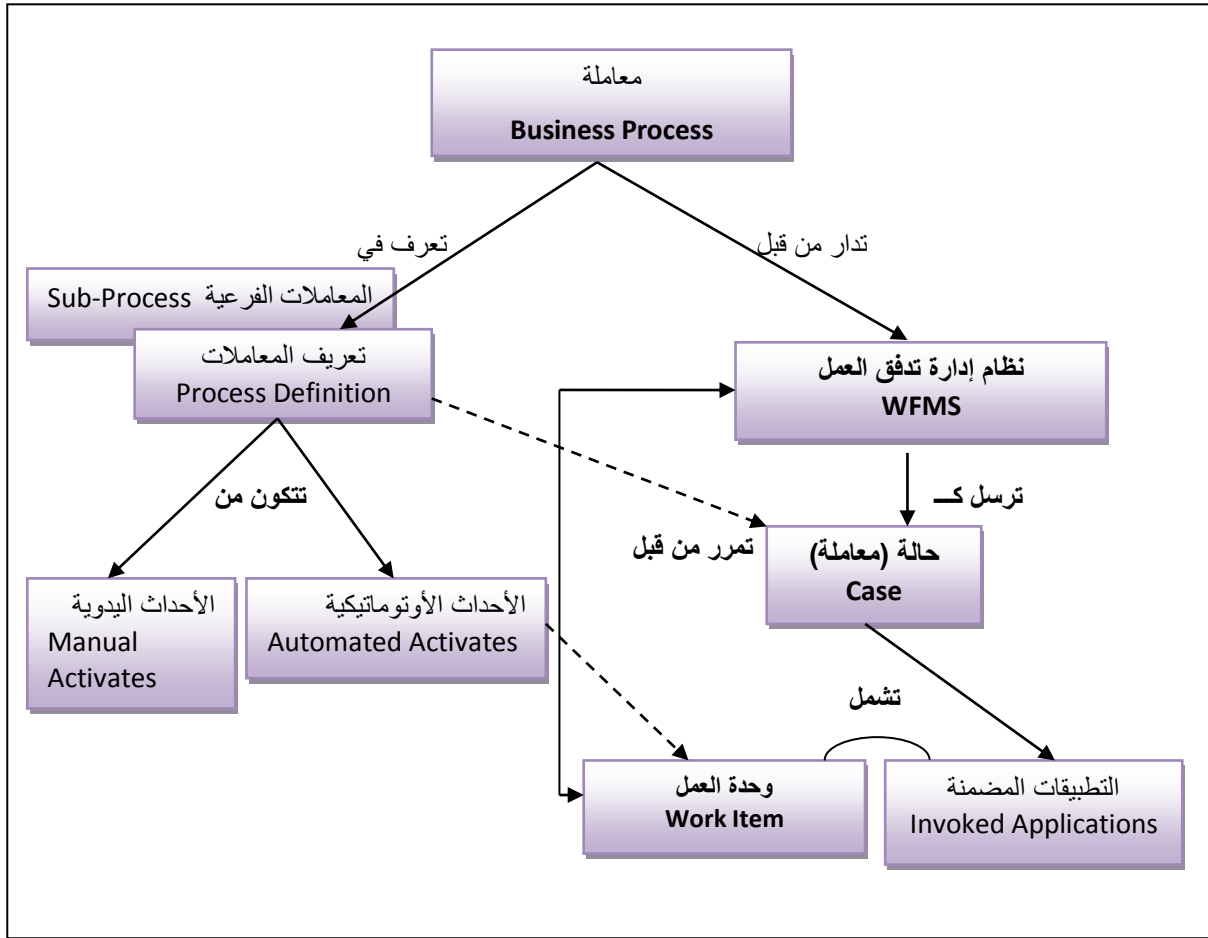


المصدر: أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج2، المرجع السابق.

حيث يتم الاعتماد في نظام تدفق العمل التقليدي، من أجل إجراء المعاملات على عدد كبير من المشرفين والموظفين وترسل في وحدة عمل إلا أنها تعتمد على تدريب الموظفين والعمل على ممارسة مهامهم إما بطريقة يدوية أو أوتوماتيكية، عن طريق التكوين والتدريب المستمر<sup>1</sup>. أما عن نظام تدفق العمل بطريقة حديثة فإن جوهره يختلف بشكل كبير عن الطريقة التقليدية عن طريق المعاملات الفرعية دون الاعتماد الكلي عن تدريب الموظفين حيث يكتفي بتعريف المعاملات التي بدورها تنفرع إلى الأحداث الأوتوماتيكية والأحداث اليدوية كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، الجزء الثاني، المرجع السابق.

الشكل رقم (09): يمثل كيفية عمل نظام تدفق العمل (حديثا)



المصدر: أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج2، مرجع سابق.

#### 4.3- أنواع نظم تدفق العمل:

تتقسم نظم تدفق العمل إلى أربعة (04) أنواع كل صنف يختلف عن الآخر بشكل رئيسي من خلال آلية النقل المستخدمة لتوجيه خطوات تنفيذ المعاملة هذه الأصناف تتمثل في:<sup>1</sup>

أ- أنظمة تدفق العمل الإنتاجية: هذا النوع من الأنظمة تكون الجزء التقليدي من السوق ويعتبر هذا النوع هو أول أنواع الأنظمة في هذا المجال تطبيقا، هذه الأنظمة تقوم بتوجيه الملفات والمستندات والاستمارات بأكثر من شكل خلال المنظمة التي تعمل هذه الأنظمة من خلالها، تخزن الوثائق نموذجيا في نقطة مركزية مع توفير تدقيق عند استخراج أو إدخال الوثائق مع نسخة أصلية للتوثيق والمقارنة.

<sup>1</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، الجزء الثاني، المرجع السابق.

من إيجابيات هذا النوع من الأنظمة، بشكل عام توفر إمكانيات وظيفية أكثر وأوسع من الأنظمة الأخرى ويمكن تشغيلها على نطاق واسع ضمن شبكة حاسوبية أو من خلال بيئة حاسوبية كما أنها توفر إمكانيات ضخمة للتعديلات في البيئة الأساسية لها.

أما عن سلبيات هذه الأنظمة، تعتبر تكاليف توظيف مثل هذه الأنظمة ضخمة مقارنة بالأنظمة الأخرى.

أما وظيفيا فتشابه أنظمة تدفق العمل في هدفها وهو في تقليص وتخفيض مساحة العمل المكتبي اليدوي (الأوراق)، نظام تدفق العمل الإنتاجي يتطلب التعامل مع الورق مرة واحدة فقط وهي عند عملية مسح البيانات من الاستمارة أو المستند وإدخالها إلى النظام.

هذا وتشير الأبحاث أن الأنظمة الفعلية (الجزئية) التي تكون نظام تدفق بيانات إنتاجي قياسي ونجاح فهي: إدارة الصور، إدارة قواعد البيانات، إدارة المستندات، إدارة النماذج والاستمارات، إدارة بيانات المنتج إدارة المشاريع، المراسلات الإلكترونية، خدمات الإنترنت والإنترنت، بالإضافة إلى خدمات التجارة الإلكترونية.

ب- أنظمة تدفق عمل المراسلات: تدعى هذه الأنظمة في بعض المراجع بأنظمة تدفق البيانات الإدارية، يعتبر هذا النوع من أصغر أنظمة تدفق البيانات حيث يقوم بتوجيه الوثائق والمراسلات داخل منظمة معينة إلكترونيا باستخدام مخدم بريد إلكتروني.

من إيجابيات هذا النوع من الأنظمة أن المراسلات تعتمد على مخدم بريد إلكتروني (نظام بريد) فبالتالي كلفة توظيف مثل هذه الأنظمة عادة تكون قليلة التكلفة يمكن توظيف مثل هذه الأنظمة بأقل كلفة زمنية ووظيفية حيث لا تتطلب إلا القليل من التدريب.

أما سلبيات هذا النوع من الأنظمة أنه "يفتقر إلى شمولية ومرونة أنظمة تدفق العمل الإنتاجية كما انها عادة تقتصر إلى بعض الأنظمة (الفرعية) مثل نظام إدارة الوثائق، بالإضافة إلى أن مخدمات البريد الإلكتروني التي تستخدمها مثل الأنظمة غير متوفرة في المؤسسات (تستخدم مخدمات أخرى لا يدعمها نظام تدفق عمل المراسلات)، أما وظيفيا فهذه الأنظمة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنظمة فرعية فقط وهي: نظام مراسلات إلكتروني، نظام إدارة نماذج واستمارات، نظم إدارة قواعد البيانات، يتم إنشاء الاستمارات بأداة مستقلة وتم تناقل هذه الاستمارات بين الأشخاص المخولين بذلك تسمح لهم بتغيير وتحديث حقول هذه الاستمارة حسب صلاحياتهم وعند الإنتهاء من المعاملة تخزن في قاعدة البيانات".<sup>1</sup>

### ج- أنظمة تدفق العمل على الإنترنت:

يعتبر هذا النوع من الأنظمة الأكثر تطورا وازدهار هذه الأيام، بتوظيفه للشهرة التي حصل عليها من إنطوائه تحت منظومة الإنترنت حيث يوظف هذه البيئة لتوفير بيئة لنظام تدفق عمل بكامل إمكانياته.

<sup>1</sup> أحمد النيب، مرجع نفسه.

من ايجابيات هذا النوع من الأنظمة أنه مساعد لأغلب المنظمات لتبنيه وذلك لتوفر أغلبها على البنية التحتية اللازمة لتجسيده وذلك بفضل الانترنت.

أما ما يعاب على هذا النوع من الأنظمة من الجانب الأمني حيث يمثل أحد أهم عيوب هذا النظام بالإضافة إلى أن التحديث في بنية هذه الأنظمة يعتبر مطلب دائم لمواكبة التطور الهائل لشبكة الإنترنت (سلاح دو حدين)، أما عن الخلفية الوظيفية لهذا النوع من الأنظمة، فعلى عكس الأنظمة السابقة تمثل متطلبات تطبيق مثل هذا النظام معقولة حيث كل ما يتطلبه عمل مثل هذه الأنظمة هو انترنت مخدم انترنت، متصفح انترنت، محرك تدفق عمل<sup>1</sup>.

د- **نظم أنظمة تدفق العمل:** لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات والاتصال لكن يمكن القول إنها: "برمجيات لإدارة مراحل العمل، قياسها، تسجيلها، تنسيقها ومراقبتها ويعني ذلك إن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح، فهي تقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم ويحمل تطبيقات متنوعة"<sup>2</sup>.

يمكن وصف هذا النوع من أنظمة تدفق البيانات على أنه عبارة عن حزمة من البرامج التي تدير العمل في مؤسسة أو منظمة ما، مثل معالج الطباعة، العروض التقديمية، برامج الجدولة وبرامج إدارة البريد الإلكتروني والتي تتكامل مع بعضها البعض لإنتاج نظام تدفق عمل نموذجي مصغر. إيجابيات هذا النوع من الأنظمة، أنه في حال الحاجة لتوظيف هذا النوع من الأنظمة لا يتطلب الأمر حاجة فعلية لطرف ثالث (مستشار أو خبير أو أخصائي)، بالإضافة إلى التناسب بين سعرها والخدمات التي توفرها.

أما عن سلبيات هذا النوع من الأنظمة، فإنه لا يوفر إمكانية التكامل مع أنظمة أخرى بالإضافة إلى استحالة تطبيقه على نطاق واسع، أما عن الخلفية الوظيفية لهذه الأنظمة، فإنه تتشابه آلية العمل في مثل هذه الأنظمة مع أنظمة تدفق عمل المراسلات إلا أن هذه الأنظمة عادة ما تطبق في الأجهزة الشخصية لأجهزة الموظفين ويمكن تقسيمها إلى نظامين فرعيين الأول يتمثل في إدارة الأعمال الروتينية بناء على مجموعة من الأوامر المعرفة مسبقاً والثاني على مجموعة من الأدوات التي توفر إمكانية استقبال الأوامر والإعدادات الخاصة بهذه الأنظمة وتكييفها على هذا النظام<sup>3</sup>.

إذا تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الأعمال الإلكترونية خاصة مع اعتبار وظيفة الموارد البشرية هي أحد العناصر

<sup>1</sup> أحمد النيب، مرجع نفسه.

<sup>2</sup> أشرف قننة: البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة، مجلة المعلوماتي، مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية، العدد 83، سبتمبر 1999، ص70.

<sup>3</sup> أحمد النيب، المرجع السابق.

والوظائف المهمة والفاعلة في المؤسسة التي تساهم بصورة إستراتيجية في تحقيق الأهداف المسطرة ويحقق تدفق العمل المزايا التالية:

✓ عدم ضياع المعلومات والوثائق

✓ إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد من طرف العديد من الأشخاص وهذا ما يقلص من الوقت والتكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية.

✓ سرعة إنتقال المعلومة بين الأفراد داخل المؤسسة

✓ متابعة سريان العمل وإمكانية معرفة نقاط الخلل فيه وهذا يساعد على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها.

وهذه الأتمتة تتطلب أساسا جودة وفعالية نظم المعلومات في مختلف مصالح الإدارة وتوفر كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، حيث بينت بعض الدراسات أن العوامل الإنسانية هي أكثر العوائق لأتمتة الإدارة وليست العوائق التقنية هي السبب<sup>1</sup>.

### 5.3- تدفق العمل ونظم عملها:

تشير عدة دراسات إلى أن لعمليات تدفق العمل علاقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى تكامل وتناسق التكنولوجيا المعتمدة في سير العمل (نظم تدفق العمل)، حيث أشارت دراسة "هكسون وزملائه (1969) " التي سعت لتحليل أثر التكنولوجيا في الجوانب التنظيمية للمنظمة، فقد أكدوا على تكنولوجيا العمليات أو تدفق العمل (Work Flow) وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة هي ترابط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي وتأثيرها فيه بشكل ملحوظ وقد تناولت عينة البحث (52) منظمة تستخدم كحد أدنى (250) عاملا فأكثر في مدينة "برمنكهام في المملكة المتحدة " وشملت العينة المعامل وشركات النقل والمكاتب التجارية ومخازن البيع وغيرها وتمخضت الدراسة عن التوكيد على أنه كلما ازداد تكامل وتنسيق التكنولوجيا كلما اتجهت الأنشطة المكتوبة للمنظمة نحو التركيب (الهرمي) الرسمي وازداد عدد التقسيمات الإدارية واستخدام الإجراءات والقواعد الرسمية وكان تدفق العمل تحت رقابة الإدارات التنفيذية وليس الإدارات الاستشارية وقد واصلت الدراسة التحقق من الافتراضات الموضوعية بشكل واسع من خلال البحوث اللاحقة لها<sup>2</sup>.

كما أشارت دراسات حول علاقة تكنولوجيا المعلومات بتدفق العمل حسب طبيعة الوظيفة المشغولة وكذا علاقة استعمال تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم مع حجم المنظمة وكانت دراسة "جايلد وما

<sup>1</sup> أشرف قطنة، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000، ص.ص 343.344.

نسفيد (1972) " من الدراسات التي تناولتها مجموعة (Aston) في المملكة المتحدة وقد قام الباحثان بدراسة علاقة المتغير التكنولوجي مع متغيرات البيئة وأدوار الأفراد والأداء".<sup>1</sup> استغرق البحث زهاء السنتين (1967-1969) واعتمد مؤشر الحجم كمتغير رئيس في العينة حيث تراوحت أعداد الأفراد في المنظمات موضوع الدراسة بين (108-9778) فردا وقد تضمنت أهم النتائج ما يأتي:

- هناك ارتباط ضعيف بين التخصص الوظيفي والتخصص حسب الأدوار باعتبارها متغيرات في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.
- ترتبط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي في أنشطة الصيانة والرقابة على تدفق العمل والنقل ولا توجد علاقة مماثلة مع الوظائف الاستشارية مثل المحاسبة والأفراد.
- توجد علاقة قوية بين المتغيرات التكنولوجية والهيكلية في المنظمات صغيرة الحجم وقد أكدت هذه الدراسة على بعض النتائج التي أسفرت عنها دراسة "أستون Aston" وجماعة هكسون (Hickson) بشكل خاص.

مما سبق يمكن القول بأن لتنسيق وتكامل تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحديثة أضحت ضرورة ملحة في سبيل تحقيق أداء مؤسساتي ذو جودة عالية، يخدم أهداف التنظيم ككل مع التركيز على مختلف الوحدات والأقسام الإدارية التنفيذية في عملية الرقابة على تدفق العمل من خلال اللجوء إلى أنظمة متطورة تساهم بفعالية في هذه الوظيفة، فعلى الرغم من أن الدراستين السابقتين يبحثان في متغيرات تنظيمية ذات علاقة بالمنشآت الصناعية إلا أنه وفي كثير من الأحيان تتناسب نتائج هذه الدراسات مع المتغيرات في المؤسسات ذات الطابع الخدمي خاصة ما تعلق بالوظائف وتصميمها بما يتماشى مع الهياكل التنظيمية المرنة التي تسمح بانسيابية العمل بطريقة سلسلة من قمة الهرم التنظيمي إلى غاية المستويات الإدارية الدنيا منه.

### 3-6- برمجيات إدارة مراحل العمل:

تشير الدراسات التنظيمية أن أهم ميزة قدمتها تكنولوجيا المعلومات للتنظيمات الحديثة عقلنة إدارة الوقت بطريقة فعالة باعتبارها المحرك المفصلي المعزز لآليات الميزة التنافسية، هذا من منطلق الدور الفعال لأنساق تكنولوجيا المعلومات في أتمتة العمليات الإدارية، كونها تهيكّل المنطلقات الدلالية لتدفق العمل، كما أن الدراسات البحثية تشير إلى عائق تواجهه عملية الأتمتة المتمثل في العامل الإنساني المرتبط أساسا بالمورد البشري الفعال، فالأبعاد الثلاث لسياق تدفق العمل " إدارة مراحل العمل وقياسها متابعة سريان العمل، سرعة إنتقال المعلومة " إلى برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص344.

وتنسيقها ومراقبتها ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين سيستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح".<sup>1</sup>

فلمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات أنساق تقنية تمكن الإدارة التنظيمية من الفعالية على غرار برمجيات إدارة الوثائق التي تعتمد على حزمة من برمجيات معالجة الكلمات التي تحول النصوص (الشفوية والمكتوبة) بالإضافة إلى الأشكال والرسومات إلى وثائق إلكترونية يمكن معالجتها وتخزينها ونقلها إلكترونياً بعد أن كانت تعتمد على العمل اليدوي الذي يتطلب الوقت الكبير في إنجاز مثل هذه المهام، كما أن لبرمجيات النشر المكتبي الذي يمكن من إدماج الصور والنص على الوثيقة الواحدة أما عن عمليات إعادة النسخ فبرمجياتها تمكن المستخدم على إعادة إنتاج عدد كبير من النسخ للوثيقة الواحدة، خاصة عندما تكون الحاجة بعدد كبير من النسخ أين يتم الاستعانة بأجهزة تصوير ذكية خاصة وأنها تقوم بتصوير النسخ وفرزها وربطها ألياً حسب الطلب هذه الحالة بعد أن كان يستعان بعمليات منفردة لوثيقة واحدة فهذه البرمجيات الخاصة بالنسخ مكنت من تجاوز العديد من العقبات وريح الوقت.

كما تضم أشكال برمجيات إدارة الوثائق برمجيات الأرشفة حيث " تعد الأرشفة إحدى الوظائف الهامة من وظائف إدارة الوثائق فعلى الرغم من أن الأرشفة التقليدية مازالت منتشرة وبخاصة في الإدارات الحكومية فإن أنظمة التخزين الإلكتروني تتزايد معدلاتها بسرعة عالية ومن أهم وسائل التخزين الإلكتروني: الأشرطة الممغنطة وأشرطة الكاسيت والميكروفيلم والأقراص الليزرية والأقراص المرنة وغيرها... وبالتالي هذه الوسائل تحتاج إلى برمجيات تقود المستخدم إلى إجراء التخزين الإلكتروني تدعى هذه ببرمجيات الأرشفة".<sup>2</sup>

من جهة أخرى تشير الأعمال المبكرة حول منطلقات تعزيز تطبيق تكنولوجيا المعلومات على أساس العقلنة والرشدنة، برمجيات الاتصالات الإلكترونية وهي " مجموعة من التقنيات البرمجية والبرامج الخاصة بالاتصالات الإلكترونية التي تسمح للمنظمة بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق والتقارير منها:<sup>3</sup> برمجيات البريد الإلكتروني والتي تمكن من نقل الرسائل بين المستويات والوظائف الإدارية المختلفة داخل المنظمة ويمتد لينقل الرسائل إلى البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة وقد ساعد سهولة الاستخدام وانخفاض التكلفة والهدر وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين في نفس الوقت على إنتشار هذه الخدمة من البرامج، بالإضافة إلى هذا النوع تتعزز نظم برمجيات الاتصالات الإلكترونية إلى أنواع

<sup>1</sup> أشرف قطنه، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> سماح أحمد مروان نعلاني: استعدادات العاملين نحو أتمتة العمل الإداري في جامعة حلب - دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص 42.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 43.

وأشكال متعددة وأخرى كبرمجيات البريد الصوتي، برمجيات الفاكس، برمجيات نشر الويب، برمجيات الاجتماعات/المؤتمرات عن بعد.

كما توجد أنساق برمجيات تستعين بها الفئات المسيسة من صانعي القرار في إدارة الوقت والاستثمار فيه لتحقيق الريادة كبرمجيات دعم المكاتب، هذه البرمجيات تساعد في تنسيق وإدارة الأنشطة الإدارية من أهمها:

برمجيات العمل الجماعي وهي حزم البرمجيات صممت خصيصا لدعم مجهودات العمل التعاوني بين جماعات العمل مثل هذه الحزم تقدم دعم متكامل، للعديد من النشاطات بالعمل الجماعي ومن أهم خصائص برمجيات العمل الجماعي أنه يمكن لأكثر من فرد واحد أن يعمل بالتزامن أو بأوقات مختلفة مع أفراد آخرين بمساعدة نفس البرمجة مثل قاعدة البيانات المشتركة، (فهرس عناوين الزبائن) التي يمكن لأكثر من فرد أن يستخدمها بشكل متزامن أو غير متزامن<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى هذا النوع من البرمجيات توجد أخرى لا تقل أهمية عنها كبرامج منظم المكتب ( Desk Top Organizer)، الجداول الإلكترونية برامج الرسوم نظم الوسائط المتعددة بالإضافة إلى النوع الأخير من هذه البرمجيات، برمجيات إدارة قواعد البيانات، على الرغم من الأهمية التي تكتسبها أنساق البرمجيات المتعددة الخاصة بإدارة مراحل العمل والتي تساهم في تدفق العمل وبالتالي تحسين الأداء المنظمي وترسيخ الرقابة المنظمة إلا أن إدارة الوقت لا تتم إلا بالتكنولوجيا المتقدمة، فهي كما تمت الإشارة إليه نمط سلوكي يعتمد على درجة العقلانية التي يتمتع بها الفاعل داخل التنظيم، مهما كانت المستويات الإدارية التي ينتمي إليها.

#### 4- القيادة التكنولوجية في التنظيم:

لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون وكان هذا التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون) ولقد أدى هذين التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين:<sup>2</sup>

**الأول:** المدخل المرتكز على المهام (Tasks- Centered): وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في: قوة المركز الإداري وقوة المعلومات وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

**الثاني:** المدخل المتكرر على العاملين (Empolyee-Centered A) وهذا هو المدخل الناعم القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة ( Right Things Doing).

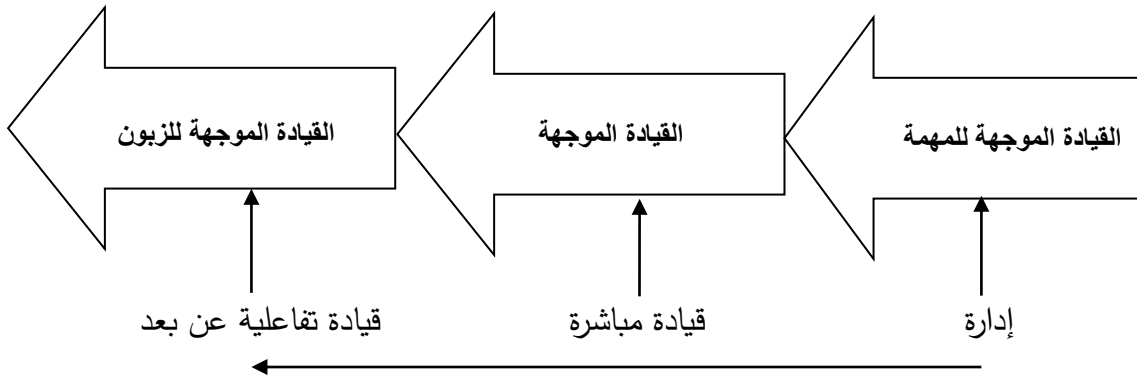
<sup>1</sup> سماح أحمد مروان نعنساني، مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup> Gary Dessler: A Framework for management, prentice Hall, New Jersey, 2001, p242.

ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموماً كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، إلا أن من غير المنصف كما أنه من غير الممكن لهذا العرض السريع أن يلخص الإثراء العميق والواسع والمتنوع الذي حصل خلال الفترة الماضية سواء في المفاهيم أو النظريات أو الممارسات الأفضل، فمع هذا التطور كان هناك الاهتمام المتزايد بالعقل الإستراتيجي للقائد.<sup>1</sup>

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا (Technology) وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزبون (Customer) والشكل رقم (10): يوضح ذلك.<sup>2</sup>

الشكل رقم (10): يوضح تطور تركيز القيادة



#### إتجاه التطور

وهذا هو المشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة إعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الإنترنت من مجاله العسكري والأكاديمي إلى المجال الأوسع.

إن انتقال الشركة إلى أن تصبح شركة ذات أعمال إلكترونية لا بد من أن تؤثر في طريقة تأدية أعمال الشركة المالية والتسويقية وإدارة عملياتها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقاتها مع العاملين والموردين والزبائن والقيادة الإلكترونية لا بد من أن تعني بثلاثة أبعاد أساسية على الأقل:<sup>3</sup>

**1.4 - القيادة التكنولوجية الصلبة:**

أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة لها مزايا وخصائص التكنولوجية وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان سواء في آسيا أو أوروبا يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية

<sup>1</sup> K.ohmae: **The mind of strategist**, Mc Graw Hill, Newyork, 1982, p120.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد: **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص.ص 267.268.

<sup>3</sup> Lyda M.Applegate: **E-Business Models**, in :Gary W.Dickson and G.Desanctis (ED): **information Technology and The FutureEnterprise**, prentice Hall, Neww Jersey, 2010, p 57.

أو بالموردين والشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجية والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا الإنترنت تتسم بالآتي:<sup>1</sup>

أ- أنها قيادة حس التكنولوجيا (Technology Sense): فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف المزايا لتكوين جزء من الميزة التنافسية للشركة.

ب- حس الوقت على الانترنت (Time Sence On Internet): إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة فلأن الإنترنت يوفر القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت بالليل والنهار وفي أي جزء من العالم ولأن الأفراد في الطرف الآخر يمكن أن يعملوا في النهار في نصف الكرة الأرضية مع الطرف الآخر في الليل في النصف الثاني منها، فإن حس الوقت على الانترنت لا بد أن يتجاوز أفكار حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني وتخلص الاستجابة المحكومة بالفاصل الزمني وتحظى الاستجابة المحكومة بالفاصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآلي بين الجميع ولعل ما يكشف من هذا هو أن وقت الإنترنت (Internet Time) فيما يتعلق بفترة تطوير المنتج التي كانت تقاس بالسنوات أصبحت تتحدد من إيجاد المفهوم (الفكرة الجديدة) إلى تحقيق النقد في السوق.

ج- حس الطوارئ (Ungency Sence): إن الانترنت لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا والخصائص الفائقة في الاتصالات بل إن التغيير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة (New Business Model) التي تأتي بالخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة.

#### 2.4- القيادة البشرية الناعمة:

إن ما يثير الاهتمام أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا، فالقيادة الإلكترونية التي قد تبدو من التسمية أنها تقوم على المدخل المرتكز على المهمة - التكنولوجيا، إلا أن هذا لا يشمل القضية كلها وذلك لسببين على الأقل:<sup>2</sup>

أ- أن التكنولوجيا الأرقى المتمثلة أساسا في الإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين (Inellects) والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وتدفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات وإنما استشارية أفقية- لا هرمية، تفاعلية- شبكية واتصالات لكل الاتجاهات والأهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم العرفي وليس كما كان الأمر في السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها.

<sup>1</sup> Lyda M.Applegate: Op.Cit, pp 57.58.

<sup>2</sup> F.F-Reichheld and P.Scheffer: **E-Loyalty**, HBR, VOL(78), No(4), July-Aug, 2000, pp105.113.

ب- إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب هؤلاء العاملين الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد وإنما القيادة ذات الرؤية ( Visionary Leadership) التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني (E-loyalty) بين العاملين (وكذلك بين الزبائن).<sup>1</sup>

### 3.4- القيادة الذاتية:

تقليديا أن التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية وكان هذا يتطلب أن يقوم الفرد بإعداد موازنة لنقاط القوة والضعف وإعداد مسح للتفاصيل الذاتية (ما يحب ويكره).<sup>2</sup>

إن قيادة الذات (Self- Leadership) هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد الكتروني أو تقليدي لا بد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده (قدراته الذاتية)، وإنما أيضا لأن القائد الإلكتروني مطلوب الآن وفي كل مكان.

إن مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة كافية لتهيئة وجمع المعلومات وأخذ الآراء وغيرها خاصة وأنه ليس هناك من يقف الآن على الطرف الآخر، كما الحال مع القائد الإلكتروني مما يجعل هذا الأخير بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة بالحالات المختلفة ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

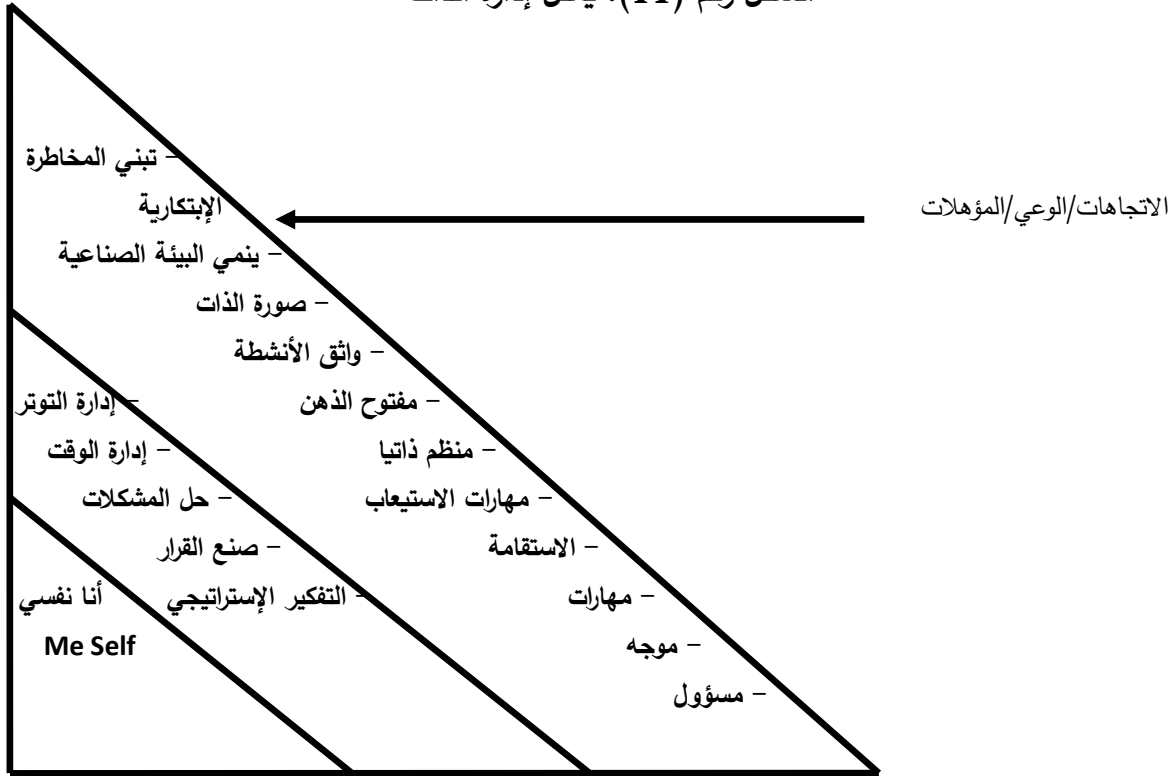
- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
  - الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
  - فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
  - الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
  - البراعة، المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
  - المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.
- وتعد البيئة الإلكترونية نقطة البدء في التأثير في الذات حيث أن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية:الاتجاهات/الوعي/المؤهلات.
- ومنه يمكن توضيح إدارة الذات، كعملية من الخصائص والوعي والمؤهلات وصولا إلى الذات الخاصة.

<sup>1</sup> F.F-Reichheld and P.Schefter : Op.Cit, pp105-113.

<sup>2</sup> سعاد رائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2001، ص 426.

<sup>3</sup> Pamila S.Lewis et al :management, South western Publishing, Australia,2001, p421.

الشكل رقم (11): يمثل إدارة الذات



Source: Pamila S.Lewis et al: **management**, South western Publishing, op cit, p p 421.

وإزاء كل ذلك لا بد من أن يهتم كل قائد بخبرات وأساليب تطوير الذات وبما يحقق التميز في أن يكون (أنا نفسي) الذي بتفصيلاته الخاصة وقدراته يستطيع أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة تكاملا مع (أنا المنظمة)، بمعنى آخر عملية تطوير الذات للقائد الإلكترونية وبما يميزها من مهارات في إدارة الوقت وإدارة التوتر وغيرها من المهام الإدارية المنوطة به، هذا التغير في السلوك الذاتي يسهم في التنقل من مرحلة (أنا نفسي) التي كان القائد التقليدي، يسعى لتحقيقها تتطور لتصبح (أنا المنظمة) وهو ما يحقق الولاء للتنظيم ويحقق في الأخير تكاملا بين (أنا نفسي) و (أنا المنظمة).

وهناك حسب (Pamila S.Lewis وآخرون)، فإن هناك مجموعة من الخطوات الجوهرية التي وجب على القائد الإلكتروني إتباعها من أجل إنجاز قيادة الذات الفعالة، هذه الخطوات هي:<sup>1</sup>

- أ قدم على تحقيق القيادة الذاتية وأسقط الخرافات حول القادة.

- أ أمنهم أن القيادة ليست ظاهرة أو حدثا خارقا.

- أ ستعن بالمخزون الذاتي.

- أ كتب تصريح بالرؤية الشخصية.

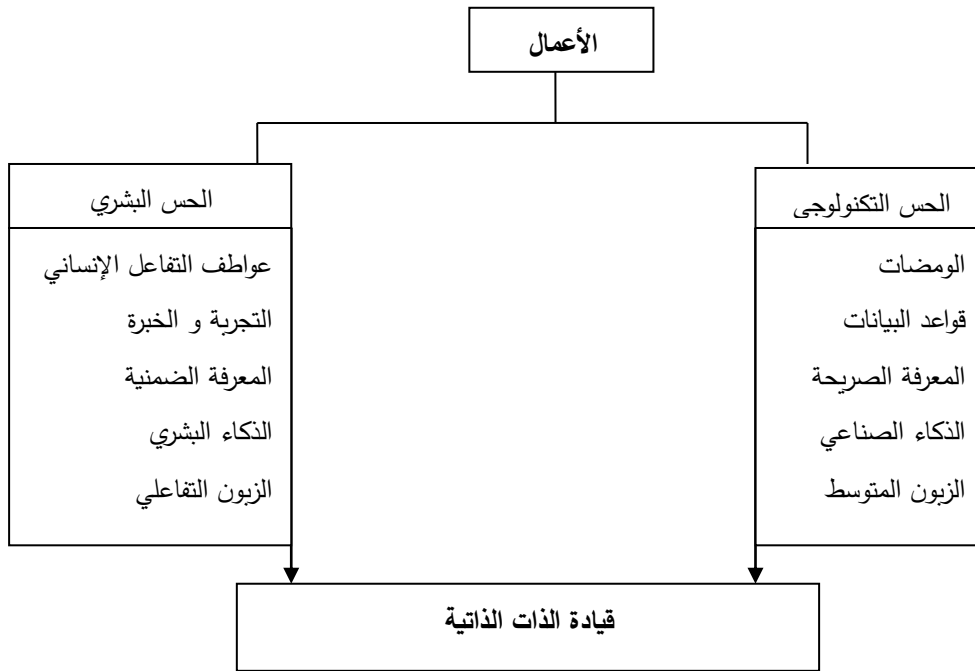
- أ وجد الغرض أو السبب.

<sup>1</sup> Pamila S.Lewis et al : Op,Cit, p 421.

- طور خطة عملك.
- أوجد نظام الرقابة، التغذية المرتدة والتصحيح الشخصي.
- احتقل بالإنجازات قصيرة الأمد.
- أنشئ نظام العوائد والحوافز الشخصية.
- مارس التعلم والتحسين المستمرين.

هذا وتعد القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة يتمثل في عقل الإدارة وما يرتبط به من الإدارة بالومضات وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة المتوفرة والمطلوب هو الموازنة بين حس التكنولوجيا في عقل الإدارة والحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني ومن خلال هذه الموازن يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد (أنا نفسي) وأهداف المنظمة (أنا المنظمة) والشكل رقم (12) يوضح أبعاد هذه الموازنة التي تبدو الأعمال الإلكترونية في حاجة متزايدة أمام الإغراء التكنولوجي المتزايد.<sup>1</sup>

الشكل رقم (12): يمثل طريقة الموازنة بين الحس البشري والتكنولوجي



#### 4.4 - المنظور السوسيولوجي للقيادة التكنولوجية:

ضمنت المنطلقات الإستباقية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات ضرورة الحديث عن القيادة التكنولوجية ومتطلباتها داخل التنظيمات الحديثة لما لها من دور في تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية للعاملين نحو منظماتهم ووظائفهم إذا ما تم عقلنة قرارات القائد الإلكتروني بالشكل الذي يوافق القيم السائدة في أوساط

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد: المرجع السابق، ص.ص 276.277.

أعضاء التنظيم وهذا لن يتأتى إلا من خلال القيادة السليمة والحكيمة التي بإمكانها الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية لتحقيق أهدافها من خلال حفزهم والحصول على تعاونهم في ظل الظروف التنظيمية الحديثة التي تتطلب مزيد من المعرفة والمهارة القيادية، فالقيادة بهذا المعنى تشير إلى "القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين واستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك عن طريق القبول والرضا أساسا وباستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى"<sup>1</sup>، هذا وتختلف عمليات القيادة من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحسب الظروف والعوامل المحيطة بالقائد كالبينة الداخلية والخارجية، ناهيك عن الوسائل والإمكانات المتوفرة على غرار تكنولوجيا المعلومات التي أضحت تحتم منهج واضح في العملية القيادية والتي ألبست القائد الاسم الجديد وهو القائد الإلكتروني وهذا للأثر الذي خلفته تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الذي خلق نمط جديدا ترك أثاره الواسعة على المؤسسات ومحاولات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها وفي الواقع إن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبها أهمها:<sup>2</sup>

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.

- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.

- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

- الانتقال من القيادة المركزة على المهام إلى القيادة المركزة على المزج تكنولوجيا- زيون.

- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآتية.

إن هذه المتغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم أثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:<sup>3</sup>

**الأول:** يرى أن الأنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الإستراتيجيات إلى فئات، فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الرقمية (الإلكترونية).

**الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمة، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 235.

<sup>3</sup> محمد أحمد سمير، مرجع سابق، ص 248.

الناصب للمؤسسات وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

وبين الاتجاه الأول والثاني يتوجب على القائد الإلكتروني حسب مصوغات النظرية الموقفية التي تشير إلى أن هذه الظروف والتغيرات التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على التنظيمات الحديثة يتحتم على القائد الإلكتروني ضرورة موازنة سلوكه متطلبات الموقف فالفعالية المرجوة تعتمد على إلزام القائد أن يكون مرنا وتطلب منه أن يغير من أسلوبه لينسجم مع الموقف.

ضمنت هذه المعالم التحليلية نقطة إنطلاق تصورية لبعض قادة التميز الذين يرون أن لطريقة الرشد والعقلانية في عملية القيادة الإلكترونية من خلال تضمين السياقات المعرفية البيروقراطية التي أشارت إليها منطلقات "ماكس فيبر" كضرورة تضمين الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية.

"هذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة وظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيرا الرقابة والتقييم والمتابعة، كما تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاط والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات بالإضافة إلى ضرورة تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية وإلى وحدات وأقسام بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة والوحدات في أقسام والأقسام المتماثلة والمتشابهة في إدارات كما"، يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة وجود توصيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغليها وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

وقد تتوافق العديد من الأطروحات الفيبيرية مع المتطلبات الحديثة للقيادة التكنولوجية على غرار ضرورة توفر المعارف والكفاءات في شاغل الوظيفة مع ضرورة تقسيم العمل وفق التخصص وتتمثل أهم مزاياها في:

- أ- الدقة.
- ب- السرعة.
- ج- الوضوح.
- د- الخضوع الكامل للرؤساء.

<sup>1</sup> رمضان محمد القدافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ط1، 1997، ص 63.

هـ- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل

و- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد

ز- المعرفة الكاملة بالمستندات

ح- الاستمرار

خ- الوحدة

وهي متطلبات يستعين بها القائد الإلكتروني داخل المنظمات الحديثة من أجل تنمية السلوك الإيجابي للأفراد من جهة وتحقيق جودة في الأداء من جهة أخرى إلا أن هذه المعالم التحليلية شكلت هي الأخرى نقطة إنطلاق تصورية لأطروحات معرفية ( لدوغلاس ماك غريغور) من خلال محاولته" التآلف والتقريب بين المنظمة وأفرادها وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من خلال عملهم في منظماتهم وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطين بهذه المنظمات لذلك فإنهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار ضمانا لبقائها".<sup>1</sup>

المدخل الدوغلاسي" يرى أن على الإدارة أن تختار بين إدارة الناس إما بنظرية (X) التي تفترض أن: الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان باستطاعته مع إجبار كثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة، ويشير أيضا إلى أن الفرد المتوسط التوجيه يتجنب المسؤولية ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء".<sup>2</sup>

هذا وإما أن تختار نظرية (Y) التي تعتبر أن:

- العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة.
- إن الرقابة الخارجية اللصيقة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف لكن هناك غيرها كما يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التي التزم بها.
- يستطيع الفرد العادي إذا وضع في ظروف مناسبة أن يتقبل ويتحمل المسؤولية ومن الممكن أن يسعى إليها.

- إن الفرد يتطلع إلى أن يكون الالتزام بالأهداف يقابله مستوى الإثابة التي ترتبط بالإنجاز.
- إن قدرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الأفراد.
- في ظل الظروف والحياة المعاصرة إن ما يستخدم من قدرات الإنسان هو استخدام جزئي.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 284.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص55.

وبهذا تشير افتراضات نظرية (X) أن تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التأثير في السلوك التنظيمي وكذا استخدام السلطة وأساليب الرقابة والإشراف في حين تشير فروض النظرية (Y) " لماك غريغور" أن توفير الظروف التنظيمية التي تتيح للفاعلين فرص تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل عن طريق تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاعتماد على تشجيع الإنضباط والرقابة الذاتية للأفراد وتنمية السلوك الإيجابي لهم من خلال القرارات الرشيدة والعقلانية.

#### 5.4- مهارة الثقة الإلكترونية

تشير الأعمال المبكرة حول نماذج وصف الوظيفة إلى أن خصائصها تضمن عناصر فاعلة بمراعاة بعد تكنولوجيا المعلومات من خلال الأنساق المتفاعلة للوظيفة، نتيجة للتفاعل النسقي المتشابه بين العوامل السيكولوجية المرتبطة بها والمقننة بدورها لآليات الرضا ومستويات الدافعية لأفراد التنظيم وتضمننا لهذه المنطلقات المصممة للسياق التفاعلي بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات وخصائص الوظائف والتي أضحت تشير إلى أبعاد مهارة الثقة الإلكترونية التي تتطلبها منطلقات القيادة التكنولوجية الحديثة داخل المنظمات التي تسعى للتميز وتجويد الأداء المؤسسي.

فتوزيع الأنشطة المكونة للعمل نتيجة تواجد تكنولوجيا المعلومات يعد إحدى أوجه الإثراء الوظيفي الذي يرمي إلى جعل الوظيفة أكثر تشويقاً ومنه تحفيز الموظف وزيادة دافعيته للعمل، فالإثراء الوظيفي الذي يقصد به تصميم الوظيفة، بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية حيث تتاح للموظف فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة<sup>1</sup>.

ومنه يمكن القول أن التيارات الدينامية لبيئة العمل من أهم المؤثرات على الرضا الوظيفي للأفراد وهو ما دفع الباحثين في الحقل التنظيمي إلى محاولة التوصل إلى طرق إثراء الوظائف لتكون أكثر تشويقاً خاصة وأن الفاعلين داخل التنظيمات الحديثة أكثر تعليماً وتوقعاً وطموحاً وأكثر رغبة في الحرية والمسؤولية واتخاذ القرارات داخل الوظيفة دون الحاجة إلى الإشراف والرقابة المركزة ويدل بعض الباحثين على مضمون الإثراء الوظيفي حيث يمكن للموظف أن يحصل على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي حينما تحقق له وظيفته الأمور التالية:<sup>2</sup>

- المسؤولية: بحيث يشعر الموظف أنه مسؤول شخصياً عن جزء قيم من عمله.
- الاستقلالية: بحيث يشعر الموظف أنه يستطيع اتخاذ القرارات ذات علاقة بوظيفته.
- المعلومات المرتدة: وتتعلق بتلك المعلومات التي تم إنجازها.
- التنوع في الوظيفة: مما يقلل من الملل والضجر والسأم.

<sup>1</sup> شهاب إبراهيم بدر: معجم المصطلحات الإدارية العامة، دار البشير، عمان، 1998، ص 22.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002، ص 187.

- فرص النمو والترقية والتطوير والتحسين.

هذه المنطلقات النظرية تشير إلى أن الإثراء الوظيفي يشير إلى تصميم الوظيفة التي تمكن من إضفاء عناصر التشويق وأقل رتبة بما يسهم في زيادة الدافعية للإنجاز وهو ما سيؤثر على سلوك الأفراد في التنظيم من خلال شعورهم بالاستقلالية بما يكسب مهارة التقييم الذاتي وهو ما ينعكس على رضاه الوظيفي وبالتالي تحقيق جودة في الأداء، حيث يرى في هذا السياق "ولتون" " أن العاملين اليوم مقارنة بأقرانهم في الماضي - أصبحوا يحضرون للعمل في المنظمات المعاصرة وهم أكثر قدرة وتعلّما وأكثر توقعا وطموحا وأكثر رغبة في الاستقلال والمسؤولية عن الذات في مكان العمل"<sup>1</sup>، واستجابة لإمكانيات وطموحات ورغبات العمالة المعاصرة، فإن الإثراء الوظيفي كإستراتيجية تنظيمية يهدف ليس فقط إلى إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحديا لقدرات شاغليها وبالتالي أكثر إرضاء ودافعية لهم بل أيضا إلى تحقيق درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة"<sup>2</sup>.

وأشارت المنطلقات التنظيرية عن تولي الدوافع لآلية توجيهه وبعث السلوك الفئات الفاعلة، بالدافع من بين المفاهيم المعقدة في وصف السلوك الإنساني" فالدافع عبارة عن الرغبة في الوصول إلى هدف معين هذه الرغبة تكون داخلية تترجم على شكل سلوك خارجي محدد ويمثل هذا السلوك (الأداء) ويعتبر مؤشر (الأداء) من أبرز المؤشرات- أهمها - على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي حيث يقصد بالأداء قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كما ونوعا على الوجه المطلوب فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المنوطة به وارتفاع إنتاجيته"<sup>3</sup>.

وتذهب تحليلات "ابراهيم ماسلو" من خلال نظريته تدرج هرم الحاجات من أولى المنطلقات المفسرة للسلوك الإنساني وكيفية إشباع حاجاته مع كيفية دفع الأفراد للعمل والأداء "حيث يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته:

**أولها:** أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه وأن الحاجات غير المشبعة من أهم المؤثرات على السلوك.

**ثانيا:** يفترض "ماسلو" أنه يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية، ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات"

**ثالثا:** أن الإنسان يقوم بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> R.E.Walton: **How to counter Alination in the plant** , Harvard Business, Review, 1972, p50.

<sup>2</sup> B.T.Loher, R.A.Noë & al: **Analysis of the Relation of Job Characteristics to job Satisfaction**\_, journal of Applied psychology, 1985, p 70.

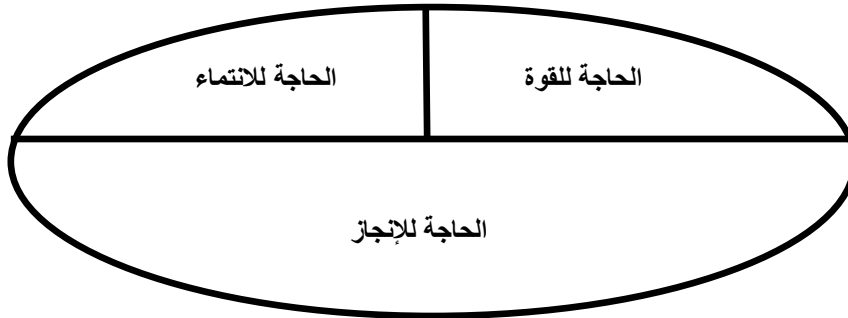
<sup>3</sup> أحمد إيهاب عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2008، ص30.

<sup>4</sup> عبد الرحيم عاطف حابرطه: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009، ص 90.

حيث تشير لاتفاق بين الهدف الرئيسي للإثراء الوظيفي مع تحليلات "إجراهم ماسلو" من خلال تركيزه على ضرورة إشباع حاجات الموظف من أجل تحقيق جودة في الأداء، خاصة ما تعلق بالحاجات العليا انطلاقاً من حاجات التقدير والاحترام، إلى غاية قمة الهرم المتمثل في تحقيق الذات، هذه العناصر الداعمة للدافعية تمثل حلقة الوصل مع عملية الإثراء والتي يمكن تحقيقها من خلال التصميم الوظيفي الفعال الأخذ في الاعتبار تكنولوجيا المعلومات كداعم لفعالية الإثراء الوظيفي وكمناطق يشبع من خلالها حاجات الفاعلين في المنظمة.

في نفس السياق تشير تحليلات (ماكليلاند) حاجات الإنجاز من المعالم المعرفية النظرية المفسرة لعملية الإثراء الوظيفي من خلال عملية التصميم الفعال للوظائف فنظرية الإنجاز تشير إلى ثلاثة مجموعات الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (13): يوضح الحاجات الثلاثة "ماكليلاند"



هذه الحاجات الثلاث حسب القريوتي تشير إلى:<sup>2</sup>

- الحاجة للإنجاز: تعكس رغبة الموظف بالإنجاز الأفضل بأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة وهي الرغبة في التميز.
- الحاجة للقوة: تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين أي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.
- الحاجة للانتماء: وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بهم.

من خلال تحليلات "ماكليلاند" حول الدافعية للإنجاز والتي تضم مجموعة من الافتراضات يتطلب تفعيلها من أجل تحسين الأداء لدى الفاعلين داخل التنظيم من خلال توصيف وظيفي يراعي الفروق الفردية للعاملين ومن ناحية الشعور بالرضا عن العمل ومستوى دافعيتهم، فبقدر ما تكون الحاجة للإنجاز

<sup>1</sup> Claude levy, leboyer: **la motivation ou Travail: Model strategies**, edition organization, paris, 2006, pp 41.42

<sup>2</sup> القريوتي محمد القاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط5 2009، ص-ص 65-67.

أو السلطة أو الإنتماء مرتفعة كلما كانت عملية الإثراء فعالة وناجحة، "فماكلياند" يشير إلى اقتران الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي بضرورة امتلاك الأفراد دافعا قويا للإنجاز خاصة في حال تحقيق أداء وظيفي مرضي، كما أن للمدير الذي يتميز بالإنتماء العالي قد لا يصلح لأن يكون مديرا جيدا فسعي هذا الشخص إلى تعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في اتخاذ القرارات حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية على الاعتبارات الموضوعية.

### 5- التكوين التقني كمطلب لتفعيل العمل الإداري:

أهتم الدارسون في علم الاجتماع بإبراز العلاقة التبادلية بين متغيري التكوين والإنتاج والأداء عن طريق التأهيل والتعليم المستمر وتطوير القدرات وتنمية المهارات وقد أسهمت الدراسات الإمبريقية في فهم أبعاد التكوين المهني من حيث اكتساب المعارف وتجديد القدرات.

وتشير المنظورات السوسيو- تنظيمية إلى أن للعملية التكوينية غرض أساسي تسعى لتحقيقه المنظمات الحديثة وهو الاستثمار في أكثر مواردها أهمية والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة وذلك بهدف تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف ويتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة.
- مساعدة الموظفين الجدد على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.

### 1.5- المهارة التقنية لصانعي القرار:

وتؤكد المسوغات التنظيرية البارسونزية إلى ضرورة مفادها أن للقيم التنظيمية الأهمية البارزة لتحقيق الفعالية في الأداء كونها تحدد قيمة النسق حيث يراها "أنها المحددة لشرعيته ووجود ذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تضبط جميع العمليات والممارسات وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم وهنا تعتمد المؤسسة على قادة لهم مهارات فنية عالية لرسم السياسات العامة واتخاذ القرارات"<sup>2</sup>، ومن هذه العمليات والممارسات التي تؤدي عملية التكامل العملية التكوينية من خلال استمراره واختيار البرامج التي تمكن من التأثير في سلوكيات صانعي القرار وهذا بتحويل وتغيير القيم القديمة لهذه الفئة بالقيم الجديدة التي تنسجم مع متطلبات التغيير التنظيمي المتضمن

<sup>1</sup> باري كشوري: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة، ط 2، 2006، ص 121.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحيم: النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص33.

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة وهو ما يساعد في تنمية المتغيرات التنظيمية الوظيفية حسب بارسونز المتمثلة في:<sup>1</sup>

- مبدأ تقسيم العمل.

- عملية اتخاذ القرارات كوظيفة ميكانيكية تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم وهذا الأخير موجود لتحقيق هدف محدد يتم في إطار تبادلي بين النسق الأكبر ولأنساق الفرعية الأخرى وعلى هذا الأساس يشير بارسونز إلى ضرورة وأهمية عملية التكوين المستمر، لصانعي القرار، لإكسابهم المعرفة وتحقيق جودة الأداء لهذه الفئة وبالتالي تحقيق التكيف والتوائم مع متطلبات الوظيفة الجديدة التي أضحت تتميز بها المنظمات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات.

وفي هذا السياق يشير بارسونز إلى ضرورة تحمل النسق ومواجهتها إذا ما أراد تحقيق جودة في الأداء المؤسسي، هذه المتطلبات قسمها إلى خارجية وأخرى داخلية، فالعناصر الخارجية للنسق الاجتماعي (المواءمة وتحقيق الهدف) والآخران (التكامل والكمون)، يرتكزان حول استقرار وتوازن النسق الداخلي.

" فمطلب المواءمة يعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الأهداف مثل ضمان الحصول على المهارات الضرورية والكفاءات المهنية وما يتطلبه من موارد ويشير هذا المطلب حاجة المؤسسة إلى التكوين المستمر والتعليم المتواصل لاكتساب المهارات الجديدة والاستفادة من الموارد المتاحة.

- أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

- أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

- وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية مع النسق الأكبر<sup>2</sup>. وهو ما يؤكد على أن توازن النسق الفرعي مع النسق الكلي للتنظيم يحتم توفر وتعزيز المطالب الأربعة في مقدمتها المواءمة التي تستدعي مهارات وقدرات فردية لصانعي القرار ممن لهم احتكاك دائم مع تكنولوجيا المعلومات عبر الأقسام والوحدات التنظيمية وهو ما ينعكس على طريقة العمل وكيفية تنميته لدى المرؤوسين وهو ما يعني في نفس السياق التغير القيمي الإيجابي للقيام بالمهام وتجديدها سواء للفئات المسيسة من صانعي القرار أو الأتباع من المرؤوسين، كما أن لمطلب تحقيق الأهداف الذي أشار

<sup>1</sup> صيرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، (غيرمنشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص57.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 58.

إليه بارسونز من خلال إسقاطه على بعد التكوين وتعزيز المهارة التقنية لصانعي القرار فيكون من خلال الإمكانيات التي يقوم بتوفيرها التنظيم، تتجلى هذه الإمكانيات من خلال مختلف الضروريات، المادية كالوسائل التقنية المعتمدة في عملية التكوين والتلقين بالإضافة إلى المؤشرات المعنوية كالمعلومات التي يراد بها تغيير نسق القيم السلبية بأخرى إيجابية لمتلقي التكوين.

أما عن مطلب التكامل فالتكوين التقني المستمر يحقق تناسق وتكامل بين متطلبات الوظيفة والمهارة التقنية اللازمة للقائد صانع القرار وهو ما ينعكس على المرؤوسين من خلال تنمية العمل وفق نظم واضحة، هذه الحالة قد تحقق المطلب الرابع لبارسونز هو مطلب الكمون الذي يشير إلى أن حالة النسق الفرعي المتمثل في العمل والموارد البشري في حال تنمية العمل وفق نظم واضحة يساهم في تحقيق الإستقرار والتكامل مع متطلبات شاغلي الوظيفة من صانعي القرار ومنه إلى تحقيق جودة في أداء الخدمة الفنية.

#### 6- هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

يتعذر الجزم من الناحية النظرية والإمبريقية أن توافر محكات محددة كفيلة بتعزيز وتثمين الفاعلية للنسق، فلقد اختلفت نظرة المحللين ورواد الدراسات التنظيمية للآليات والقوالب كمنطق كامن وراء هذه الفاعلية، إلا أن التفكير الإبتكاري لدى الفئات الفاعلة من صانعي القرار في المؤسسة ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل التحسينات الملموسة لجملة أنساق العمليات داخل المؤسسة وهو ما يطلق عليه بإعادة هندسة العمليات حيث يعد التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعبيرات التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات، فنحن نتحدث عن البدء بكل شيء جديد للأنشطة ذات القيمة، بإعادة الهندسة ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمؤسسة بل إنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".<sup>1</sup>

ويطلق لفظ الهندرة "باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها أنواع المنظمات جميعها، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي:<sup>2</sup>  
أ- تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل فهي إعادة تصميم جذرية Radical Redesign.

ب- ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة بل تجديد لها.

<sup>1</sup> سيد محمد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، 2009، ص85.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل، عمان، ط1، 2001، ص94.

ج- الهندرة وثورة التخلي عن كل قديم.

د- الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في أنواع العمليات كافة وفي المنظمات كلها أيضا.

ومنه فإن المعطيات النظرية لعمليات التحسين المستمر وعلى أكثر من صعيد خاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات وما تفرضه من تحديات لمواكبة التغيير التنظيمي، تشير إلى ضرورة مفادها تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في عملية التحسين على النظم الإدارية، إجراءات وعمليات تدفق العمل والهيكل التنظيمية التي تتلاءم مع طبيعة الوظائف الإدارية بالإضافة إلى الأنساق الفاعلة داخل المؤسسة الأخرى ويرى "أياد علي الدجي" أن الهندرة تمكن من تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعيا وتميزا في الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى توثيق فعل العمليات ضمن خرائط لتدفق العمل تتضح معها صورة إجراءات العمل، بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفق لمنظومة محددة وواضحة، ناهيك عن التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة".<sup>1</sup>

وتعطي عملية الهندرة لعملية تدفق العمل أيضا بدائل جديدة لأنساق العمل وتوزيع المهام، المواقع والأدوار، الألقاب والوظائف، بالإضافة إلى أنها تحدد شكل الخطوط الهرمية وشبكات الاتصال، كما ترسم صيغا شكلية تنظيمية للعمل وتوسعى الفئة المسيسة من صانعي القرار، تحقيق أهداف يمكن إجمالها في النقاط التي أشار إليها "عقيلي" وهي:<sup>2</sup>

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.

- تخفيض تكلفة الأداء.

- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.

- الجودة العالية في الأداء.

- الخدمة السريعة والتميزة.

- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

من خلال هذا الطرح تؤكد مداخل المنع على إحكام السيطرة للتخلص والحد من كل مسببات الضغوط التنظيمية بإحلال متطلبات الرشاقة المنظمية، من خلال مرونة الهيكل التنظيمي وذلك بالعمل

<sup>1</sup> أياد علي الدجي: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد1، 2013، ص 325.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص 135.

على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات اللازمة، لتسهيل تدفق العمل، فمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية يمكن من إبعاد الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة، كما أن الاستمرار في تحديث أدلة العمل ومراجعة الأداء المؤسسي يحقق التحسين المستمر وتطوير النماذج القديمة المتعددة في العمل بما يحقق تحسين الجودة، وهو المبدأ الذي يرمي إليه مفهوم الهندرة الذي يعتمد على مبدأ التغييرات الجذرية في العمليات الإدارية مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة والتغيير الجذري في أداء المؤسسة إلى الأفضل وذلك في وقت قصير جدا.

خلاصة الفصل:

تشير المدلولات المفاهيمية لمضمون النسق الاجتماعي والتنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، على أنه متطلب أثبت أهميته لما له من دور في تحقيق الرقابة المنظمة، ومنه إلى تجويد أداء الخدمة المؤسسية وهذا بخفض التكاليف، توفير الوقت والجهد، ناهيك عن ما وفره من التزام بالمعايير، كونه أصبح من متطلبات الوظائف الحديثة في المنظمات المعاصرة، هذا نتيجة التفاعل النسقي بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة، هذا التفاعل الذي يتأثر بعدة عوامل وسيطة تتضمن البيئة المحيطة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وطريقة التعامل في عملية العمل وتسييره، بالإضافة إلى طريقة اتخاذ القرارات الإدارية.

فالتغيرات الدينامية لبيئة العمل من أهم المؤثرات على الرضا الوظيفي وجودة أداء الخدمة بصفة عامة وهو ما حتم على الدارسين في المجال التنظيمي البحث عن السبل التي من شأنها القضاء على الروتين وخلق إثراء وظيفي خاصة وأن المنظمات الحديثة تعد أكثر تعلما وتوقعا وطموحا وأكثر رغبة في الحرية والمسؤولية واتخاذ القرارات داخل الوظيفة، دون الحاجة للإشراف والرقابة المركزة.

## الفصل الرابع: سوسيولوجيا جودة أداء الخدمة المؤسسية

أولاً: ماهية الأداء وأنواعه داخل المؤسسة

1- محددات الأداء

2 - أبعاد الأداء

3- تقييم الأداء

4- إدارة الأداء

5- عملية تحسين الأداء

ثانياً: سوسيولوجيا جودة الخدمة الإدارية في المؤسسة

1- إدارة الخدمة الإدارية

2- أهمية الخدمة الإدارية

3- الوظائف الأساسية للخدمة الإدارية

4- الخدمة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: سوسيولوجيا جودة الخدمة الفنية في المؤسسة

1- ماهية جودة الخدمة الفنية

2- دور التقنيات الحديثة في تغيير طبيعة عمل المورد البشري

3- القيم التنظيمية ودورها في تنمية العمل المؤسسي

4- دور الخصائص الوظيفية في تنمية السلوك الإيجابي للعمال

5- الأبعاد الاجتماعية والنفسية لتحقيق جودة الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن المنظمات وإن اختلفت أشكالها أو طبيعتها، تتطلب طاقات بشرية، التي تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة والفعالية المهنية والجدارة في العمل، حيث يعد الأداء المؤسسي من الأداء الوظيفي للمورد البشري، ومنه بات حسن الاستثمار في بناء القدرات البشرية، أكثر من ضرورة تتطلبها جودة الأداء من منطلق أن الفرد يعد الأصل الثابت الأكثر قيمة.

فجودة أداء الخدمة المؤسسية من خلال أبعادها الإدارية والفنية، يعبر عن فعالية مؤشراتها الأساسية حيث تطلب دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة المسببة للأداء الجيد للمؤسسة، فوجود قيادة الهيكل التنظيمي من خلال مواكبة تغيرات تكنولوجيا المعلومات وكذا إدارة الوقت بكفاءة عالية مع اتخاذ قرارات إدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، من بين الأهداف الرئيسية التي يسعى إليها القادة في المؤسسات الحديثة من الناحية الإدارية أما من الناحية تجويد الخدمة الفنية، فتسعى المؤسسات الحديثة إلى التكفل بالموارد البشري من خلال تنمية العمل وفق نظم واضحة، خلق الانضباط والرقابة الذاتية وكذا تنمية القيم والسلوكيات الإيجابية للفاعلين، بالتركيز على العوامل النفسية والاجتماعية كالدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي، وهذا بتعزيز خصائص العمل من خلال الإثراء الوظيفي، إضافة إلى خلق التزام تنظيمي هذه العوامل والأبعاد من شأنها تجويد الأداء المؤسسي ما توفرت الكفاءة والجدارة القيادية لدى الفئات المسيسة من صانعي القرار داخل المؤسسة.

أولاً: ماهية الأداء وأنواعه داخل المؤسسة

1- محددات الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (Andrew)، الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل قدراته".<sup>1</sup>

يشير توماس جيلبيرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".<sup>2</sup> بذلك الأداء حسب "جيلبرت" عبارة عن التفاعل السلوكي بين الأدوار التي يقوم بها الفاعلين داخل المنظمة من جهة وما تم تحقيقه من نتائج بعد الإنتهاء من المهام المنوطة بهم لينتج لنا في الأخير محصلة الأداء الوظيفي.

ويعد الأداء نتيجة لمحطة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل"<sup>3</sup>، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء فيه يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم حيث إن تكوين اتجاه مصاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر مع تدني الروح المعنوية وانخفاض مستوى الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى

<sup>1</sup> باجابر عادل عبد الله علي: الإتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، مذكرة ماجستير في علم النفس، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1996/1997، ص24.

<sup>2</sup> دة عبد ابلاري ابراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا الطائف معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص.ص 4.3.

<sup>3</sup> آل الشيخ خالد بن عبد الرحمن بن حسن: المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001/2002، ص56.

الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية وتعد تجارب (هوثورن) أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الاهتمام بهم".<sup>1</sup>

يؤكد الاتجاه السلوكي في تفسير الأداء على أن الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية لأفراد التنظيم يعد الركيزة الأساسية في عملية تحسين وتجويد الأداء من خلال تنمية الدافعية وتوفير بيئة عمل مناسبة مع القدرة على إنجاز العمل وهو ما يعزز الاتجاهات الإيجابية وتنمية القيم الإيجابية للعمل خاصة إذا ما تعلق بالاستغلال الأمثل لمختلف الوسائل التقنية لاسيما منها مختلف تكنولوجيا المعلومات، فاعتبارا بتجارب ألتون مايو، التي أكدت على ضرورة التكفل بالجانب السلوكي من أجل تنمية القيم المرتبطة بالاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة المشغولة، بدلا من النظر للفاعل على أنه آلة مجردة من الأحاسيس والمشاعر، يتم التعامل معها فقط من خلال الحوافز المادية من أجل تحسين وتجويد الأداء.

هذا وتعددت تفسيرات المنظرين في المجال التنظيمي، حول المحددات الرئيسية لأداء المورد البشري، وذلك لاختلاف المرجعيات الأساسية للباحثين من جهة واختلاف الوظائف المراد قياس الأداء ضمنها من جهة أخرى، حيث سيتم الإشارة إلى محددات الأداء وفق منطلق الوظيفة التي يشغلها العاملين (الموظفين) في المؤسسة.

فكون الأداء الوظيفي يشير إلى الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام).

أ- **الجهد**: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ج- **إدراك الدور (المهمة)**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء.

<sup>1</sup> الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية والتطبيقات، دار النوايح جدة، السعودية، 1995، ص 69.

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في أحد المجالات الأخرى".<sup>1</sup>

## 2- أبعاد الأداء:

اختلف رواد الفكر التنظيمي حول الأبعاد المشكلة للأداء، حيث ركز البعض منهم على الجانب الاقتصادي، بينما أخذ البعض الآخر في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي باعتبار الأداء مفهوم شامل ومنه فالأداء بهذا المنحى يشير إلى:<sup>2</sup>

### 1.2- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، ومنه فإن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

### 2.2- البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية (صراعات، أزمات... إلخ).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2001، ص209.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، ط1، 2018، ص22.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص22.

### 3- تقييم الأداء:

تشير الدراسات الإمبريقية لموضوع تقييم الأداء على أنها من الوظائف الأساسية في المنظمات الحديثة، كونه يبين مواطن القوة والضعف لأداء العاملين، كما أن هذه الوظيفة تسمح للفئات المسيية من صانعي القرار من تحديد الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين الأداء، بما يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة ككل.

#### 1.3- تعريف تقييم الأداء:

تعددت التعاريف التي تطرقت لتعريف تقييم الأداء، إلا أنها تصب في قالب واحد من حيث المعنى حيث تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً." كما يعرف على أنه "تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجه خلال فترات زمنية محددة ومعروفة".<sup>1</sup>

ومنه فإن عملية تقييم الأداء تهدف في مجملها إلى معرفة وتحديد السلوكيات الإيجابية والسلبية للعمال والموظفين داخل المنظمة وهذا بغرض اتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية التي من شأنها إعطاء دافعية أكثر في العمل بأقل جهد ممكن وبالسرعة والدقة المطلوبتين.

#### 2.3- أهمية تقييم الأداء:

تشير الدراسات التنظيمية إلى أن لتقييم الأداء أهمية أساسية من أجل الحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين بالإضافة إلى معرفة مدى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة في إدارة المورد البشري ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الداعمة للعمل.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقسيم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.

<sup>1</sup> حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2001، ص169.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص. ص139-140.

- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
  - ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
  - تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
  - الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
  - يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).
  - التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)
  - توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب،...).
- ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة وخلق الدافعية لدى العامل والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا وتحمل المسؤولية...) وللمنظمة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية...)، خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية ترشيد سياسة الأجور، اختيار الأفراد الصالحين للترقية...

### 3.3- هدف تقييم الأداء :

تشير الأبحاث والدراسات في مجال تحسين أداء الموارد البشرية إلى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو تحقيق الفعالية التنظيمية "ويتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فتيين فيما إذا كان يعمل بجد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها بأن واحد كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعا وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة".<sup>1</sup>

ويمكن استعمال نتائج تقييم الأداء للأغراض التالية:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص366.

أ- الأغراض الإدارية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في العديد من المجالات الإدارية المختلفة، "حيث أن الكثير من القرارات الإدارية تستند إلى معلومات عن أداء الفرد في فترات سابقة لهذه القرارات، إذ يتم على ضوء نتائج التقييم اتخاذ العديد من القرارات الإدارية وبذلك تصبح الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي استفادة إدارية ويلاحظ أن أكثر الاستخدامات شيوعاً هي: الترقية وإمكانية الحصول على تدريب للعامل والقرارات المتعلقة بالرواتب وقرارات إنهاء الخدمة وقرارات النقل".<sup>1</sup>

ب- الأغراض التحفيزية:

"تستخدم بيانات تقييم الأداء ويستفاد منها في بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين السلوكيات والعلاقات الإنسانية وبث روح الإبداع والتطوير وذلك من خلال إنتهاج سياسة فعالة لنظم الحوافز الإيجابية والسلبية، فعندما تقوم المؤسسة بربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي ببعض المكافآت المادية والمعنوية تجعل من تقييم الأداء مرتبطة بإحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة وهي السعي باستمرار لتحفيز العاملين وخلق روح التنافس فيما بينهم، مما يدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم وهذا يؤدي إلى النهوض بمستوى الخدمة العامة في هذه المؤسسة".<sup>2</sup>

وتشير الدراسات الحديثة في مجال تقييم الأداء إلى أن " التوجه الإستراتيجي المعاصر فيما يخص هدف تقييم الأداء يركز على ما يحققه هذا الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين فيها في أن واحد وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز التقييم على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله وفي هذه الحالة يكون معيار التقييم الأول منصبا على ما يحققه هذا الفرد من إنجازات بدلا من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم فالصفات كمعيار لتقييم الأداء يخضع تقييمها للرأي والحكم الشخصي للمقيم، مما يعرض نتائج التقييم إلى قدر ما من اللاموضوعية لكن يجب ألا يفهم من ذلك أن نهمل الصفات الشخصية في مجال تقييم الأداء، فهي مازالت معايير لها أهميتها وتأثيرها في مستوى الأداء وجودته، لكن كل ما هنالك أن يأتي ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامي بن عبد الرحمن السويلم: مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص31.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص32.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص367.

## 4- إدارة الأداء:

تعددت الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الأداء وعملية تقييمه حيث تختلف هذه الممارسات حسب الأهداف المخطط لها من طرف المنظمة، هذه الاختلافات تبرز جليا من خلال الطرق المختلفة لأنظمة تقييم الأداء.

## 1.4- تعريف إدارة الأداء:

وتعرف إدارة الأداء على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

كما يعبر عن إدارة الأداء على أنه "عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل ورئيسه المباشر وتهدف للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:<sup>2</sup>

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها.
- كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني "إتقان العمل" بعبارات محددة.
- كيف سيعمل العامل والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
- كيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي.
- ماهي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

## 2.4- عناصر إدارة الأداء:

تشير عناصر إدارة الأداء إلى الآليات التي تحتم على الموظف إتباعها بغية تحسين مستوى أدائه والذي ينعكس على أداء المنظمة ككل، حيث يشير كل من (dam and Jex) إلى عناصر إدارة الأداء المتمثلة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

## 1.2.4- تخطيط الأداء: ويتضمن:

- تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها.
- تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلال تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
- تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.
- تحليل المعايير: ويتم خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، كتب عربية مصر، 2003، ص328.

<sup>2</sup> روبرت باكال: تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، المملكة العربية السعودية، 1996، ص26.

<sup>3</sup> Adams, G A, Jex, S.M: **Elation Ships between time management , control, work-family conflict, and strain**, journal of occupational Health psychology vol.4, No.(1), 2011) pp 72.73.

2.2.4- تنظيم الأداء : ويتضمن:

- المسؤوليات والمهام: حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة.
- قنوات الاتصال: تفعيل الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين: إتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

3.2.4- توجيه الأداء : ويتضمن:

تبسيط الإجراءات: حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت. الإرشاد: ويتم في هذه المرحلة إرشاد الموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتي تتسم بالخبرة.

التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.

تصحيح الأخطاء: من خلال العمل على الاستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية إذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت أقل.

ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين.

4.2.4- تقييم الأداء ويتضمن:

القصور في الأداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.

المهارات المتوفرة: الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.

المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المستهدفة والمراد الوصول لها.

العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع من مستوى الأداء لدى العاملين.

بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد: حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين في المنظمة والتي يزودهم بها القسم المختص.

مراقبة الأداء وتوثيقه: ويتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول إليه.

مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.

الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة: في هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.

5- عملية تحسين الأداء:

يوجد العديد من المداخل التي تشير إلى الكيفية التي يتم من خلالها تحسين الأداء بعد عملية التقييم، ويعتبر المداخل الثلاثة التي أعتمدها "هاينز" (Haynes) لتحسين الأداء الأشمل، إذ حصر هذه المداخل الثلاثة في:<sup>1</sup>

**1.5- المدخل الأول:** يتمثل في تحسين الموظف: يرى "هاينز" أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذ تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

**أ- الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتميبتها.

**ب- الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد، بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

**ج- الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**2.5- المدخل الثاني:** يتمثل في تحسين الوظيفة: يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى من بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

<sup>1</sup> هاينز ماريون أي: إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مسي، زهير السباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص95.

**3.5- المدخل الثالث:** يتمثل في تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.<sup>1</sup>

## ثانياً: سوسيولوجية جودة الخدمة الإدارية

### 1- إدارة الخدمة الإدارية:

تعد الخدمة الإدارية إحدى الأبعاد الشاملة والتي تحمل دلالات مختلفة وفي شتى الحقول العلمية والأدبية، ففي المجال السوسيولوجي تعد الخدمة الإدارية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة باعتباره الوسيلة الكفيلة بتنمية الأداء المؤسسي، بما يحقق الأهداف المخطط لها.

#### 1.1- تعريف الإدارة:

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم "الإدارة" لقي عديد الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهات النظر ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، فضلاً عن أنه يصعب الإنتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار وفيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل للإدارة:

حسب "تاييلور Taylor" " فإن الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاينز ماريون أي: المرجع نفسه، ص 95.

<sup>2</sup> Hakan Turan: *Taylor's Scientific Management Principles*, Site web, [http://www.joebm.com/papers/ le20/11/2018](http://www.joebm.com/papers/le20/11/2018), a 14 :00 .

ويعرفها "فايول Fayol" الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب".<sup>1</sup>

ويعرفها "تشيلدون Sheldon" على أنها وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ".<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها "عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة أنشطة أعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية- بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".<sup>3</sup>

ومنه تعريف الإدارة يشير إلى جملة الوظائف التي يقوم بها المدير أو المشرف داخل التنظيم في مختلف المستويات الإدارية، (العليا، الوسطى، الدنيا)، وذلك من خلال تحديد الطريقة المثلى للعمل بما يؤدي في الأخير إلى تحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف التنظيم، ويشير تعريف الإدارة (الخدمة الإدارية) في هذه الدراسة إلى جملة النشاطات الإشرافية التي يقوم بها المشرفين على العمال والمتمثلة أساسا في مدى التحكم في متطلبات الهيكل التنظيمي، اتخاذ قرارات فعالة وإدارة الوقت بكفاءة.

## 2- أهمية الخدمة الإدارية:

تجمع الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة على أنها مؤشر مهم الذي يمكن من خلاله التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية وهذا لاعتبار فشل السياسات والخطط المبرمجة من طرف الفئات المسيية من صانعي القرار يتوقف نجاحها على فشل أو نجاح الخدمة الإدارية (الإدارة)، كما يمكن تعزيز وتحسين هذه الخطط في حال تميزها بالقصور والفشل من طرف الإدارة الفعالة، التي يمكن أن تعوض النقص بكفاءتها وفعاليتها.

لذا يمكن القول إن تطور الأمم وتقدمها في الزمن الماضي أو الحاضر ما كان له أن يحدث لولا وجود الإدارة الناجحة فيها، بعد توفيق الله ورعايته، الأمر الذي مكنها من تحديد أهدافها بدقة ورسم خططها وبرامجها المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها بدقة وأمانة بالمقابل فإن الدول النامية التي يطلق عليها أحيانا الدول المتخلفة والفقيرة ما كان لها أن تصل إلى ما وصلت إليه من إخفاق حال بينها وبين تحقيق أهدافها وطموحاتها إلا بسبب عجز الإدارة وقصورها.

<sup>1</sup> عبد الله الوليدي هيفاء: مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، تخصص إدارة عامة، متوفر على الموقع: <https://www.managers.org.uk>، بتاريخ: 2018/11/20، على الساعة 14:00.

<sup>2</sup> Oliver sheldon: **The early sociology of Management and organizations**, edited by kenneth thompson, Routledge taylor & francis Group, volume II, 2014, p 21.

<sup>3</sup> لخشروم محمد مصطفى ومرسي نبيل محمد: إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشفري، الرياض، 1988، ص79.

ويمكن القول أن الإدارة تمثل عنصرا مهما في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع وهذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة وليس أدل على ذلك من وجود خطط التنمية.
- الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.
- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر الذي أكد على أهمية الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها.
- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الإنتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيظهم وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.
- وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللحاق بركب الدول المتقدمة.
- الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك هذه المنشآت إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال إتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجارات الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها وخدماتها إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح الإدارة وتطويرها.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، ط6، 2006، ص.30.31.

- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.

- رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشكلات تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنشآت التي يعملون بها.

كما تكمن أهمية الخدمة الإدارية داخل المنظمات الحديثة في ما يلي:<sup>1</sup>

- الإدارة هي الوسيلة والسبيل الوحيد لتحقيق الأهداف الجماعية وذلك من خلال تحديد مراحل وعمليات الإنجاز ومعايير الأداء داخل المنظمة.

- هي أداة مناسبة لتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الاحتياجات المتجددة والمتعددة للإنسان.

- الفصل بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي أظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.

- وضع سياسات مقبولة للأجور وظروف العمل وشروطه.

- الوقوف في وجه التحديات وذلك بإجراء دراسات وأبحاث تتعلق بتطور السلع والاقتصاد في نفقاتها.

إن أهمية الإدارة تدخل في جميع مجالات حياتنا حتى داخل المنزل، ويمكن أن نحكم على منظمة أنها ناجحة إلى حسن إدارتها، ثم إن بروز الحاجة إلى الإدارة وأهميتها يرجع إلى كبر حجم المنظمات وانفصال الملكية عن الإدارة.

### 3- الوظائف الأساسية للخدمة الإدارية:

تشير الدراسات التطويرية في مجال الإدارة إلى أهمية الوظائف الإدارية في تجويد الأداء داخل المنظمات الحديثة، وهذا ليس فقط أداء الأفراد وإنما الأداء العام لمختلف وسائل الإنتاج كالألات والأجهزة والأدوات والأنظمة المعمول بها كالنظام الإنتاجي والتسويقي والمالي والموارد البشرية بشكل عام، قبل التطرق إلى الوظائف الإدارية ينبغي التفرقة بين وظائف الإدارة التي تشمل: التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والرقابة الإدارية ووظائف المنظمة التي تشمل: الإنتاج، التسويق، المالية، وإدارة الموارد البشرية وتشمل الوظائف الإدارية ما يلي:<sup>2</sup>

أ- **التخطيط:** هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها وتقرير أفضل السبل لإنجازها، فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا

<sup>1</sup> علي محمد إبراهيم كردي: الإدارة والقيادة، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، ط1، 2011، ص53.

<sup>2</sup> عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، كتاب منشور عبر الموقع: [www.researchgate.net/profile/](http://www.researchgate.net/profile/)، ص.ص 20.19، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/11/20، على الساعة: 21:50.

يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها كجانب ثانٍ والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة.

**ب- التنظيم:** هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل بجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

**ج- صنع واتخاذ القرار:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث وتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيدا للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

**د- القيادة:** تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:

- تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين

- التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.

- التعامل مع الأفراد والجماعات.

- الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

**و- الرقابة:** تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

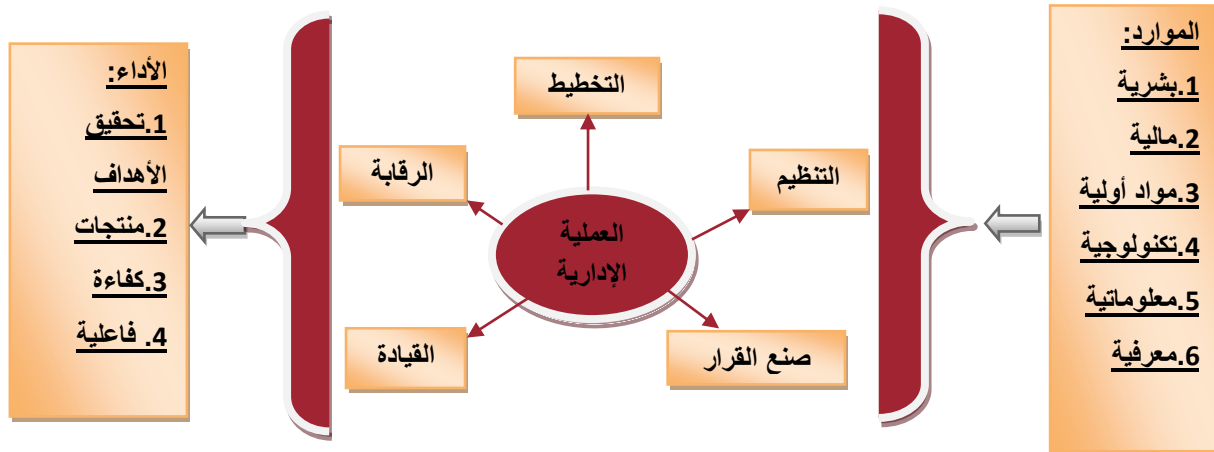
- وضع مستويات ومعايير الأداء.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفا.

- تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

- اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

الشكل رقم (14): يمثل الوظائف الإدارية



المصدر: عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، كتاب منشور عبر الموقع: [www.researchgate.net/profile/](http://www.researchgate.net/profile/)، ص 19، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 20/11/2018، على الساعة: 21:50.

#### 4- الخدمة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

1.4- الهيكل التنظيمي كبعد للخدمة الإدارية الفعالة: تعد جود قيادة الهيكل من خلال وظيفة التنظيم من أولويات الفئات المسييسة في المؤسسات الحديثة، تتجلى من خلال تجميع الأنشطة والموارد لتسهيل إمكانية إنجاز الأهداف في هيكل تنظيمي فعال.

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها. "تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين حيث عرفه Max Weber على أنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة".<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".<sup>2</sup>

ويتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث ودرجات تتفاوت في الشكل والمضمون وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص 293.

<sup>2</sup> Robbins, Stephen p: **Organization Theory : Structure Designs and Application**, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 2009, p 4.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط3، 2008، ص 51.

أ- التطور والتعقيد: يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم العمل الذي يؤدي من طرف خلالها العامل إلى عدد من المهام تتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبة عمودياً، على مستويات إدارية مختلفة ويراعي في هذا التقسيم عوامل التخصص، ويمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً وموزعاً جغرافياً وغالباً ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها، ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيداً وينقسم إلى أقسام أخرى ووفق أسس مختلفة مثل: المراحل التي تمر فيها الخدمة أو فئات المستفيدين أو المناطق الجغرافية أو عدد العاملين... إلخ.

ب- الرسمية: تقتضي مرحلة تعقد وتطور التنظيم وجود تقنين أساليب وإجراءات العمل وتنميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالاً لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر.

فالتنظيم يستوجب التنميط Standardization والتوحيد فكما كان التنظيم منظماً كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة أما المجتمعات البدائية وغير المنظمة والتي لم تتطور لديها تنظيمات فيلاحظ تفاوت إجراءات العمل وعدم وجود النمطية وازدواجية المعايير المتبعة في التعامل مع المتعاملين مع المؤسسة وفق اعتبارات شخصية ومصالحية.

ج- التسلسل الإداري: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية) أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية) ولاشك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية التي تتواجد في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقرره الإدارة العليا ووفقاً لاعتبارات عدة.<sup>1</sup>

#### 1.1.4 - خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

تعتبر عملية تصميم الهياكل التنظيمية إحدى الخطوات المهمة في حياة المنظمات، وتجمع الدراسات والأبحاث في هذا المجال على أنه لا يوجد هيكل تنظيمي محدد يصلح في كل الظروف والتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)، حيث أن التفاوت في طبيعة الأعمال الذي قد يحدث من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يحتم في كل مرة إعادة النظر في جدوى الحفاظ على الهيكل التنظيمي القديم، خاصة إذا ما تعلق الأمر بإدخال تكنولوجيا معلومات واتصالات جديدة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 52.51.

ويمكن القول من بين الخطوات التي يمكن الاستعانة بها في عملية تصميم الهياكل التنظيمية ما

يلي:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (سلسلة الوسائل- الغايات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.

- تحديد أعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف (الرئيسية والفرعية والثانوية) إذ أن هذه تقضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها.

- تجميع العمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات ومؤهلات شاغل الوظيفة وما بعهدته من أموال.

- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

#### 2.1.4- المصطلحات المرتبطة بالهيكل التنظيمي:

تشير الدراسات الإمبريقية في المجال التنظيمي إلى أن هناك مجموعة من المصطلحات مقترنة بمفهوم الهيكل التنظيمي والتي تؤثر وتتأثر به بصفة مباشرة، في مقدمتها الهندرة أو (هندسة العمليات الإدارية)، الخريطة التنظيمية والهيكل الوظيفي وكون الهندرة مؤشر لتدفق العمل ما يحتم إبراز العلاقة بين الهندرة والهيكل التنظيمي الذي هو بعد من أبعاد الخدمة المؤسسية.

#### أ - الهندرة:

هي "إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء الأعمال".<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا على أنها "إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها"<sup>3</sup> والتعريف العلمي لمصطلح "هندرة" هي "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم

<sup>1</sup> خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 3، 2007. ص164.

<sup>2</sup> اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 188.

<sup>3</sup> عقيلي عمر وصفي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص94.

العمليات الإدارية بصفة جدية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- **أساسي:** إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون عليه.
- **جدي:** وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم وإنما هي التخلص من القديم تماما والهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.
- **العمليات:** بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهيكل التنظيمية بدلا من العمليات.

### ب- الهيكل الوظيفي:

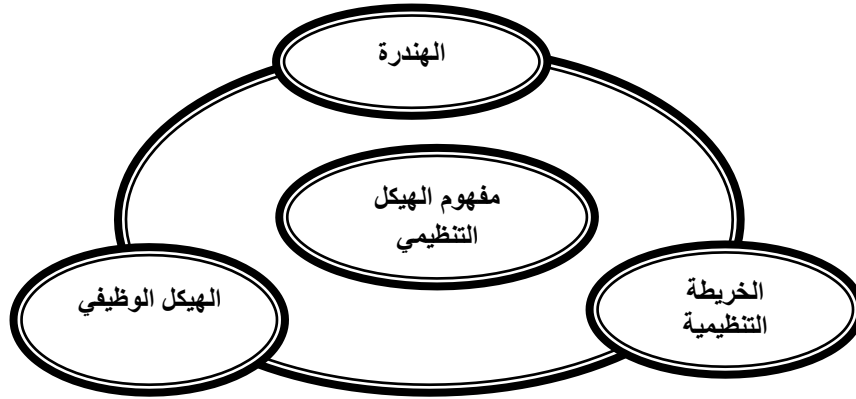
وهو الهيكل الذي يتم فيه تجميع كل وظيفة على حدا في إدارة واحدة فمثلا قد نجد هيكل للإدارة المالية وهيكل للإدارة التسويقية وهيكل لإدارة الموارد البشرية، فالهيكل الوظيفي هو أحد أنواع الهياكل التنظيمية أو فرع منه.

### ج- الخريطة التنظيمية:

هي عبارة عن شكل بياني للهيكل التنظيمي المنتهج من طرف المنظمة ، حيث يبين هذا الشكل مختلف الإدارات والأقسام التي تتألف منها المنظمة وكذلك قد تبين الخريطة التنظيمية طبيعة العلاقات ما بين وحدات المنظمة وقد تبين أيضا السلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات وتستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة توضيحية للعاملين داخل المؤسسة حيث تستخدم لإعلام العاملين الجدد والحاليين عن مرؤوسهم ورؤسائهم وعن مواقعهم في الهيكل التنظيمي، كما يمكن استخدامها كوسيلة للمعلومات للأشخاص من خارج المؤسسة كالزوار والعملاء والموردين ولذلك نجد هذه الخريطة مثبتة في مواقع بارزة في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة.

<sup>1</sup> خضير علي فيروز: دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 09، 2013، ص95.

الشكل رقم (15): يمثل مجمل المصطلحات التي يقترن مفهومها بمفهوم الهيكل التنظيمي.



المصدر: أمينة بن علي: محاضرات مادة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2018/2017، ص3.

#### 3.1.4- جود قيادة الهيكل في ظل إدارة الجودة الشاملة:

هيكّل رواد الدراسات البحثية عدة اتجاهات تفكيرية حول الطريقة المثلى لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الأعمال في المنظمات، إذ يقال أن الجودة الشاملة عبارة عن مصطلح يقوم أساساً على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى" وهو ما يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة وتبني عدد من المبادئ الإدارية الجديدة تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين رؤساء ومرؤوسين لترسيخ مبدأ العمل الجماعي التعاوني المنسق وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة استغلالها أحسن استغلال لتحقيق الجودة العالية، وهذا بالاعتماد على القيم والمفاهيم الأساسية والتي تعد من المرتكزات للمنظمات المتجهة نحو إدارة الجودة الشاملة، هذه القيم تتمثل في:<sup>1</sup>

- الجودة المركزة على المستهلك (متلقي الخدمة): تعتبر التغذية العائدة (التنويرية) من المستهلك أساساً لتقديم خدمات وسلع تفوق متطلباتهم وتعمل على إسعادهم.
- القيادة: يتوجب على القياديين والمدراء في المنظمة أن يتدربوا على فهم كل العمليات والمفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وتطبيق هذه المفاهيم والأفكار وتشجيع جميع العاملين في المنظمة على تبنيها.
- التحسين المستمر: نشاط مستمر وتحسين كل العمليات والإجراءات والخدمات والسلع نحو الأفضل.
- المشاركة الكاملة: مشاركة كل العاملين في المنظمة في نشاطات إدارة الجودة ومثال ذلك التدريب والتعليم لتحسين جودة العمل وحل المشكلات وعمل نظام للحوافز.
- الاستجابة السريعة: توصيل الخدمة أو السلعة بأسرع وقت وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> حسام الكيالي: إدارة الجودة الشاملة والإيزو (9000)، المجمع العربي للإدارة والمعرفة، عمان، 2006، ص10.

- الوقاية بدلا من التفتيش: العمل على تلافي الأخطاء والمشكلات وتصحيحها وأن تكون الإدارة تحسبية إستباقية بدلا من أن تكون تفاعلية إرتكاسية.
- الرؤية المستقبلية بعيدة المدى: المنظمات الريادية المتجهة نحو إدارة الجودة الشاملة تتطلع إلى استباق متطلبات المستهلك وتلبي أكثر مما متوقع من خلال التخطيط بعيد المدى.
- الإدارة بالحقائق: حيث تقوم المنظمة بتوثيق كل النشاطات من خلال جمع البيانات والتحليل والمقارنة والاعتماد على البيانات والمعلومات المنهجية وليس على الحدس والتخمين والأفكار فقط.
- بناء الشراكة: تعمل المنظمة على بناء الشراكة ما بين المجهزين والبائعين والاتحادات وعناصر التبادل مع المنظمة واعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحسين أنشطة توصيل الخدمات والسلع.
- المسؤولية الاجتماعية: تلتزم المنظمة وتحمل المسؤولية لتقديم خدمات ومنتجات آمنة، خالية من العيوب وتتعاون مع المنظمات الأخرى من أجل صالح المجتمع.

إن أي سياق منظمي حديث يرثونوا منطلقات الرشدنة بل العقلنة يتطلع إلى كل الطرق المتطورة المساعدة لتطوير أعمالها ويعتبر اعتماد إدارة الجودة الشاملة إحدى المداخل التي تحقق هذا المبتغى بالتركيز على مبادئها الموفرة للقدرات والإمكانات الكاشفة عن السيرورة الوظيفية لمختلف الهياكل التنظيمية التي يتم من خلالها رسم حدود السلطة المسندة لكل وظيفة وتحديد الدور المناط بها، بغية الكشف عن المهام المسندة للمورد البشري وتجويد أدائه، وهذا قد لا يتحقق إلا من خلال إدراك الفئات المسيسة للانعكاس الإيجابي لجود قيادة الهيكل التنظيمي، الذي يتجلى في تحديد سلوك المنظمة كونه اللبنة الأساس في تحديد سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها وفي ذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بها من خلال خطوط السلطة وطرق الاتصال المعتمدة، مع الاعتماد بتكنولوجيا المعلومات المتاحة في هذا المجال، هذه الترسيمة المعرفية تتخذ من العمل الإلكتروني ومواكبة للتغيير التنظيمي بعد عملية الهندرة (هندسة العمليات الإدارية) الإرهاص الكافي لإتاحة الفرصة لثنمين المفهوم العقلي للاستفادة من الإبداع والتفكير الإبتكاري لدى الفئات الفاعلة وهو التحدي الذي تسعى لتحقيقه الفئات الإدارية، كونه يمثل العامل الرئيسي لتحقيق رشاقة منظميه، تتماشى والتقلبات دائمة التحرك والتغير.

### 2.4- اتخاذ القرار في ظل الجودة الشاملة

#### 1.2.4- ماهية القرار الإداري:

تجمع الدراسات العينية في المجال التنظيمي إلى أن الاهتمام بعملية صنع واتخاذ القرار ليس وليد الساعة بل تعود جذوره إلى البدايات الأولى للبشرية أين أبدى الإنسان اهتمامه بتنظيم حياته في شكل

جماعات، ثم ارتباطه بالنشاط الإداري كنشاط إنساني يهدف إلى التنظيم ومع التطور التدريجي لإشكال التنظيم وعلم الإدارة أصبحت وظيفة إتخاذ القرار من بين أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير داخل المنظمة هذه الأهمية زادت أهميتها مع كبر حجم المؤسسات وتعدد مشكلاتها ناهيك عن تطور وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والتي أضحت تحتم مسايرتها، لما توفره من كم هائل للمعلومات ضف إلى ذلك إدراك المنظمات لأهمية المورد البشري كعنصر فعال في نجاح العملية الإدارية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 2.2.4- تعريف القرار الإداري:

اختلفت التعاريف المعرفة للقرار على اختلاف توجهات الباحثين ومرجعيتهم الفكرية، وهذا باعتبار هذا المصطلح مركب، حيث سنتناوله في هذه الدراسة من زاوية إدارية، إذ يعرف على أنه "أسلوب أو تصرف واعي أو منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا على أنه "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين" وبنظرة مماثلة يشير الكاتب "روبنز إلى أن القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر".<sup>2</sup> ويشير قاموس علم الاجتماع إلى معنى مصطلح "صانع القرار إلى الشخص الذي له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة".<sup>3</sup>

يمكن القول أن القرار الإداري نشاط مستمر واعي يقوم به الفرد في زمان محدد، بغية الوصول إلى أهداف تكون مسطرة، وذلك لإشباع حاجاته أو حاجات الوسط الذي ينتمي إليه ويتخذ القرار بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة في ظل ظروف أربعة محددة تتباين فيها صعوبة عملية صناعة القرار واتخاذها وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك.

**3.2.4- الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:** بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف أربعة محددة تتباين فيها صعوبة عملية صناعة القرار واتخاذها وكذلك الآليات والأساليب المعقدة في ذلك وهذه الظروف هي التأكد التام والمخاطرة وعدم التأكد والإبهام أو الغموض التام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كاسر ناصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، 2006، ص23.

<sup>2</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص87.

<sup>3</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006، ص106.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2008، ط2، ص. ص 309-310.

- **التأكد التام Certainty**: يقصد بحالة التأكد التام توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها وعلى سبيل المثال لو كان لدى شخص مبلغ من المال يرغب باستثماره في مجالات مختلفة ويعرف على وجه الدقة العائد الذي سيحصل عليه من كل مجال فإنه سيختار المجال الذي يعطيه أعلى عائد ممكن ولكن هذه الحالة قليلة الحدوث في عالم اليوم وربما تختص بعدد بسيط من القرارات المبرمجة.

- **المخاطر Risk**: إن هذا الطرف يعني أن أهداف القرار واضحة جدا وأن هناك كمية جيدة من المعلومات متاحة لصانع القرار لكن العوائد المستقبلية المرتبطة بكل خيار من الخيارات هي عرضة للاحتمال وعدم اليقين، المعلومات المتوفرة سواء بناء على خبرة سابقة أو بيانات تاريخية تساعد على تحديد احتمالات النجاح والفشل وقد تكون الاحتمالات أحيانا موضوعية **Objective** أو شخصية أي حكم شخصي **Subjective** فالاحتمالات الموضوعية تشتق رياضيا من بيانات تاريخية موثوق بها في حين أن الاحتمالات القائمة على أساس الحكم الشخصي تكون مبنية على الخبرات السابقة، إن القرارات القائمة على الاحتمالات معروفة في بيئة الأعمال حيث تكون سجلاتها التاريخية وتجارب وخبرة مدرائها مصدرا مهما لتحديدها.

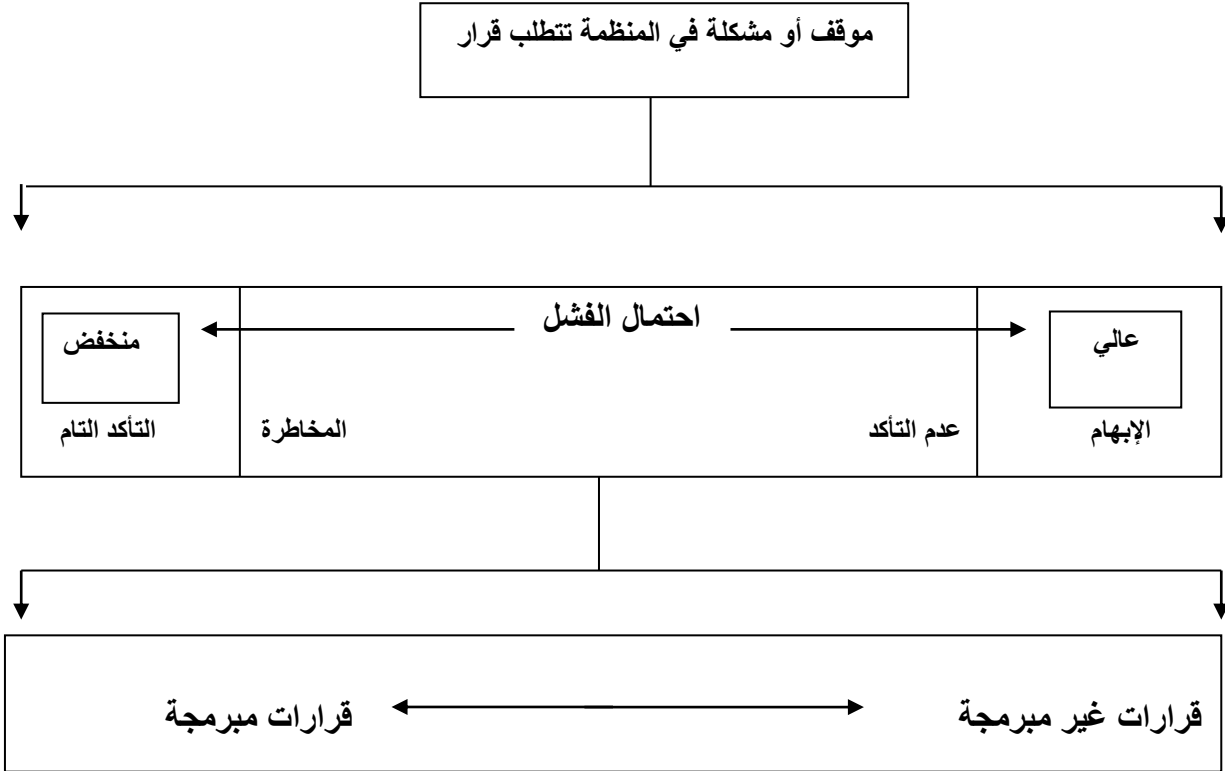
- **عدم التأكد Uncertainty**: ظرف يتخذ القرار في ظلّه حيث هناك نقص كبير في المعلومات بالرغم من وضوح الأهداف التي يرغب المديرون في إنجازها ولكن البدائل والعوائد المستقبلية محاطة بعدم تأكد كبير وعدم وضوح بحيث، لا يستطيع المديرين تقدير المخاطرة أو احتمالات الحدوث، لذا يجب على المديرين اعتماد أساليب خلاقية وذكية وعمل افتراضات أولية صحيحة لصياغة قراراتهم وغالبا ما تكون أمور مؤثرة في عملهم مثل كلف الإنتاج والأسعار وحجم الإنتاج أو معدلات الفائدة المستقبلية صعبة التحليل والتوقع لذا فإن المديرين يجب أن يتحلون بالقدرات الفنية والحكم الشخصي السليم للتعامل مع هذه المواقف وغالبا ما تقصر القرارات المتخذة في ظل عدم التأكد عن تحقيق النتائج المرغوبة من قبل المديرين.

- **الإبهام (الغموض التام) Ambiguity**: وقد تسمى أحيانا حالة النزاع Conflit أو المنافسة الشديدة وهنا يتسم ظرف اتخاذ القرار بعدم الوضوح التام كما أن الأهداف الغير واضحة لمتخذ القرار والبدائل صعبة التحديد كذلك المعلومات حول العوائد غير متوفرة مثال على هذا الأمر لو أن المدرس قسم طلابه إلى مجاميع وطلب من كل مجموعة إكمال مشروع بدون أن يعطيهم الموضوع أو يحدد لهم الاتجاهات أو أي دليل يساعد في عملهم وتوصيف المواقف أو المشاكل التي تمثل حالة الإبهام بالمواقف الشريرة Wicked

Problems، حيث يواجه المدير صراعا بين الأهداف والبدائل وأن الظروف تتغير بسرعة والمعلومات تشوبها الضببية وأن الرابطة بين عناصر القرار مفقودة " <sup>1</sup>.

كما أن نسب نجاح القرار تكون أعلى في القرارات إذا ما اتخذت في ظل ظروف تؤكد تام وهنا نتكلم عن قرارات مبرمجة وتقل درجة النجاح كلما اتجهنا إلى حالة الغموض والإبهام لكون القرارات هناك تتسم بعدم الوضوح التام، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): يمثل الظروف التي يتخذ في ظلها القرار



تتعدد المشكلات التي قد تكون سببا في خفض فعالية وكفاءة القرارات الإدارية التي تؤثر سلبا على الأهداف المراد تحقيقها من طرف التنظيم كما قد يكون لها تأثير سلبي على جميع الفاعلين وتشير الدراسات البحثية إلى أن هذه الأسباب قد تكون ذات علاقة بمتخذ القرار من جهة أو من نقص وشح المعلومات أو من الإخفاق من تقييم الخيارات واختيار الخيار المناسب في التوقيت اللازم، وأبرز هذه المشكلات التي يمكن الإشارة إليها التي تعيق اتخاذ القرار الصائب ما يلي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 310.

<sup>2</sup> طعمه حسن ياسين: نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2009، ص 194.

- **الإخفاق في تحديد الأهداف:** إن إخفاق متخذ القرار في تحديد أهدافه أو تجاهله في تحديد هذه الأهداف فإن ذلك سيؤدي إلى افتقار العملية بمجملها إلى التركيز مما يجعل عملية الوصول إلى نتيجة مرضية ومقبولة أمرا صعبا لن متخذ القرار نفسه لا يعرف الهدف النهائي الذي يريد الوصول إليه.
- **اعتماد منظور ضيق:** عندما يكون متخذ القرار مقيدا ضمن منظور ضيق فإن ذلك من شأنه تقويت القرارات الفعالة والملائمة والإخفاق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية الأمر الذي ينعكس بالضرورة على سلامة القرار وعقلانيته.
- **الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب:** عندما لا يتوقف متخذ القرار عند كل خيار مطروح وقفة متأنية ومدروسة بعمق ومعرفة نتائج كل خيار ومزاياه ومحاذايره فسيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم.
- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة:** عندما يتمكن متخذ القرار من الإدراك الواقعي للمشكلة وتحديدها بشكل دقيق قد تتوجه جهوده نحو اتخاذ القرارات على المشكلات الفرعية دون أن يؤدي ذلك إلى المشكلة الرئيسية.
- **شخصية متخذ القرار:** عندما يكون متخذ القرار خاضعا لبعض القيود مثل الجمود والروتين وضرورة التقليد والإجراءات الداخلية أو خضوع الإدارة للسلطة كالسلطة السياسية أو العادات والتقاليد أو الأعراف السائدة سيؤدي ذلك إلى آثار سلبية تنعكس على أفكار متخذ القرار وتطلعاته، الأمر الذي قد يؤثر على نجاح القرار .
- **نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار:** يعتمد نجاح القرار وفعاليتيه على كم المعلومات الصحيحة المتوافرة حول المشكلة، فكلما كانت المعلومات الصحيحة متوافرة تمكن متخذ القرار من الإحاطة بجوانب المشكلة المدروسة وقد يتخوف متخذ القرار من نتائج القرار المراد اتخاذه، بدعوى ضيق الوقت، لذلك يجدر بمتخذ القرار أن يكون سريع البديهة، قادرا على التقييم الموضوعي وفي الوقت المتاح ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- **صعوبة تفهم متخذ القرار للمشكلة:** لعل إدراك متخذ القرار لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها وعليه ينبغي الإلمام بكل أبعاد المشكلة ومعرفة الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه، فهذا سيساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الحذف الصحيح.

#### 5.2.4- صناعة القرار في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الرئيسي والأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وهذا قد لا يتحقق إلا من خلال خدمة إدارية تستمد مبادئها من إدارة الجودة الشاملة، التي أثبتت جدارتها خلال العقد الماضي من الزمن وهذا في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية وظلت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر

هي حديث الساعة في أوساط ممارسي الإدارة بإدخالها على الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة وتوجيه، إلا أن رواد الدراسات التنظيمية يؤكدون على أهمية صناعة القرار كوظيفة إدارية كونها تشارك الوظائف الإدارية الأربعة في مختلف محطات تجسيدها داخل التنظيم، فمن خلال وظيفة التخطيط يتم اتخاذ قرارات من بداية رسم خطة مبدئية إلى غاية تجسيدها بصفة نهائية، كما أن لوظيفة التنظيم التي تعتمد على إعادة تصميم الوظائف وتجديد الهياكل التنظيمية، مع رسم حدود السلطة وخطوط الاتصال كل هذه الإجراءات لا يمكن الانتقال عبر مراحلها إلا عن طريق صناعة واتخاذ قرارات سواء كانت أنية أو على المدى المتوسط والبعيد، وبنفس الطريقة يتم اتخاذ قرارات في وظيفتي التوجيه والرقابة، وفي نفس السياق يذهب رائد نظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون" الذي يعتبر صناعة واتخاذ القرار هي أهم وظيفة إدارية يقوم بها الفاعلين داخل التنظيم وتسهم نظم المعلومات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية من خلال محطاته المختلفة حيث تسهم في مرحلة الاستخبار في تخزين المعلومات والتعرف على المشكلات واكتشاف الفرص المتاحة، كما تساعد الإدارة العليا في الوصول إلى مختلف قواعد البيانات بالمستويات الأخرى كما تسهم في عرض وتلخيص المعلومات الأمر الذي يساعد المدير على سرعة اكتشاف المشاكل، في مرحلة التصميم تقوم نظم دعم القرار بتوفير العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما تمكن النظم الخبيرة من إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما تسهم في عملية التنبؤ بنتائج هذه البدائل، أما مرحلة البحث والاختيار فيمكن القول أن نظم المعلومات في الغالب لا تقوم بصنع القرار لكنها توفر نماذج رياضية وكمية تسهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا للمعايير المحددة، كما تقوم بتقديم الإجابات السليمة بشأن الأسئلة (ماذا - إذا)، وأخيرا في مرحلة التطبيق يتم الاستعانة بنظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال استخدام نظم دعم القرار في إجراء اتصالات عن طريق شبكات الحاسب الآلي كما يستعان في هذه المرحلة بالنظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار المراد تنفيذه هذه الإجراءات العملية المتعلقة بالاستعانة بنظم المعلومات المختلفة فإنه يمكن الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية بالاعتماد على معايير الجودة شاملة.

#### 3.4 - إدارة الوقت في ظل الجودة الشاملة:

تشير الدراسات الحديثة في مجال التنظيم إلى ضرورة تغيير منظور المورد البشري للوقت وأهميته وذلك بترسيخ ثقافة الوقت كمورد كغيره من الموارد، وجب الاستفادة منه بكفاءة وفعالية ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعا من هدره وسوء استغلاله مع اعتباره من الموارد الغير متجددة ولا يمكن استبداله أو إحلاله، كما لا يمكن السيطرة عليه إلا في حال حسن إدارته بتوظيف كل الطرق والأساليب الحديثة في العمل على غرار تكنولوجيا المعلومات.

1.3.4- ماهية إدارة الوقت وأهميته:

ويعرف الوقت على أنه "أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص ولكن يصعب عليه تحديدها وبالرغم من أن مفهوم الوقت عالمي إلا أن كل شخص لديه تعريفه الخاص به".<sup>1</sup> كما يعطى مفهوم للوقت على أنه "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".<sup>2</sup> ولا تستطيع إدارة أي مشروع في أغلب الأحوال لإنفراد متخذي القرار بالكثير من القرارات بسبب الوقت أو لعجزها عن تقدير الوقت اللازم لارتباطه ببعض الجوانب الفنية، حيث يصعب عليها التعرف على المشكلة بالتقدير الذي يعرفه شخص أقرب إلى مستوى العمل وإدارة أية منشأة يهملها أن تتأكد من أن القرار يتخذ في الوقت المناسب وفي الإطار السليم للمعرفة والاهتمام به بواسطة الأشخاص المناسبين. وتبرز أهمية الوقت كبعد من أبعاد الزمان يظهر مفهومه في كافة مجالات الحياة إذ أهم بعدين في وجود الإنسان هما الزمان والمكان فلقد وصف (Druker) الوقت بالمصدر الفريد والأكثر ندرة كما وصفه (Mackezie) بالمصدر (Lakein) أنه الحياة وأن تضيقك للوقت يعني تضيقك للحياة ووصف (Taylor) الوقت بأنه العنصر الأكثر جموداً والأقل مرونة في الوجود في حين يقول عنه (Franklin) بأنه المادة التي خلقت منها الحياة أما (Webster) فيعرفه بأنه الفترة التي من خلالها تكتمل العملية أو الفعل.<sup>3</sup> كما تعتبر أهمية إدارة الوقت في الكيفية المتبعة لتوزيع المهام والنشاطات المرتبطة بالأداء الوظيفي للمورد البشري داخل التنظيم، وعليه فإدارة الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد وهذا ما نوضحه فيما يلي:<sup>4</sup>

- تحديد جيد وفعال واضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم ويساعد على تنظيم الأولويات وترتيبها كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة.
- تطبيق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.

<sup>1</sup> علوان قاسم، أحمد نجوى: إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 33.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء عمان، 2003، ص 120.

<sup>3</sup> محمد أحمد الطراونة: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 17 العدد 01، 2002، ص 64.

<sup>4</sup> سليم جادة، سامي محمد هشام: فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، العراق، ط1، 2007، ص- ص 11-13.

- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع حيث أن العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل وليس صراع وظيفي.

- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.

- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد والارتقاء الوظيفي.

- زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها.

- قرب المتابعة أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانها أو زمنها أو نشاطها.

- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات.

#### 2.3.4 - مضيعات الوقت Time Wasters:

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي متغير بتغير الزمان والظرف والمكان والأشخاص وهو عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو نشاطا يأخذ وقتا غير ضروري أو عمل لا يعطي مردودا متناسبا مع الوقت المبذول وسبب ضياع الوقت قد يكون الإدارة والعاملين معه أو الإدارة وآخرون كأن يطرقون بابه لزيارته بدون تخطيط مسبق ولديه أعمال هامة لإنهائها فكل وقت ضائع هو توظيف غير ملائم لوقت الموظف فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعونه.<sup>1</sup>

ولخص "الهنداوي" عوامل مضيعات الوقت في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الإدارة السيئة وعدم كفاية التنظيم والتي تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين، من مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

- زيادة عدد العاملين عن الحد المطلوب للعمل يؤدي إلى ضياع الوقت في تبادل الأحاديث غير الضرورية خاصة وأن الناس بطبعهم اجتماعيين.

- سوء التنظيم مثل زيادة عدد الاجتماعات عن المقرر مما يؤدي إلى زيادة في الجهد والمال وضياع الوقت.

- تعد المعلومات حجر الأساس لعمل المدير وعدم كفاية المعلومات أو عدم دقتها أو تأخر وصولها يؤدي إلى ضياع الوقت ولقد لخص "بيكر" مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها

<sup>1</sup> هيفاء عبد الله الوليدي: مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، متوفر على الموقع: [www.abahe.co.uk/...](http://www.abahe.co.uk/) بتاريخ: 2019/01/15 على الساعة: 20.00.

<sup>2</sup> الهنداوي رقية أحمد: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، مسقط، السنة 16 العدد 58، 1994.

ومصدرها داخلي ذاتي للإنسان والمضيعات الخارجية التي مصدرها الناس والجدول التالي يوضح هذا الطرح:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): يوضح مسببات وعوامل مضيعة الوقت حسب "دراكر"

مضيعات خارجية	مضيعات داخلية
مقاطعة الهاتف	التأجيل
الاجتماعات	عدم التفويض
الزوار	الأهداف غير الواضحة
التفاعل الاجتماعي	عدم وضوح الأولويات
نقص المعلومات	إدارة الأزمات
كثرة أوراق العمل	عدم التخطيط
تعطيل الاتصالات	سوء جدول العمل
نقص السياسات والإجراءات	ضعف الإنضباط الذاتي
نقص الموظفين الأكفاء	محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه
الروتين الحكومي	نقص المهارات اللازمة

بشكل عام يحتاج الموظف لأن يعرف كيف يمضي وقته وكيف يخطط وينظم له، فالتحكم في الوقت هو الرغبة في تحمل المسؤولية.

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيرا ما يرتبط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل.<sup>2</sup>

#### 4.3.3- دور تكنولوجيا المعلومات في تجويد عملية إدارة الوقت:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات التقنية الأساسية المستخدمة في المنظمات الحديثة، التي يراد بها التحكم في الوقت كونها تسمح بالتعامل مع المعلومات من خلال تخزينها، معالجتها، استرجاعها ونقلها من مكان لآخر، هذه الميزة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات سمحت بتوفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال وبالتالي تحسين جودة أداء الخدمات، حيث يرى (عليان) " أن الآثار التي أحدثتها الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والانترنت في حياتنا جعلت الإدارة الإلكترونية للوقت حقيقة واقعة أمام

<sup>1</sup> حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي، 2005، ص 225.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 225.

أعيننا، فتكنولوجيا المعلومات تتضمن أجهزة الحواسيب والبرمجيات المتنوعة ومجموعة من الطرائق التي تتفاعل فيما بينها وهي تحقق لنا مزايا هامة يمكن الاستفادة منها في إدارة الوقت بفعالية<sup>1</sup>، ويذكر جرادات وآخرون " أن ظهور التكنولوجيا الحديثة قللت الوقت من خلال تقنية الاتصال عبر الانترنت ومن خلال البريد الإلكتروني الذي سهل الاتصال بين المدراء وموظفيهم من أي موقع في العالم".<sup>2</sup>

يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات في مقدمتها الحواسيب وكذا تطبيقاتها المتمثلة في برمجيات وقواعد البيانات والانترنت والبريد الإلكتروني، وبرمجيات إدارة مراحل العمل، أسهمت بشكل فعال في انجاز الأعمال الإدارية في المؤسسات الحديثة كما مكنت من تحقيق إدارة أفضل وأكثر فاعلية للوقت ومنه الوصول إلى إدارة للوقت بالجودة المطلوبة، على غرار ما أشار إليه "السالمي وآخرون" على أن البرمجيات التطبيقية التي تساعد في إدارة الوقت ما يسمى بتطبيقات إدارة الوقت وهي عبارة عن برامج لإدارة مواعيد المدير حيث يتم تخزين المواعيد بالأيام والساعات وكتابة الملاحظات والمذكرات، إضافة إلى خزن دليل الهاتف وإمكانية البحث عن الأرقام المطلوبة بسرعة<sup>3</sup>، غير أن الاستعمال الغير عقلائي لهذه الوسائل التقنية قد يساهم في تبديد الوقت، لذا لا بد على الفئات المسيسة من صانعي القرار اعتماد التخطيط الجيد والتنظيم والمتابعة لهذا الاستخدام من أجل الاستفادة القصوى من مميزات تكنولوجيا المعلومات، وفي إشارة لأهمية الجانب الإنساني في عملية الأتمتة وتماشيا مع المنطلقات النظرية أشادت الكثير من المعالم العينية إلى أن " الأتمتة تتطلب أساسا جودة وفعالية نظم المعلومات في مختلف الإدارات والمصالح وتوفر الكفاءات البشرية القادرة على التحكم في تطبيقاتها داخل التنظيم، حيث بينت الدراسات أن العوامل الإنسانية أكثر العوائق لأتمتة عمل الإدارة وليست العوائق التقنية هي السبب"<sup>4</sup>، في إشارة إلى الدور الذي تلعبه إدارة الوقت كوظيفة إدارية لا يمكن في أي حال من الأحوال الاستغناء عنها وهذا للعلاقة السببية التي تربط بين العملية الإدارية والكيفية التي تستغل بها تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المديرين، فامتلاك التقنيات الحديثة لا يعكس بالضرورة الفعالية المطلوبة والجودة المرغوبة في الأداء، ما لم يكن هناك مورد بشري قادر على تسيير وامتلاك هذه التقنيات من خلال تحقيق المواءمة بين الشق البشري والتقني.

<sup>1</sup> عليان ربحي: إدارة الوقت، دار جرير، عمان، 2007، ص 286.

<sup>2</sup> جرادات عبد الناصر وآخرون: تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 27.

<sup>3</sup> السالمي علاء وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2009، ص 196.

<sup>4</sup> أشرف قطنه: البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة، مرجع سابق، ص 85.

## ثالثا: سوسيولوجيا جودة الخدمة الفنية في المؤسسة

## 1- ماهية جودة الخدمة الفنية:

لا شك أن بقاء المنظمات واستمرارها في السوق مرهون بمدى قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية، ولاشك أن ذلك يعتبر تحدي لجميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وعليه يرتبط بقاء المنظمة واستمراريتها بشكل أساسي على مدى كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية وقد أصبحت أهمية ودور المورد البشري حقيقة واقعة تقر بها منظمات القرن الحالي، سواء أكان ذلك في مجال الصناعة أم الخدمات، ويتأكد ذلك من خلال استثمار المنظمات الحديثة في المورد البشري أكثر منه على الأصول المادية الأخرى ومنه التكفل أكثر بالجوانب الفنية لهذا المورد المتمثل أساسا في تنمية العمل وفق نظم واضحة بالاستعانة بتكوين وتطوير المهارات الإشرافية، تنمية السلوك الإيجابي للأفراد من خلال ترشيد قرارات القائد الإلكتروني الفعال، ثم محاولة الرفع من درجة الإنضباط والرقابة الذاتية للمورد البشري من خلال تنمية مهارة الثقة الإلكترونية لدى القائد الإلكتروني.

وتشير الدراسات التنظيمية إلى أنه من ثمانينات القرن الماضي ركزت المنظمات على زيادة الجودة والإنتاجية التنظيمية وشكلت المبادئ الإرشادية التي وضعها "إدوارد ديمينغ W.Edwards Deming" أساسا للعديد من المبادرات اللاحقة في مجال تحسين الجودة ابتداء من اليابان وإنهاء في الولايات المتحدة الأمريكية ومناطق أخرى في العالم ولعل من أهم المبادئ الأربعة عشرة التي وضعها "ديمينغ" هو مبدأ إدارة الجودة الشاملة والذي يمكن تعريفه على أنه مجموعة من المفاهيم والممارسات التي تهدف إلى التحسين المستمر للفعالية والكفاءة التنظيمية، إلا أن الرفع من مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الأعمال مع الموائمة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة قد يحول دون تنفيذ أعمال المنظمة بالشكل والفعالية المطلوبة" حيث تشكل التقنية عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دوره الكامل في المنظمة، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجردها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل<sup>1</sup>، وهو ما يشير إلى أن الدور الإشرافي على مستوى التنظيم في حال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، سيحتم على صانعي القرار مهارة تقنية إضافية من أجل تحقيق الكفاءة وزيادة مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم مع توجيه الإستراتيجية نحو تقوية أواصر العلاقة والترابط بين العاملين والمنظمة.

## 2- دور التقنيات الحديثة في تغيير طبيعة عمل المورد البشري:

تسببت التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة في زيادة درجة المنافسة التي تواجه المنظمات، كما تسببت في تغيير طبيعة العمل، حيث توسع استخدام الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة، بها إلى

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية ط1، 2014، ص42.

درجة ظهور وظائف يستلزم القيام بها أفراد ذوي مهارات عالية وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى اختفاء العديد من الوظائف ذات الطابع التقليدي.

وبناء على ذلك ومن أجل المحافظة على فعالية التنظيم وكذا مستوى المنافسة بات من "الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنها من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب فالأمر يتطلب أيضا وضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة إدارة الموارد البشرية"<sup>1</sup>، حيث ساهمت كل من العولمة وتخفيف القواعد والقوانين وكذا التطورات الفنية في تغيير طبيعة الوظائف والعمل ويرجع ذلك لسبب رئيسي وهو التحول الملحوظ من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية في دول شمال أمريكا وغرب أوروبا هذه الوظائف تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية وفي نفس الوقت الحاجة إلى أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية تركز على الاهتمام بعنصر رأس المال البشري.

هذا ويشير رأس المال البشري Human Capital إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بشركة ما، وتزايد الاهتمام برأس المال البشري بسبب تزايد أعداد الوظائف في قطاع الخدمات، حيث تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها أن يكون مدربا وعلى علم ودراية أكبر من تلك التي تتطلبها الوظائف في القطاع الصناعي والتحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين في إدارتهم لقوة العمل في الوقت الحالي والذي يتسم بالاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والتحول من الوظائف بالقطاع الصناعي إلى العمل بقطاع الخدمات، هو أنه يصعب التعامل معهم بنفس الأسلوب الذي كان متبعًا مع أسلافهم، حيث يقول أحد الخبراء أن هناك تحول سريع في التوظيف، حيث تم التحول من العمالة اليدوية إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفي المعرفة الذين يقاومون الأوامر والنظم الرقابية المتبعة والمأخوذة من النظم العسكرية منذ مائة عام مضت"<sup>2</sup>.

وهو ما يشير إلى أنه من الصعب توجيه الأوامر وإسداء التعليمات إلى مثل هذه العمالة (عمال المعرفة) ومنه وجب على إدارة الموارد البشرية، التركيز أكثر على الأساليب الحديثة في عملية الاختيار والتدريب والتحفيز، حتى تمكن المنظمة من ولائهم واستقرارهم في العمل والاستفادة من طاقاتهم المعرفية في تحقيق الأهداف التنظيمية وفق متطلبات الجودة الشاملة.

تشير المنطلقات التنظيرية في المجال التنظيمي، إلى أن لبروز الاتجاهات الثورية الجديدة، كالتغير التكنولوجي السريع، والتوجه نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات بالإضافة إلى المنافسة العالمية وضع المنظمات الحديثة بين محكين إما أن تتواءم مع المعطيات النسقية الجديدة، والتأقلم مع التغييرات الحديثة وبالتالي القدرة على المنافسة والأداء الفعال ومنه الاستمرار وإما الزوال.

<sup>1</sup> جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2012، ص46.

<sup>2</sup> جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ص 47.

الشكل رقم (17): يمثل التغييرات الأساسية التي تواجه المديرين



المصدر: جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 2012، ص47.

. هذا ويرى الخبراء أن المنظمات المفرطة هي النمط التنظيمي السائد في الوقت الحالي، فبدلاً من أن تكون عدد المستويات التنظيمية من سبعة إلى عشرة مستويات أصبحت الآن تتراوح ما بين ثلاث أو أربع مستويات فقط.

كما أن العمل أصبح ينظم على أساس فرق العمل والعمليات أكثر منه على أساس الوظائف التخصصية ولذلك لم يعد للموظف دور واحد لا يتغير بل أصبح له دور في فريق عمل متعدد الوظائف ضف إلى ذلك تغير أسس القوة في المنظمات الجديدة إذ لم يعد المركز والوظيفة والسلطة أدوات كافية

يمكن أن يعتمد عليها المديرين في إنجاز مهام وظائفهم، لأن النجاح أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة لأفكار جيدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الآخرين في تنفيذ هذه الأفكار، ولا بد على المديرين أن يسعوا لتنمية ودعم درجات الالتزام بين العاملين تجاه المنظمة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل.

### 3- القيم التنظيمية ودورها في تنمية العمل المؤسسي:

تشير الدراسات التنظيمية إلى أن البعد القيمي يعد من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها وفي هذا الإطار تشير بعض البحوث السوسيو- تنظيمية إلى أن القيم الشخصية والاعتقادات التي يتبناها الفاعلين داخل التنظيم لها الدور الكبير في تفعيل العملية الإدارية فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية ويكون ذلك من خلال تفهم القادة لقيم مرؤوسيههم وبالتالي مشاركة مشاعرهم وهمومهم مما يخلق أثر إيجابي على نفسيتههم والعكس كذلك، فالقيم بهذا المعنى حقيقة جوهرية في حياة المنظمة وتشكل جزء أساسيا من ثقافتها التنظيمية، حيث تعرف القيم التنظيمية على أنها " مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة وتصبح إطارا مرجعيا من المعايير تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد داخل المنظمة للتمييز بين ما هو مقبول وما هو مرغوب وما هو صحيح وما هو غير صحيح وما هو مشروع وغير مشروع وما يترتب عليه السلوك الوظيفي من وجهة نظر المؤسسة والمجتمع".<sup>1</sup>

فالقيم التنظيمية من خلال هذا التعريف هي بمثابة مجموعة من الأسس والمعايير محددة في مجال العمل تتحكم في سلوك الفرد العامل في المنظمة وتكون بمثابة معيار يقاس عليه عمله وواجبه إزاء هذا العمل وهذا يعني أن قيم العمل تبرز عندما يجد العامل نفسه مكبلا بواجباته الوظيفية من جهة ومصالحه التنظيمية من جهة أخرى<sup>2</sup>، وهو ما يحتم على صانعي القرار في المنظمة مراعاة مجمل القيم المتشعب بها الفرد لاسيما تلك التي يحملها معه إلى داخل التنظيم، فالمعرفة الجيدة والإحاطة بالأسس والمعايير بمثابة المفتاح الرئيسي الذي يمكن اللجوء له من طرف الفئات المسيسة في سبيل تحسين جودة الأداء، فمعرفة أهم المصادر القمية للمورد البشري يعد الركيزة الأساسية لفهم سلوكياتهم.

ومن بين هذه المصادر مايلي:<sup>3</sup>

أ- المصدر الديني: يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم

<sup>1</sup> أبو بكر محمود مصطفى: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010، ص111.

<sup>2</sup> نبيلة وحدي: العمل والقيم... إشكالية الالتزام، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 12، 2014، ص07.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002، ص86.

كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء.

ب- **المصدر الاجتماعي:** نظرا لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، فالقيم التي يؤمن بها المجتمع التقليدي من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك الاجتماعي تختلف عن المجتمع الغربي الذي يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

ج- **الخبرة التراكمية:** تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته.

د- **جماعة العمل:** بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي يؤمن بها في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد.

تساعد الإحاطة الجيدة بمصادر القيم الخاصة بالعمال، من تحديد المهارات وكيفية توجيه سلوكيات أفراد التنظيم، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالكيفية التي يتم التعامل بها مع مختلف تكنولوجيا المعلومات من طرف الفاعلين في التنظيم حيث تضيف القيم الدينية مزيدا من الإنضباط والالتزام التنظيمي وهذا ما تدعو له مختلف الديانات من وجوب الالتزام بالصدق في بالعمل والإخلاص في أداء المهام، وهو ما يتوافق مع ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من طرق واضحة في سير العمل مع الرفع من الرقابة الذاتية لأفراد التنظيم، كما يضيف المصدر الاجتماعي للقيم معرفة مدى تمكن أفراد التنظيم من تكنولوجيا المعلومات حيث يحدد المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد مدى تمكنه من تكنولوجيا المعلومات على غرار توفر البنية التحتية للتكنولوجيا بالمناطق الحضرية مقارنة بالمناطق الريفية، وهو ما قد ينعكس على قيم الفرد في التنظيم حيث أن الفارق يكون من الوهلة الأولى من حيث التمكن من التقنيات الحديثة، كما تفيد الخبرة التراكمية للقيم الزيادة في المهارة الفنية عند استعمال التقنيات الحديثة في التنظيم، أما جماعة العمل باعتباره كمصدر مهم للقيم فقد يساعد في تنمية المهارة واكتساب مزيد من القيم الإيجابية في استعمال تكنولوجيا المعلومات وهو ما يتطلب من الفئات المسييسة من صانعي القرار ضرورة مراعاة القيم التي

يحملها الأفراد من أجل التمكن من السيطرة والتنبؤ بسلوكهم التنظيمي، ومنه إلى تنمية العمل وفق نظم واضحة بالاعتماد على مختلف تكنولوجيا المعلومات المتاحة.

إن مراعاة البعد الإنساني في التسيير هو أهم مبدأ من أجل خلق دوافع لآلية بعث وتوجيه سلوك الفئات الفاعلة في اتجاهات محددة مبلورة في كافة النشاط النفسي والاجتماعي من أجل تحقيق النجاعة والفعالية نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات فلقد أشادت الكثير من المنطلقات التطويرية على أن قدرة القائد على إخراج أكبر قدر ممكن من طاقة العاملين فبالضرورة سيؤول الأمر إلى تحقيق تميز في الأداء المؤسسي.

ولقد أجمعت البعض من الدراسات على ضرورة توجه سلوك القيادات الإستراتيجية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المراعية للتغيرات التنظيمية المستمرة، من خلال إتباع مجموعة من الخطوات أهمها:<sup>1</sup>

- إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- إستخدام أسلوب السيناريوهات على الدوام والتساؤل المستمر ماذا لو حدث كذا؟
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- إنبثاق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة وتحديد الكيفية التي تؤدي بالوسائل إلى بلوغ الهدف وفقاً للتخطيط.

- ألا يكون التخطيط هدفاً بحد ذاته رغم أهميته والمرونة بما تتطلبها التغيرات المفاجئة.

كما أنه يمكن تحديد أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل بتوفر الكفاءة في إشراف الرئيس والإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه إلى الرئيس في إدارة الأفراد فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في عمله وتزيد خبراته فيه والذي يتحقق بتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه وأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ما دام بعيداً عن التهديد كما أن على الرئيس أن يستخدم أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك فحاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية".<sup>2</sup>

لذلك تحتم السياقات المنظمة القيادية إدارة السلوك الفردي من خلال الاعتماد على التوجيه والعلاقات الفعالة وزرع التفكير المنهجي المنظم في التعامل مع متطلبات الوظيفة المعتمدة على التقنية

<sup>1</sup> يونس طارق: الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحات من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص.ص 94.93.

<sup>2</sup> عوض عامر: السلوك التنظيمي، دار أسامة، عمان، ط1، 2008، ص.ص 197.196.

الحديثة مع تجنب التهديد والوعيد دون إغفال أسلوب التشجيع وهذا لحاجة المرؤوس النفسية للتقدير من أجل التقدم والاستمرارية واعتبارها القلب الفعال والمؤثر في خلق التنوع وسعة الأفق.

ومنه فإن تكنولوجيا المعلومات كمظهر من مظاهر التغيير التنظيمي تعمل على تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة من خلال توفير النظام والإنضباط بالوحدات الإدارية وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم<sup>1</sup>، إذ يكتمل هذا الطرح من خلال القيادة الرشيدة التي تعي أهمية البعد الإنساني في العملية الإدارية، لهذا يميل بعض الباحثين المحدثين إلى التأكيد على التأثير الانفعالي للفئات القيادية على التركيز على المشاعر الإيجابية لمرؤوسيه من أجل تجويد الأداء المؤسسي.

#### 4- دور الخصائص الوظيفية في تنمية السلوك الإيجابي للعمال:

تشير الأدبيات الحديثة في التنظيم إلى أهمية الدوافع كآلية لتوجيه وتنمية السلوك الإيجابي للفئات الفاعلة في اتجاهات محددة، مبلورة بذلك رابطاً مع كافة مظاهر النشاط الاجتماعي والنفسي في إثارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق النجاح والفعالية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات من خلال إدراك الفئات المسيسة لأهمية توفير الأفكار الجديدة للمورد البشري مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.

حيث تشير الأدبيات الحديثة في مجال القيادة الإدارية إلى الدور الذي قد يلعبه القائد الجيد على رأس عمله من خلال تنظيم طاقات مرؤوسيه وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها كما يعمل بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد في المقابل يحاول حفظ السلوك السلبي من خلال إيجاد مناخ أفضل للعمل وتحقيق جودة في الأداء وهذا من منطلق أن فاعلية أي منظمة ترتكز على كفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الوسائل المادية بما فيها تكنولوجيا المعلومات في نفس السياق تشير تحليلات الباحثان "Hackman And Oldham" اللذان وضعوا الإطار النظري لنموذج خصائص العمل حيث أشاروا إلى العلاقة القوية بين كل من خصائص العمل ونتائجه "فنظريتهما شاملة لإثراء العمل حاولت بيان تأثير مكونات العمل وأبعاده المختلفة على رضا العاملين ودافعيتهم حيث تحدد النظرية خصائص العمل الضرورية لإثراء الوظائف والتي تعني جعل العمل أكثر متعة وذات قيمة أكبر وجعله يتصف بالتحدي وذلك عن طريق استخدام مزيج من الخصائص المرغوبة في وظائف الأفراد".<sup>2</sup>

وهو ما يدل على أهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات على مختلف مراحل العمل وكذا الاعتماد أكثر على التقنيات الحديثة في عمليات إتخاذ القرار وإدارة الوقت ونقل المعلومات عبر مختلف الأقسام

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص214.

<sup>2</sup> محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص.

والوحدات التنظيمية من أجل خلق دافعية أكبر في العمل، هذه التقنيات يمكن تفعيلها من خلال زيادة الدافعية لدى الأفراد العاملين في المنظمات على استعمالها من خلال الاعتماد على كفاءة وخبرات المشرفين والقادة الأكفاء القادرين على الرفع من مستوى الدافعية لارتباطها بمستوى الإنجاز والأداء لذا فقد أشارت الكثير من الأبحاث والدراسات إلى أهمية فهم التفاعلات الداخلية للأفراد العاملين في المنظمات والتي تدفعهم لتحقيق الأهداف وهو ما أعطى الدافعية كعاملا مهما في فهم سلوك الأفراد.

وحسب النموذج الذي جاء به كل من "هاكمان وولدهام" فإنه يتضمن خمسة (05) خصائص وأبعاد وظيفية يروها على أنها مسؤولة عن نشأة حالات نفسية لدى العاملين تؤدي إلى نتائج سلوكية تتمثل في زيادة دافعيتهم وجودة أدائهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي وخفض معدلات ترك العمل وتسمى هذه الخصائص أبعاد العمل الأساسية، هذه الخصائص حسب كل من (Uhl-Bien, and Osborn) هي:<sup>1</sup>

أ- تنوع المهارات (Skill Variety): يعني مدى ما يتطلبه العمل من نشاطات مختلفة لإنجازه والتي تشمل على استخدام الفرد للعديد من المهارات والمواهب المختلفة.

ب- هوية العمل (Task Identity): تعني مدى ما تطلبه الوظيفة من الإتمام الكامل للعمل وإتمام أجزاء معروفة منه وذلك يعني إنجاز العمل من البداية إلى النهاية مع وضوح المخرجات.

ج- أهمية العمل (Task Significance): تعني مدى شمولية العمل على التأثير البارز في حياة الآخرين وعملهم سواء داخل المنظمة أو خارجه.

د- الإستقلالية (Autonomy): تعني مدى ما يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية واستقلالية وحرية تصرف في جدولة العمل وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازه.

و- التغذية الراجعة (Feedback): تعني مدى حصول الفرد على معلومات واضح ومباشرة على مستوى أدائه ونتائج عمله.

حسب هذا الطرح فإنه يمكن للميزة التي قد تمنحها تكنولوجيا المعلومات في العمل من شأنها الرفع من مستوى الأداء وتجويده من خلال ما تخلفه من دافعية في العمل مع الرفع من مستوى الرضا الوظيفي خاصة وأن الوظيفة التي تعتمد على التقنيات الحديثة لها خصوصيتها لاسيما تلك المتعلقة بالمهارات والمواهب فالتحكم الجيد بهذه التقنيات يعد من الأساسيات في شاغل الوظيفة والتي تساعده في رسم هويته الوظيفية والتحديد بالدقة المطلوبة لمواصفات المهام والتخلص من غموض الدور وهو ما يمكن من التأثير في الحياة الوظيفية لجماعة العمل داخل التنظيم.

من جهة أخرى والمتعارف عليه في أوساط الباحثين في مجال التنظيم أن لتكنولوجيا المعلومات دور في منح أكثر استقلالية لشاغل الوظيفة، فالمهام والنشاطات التي تتطلبها الوظيفة أكثر وضوحا

<sup>1</sup> الحراشة محمد: المرجع نفسه.

مقارنة بالوظائف التقليدية (اليدوية)، ومنه فهي تمنح مزيد من الشعور بالإستقلالية للعامل، ناهيك عن ما قد يستفيد منه بعد الحصول على المعلومات المرتدة وكل ما يتعلق بمستوى أدائه ونتائج عمله.

في نفس السياق تشير المعالم التنظيرية إلى أهمية الدافعية كمحرك داخلي للأفراد والذي يحفزهم إلى بعض الإجراءات والسلوكيات، حيث توجه الدافعية الأفراد نحو شيء ما، قد يكون سلبي أو ايجابي وهو ما يحاول القائد أو المشرف توجيهه وتحويله إلى سلوك مرغوب فيه وبالتالي تنمية السلوك الإيجابي والدفع به لتحقيق جودة في الأداء وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم في المنظمات تتمثل في خلق حوافز وبيئات عمل تمكن الأفراد من أداء أفضل حيث تهدف الدافعية إلى جذب الأفراد وإشراكهم في العمل الذي يقومون به وذلك لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات الممكنة للأفراد والمنظمة ككل.

إن عمليات التغيير في البيئات التنظيمية قد تعود إلى المستويات العليا من متخذي القرار وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات الوظيفة وما يجب توفره من تكنولوجيا معلومات متطورة بما فيها الأنظمة الحديثة للمعلومات وبرمجيات إدارة مراحل العمل، بات أكثر من ضروري من أجل تحقيق المستويات المطلوبة من الدافعية في العمل.

#### 5- الأبعاد الاجتماعية والنفسية لتحقيق جودة الأداء الوظيفي:

إن التغييرات التي تسعى المنظمات الحديثة لمواكبتها من خلال الاعتماد على ما يسمى بمدخل إعادة "التصميم الوظيفي" الذي يهدف أساسا إلى مواكبة مستجدات ساحة العمل مثل التغييرات التكنولوجية يمثل نوع من الإثراء الوظيفي الذي يمس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وكذا تحديد علاقات السلطة ومنه إلى ضبط كل أنساق السلوك التنظيمي الفعال وهذا ما أكدته تحليلات هاكمان والدهام: "على اعتبار أن التغيير في أبعاد الوظيفة يمكن أن يؤثر في الدافعية من خلال الرقابة والضبط الذاتي حيث أن تنوع المهارات يزود العامل بالمرونة التي يحتاج إليها للتعامل مع التغييرات ومن ثم تزداد رقابة العامل على عملية التحويل أو في ممارسة الأنشطة والتصرف".<sup>1</sup>

ولكي تستطيع المنظمة الاستثمار في موظفيها بالشكل الصحيح لا بد من أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون وصف وظيفي (وصف العمل) وصفا دقيقا لأنه يصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل بالوجه الأمثل. "ويجب مطابقة الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي مع ما تحتاج إليه المنظمة لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل عملية البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المورد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 489.

<sup>2</sup> ملكة محمد الأسطل، يوسف بحر: مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري (دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، فلسطين)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2009، ص 33.

ومن أجل تحقيق تحليل وظيفي دقيق يتجلى في سلوك المورد البشري من خلال الإنضباط والرقابة الذاتية للعامل يجب أن تكون الواجبات والمسؤوليات للوظيفة كما هو في الحاضر أي تحديد ما يجب أن يعنقد أن تكون عليه المهمة ومعرفة الحد الأدنى من المتطلبات الكافية لدعم الأداء المرضي لهذه الواجبات والمسؤوليات، هذا من جهة ومن جهة أخرى ومن ناحية الإشراف والقادة فإن ضرورة تحليل الوظيفة مع مراعاة المستجدات من أنساق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، تشير إلى أنه لا بد على القائد الإلكتروني الذي يسعى إلى إعطاء الفرصة للموظفين للعمل بروح الفريق وبشكل أسرع مما له إنعكاس على تطور الأداء الإبداعي لديهم، فهذا التحليل يساعد المشرفين من القادة داخل التنظيم على تعيين العمل للمرؤوسين حتى يتمكن من توجيه ورصد أدائهم كما أنه مفيد في تقييم الأداء، بالإضافة إلى أنه يساعد في إعداد برامج التدريب والتطوير.

هذا وركزت الدراسات والأبحاث في موضوع الإثراء الوظيفي على أن الإستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد (النفسية والاجتماعية).

من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يشير هو الآخر إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة والنتاج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ففي البداية كان سائدا أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل وبالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضا عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها:<sup>1</sup>

- إنخفاض أو ارتفاع عبء الدور (يشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).

- غموض الدور نتيجة انتقال الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في الأداء.
  - تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
  - استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
  - استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية مع الحاجة في عمليات لإقناع والاتفاق والاتصالات الغير لفظية.
- حيث يعتبر الإثراء الوظيفي ونماذجه إحدى السبل الكفيلة بالتخفيف من عوائق الرضا الوظيفي للعمال من هذه النماذج، نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة باعتبارها إحدى النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي، حيث ظهر هذا النموذج لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية للمورد البشري، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص10.

معاهد الاستثمارات حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بأن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقا للأسس التالية:<sup>1</sup>

أ- تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.

ب- تشكيل المجموعة وفقا لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لابد من أن تمتلك المجموعة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم وأن تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها ومهاراتها.

ج- تحديد وبناء معايير أداء المجموعة وغالبا ما تحدد هذه المعايير من قبل أفراد المجموعة نفسها ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء وإضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع، فالمجموعة تقوم بتدعيم التوعية وحل المشاكل ذاتيا إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفقا للفرق المدارة ذاتيا كأحد نماذج الإثراء الوظيفي فإن الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل بالآتي:

- المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية.
- تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد.
- التنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة.
- الرقابة الذاتية من قبل الفرد والجماعة.
- توفير المناخ التنظيمي المتمس بالتعاون والتنسيق.
- مراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية.
- تحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة.
- تشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

إن الاعتماد على مثل هذه النماذج من شأنه أن يكون من الخطوات الأساسية في تجويد الحياة الوظيفية للعمال، كما يمكن أن تكون المرتكزات الفعالة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها في المجال التنظيمي، لاسيما وأنها تركز على المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل، كما يمكن تضمين الالتزام التنظيمي، كبعد أساسي لتحسين جودة أداء الخدمة الفنية من خلال الأثر الذي قد يحققه ويتجلى

<sup>1</sup> أحمد الكردي: من نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr9091.html>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/10/04 على الساعة 23:30.

في الانضباط والرقابة الذاتية للعمال، حيث تتوقف هذه النجاعة التنظيمية على طبيعة مخرجات القيادة الإلكترونية التي تعزز الثقة الإلكترونية في التنظيم، انطلاقاً من تنمية العلاقات بين جميع الفاعلين (الجماعة والتنظيم ككل)، حيث تؤكد دراسة "أولي ريتشمان" في هذا الصدد "على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموع المخرجات المهمة ويأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، إضافة إلى المبادرة والإبداع"<sup>1</sup> ضمنّت هذه المعالم التحليلية نقطة انطلاق تصورية لأهمية الالتزام التنظيمي من منطلق الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وذلك لما تحقّقه من زيادة في درجة التزام العاملين وانضباطهم وتحقيق الرقابة الذاتية هذه الأهمية تتجلى في:<sup>2</sup>

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الهامة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمات التي ينتمون إليها.
- إيجاد الدوافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء للمنظمة.
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
- إن شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- كلما زادت درجة التزام العاملين اتجاه المنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين أي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والتطوير لأحوالهم.

<sup>1</sup> مرزوق ابتسام: استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرومدارس وكالة غوث محافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2001، ص.ص.40.39.

<sup>2</sup> حلس صقر، محمد أكرم: دور إدارة التغيير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين 2013/2012، ص.ص.51.50.

- كلما زادت درجة التزام العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل ايجابي، كما أن شعور الأفراد بالالتزام تجاه المنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بدل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

خلاصة الفصل:

تعزز المدلولات المفاهيمية لجودة أداء الخدمة المؤسسية مجموعة الأبعاد والمؤشرات الموجهة والمشكلة للتنظيم المؤسسي الرسمي، من خلال تفاعل أنساقها، في سياق بنائي منمط بالعلائق الوظيفية المتضامنة التي تفرضها التغيرات التنظيمية الحديثة، في مقدمتها اعتماد تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري كفاعل رئيسي متكامل لتجويد الأداء.

إن أي مؤسسة تضم أعداد من الأفراد يختلفون فيما بينهم في عدة جوانب إما ثقافيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا... إلخ، إلا أن هؤلاء الأفراد يجمعهم النسق التنظيمي المؤسسي الذي يرمي في الأخير لتحقيق الهدف العام، وفق ما هو مسطر له من خلال الفاعلين (الرؤساء والمرؤوسين) في علاقة تفاعلية بينهم وبين الوسائل المادية الأخرى كتكنولوجيا المعلومات كآلية فاعلة لتجويد أداء الخدمة الإدارية والفنية، وهذا بتوفير بيئة عمل محفزة على هذا الأداء من أجل الحصول على نتائج أفضل وهذا لن يتأتى حسب الأدبيات السوسيو- تنظيمية، إلا من خلال إعطاء المورد البشري مكانته بالتركيز على العلاقات الإنسانية، لبلوغ رضا وظيفي ودافعية في الإنجاز يعززان الالتزام التنظيمي، لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة عن الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في جودة أداء العاملين بوضوح للمنظمة إمكاناتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية وهو ما تم التطرق له في هذا الفصل حول موضوع سوسيولوجيا جودة أداء الخدمة المؤسسية، فجودة الأداء تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية التي تحدث بالمؤسسات الحديثة خاصة ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات المعتمدة.

وسيحاول الباحث إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الجانب الميداني.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2 - المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2 - المقابلة

3- الاستمارة

4- السجلات والوثائق

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

ينطوي البحث العلمي على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تساعد الباحث على الإلمام بالموضوع المراد دراسته وفي خضم هذه الخطوات سيتم عرض الجانب الميداني الذي يعد أهم جزء في البحث باعتبار أنه الجزء الذي تختبر فيه الفرضيات كوسيلة موجهة لمجريات الدراسة وكصلة ضرورية بين الجانب النظري والميداني.

فبعد المناقشة التي أجراها الباحث من خلال الفصول السابقة والتي تتمحور في مجملها حول أهم الأدبيات المتعلقة بموضوع تكنولوجيا المعلومات وكذا تحسين جودة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أهم المصوغات النظرية التي تناولت الموضوع، سوف يحاول الباحث في هذا الفصل الذي يعتبر امتدادا لها وتجسيدا لما طرح من أهداف وما أثير من قضايا في الإشكالية، تحتاج إلى التحقق الميداني، حيث يتناول هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، وأساليب التحليل.

## أولاً: مجالات الدراسة

تبلور مجالات الدراسة في سياقاتها المنهجية المنطق الكامن خلف تشريح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه، تكشف من خلالها الأبعاد، المكانية، الزمانية، البشرية وهذا تجسيدا لما طرح من أهداف وأثير من قضايا في الإشكالية تحتاج إلى التحقق الميداني، حيث ندرك مسبقا أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة أمكننا في ما بعد مواجهة المشكلة القائمة بالبحث.

**1- المجال المكاني:** يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، لهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل، كونها تتوفر على الخصائص والمتطلبات التنظيمية المتماشية مع أبعاد ومؤشرات الدراسة.

تعد المؤسسة المينائية جن جن مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط جنوبا الطريق الوطني رقم: 43، بينما يحدها من الناحية الشرقية تجمع سكني وغربا محطة توليد الكهرباء - الطاهير، وتقدر المساحة الإجمالية للميناء حوالي 104 هكتار مع إمكانية توسيع قدره 30 هكتار.

أ- تعريف عام بالمؤسسة محل الدراسة:

ميناء جن جن هو مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ: 4 ملايين دينار جزائري، ويعتبر هذا الميناء الأعمق على مستوى الوطن وله موقع استراتيجي على المحور الرابط بين قناة السويس وجبل طارق كما يقوم بدور مهم في ميدان منافسة الحاويات، تاريخيا وبعد الاستقلال أصبح ميناء جن جن من بين الهياكل القاعدية للدولة، "حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية سنة 1984 وهو تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل، طبقا لمرسوم رئاسي رقم: 173/84 المؤرخ في: 12/07/1984".<sup>1</sup>

بدأت أشغال بناء ميناء "جن جن" بولاية جيجل في 09/03/1984 وانتهت في نهاية سنة 1999 وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تترأسها الشركة « LON DOTTE » وقد بلغت تكلفة إنجازه حوالي 5.2 مليار دينار جزائري وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية الصندوق السعودي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، البنك الإسلامي للتنمية.

<sup>1</sup> المادة 1 من المرسوم 173/84 المؤرخ في 22 شوال 1404 الموافق لـ 22 جويلية 1984، تتضمن إنشاء المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل.

ب- أهداف مؤسسة ميناء جن جن:

وفقا للمادة رقم (02) من المرسوم رقم 84-173 المؤرخ في: 12/07/1984 فإن لكل مؤسسة

أهداف وعليه فإن أهداف مؤسسة جن جن تنقسم إلى أهداف داخلية وخارجية نجملها في ما يلي: \*

الأهداف الداخلية:

- الطابع الربحي والذي يجعل المؤسسة تهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.

- النمو والزيادة في حجم المبيعات والتعاملات.

- محاولة استثمار المؤسسة في نشاطها وذلك بتحسين نوعية الخدمات المقدمة وفقا للمعايير العالمية المعمول بها.

- محاولة تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

الأهداف الخارجية: فتتمثل في ما يلي:

- زيادة الدخل القومي.

- توفير العملة الصعبة.

وباعتبار المؤسسة المينائية أنشأة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فإن

أهم هدف لها هو:

- ترقية المبادلات الخارجية للبلد من خلال تشجيع انتقال الأشخاص والبضائع وتكمن مسؤوليتها واهتماماتها في تنفيذ أعمال الصيانة والتهيئة وتحديد البنية الفوقية والتحتية للميناء بالتنسيق مع الجهات المعنية بذلك.

- إجراء بعض العمليات المتعلقة بالشحن والنقل والتفريغ داخل الميناء

- كما تسعى من خلال هذه الأعمال إلى زيادة القدرة على الاستقبال وزيادة الأمن من كل الأخطار الممكنة إلى جانب ذلك فهي تقوم ببعض العمليات التجارية الصناعة من أجل تحقيق التنمية في حدود أهدافها وذلك في إطار التنظيم المعمول به داخل الميناء.

وتتعامل المؤسسة المينائية مع أسواق مختلفة داخلية وأخرى خارجية منها:

- الأسواق الداخلية: SONATRACH ; OMIC ; CAMEG ; ENAB

- الأسواق الخارجية: المنطقة الوطنية والبلدان العربية، بلدان الإتحاد الأوروبي، بلدان أوروبا خارج

الإتحاد الأوروبي، أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى، دول من آسيا.

ج- المنشآت الأساسية في المؤسسة المينائية:

يشتمل الميناء على منشآت قاعدية وأخرى فوقية نوردتها في ما يلي:

المنشآت القاعدية: يتكون الميناء من حاجزين في شكل سدين:

\* مديرية الموارد البشرية دائرة المستخدمين والتكوين، بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل

الحاجز الأول: وهو السد الغربي، يبلغ طوله 300 م  
الحاجز الثاني: وهو السد الشرقي يبلغ طوله 900 م ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح أرصفة المؤسسة المينائية جن جن

الرصيف	الطول	العرض	فاكس السفينة	مساحة السطح
رصيف عام لبواخر الشحن	770 م	200 م	11 م	15 هكتار
رصيف مختلط	250 م	300 م	11 م	7.5 هكتار
رصيف إرساء السفن الحاملة للسيارات	//	//	11 م	9 هكتار
رصيف غربي	1060 م	300 م	10.5 م إلى 18.20 م	30 هكتار

\* المنشآت الفوقية: تمثل جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وهي:

- العمارات: تضم العمارة الإدارية كل مصالح الميناء إضافة إلى مقر الجمارك، شرطة الحدود عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس، مبنى إدارة الميناء.
- منشآت متخصصة: وفيها خزانات إسمنت بسعة 8000 طن، خزانات الحبوب بسعة 80 ألف طن.
- المستودعات: تحتوي على ثلاثة مستويات مبنية على مساحة كل واحدة منها 1000 م كما تحتوي المؤسسة على هياكل في طور الإنجاز في الرصيف الغربي من المستودعات مساحتها الإجمالية تقدر بـ: 6000 م.
- التخزين: يمتد إجمالي الميناء على مساحة 104 هكتار لإنشاء مناطق لوجيستكية.
- منشآت كهربائية: توزع الطاقة الكهربائية محطة نوعية أساسية قوتها 300 كيلو واط وخمسة (05) محطات ثانوية من مختلف القنوات.

كما تبرز الأهمية الاقتصادية للمؤسسة من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية وتعتبر المؤسسة المينائية فضاء مفتوح للطلبة المتربصين بمختلف المؤسسات التعليمية (الجامعيين أو معاهد التكوين المهني)، وهي تتميز بجودة عالية بالنسبة للخدمات المقدمة وتسعى جاهدة لتحسين جودتها مع وفرة اليد العاملة وكفاءتها، كما تضمن هياكل ضخمة تتماشى وطبيعة نشاطها.

**2- المجال الزمني:** تشير المدلولات المفاهيمية والأطر المنهجية إلى أن المجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها تشريح الواقع التنظيمي الإمبريقي، كمنوال منهجي لتكريس العلاقة بين أنساق تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة الإدارية والفنية كأبعاد لجودة أداء الخدمات المؤسساتية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة أكثر من شهر، ذلك أن الزيارات إلى المؤسسة المينائية جن جن تمت عبر مراحل:

**أ- المرحلة الأولى:** قصد النفاذ إلى الواقع التنظيمي وإعطاء صورة شاملة ومعبرة لما يدور في التنظيم مجال الدراسة، حيث كانت جولات استطلاعية بدأت من 2018/12/09 إلى غاية 2018/12/12 تمت خلالها الموافقة على إجراء البحث الميداني بالمؤسسة، وقد تم الإتصال بمدير الموارد البشرية الذي قدم

للباحث كل التسهيلات اللازمة والمعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما إتفق الباحث خلال هذه المرحلة مع المسؤولين على إعداد برنامج للزيارات لإجراء البحث، كما تم الإطلاع على عدد المديریات والمصالح، مع معرفة طبيعة الجانب التقني (تكنولوجيا المعلومات) المعتمدة في المؤسسة، عدد الفئات الفاعلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والذين سيشملهم الدراسة وتم التعرف على كل هذه الحثيات في خضم المقابلات التي وجهت إلى رئيسة مصلحة المستخدمين والتكوين.

**ب- المرحلة الثانية:** وقد استغرقت حوالي أسبوع ابتداء من 2018/12/13 قام فيها الباحث بتجريب الاستمارة وجمع بعض الملاحظات وبغرض تعميق الفهم وتضمن رؤية هيكلية شاملة لأبعاد ومؤشرات الدراسة استدعى هذا الإطار المرحلي تطبيق إجراءات بحثية ثمنها دليل المقابلة حيث تم إجراء أربعة (04) مقابلات مع إطارات بالمؤسسة، كما قام الباحث خلال مقابلة مدير الموارد البشرية بالحصول على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، بالإضافة إلى العدد الإجمالي للعمال وعدد العمال موزعين عبر المديریات الخمسة حسب المسمى الوظيفي (أعوان تنفيذ، عمال تحكم، إطارات).

**ج- المرحلة الثالثة:** وكانت ابتداء من تاريخ: 2018/12/20 إلى غاية 2019/02/06 وهي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية، أين تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي، بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد كان توزيع الاستمارة مقترنا بمقابلة الإطارات المسيرة للمديریات الأربعة المتبقية والمعنية بالدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية، كما تم مقابلة أغلبية المبحوثين وتوضيح أي سؤال قد يتعذر فهمه.

**3- المجال البشري:** يعتبر المجال البشري المجال الذي يستعين به الباحث من أجل اختبار فرضياته إمبريقيا مستهدفا الفئات الفاعلة من العمال في مجال تكنولوجيا المعلومات عبر مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، حيث يقدر العدد الكلي للعمال بالمؤسسة المينائية (1283) عامل (ة) وفق إحصائيات (2019/2018) والجدير بالذكر أن عدد العمال في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة حيث كان العدد خلال الفترة (2015/2014) (1230) عامل (ة) ويعود ذلك إلى أشغال التوسعة التي لا يزال الميناء يسعى لتحقيقها، أين يحتم توظيف المزيد من العمال والجدول التالي يوضح العدد الإجمالي للفئات الفاعلة بالمؤسسة وكذا توزيعهم، حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	عدد العمال	المسمى الوظيفي
09%	114	الإطارات
25%	321	عمال التحكم
66%	848	أعوان التنفيذ
100%	1283	المجموع

ثانيا: المنهج المستخدم:

تشير الدراسات البحثية في مجال المنهجية أنه لا يمكن تصور دراسة علمية بدون منهج علمي لأهميته العلمية في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه العامة وللتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة "حيث تهيك الممارسات المنهجية قاعدة ركيئة نهل من مصادرها ونلتزم بمنهجها في سياق قاعدة ركيئة - طبيعة الموضوع بأبعاده ومؤشراته - كآلية منهجية لترسيخ معالم المنهج المطبق".<sup>1</sup>

ويعد المنهج بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية، لأنه يسمح بتجديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث، وعلى وجه التحديد يمكن القول أن طبيعة المنهج تختلف باختلاف طبيعة موضوع الدراسة وكذا الهدف منها. ويعتبر المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب والأكثر ملائمة لهذه الدراسة التي تتناول تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية. ويعرف المنهج الوصفي على أنه "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".<sup>2</sup>

وتتجلى أهمية المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة التنظيمية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ودورها في تجويد الأداء المؤسسي بالإعتماد على الخطوات المنهجية المتعارف عليها انطلاقًا من تحديد المشكلة وصياغتها، وضع الفروض وتوضيح الأسس التي بنيت عليها مع نوعية البيانات التي جمعت من الميدان والتي تتمحور حول البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين بالإضافة إلى مواقفهم وأرائهم لما يجري في المؤسسة لاسيما ما تعلق بطبيعة تدفق العمل وطرق ممارسة الإشراف بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات وانعكاسه على جودة الخدمة الإدارية والخدمة الفنية

<sup>1</sup> إسمهان بلوم: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ودار الشهاب للطباعة والنشر باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2011/2012، ص191.

<sup>2</sup> أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 62.

المتعلقة بالفئات الفاعلة، فلقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على مدى الدور الذي تلعبه الإدارة الإشرافية في مجال تكنولوجيا المعلومات في تنمية العمل وتنمية المهارات والسلوكيات الإيجابية للفئات الفاعلة.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

سعيًا للوصول إلى تحديد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء الخدمة الإدارية والفنية، شرعت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي، للاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة، هذه التقنيات التي يرى فيها "موريس أنجرس" على أنه "في إطار كل تقنية من التقنيات، ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة"<sup>1</sup>. ومن هذا المنطلق فإنه تم الإعتماد على أدوات لجمع البيانات تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، السجلات والوثائق.

#### 1- الملاحظة:

تعتبر أداة الملاحظة من بين التقنيات التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي دراسة سوسيولوجية مهما كان موضوعها أو هدفها، وهذا من خلال تضمين المفاهيم والأبعاد والمؤشرات المتولدة عن عملية التحليل المفهومي للمشكلة البحثية، من أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية، من خلال معايشة أفراد التنظيم والوقوف على مختلف نشاطاتهم وكذا التركيز على علاقاتهم وسلوكياتهم الظاهرية. كما تشير الأدبيات المنهجية إلى أن الملاحظة "من أهم الطرق وأقدمها لجمع المعلومات في البحوث الاجتماعية قصد تحصيل البيانات المتصلة بسلوك الأفراد في مواقف واقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم"<sup>2</sup>.

ولقد استخدمت الملاحظة المباشرة في هذه الدراسة والتي إستفاد منها الباحث في ما يلي:

- التعرف على مختلف المديرية التابعة للمؤسسة المينائية وكذا الدوائر والأقسام والوحدات الإدارية التابعة لها بعد الجولات الاستطلاعية التي قام بها الباحث.
- التعرف على عمليات العمل من خلال معرفة تدفق العمل باستعمال تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسة المينائية بالإضافة إلى الظروف التي يعمل فيها العمال.
- معرفة الكيفيات التي يتم من خلالها تقييم ومتابعة أداء المورد البشري وكيف تتم العملية الإنتاجية.
- التعرف على مميزات مجتمع البحث بصفة عامة وخصائص العينة المختارة بصفة خاصة، وكذا طبيعة العلاقات بين العمال التي تتسم بالتعاون وروح الفريق، تجلى لنا ذلك من خلال عدم التقيد الحرفي بالطابع

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وأخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص233.

<sup>2</sup> أحمد عياد: المدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص128.

الرسمي الذي يحدد العلاقات وحدود السلطة، كما يتميز جو العمل داخل المؤسسة المينائية لا سيما بين الفئات الفاعلة في مجال تكنولوجيا المعلومات بالانضباط والرقابة الذاتية.

- معرفة مدى تحكم العامل في الآلة من خلال ملاحظة طريقة العمل عليها ومعرفة مدى حداثتها أو قدمها، بساطتها أو تعقيدها.

- ملاحظة بعض السلوكيات والمظاهر السلوكية، كالجدية التهاون، اللامبالاة.

- كما تم الإستفادة أيضا من الملاحظة المباشرة في إكتشاف درجة الالتزام والانضباط داخل المديرية والوحدات، حيث لن تلاحظ أي تسبب أو تجوال للعمال داخل أروقة الإدارات أو في الخارج من دون سبب والذي قد يعود إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية التي تسعى جاهدة لتحقيق الربح وتجويد الأداء المؤسسي بصفة عامة، وهي نفس الملاحظات التي لفتت انتباه الباحث فيما يخص عملية الدخول والخروج إلى أماكن العمل حيث يتم الاعتماد على البصمة الإلكترونية كآلية من آليات التقنيات الحديثة داخل المؤسسة.

## 2- المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى التقنيات الأكثر شيوعا في جمع البيانات في مجال العلوم الاجتماعية، كما تستعمل أيضا كأداة لتدعيم الأدوات الأخرى (الملاحظة، الاستمارة...)، حيث تعرف المقابلة على أنها "من وسائل جمع البيانات من مصادرها وتجري عادة بين طرفين حول موضوع محدد مسبقا يتم فيه اللقاء مباشرة بين الباحث والمبحوث، بهدف إستقصاء بعض الحقائق وتشخيص للعلاقات الرابطة بين متغيرات الدراسة"<sup>1</sup>.

حيث صممت الدراسة دليل للمقابلة، تضمن أسئلة تحمل في مضامينها كيفية تأكيد معالم تواجد العملية التكوينية، في مجال تكنولوجيا المعلومات وأنماط عملية التوظيف وكيفية انتقاء اليد العاملة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات كما تم تضمين أسئلة أخرى تبحث عن المحركات الكفيلة بتحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة في الخدمة الإدارية والفنية، كما تضمن الدليل الموجه إلى إطارات بعض المديرية التي تم اختيارها على أساس أنها تتضمن مصالحها وأقسامها الإدارية تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد عليها في عملية سير العمل، تضمنت هذه المقابلة أسئلة حول النمط الإشرافي والسبل الكفيلة بتجويد الأداء بالاعتماد على مختلف تكنولوجيا المعلومات، مع معرفة وجهات نظر هذه الفئة من العمال المشرفين حول السبل الكفيلة بتحسين الأداء المؤسسي، مع الإطلاع على مدى إدراك هذه الفئة بأهمية التحفيز (المادي والمعنوي) وضرورة اقترانه بالتكوين والتدريب.

وفي مايلي نستعرض المقابلات الأربعة التي أجريت مع مدراء مختلف المديرية التابعة للمؤسسة

المينائية جن جن والتي كانت كالآتي:

<sup>1</sup> إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2000، ص171.

المقابلة الأولى: أجريت مع السيد/ مدير الاستغلال بالمؤسسة المينائية جن جن، يوم الخميس: 2018/12/13، على الساعة: 10:30 سا إلى غاية الساعة 11:30 سا

س1: حسب رأيكم لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا الوطنية من قصور في الأداء المؤسسي؟

ج1: من بين الأسباب التي قد اعتبرها من مسببات القصور في الأداء المؤسسي، بالمؤسسات الجزائرية ضعف سلم الأجور، وأساليب التحفيز، عدم مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي في مجال تكنولوجيا المعلومات، ضعف وقدم برامج التكوين لاسيما في مجال التقنية، عدم استغلال مواهب الإطارات بالإضافة إلى عدم الاهتمام الأمثل بالموارد البشري والاهتمام أكثر بوسائل وطرق الإنتاج، ضعف إلى ذلك نقص في الوسائل الفعالة لتطوير المؤسسة كالتخطيط الإستراتيجي والنظرة الإستشرافية.

س2: هناك من يرى أن تحسين جودة الأداء المؤسسي له علاقة بمواكبة التطورات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) وبطريقة استعمالها، ما رأيكم؟

ج2: قد يكون للجانب التقني الأهمية الكبيرة في تحسين جودة الأداء، غير أنه في اعتقادنا غير كاف لإحداث قفزة نوعية على مستوى جميع الأصعدة داخل المؤسسة، فالجانب التقني يعتبر نصف مسببات جودة الأداء فهو دون مورد بشري فعال ومكون يعتبر بلا جدوى.

س3: هناك من يركز فقط على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من أجل تحقيق جودة في الأداء، دون مراعاة الجانب التكويني والمعرفي للمورد البشري، ما تعليقكم؟

ج3: لا يمكن في أي حال من الأحوال الاعتماد على جلب التقنيات الحديثة إلى المؤسسة دون مراعاة الجانب المهاري وقدرة العمال على التسيير والتعامل مع التقنيات، فهذه العناصر في المؤسسة تكمل بعضها البعض، فعملية المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية ضرورة ينبغي العمل على تحقيقها.

س4: هل ترى فعلا أن توفير تكنولوجيا المعلومات واقتنائها بالتكوين والتدريب، كافيان لتحفيز العمال على بذل جهد أكبر وتحسين أدائهم الوظيفي؟

ج4: يعد توفير تكنولوجيا المعلومات واقتنائها بالتكوين والتدريب غير كاف لتحفيز العمال على العمل بل هو جزء لا يتجزأ من عملية العمل، حيث يمكن من تسهيل المهام وريح الوقت كما يسرع من اتخاذ القرار في الوقت المناسب، غير أنه يجب الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل من خلال التحفيز المادي (كالمعاشرات، الترقية الوظيفية، زيادة الأجور)، والجانب المعنوي كالعطل والإجازات والراحة المرخصة.

س5: في حال إدخال تقنيات حديثة للمؤسسة، هل يتم توظيف عمال جدد أم يتم الاستعانة بتكوين وتدريب عمال من داخل المؤسسة؟

ج5: في أغلب الأحيان يتم تكوين وتدريب العمال من أجل إكسابهم مهارات تمكنهم من ممارسة مهامهم على أحسن وجه، بما فيها الحالات التي يتم فيها إدخال تكنولوجيا جديدة، فالحالات التي يتم فيها توظيف عمال جدد بسبب إدخال تقنية جديدة نادرة جدا.

س6: هل ترى حقيقة أن توفير تكنولوجيا معلومات جديدة واقتنائها بالتكوين والتدريب مع التحفيز (المادي والمعنوي) يضمن الفعالية والنجاح؟

ج6: في اعتقادي أن الأداء الفعال قد يتحقق إذا ما توفرت هذه العناصر (التكنولوجيا، التكوين، التحفيز بأنواعه (المادي والمعنوي)، فهنا يكون لدينا عامل أو موظف يعمل بتكنولوجيا حديثة بمهارة عالية وبروح معنوية مرتفعة.

س7: ماهي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق جودة في الأداء المؤسسي؟

ج7: قد تكون العلاقات الجيدة بين العمال بما فيها (العامل ورئيسه المباشر) مع الترقية والتحفيز ضف لها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب واعتماد أنماط جديدة في التسيير وكذا تشجيع المبادرة كل هذه العوامل من شأنها تجويد الأداء والرقي بالمؤسسة المينائية إلى مصاف المؤسسات الرائدة في مجال النقل البحري.

المقابلة الثانية: أجريت مع السيد/ مدير الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن، يوم الاثنين: 2018/12/17، من الساعة: 10:00 سا إلى غاية الساعة 11:00 سا.

س1: حسب رأيكم لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا الوطنية من قصور في الأداء المؤسسي؟

ج1: من بين الأسباب المسببة للقصور في الأداء المؤسسي، يمكن إجمالها في مشاكل مادية في مقدمتها عدم مواكبة التقنيات الحديثة وإن توفرت توجد صعوبة في كيفية التعامل معها، مشاكل بشرية نقص التأهيل واليد العاملة المهرة وكذا الخلل في طريقة الانتقاء، ضعف البرامج التكوينية، ضف إلى ذلك مركزية اتخاذ القرار، نقل وانتقال المعلومة، تأخر في استعمال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل عبر مختلف المصالح والأقسام عبر المديرية داخل المؤسسة.

س2: هناك من يرى أن تحسين جودة الأداء المؤسسي له علاقة بمواكبة التطورات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) وبطريقة إستعمالها، ما رأيكم؟

ج2: أوافق هذا الطرح والدولة تسعى لتطوير أنظمة معلومات كما انه تعتمد على التدريب في حال تم إدخال تكنولوجيا حديثة، مع الاعتماد في نفس الوقت على الرقابة والمتابعة المستمرة لكيفية أداء العمل.

س3: هناك من يركز فقط على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من أجل تحقيق جودة في الأداء، دون مراعاة الجانب التكويني والمعرفي للمورد البشري، ما تعليقكم؟

ج3: هما عمليتان يتماشى كل منهما مع بعضهما البعض، حيث يكمل كل منهما الآخر، فتكنولوجيا المعلومات الحديثة تتطلب تكوين مستمر للعمال كونها تتطلب مهارة وكفاءة عالية، وهو ما تقوم به المؤسسة من حين لآخر حيث يتم تنظيم دورات تدريبية لعمال وموظفي المؤسسة المينائية بغية تحيين معارفهم القبلية بالإضافة إلى العمل على مواءمة الفرد مع التقنية.

س4: هل ترى فعلا أن توفير تكنولوجيا المعلومات واقتنائها بالتكوين والتدريب، كافيان لتحفيز العمال على بذل جهد أكبر وتحسين أدائهم الوظيفي؟

ج4: يمكن ذلك إلا أنه لا بد من التنويه إلى أمر أراه مهم وهو مقاومة التغيير أو مقاومة ما تحمله العولمة التي تتجلى مظاهرها في تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، هذه المقاومة قد تكون من فئات معينة غير متمكنة تماما من هذه التكنولوجيات وبالتالي فهي تخاف من فقدان مكانتها الوظيفية التي تحقق لها الإشباع.

س5: في حال إدخال تقنيات حديثة للمؤسسة، هل يتم توظيف عمال جدد أم يتم الاستعانة بتكوين وتدريب عمال من داخل المؤسسة؟

ج5: بل يتم تكوين العمال المتواجدين حيز الخدمة دون اللجوء إلى توظيف جديد.

س6: هل ترى حقيقة أن توفير تكنولوجيا معلومات جديدة واقتنائها بالتكوين والتدريب مع التحفيز (المادي والمعنوي) يضمن الفعالية والنجاح؟

ج6: قد تتوقف هذه الفعالية والنجاح على إرادة الفئات المسيصة من صانعي القرار على مستوى قمة الهرم كونهم من بإمكانهم إتخاذ قرارات تدعم مثل هذا الطرح الذي يؤدي فعلا إلى تجويد الأداء.

س7: ماهي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق جودة في الأداء المؤسسي؟

ج7: قد تكون عوامل من شأنها تحقيق الجودة: توفير الموارد المادية والبشرية، مع تدعيمها بالإرادة في جميع المستويات، الاستثمار في المورد البشري، من خلال تنمية المهارات والكفاءات للدفع بالإرادة الإيجابية.

المقابلة الثالثة: أجريت مع السيد/ مدير المالية والمحاسبة، بالمؤسسة المينائية جن جن، يوم الإثنين: 2018/12/17، من الساعة: 11:00 سا إلى غاية الساعة 12:00 سا.

س1: حسب رأيكم لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا الوطنية من قصور في الأداء المؤسسي؟

ج1: عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مقاومة التغيير التكنولوجي، لا توجد إرادة حقيقية لدى صانعي القرار في المستويات العليا (لدى الوصاية)، عدم الاهتمام أكثر بالجانب الاقتصادي وتجنب النظرة الاجتماعية التي تضر بالمؤسسة المينائية، الاهتمام أكثر بالكفاءات، عدم فعالية مختلف المنظمات التي تحمل شعارات على أنها تدافع على حقوق العمال.

- س2: هناك من يرى أن تحسين جودة الأداء المؤسسي له علاقة بمواكبة التطورات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) وبطريقة استعمالها، ما رأيكم؟
- ج2: بطبيعة الحال مواكبة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، خاصة وأنها تساهم في ربح الوقت.
- س3: هناك من يركز فقط على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من أجل تحقيق جودة في الأداء، دون مراعاة الجانب التكويني والمعرفي للمورد البشري، ما تعليقكم؟
- ج3: هذا الطرح أعتبره خاطئ، أفضل أقل تكنولوجيا مع التحكم فيها أفضل من تكنولوجيا متطورة ولا توجد يد عاملة تتحكم فيها.
- س4: هل ترى فعلا أن توفير تكنولوجيا المعلومات واقتنائها بالتكوين والتدريب، كافيان لتحفيز العمال على بذل جهد أكبر وتحسين أدائهم الوظيفي؟
- ج4: قد يتحقق هذا حسب المستويات الإدارية فهناك من يراها ايجابية في نفس الوقت قد تصادف عمال ممن لا يرغبون في التغيير وامتلاك التكنولوجيا، خاصة فئة العمال ممن لهم أقدميه في العمل.
- س5: في حال إدخال تقنيات حديثة للمؤسسة، هل يتم توظيف عمال جدد أم يتم الاستعانة بتكوين وتدريب عمال من داخل المؤسسة؟
- ج5: بل يتم الاستعانة بالتدريب والتكوين الداخلي للعمال، كما يتم الاستعانة بعمال أجنبي في حال تم إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة المينائية.
- س6: هل ترى حقيقة أن توفير تكنولوجيا معلومات جديدة واقتنائها بالتكوين والتدريب مع التحفيز (المادي والمعنوي) يضمن الفعالية والنجاح؟
- ج6: حسب رأي فإنه يمكن تحقيق النجاح من خلال هذه العوامل الثلاثة، فالبلدان المتقدمة حققت التقدم من خلال هذه العوامل.
- س7: ماهي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق جودة في الأداء المؤسسي؟
- ج7: توفير الوسائل التقنية (تكنولوجيا المعلومات)، مع الاهتمام بالروح المعنوية لعمال المؤسسة المينائية توزيع المهام وشغل الوظائف يجب أن يكون على أساس المهارة والكفاءة المهنية، كما يجب أن يحمل صناع القرار على عاتقهم التخطيط لاكتساب تكنولوجيا معلومات وفق خطة واضحة، الإهتمام بالتحفيز والكفاءات، تدعيم الولاء التنظيمي، توفير المناخ التنظيمي الملائم.
- المقابلة الرابعة: أجريت مع السيد/ مدير الدراسات والتنمية، بالمؤسسة المينائية جن جن، يوم الأحد: 2019/01/06، على الساعة: 09:00 سا إلى غاية الساعة 10:00 سا.
- س1: حسب رأيكم لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا الوطنية من قصور في الأداء المؤسسي؟

- ج1: غياب الثقافة التنظيمي على مستوى مختلف المديرية التابعة للمؤسسة وكذا المديرية المركزية بالإضافة إلى التجاوزات بعض المسؤولين وصناع القرار خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- س2: هناك من يرى أن تحسين جودة الأداء المؤسسي له علاقة بمواكبة التطورات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) وبطريقة استعمالها، ما رأيكم؟
- ج2: هناك أثر مباشر لتكنولوجيا المعلومات الحديثة على أداء المصالح التابعة للمؤسسة المينائية (خاصة نوعية الخدمات المنجزة).
- س3: هناك من يركز فقط على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من أجل تحقيق جودة في الأداء، دون مراعاة الجانب التكويني والمعرفي للمورد البشري، ما تعليقكم؟
- ج3: إذا لم تكن هناك متابعة للمورد البشري لن تكون هناك نتائج وفق ما خطط لها فالتكوين والمتابعة والتحفيز والشراكة في اتخاذ القرار هي أبعاد يجب توفرها في المؤسسة من أجل الحصول على الأهداف المنشودة.
- س4: هل ترى فعلا أن توفير تكنولوجيا المعلومات واقتنائها بالتكوين والتدريب، كافيان لتحفيز العمال على بذل جهد أكبر وتحسين أدائهم الوظيفي؟
- ج4: توفير تكنولوجيا المعلومات واقتنائها بالتكوين والتدريب غير كافيان لتحفيز العمال هناك عوامل أخرى للتحفيز، في النهاية ما يحتاجه العامل كشيء ملموس هو ما يعد عامل محفز لبذل جهد أكبر (الحوافز المادية والمعنوية).
- س5: في حال إدخال تقنيات حديثة للمؤسسة، هل يتم توظيف عمال جدد أم يتم الاستعانة بتكوين وتدريب عمال من داخل المؤسسة؟
- ج5: يتم الاستعانة بالتكوين وتدريب العمال الحاليين داخل المؤسسة دون الرجوع للتوظيف من جديد من أجل الحصول على يد عاملة مهرة.
- س6: هل ترى حقيقة أن توفير تكنولوجيا معلومات جديدة واقتنائها بالتكوين والتدريب مع التحفيز (المادي والمعنوي) يضمن الفعالية والنجاح؟
- ج6: بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والتكوين والتدريب مع التحفيز (المادي والمعنوي) يجب إضافة الرقابة والمتابعة من طرف المشرفين وصناع القرار في المؤسسة المينائية وهنا يمكن تحقيق الفعالية والنجاح.
- س7: ماهي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق جودة في الأداء المؤسسي؟
- ج7: لا بد من الفهم الجيد لأهم الخطوات والإجراءات التي يتم أتباعها داخل المؤسسة والتي يتم إقرارها من طرف الإدارة العليا.

كما تم الاعتماد على المقابلة أثناء عملية توزيع الاستمارة على الفئات التي تمارس نشاطاتها على مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات، أين تم خلالها توضيح ومساعدة البعض منهم على توضيح الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة كلما تطلب الأمر ذلك، مع توضيح موضوع الدراسة "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي"، ولقد تمت أطول مقابلة مع مدير الموارد البشرية وكذا مسؤولي مصلحة التكوين، الذين قدموا للباحث تسهيلات عديدة وكانوا صرحاء ومتفهمين لأقصى درجة، كما وجد عندهم الباحث إطلاعا كبيرا ووعيا لأبأس به بأهمية الموضوع وما يمكن تحقيقه في مجال تجويد الأداء.

### 3- الاستمارة:

تعد الاستمارة أبسط أداة بحث وأكثرها استعمالا في مجال البحث الاجتماعي، حيث أنها توفر التكاليف وتختصر الجهد والوقت، كما تسمح بالحصول على معلومات مختلفة حيث تعرف الاستمارة على أنها، "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"<sup>1</sup>، وبغرض فهم أوسع ومتكامل لموضوع الدراسة تم الاستعانة باستمارة تضمنت، تسعة وأربعون (49) سؤالاً، بعضها مفتوح والآخر مغلق وجهت إلى مئة وإثنى عشر (112) مبحوثاً، يمثلون الفئات الفاعلة في مجال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل، هذا وتطلب بناء الاستمارة وتبويبها إلى أربعة محاور تتماشى ومتغيرات الدراسة:

- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، مجموعة من الأسئلة تتبلور في معطياتها أهم الخصائص الوظيفية وكذا عدد الدورات التكوينية للمبحوثين.

- المحور الثاني: القيادة التكنولوجية الرشيدة وتحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية، فقد تم تبويبه إلى محورين رئيسيين تماشيا مع الأبعاد والمؤشرات من أجل الكشف عن مدى عقلنة قرارات القائد الإلكتروني مهارة الثقة الإلكترونية، والكشف عن مساهمتها في تحقيق الجودة في الخدمة الفنية للفئات الفاعلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- المحور الثالث: عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار وتحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية فقد تم تبويبه إلى محور رئيسي تضمن دور المهارة التقنية لصانعي القرار في تنمية العمل وفق نظم واضحة من خلال الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو يدخل ضمن المحاور التي نسعى من خلالها إلى الكشف عن إمكانية تحقيق جودة في الخدمة الفنية.

- المحور الرابع: دور التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء الخدمة الإدارية، وقد تم تبويبه إلى ثلاثة مؤشرات رئيسية بغية الكشف عن دور إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في تحقيق جود

<sup>1</sup> موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 204.

قيادة الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه مختلف نظم المعلومات وبرمجيات إدارة مراحل العمل في تجويد الخدمة الإدارية من خلال اتخاذ القرار وإدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة. وتماشيا مع المتطلبات المنهجية والشروط العلمية فيما يتعلق بشروط بناء الاستثمارة وهندسة أسئلتها حيث تضمنت في البداية (59) سؤالا تقيس في مجملها قضايا الدراسة التي وضعت مسبقا، وقد تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة للاستفادة من توجيهاتهم قصد النزول بها إلى الواقع الميداني كما تم وكمرحلة ثانية لإجراء الدراسة الميدانية تم توزيع الاستثمارة على عدد محدود من المبحوثين لاكتشاف مدى "انساقها الداخلي" من ناحية الغموض والوضوح، وتم تقويم بيانات الاستثمارة بعدها لتوضع في شكلها النهائي وقد تضمنت تسعة وأربعون (49) سؤالا، موزعة بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة حسب طبيعة المعلومة المراد الحصول عليها وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الأربعة التي إحتوتها الاستثمارة.

#### 4- السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من المصادر التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات من ميدان الدراسة، حيث يرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستثمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات. وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني ومنها:

- الجانب التاريخي للمؤسسة والجانب البشري والبطاقة الفنية لها.
- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموارد على مختلف الوحدات والمديريات التي تتكون منها.
- الاطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة المينائية جن جن- جيجل.
- وثائق إحصائية لعدد العاملين بمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة المختارة وطريقة تقييئها.
- أخذ صورة عامة عن المهام والأهداف الأساسية للمؤسسة المينائية وتحديد المديرية المعنية بالدراسة.

#### رابعا: عينة الدراسة وكيفية إختيارها

تشير الدراسات البحثية في العلوم الاجتماعية، لاسيما في مجال المنهجية أنه يجب إختيار العينة على أسس علمية، بما يضمن تمثيلها للمجتمع الأصلي تمثيلا جيدا، شريطة أن تحمل نفس مواصفاته وخصائصه ومميزاته، وتسمح في الأخير بتعميم النتائج على بقية أفراد المجتمع.

حيث تعتبر العينة "من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي، من خلال إستقراء الباحث لخطه بحثه في كل خطوة يتقدم بها في ممارسته البحثية، واختيار العينة إحدى الخطوات المهمة في البحث العلمي والتي هي مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، والتي يقوم الباحث باختيارها بطريقة علمية بهدف جمع بيانات وتوفير الجهد وذلك بسبب تعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث

وتتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث باستعمال العينة على مدى تمثيل هذه الأخيرة للمجتمع معنى ذلك أن الحكم الذي يصدق على العينة يمكن تعميمه على باقي مفردات مجتمع البحث".<sup>1</sup>

من خلال الإعتماد على أسلوب **المسح بالعينة** للعمال المشتغلين على مختلف الوسائل ذات العلاقة **بتكنولوجيا المعلومات**، على اختلاف رتبهم ومستوياتهم الإدارية، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة من جهة ومحدودية عدد العمال المشتغلين على تكنولوجيا المعلومات ومن جهة أخرى، ومن أجل معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق الجودة في أداء الخدمة الإدارية والفنية، تم الاعتماد على **العينة العمدية (الغرضية)**، في هذه الدراسة حيث لجأ إليها الباحث لتحقيق هدف أو غرض معين من دراسته فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض. وبلغ العدد الإجمالي لأفراد العينة (112) عامل (ة) موزعين على مختلف المديرية الفرعية بالمؤسسة المينائية جن جن، ويتعلق الأمر بكل من (مديرية الموارد البشرية، مديرية الاستغلال، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية الدراسات والتنمية، مديرية القيادة المينائية)، في حين تم استثناء مديرية الأشغال والصيانة لعدم مطابقة المهام المنوطة بعمالها لمواصفات العينة المعتمدة في الدراسة. ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي:

- يعد عمال وموظفي مختلف المديرية التي تم إختيار عينة الدراسة ممن تتوفر فيهم شروط ممارسة العمل على تكنولوجيا المعلومات، كونها تكشف عن كل صور الممارسات الإشرافية وطرق التسيير المختلفة للفئات الفاعلة خاصة فئة المشرفين.

- تعتبر الفئة التي تحدد وتعلن في خضم مشاركتها من عدمه في عملية اتخاذ القرار ومنه تحديد مدى عقلانية قرارات القائد الإلكتروني.

- تكشف عن مدى تثمين العملية التكوينية في المجال التقني والبرامج المعتمدة في العملية التدريبية بما يحقق في النهاية مهارة تقنية ذات فعالية.

- تعد آلية ضرورية لكشف مدى كفاءة وجدارة مختلف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المينائية لتحقيق جودة أداء الخدمة الإدارية والفنية وأهم المحركات التي تحتكم إليها الخدمة المؤسسية في السياق البحثي.

#### خامسا: أساليب التحليل

تشير الدراسات البحثية في العلوم الاجتماعية، عامة وفي علم الاجتماع خاصة، على أنه يميل البعض إلى البحوث الكمية لدقتها وسهولة تحليلها ومصداقيتها العالية، في المقابل يميل آخرون إلى تفضيل البحوث النوعية (الكيفية)، لأنها تتناول مختلف تفاصيل وجوانب البحث وتعطي مؤشرات ونتائج أقرب إلى الواقع من الأرقام والبيانات التي تم تكميمها مسبقا، ويعتقد هؤلاء أن البحث النوعي يلامس قلب المشكلة، من خلال هذا الطرح ارتأى الباحث أن يعتمد على أسلوبين للتحليل هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، المكتبة الجامعية، مصر، ط 6، 1987، ص 233.

1- أسلوب التحليل الكيفي: تم الاستعانة بالأسلوب الكيفي في عملية تحليل وتفسير مختلف البيانات والمعطيات الواردة في الجداول وربطها بالواقع من خلال ما تم التطرق له في التراث النظري في الفصول السابقة للدراسة، وهذا من خلال استنطاق الأرقام بكلمات وعبارات ومفاهيم ذات علاقة بالقراءة السوسيو-تنظيمية والسيكولوجية المناسبة والتي يأمل من خلالها الباحث معرفة صدق الفرضيات التي تم تناولها سابقا، وهو ما يشير إليه "ديسلوريار" "Deslauriers" على أن المناهج الكيفية "تهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو دراسة عدد قليل من الأفراد".<sup>1</sup>

2- أسلوب التحليل الكمي: وهو الأسلوب الذي يسمح بتكميم البيانات التي تحصل عليها الباحث من خلال الاستعانة بجداول تكرارية بسيطة. كما تم الإعتماد على عدة أساليب للمعالجة الإحصائية من ضمنها:

- التكرارات والنسب المئوية: باعتبارها مادة المعالجة الإحصائية ووسيلة لوصف والتعرف على خصائص الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها على أسئلة المحاور التي تضمنتها الإستمارة.
- معامل الثبات  $\alpha$  - كرومباخ: لحساب ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الإستمارة، أي حساب الاتساق الداخلي ومعرفة مدى إرتباط أسئلة الاستمارة مع بعضها البعض، حيث أن:

$$S^2_{items} = \frac{(\sum x)^2}{N} - \frac{\sum x^2}{N-1}$$

N: هي معادلة  $\alpha$  كرونباخ تمثل عدد البنود.

$S^2_{total}$ : الثبات الكلي للاختبار ويحصل عليه بنفس المعادلة لحساب تباين البنود إذا كانت قيمة  $\alpha$  كرونباخ  $\leq 0.60$  فإن الاستبيان ثابت.

بعد حساب معامل الثبات  $\alpha$  كرونباخ للمحور الثاني، معامل الثبات  $\alpha$  كرونباخ للمحور الثالث، ثم معامل الثبات  $\alpha$  كرونباخ للمحور الرابع.

<sup>1</sup> Deslauriers J-P: **Recherche Qualitative**, Montréal, McGraw, Hill, 1991, p142.

تحصلنا على قيمة  $\alpha$  كرونباخ للمحاور الثلاثة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، على  $\alpha$  كرونباخ = 0.863 وهي قيمة جد مقبولة كونها تفوق 0.60 ومنه فإن الاستبيان ثابت.

ومن أجل حساب الصدق الذاتي: معامل الثبات  $\sqrt{0.863}$  ← الصدق الذاتي

$$\text{أي } 0.928 = \sqrt{0.863}$$

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، حيث تمحور حول تحديد المنهج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة الراهنة، ومجمل الأدوات التي استعان بها الباحث قصد التمكن من الإلمام بجزئيات الموضوع وحيثياته. وقد خلص الباحث إلى توضيح عنصر منهجي آخر والمتعلق بالطريقة التي اعتمدت في الدراسة وظروف اعتمادها وكيفية تطبيقها، وانتهى الباحث إلى توضيح كيفية اختيار العينة وأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة.

وفي ضوء هذه الرؤية المنهجية والتي تعتبر امتداد ونقطة تقاطع بين الجانبين النظري والميداني سيتم تتبع طبيعة البيانات ومحاولة تحليلها فيما يأتي في شق الدراسة الميدانية، وذلك وفق الأسلوبين الكيفي والكمي الإحصائي من أجل تحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها.

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

2- عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

3 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع

الاقتراحات

القضايا التي أثارها الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

حدد الباحث في الفصل السابق المسار المنهجي للدراسة بعد جمع المعطيات الميدانية التي تساهم في الإجابة على فروض وتساؤلات الدراسة، كما تم عرض المقابلات التي تم إجرائها مع مدراء بالمؤسسة الميدانية جن جن بولاية جيجل، حيث تم عرضهم حسب التوقيت الزمني لكل مقابلة. وقد حاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات ومحاولة إثبات أو نفي فروض الدراسة، وكذا الفرضية العامة وهذا من خلال عرض وتحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها من مجتمع الدراسة.

وتم الإستعانة بالإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات حيث أنه وبعد تكميم البيانات النظرية والميدانية تم إستعراض النتائج المتوصل إليها من خلال استنطاق الأرقام أين تم تفسيرها بشكل واف وعميق، وهذا وفق الأطر والإتجاهات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة والتي تمت الإشارة إليها في الفصل الثاني.

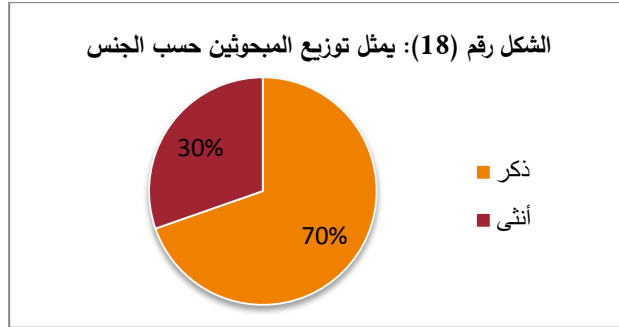
ولإضفاء مزيد من التوضيح والفهم تم تمثيل النسب المئوية، عن طريق الدوائر النسبية لكل بنود الإستمارة، هذا وتمت مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، مع الإشارة إلى القضايا التي تثيرها الدراسة وصولا إلى جملة من الإقتراحات والتي استخلصها الباحث إنطلاقا من الدراسة الحالية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم وكثيراً ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية وفق متغيرات الدراسة، حيث يرى الباحث في هذا الشأن أنها ضرورة لا بد منها تمكن من الوقوف على خصائص العينة من حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية والنفسية يسهل معالجة التساؤلات بطرق واضحة وفعالة

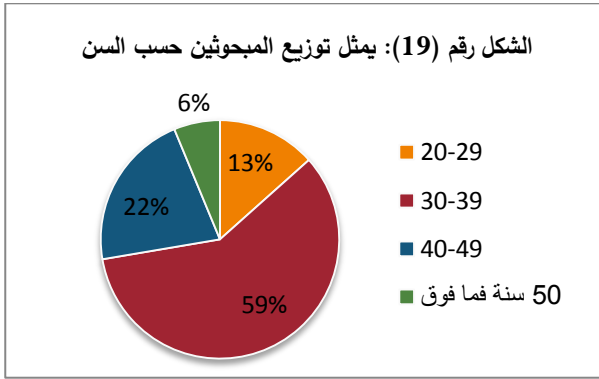
الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	78	69.65%
أنثى	34	30.35%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (04)، والشكل رقم (18)، يتضح بأن أغلب المبحوثين ذكور وذلك بنسبة 69.65% من المجموع الكلي للمبحوثين، مقابل 30.35% إناث، وهذا يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي في المؤسسة محل الدراسة مقارنة بفئة الذكور، هذا على الرغم من أن العينة المختارة عموماً تعتمد في عملها على تكنولوجيا المعلومات وهي أعمال إدارية بالدرجة الأولى أكثر منها أعمال تعتمد على القوة والخشونة ويمكن إرجاع هذا الأمر في الأساس إلى عوامل تاريخية وأخرى اجتماعية، فالعوامل التاريخية تتعلق ببداية أشغال المؤسسة المينائية التي تزامنت مع العشرية الأخيرة التي أثرت على مدى إقبال المرأة على العمل، أما العامل الاجتماعي فقد يعود إلى تدخل القيم والعادات والتقاليد السائدة في المحيط الاجتماعي لولاية جيجل وهو الأمر الذي فتح المجال أمام فئة الذكور للعمل أكثر من عدد الإناث، ومنه فإن العرض التحليلي والتفسيري للبيانات التي جاءت في الجدول أن العمال بالمؤسسة والتي تتكون منهم عينة الدراسة يغلب عليهم تمثيل العنصر الرجالي أكثر من النسوي وهذا المؤشر نجده يدل على تراجع في الأدوار الوظيفية بالنسبة لفئة الإناث حيث أصبحت تفضل وظائف تتيح لها فرص الراحة والتوفيق بين التزامات المنزل والعمل بالمؤسسة على غرار العمل في مجال التعليم.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

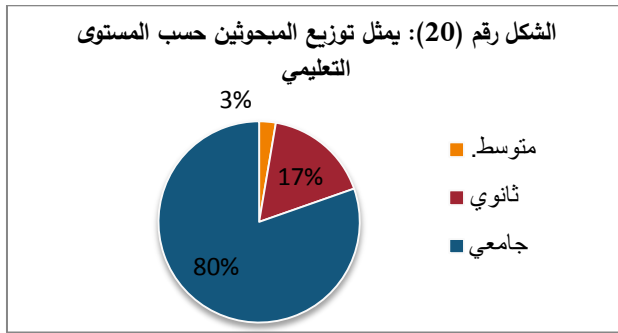


السن	التكرارات	النسبة المئوية
29 - 20	15	13.40%
39 - 30	66	58.92%
49 - 40	24	21.42%
50 سنة فما فوق	07	6.25%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (05)، والشكل رقم (19)، يتضح أن أغلب المبحوثين يتوزعون على الفئة العمرية 30-39 سنة وذلك بنسبة 58.62% من المجموع الكلي للمبحوثين، تليها الفئة العمرية بين 40-49 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 21.42%، بينما مثلت الفئة العمرية بين 20-29 سنة نسبة 13.40%، في حين أن الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 6.25% من المجموع الكلي للمبحوثين. ومن خلال هذه النتائج يتضح أن هناك تقارب ملحوظ في الأعمار في المؤسسة مجال الدراسة وهو ما يحقق التوافق في التفكير وخلق الانسجام الأمر الذي ينعكس على نفسية العمال إيجاباً من خلال زيادة الدافعية في العمل وهو ما يخلق في الأخير جماعات متضامنة ومتعاونة، كما أن الملاحظ من خلال تقييبي العينة حسب السن أن النسبة الأهم تعود لفئة الشباب، التي تمثل الفئتين العمريتين الأولى من 20-29 و 30-39 سنة وهو ما يكون له تأثير على جودة أداء الخدمات المؤسسية سواء الخدمة الإدارية منها أو الخدمة الفنية، حيث يتمتع الشباب في الغالب بقوة فكرية وجسدية تساعدهم على الحركة وتحمل أعباء العمل ومسئولياته مع القدرة على الإبداع والتفكير والتطور واكتساب مهارات جديدة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب مثل هذه الكفاءات وهو ما يسهم في تجويد الأداء المؤسسي.

إلا أن كثرة هذه الفئة قد يكون لها الأثر السلبي في حال لم يتحقق التوافق والتوائم بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة المينائية من جهة أخرى، ففئة الشباب غالباً ما يكون لهم طموحات يسعون لتحقيقها وهو ما قد يدفعهم إلى البحث عن عمل أفضل في مؤسسة أخرى، ما قد يعزز من هذا الطرح أن أغلب هذه الفئة لديه مستوى علمي جامعي. كما أن الفئتين المواليتين من 40 سنة فما فوق، فهذه الفئة تمثل القوة الفعلية المواظبة، تسعى إلى إثبات دورها الفاعل، حيث تسعى إلى إثبات دورها للمحافظة على مكانتها الإجتماعية مع السعي للتدرج في السلم الوظيفي، يتم الإستعانة بخبرتها كونها تتمتع بالتجربة الواسعة نتيجة أقدميتها.

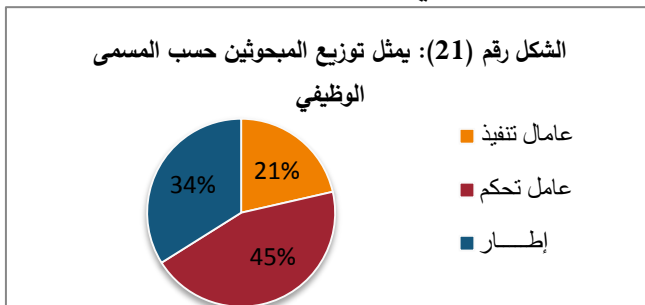
الجدول رقم (06): يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	03	2.67%
ثانوي	19	16.96%
جامعي	90	80.35%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (06)، والشكل رقم (20)، يتضح أن أغلب الباحثين لديهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 80.35% من المجموع الكلي للباحثين، تليها نسبة 16.96% والتي تمثل الباحثين ذوي المستوى ثانوي، في حين أن نسبة 2.67% تمثل الباحثين ذوي مستوى متوسط، هذه النسب توضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة، وهذا يرتبط بطبيعة العمل الذي تقوم به عينة الدراسة والمحدد باستعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المينائية، فنوعية العمل في المؤسسة يغلب عليها الطابع المهني التقني (الفني) ومنه فهي تحتاج إلى عمال مهرة وذوي كفاءة وتخصص محدد، بالإضافة إلى المستوى العلمي المناسب مع متطلبات الوظيفة، خاصة وأن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب؛ أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية وهو ما يعكس النسبة الكبيرة لفئة الجامعيين. كما أن الفئة التي تليها وهي الفئة التي لديها مستوى ثانوي فتتمثل في تلك الكفاءات والخبرات التي ينبغي على المؤسسة الإعتماد عليها كونها تمكنت من تغطية نقص المستوى التعليمي، وهي نفس الحالة مسجلة لدى الفئة الثالثة الممثلة لعينة الدراسة المكونة من ثلاثة مفردات بنسبة 2.67%. ما يلاحظ في الجدول ومن المؤشرات الإيجابية أن نسبة المتحصلين على شهادات التعليم العالي تعتبر النسبة الأكبر الأمر الذي يمكن هذه الفئة من التوائم مع متطلبات العمل على تكنولوجيا المعلومات، خاصة إذا ما كانت هناك ثقافة مؤسسية تسمح بالتسيير التشاركي مع إفساح المجال للمبادرات الفردية وإعطائهم قدرا من المسؤولية مع إدخال الجوانب الإنسانية في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع الباحثين حسب المسمى الوظيفي



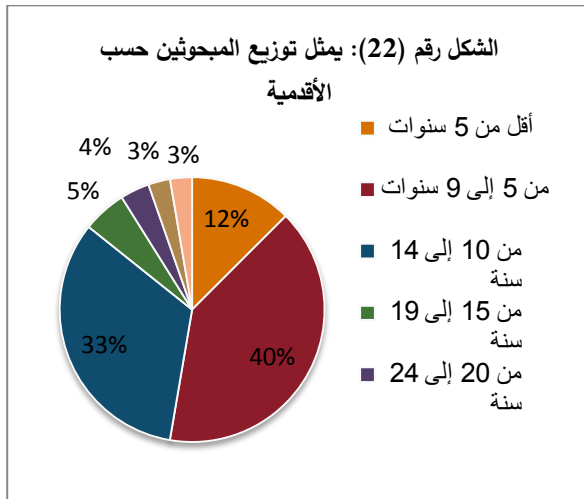
المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
عامل تنفيذ	24	21.42%
عامل تحكم	50	44.64%
إطار	38	33.92%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (07)، والشكل رقم (21)، يتضح أن أغلب الباحثين من عمال التحكم وذلك بنسبة 44.64% من المجموع الكلي للباحثين، بالمقابل نجد أن نسبة 33.92% من الإطار،

في حين مثلت نسبة 21.42% من عمال التنفيذ. ومنه نستنتج أن هذه الدلالات والشواهد الكمية تشير إلى أن الفئة الغالبة التي يعتمد عليها في العمل على تكنولوجيا المعلومات تتطلب أكثر كفاءة وأكثر تحكما فيها، ومنه تلجأ المؤسسة إلى الإعتماد على عمال التحكم في التعامل مع التقنيات الحديثة، تليها فئة الإطارات ثم عمال التنفيذ التي تمثل النسبة المئوية لعينة الدراسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عمال التنفيذ لديهم فرص محدودة للترقية نظرا لمستواهم العلمي الذي ينحصر أغلبهم بين المتوسط والثانوي، فالمؤسسة محل الدراسة تعتمد بنسبة كبيرة في ترقية عمالها على الكفاءة والمستوى العلمي فضلا عن التخصص.

وعلى العموم تعتبر نتائج الدراسة مرضية بصورة إجمالية فيما يخص المناصب المشغولة الثلاثة (إطار، عامل تحكم، عامل تنفيذ)، حيث نجد هناك تقارب بين عدد الإطارات وعمال التحكم، وهو مؤشر على أن عملية الترقية في الوظيفة يسير بطريقة سلسة، فالسياسة المنتهجة من طرف المؤسسة هنا ترمي للتطبيق العملي للمقولة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل



الأقدمية بالسنوات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	12.5%
5 – 9	45	40.17%
10 – 14	37	33.03%
15 – 19	06	5.35%
20 – 24	04	3.57%
25 – 29	03	2.67%
30 سنة فما فوق	03	2.67%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (08)، والشكل رقم (22)، يتضح بأن نسبة 40.17% من المجموع الكلي للعينة في المؤسسة حددت مدة عملها من 5 إلى 9 سنوات وعددهم 45 عاملا، هذه الأقدمية كفيلة بمد العامل الخبرة الفنية والمهنية المكرسة لنسق تكنولوجيا المعلومات ومحدداته التنظيمية. في حين تليها نسبة 33.03% من المجموع الكلي للعينة حددت بدورها أقدميتها في العمل من 10 إلى 14 سنة وعددهم 37 عاملا، أما ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات والبالغ عددهم 14 عاملا، فكانت نسبتهم 12.5% في حين تقاسمت الفئتين الأخيرتين من 25 إلى 29 سنة و30 سنة فما فوق النسبة 2.67% لكلاهما وهي النسبة التي تتضمن ثلاثة (03) عمال لكل منهما.

ويمكن القول أن ارتفاع أقدمية الفئة العمرية الثانية والتي تراوحت بين 5 إلى 9 سنوات، بنسبة 40.17% إلى الديناميكية التي عرفتها المؤسسة المينائية خلال هذه الفترة، حيث كانت نسبة التوظيف

مرتفعة بعد أن كانت المؤسسة بها نشاطات إضافية على غرار إستيراد السيارات بكميات معتبرة أين تطلب الأمر توظيف يد عاملة إضافية، هذا قبل أن تتراجع الدولة عن استيراد السيارات والاعتماد على المنتج المحلي، من خلال تركيب السيارات محليا وهي نفس الحالة التي عرفتتها النسبة التي لها أقدميه في العمل بين 10 إلى 14 سنة بنسبة 33.03%.

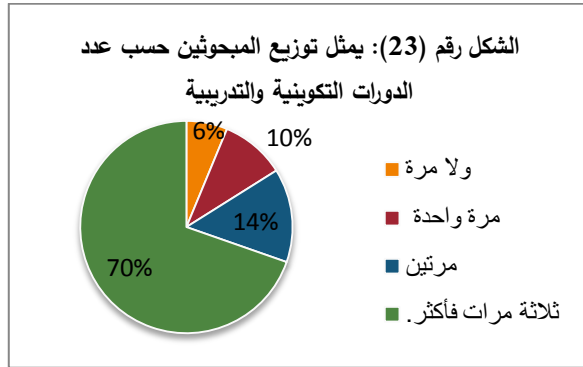
أما بالنسبة للفئة التي لها أقدميه تقل عن 5 سنوات والتي تمثل 12.5% من إجمالي العينة، حيث تعتبر أقل مقارنة بالفئتين السابقتين، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة خلال الخمس (05) سنوات الأخيرة لم تفتح مجال التوظيف للشباب وخاصة خريجي الجامعات، ممن لهم تخصصات ذات العلاقة بالمجال الإداري مقارنة بالأعوام التي قبلها (من سنة 2005 إلى سنة 2014).

أما بالنسبة للأقدمية من 20 إلى 24 سنة فلم تظهر سوى أربعة (04) مفردات ضمن العينة المختارة بنسبة 3.57% وهذا راجع إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة ميدان الدراسة، حيث كانت تشهد ركود في عملية التوظيف خلال العشرية السوداء، ناهيك عن عملية التوسعة التي كانت تعرفها آنذاك.

أما الفئة التالية التي تضم المبحوثين الذين لهم أقدمية بين 25 إلى 29 سنة والتي تضمنت 03 مفردات، وكذا الفئة الأخيرة التي لها أقدميه في العمل تفوق 30 سنة حيث تضمنت هي الأخرى 03 مفردات فقط. وهي نسب طبيعية بالنظر للسيرورة التاريخية التي شهدتها المؤسسة من النشأة إلى إعادة الهيكلة سنة 1984 إلى محاولة التوسعة في ما بعد.

إجمالاً يبدو من عمليتي التحليل والتفسير للبيانات التي جاءت في الجدول أن أغلبية العمال لديهم أقدمية قد تكون لا بأس بها كونها تمثل تراكم معرفي وتخصص أكثر في المهنة، الأمر الذي من شأنه تحسين الأداء وتطويره بما يعود بالإيجاب على المؤسسة المينائية جن جن.

**الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التكوينية والتدريبية**



عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
ولا مرة	07	6.25%
مرة واحدة	11	9.82%
مرتين	16	14.28%
ثلاثة مرات فأكثر	78	69.64%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (09)، والشكل رقم (23)، يتضح أن أغلب المبحوثين أستفادوا من دورات تكوينية وتدريبية لأكثر من ثلاثة مرة وذلك بنسبة 69.64% من المجموع الكلي للمبحوثين، تليها نسبة 14.28% والتي تمثل المبحوثين الذين استفادوا من التكوين ودورات تدريبية مرتين، في حين أن نسبة 9.82% تمثل المبحوثين ممن استفادوا مرة واحدة من دورات التكوين والتدريب، وأخيرا مثلت نسبة 6.25% المبحوثين الذين لم يستفيدوا إطلاقا من دورات تكوينية وتدريبية في المؤسسة محل الدراسة. ومنه

نستنتج أن أغلب المبحوثين استفادوا من دورات تكوينية وتدريبية في المؤسسة المينائية، وهو ما تؤكد عليه المدلولات النظرية حول العملية التكوينية كمنظومة وكأحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال، حيث أنه على المؤسسة الحديثة إعطاء العناية الكافية للتكوين والتدريب المهني، ومنه فإن المعطيات الميدانية الكمية أوضحت أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لموضوع التكوين، فهي تضع في عين الاعتبار التطور المتوقع للتقنيات والمهن، كما تقوم بوضع الكيفيات لتقييم نشاطات التكوين وهذا بغرض الزيادة في تنمية الكفاءات.

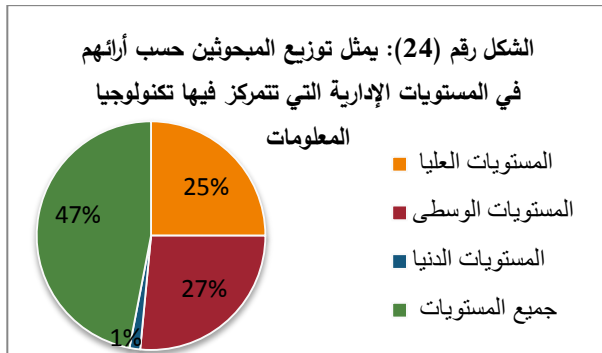
وهو ما أكده مدير الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن، والذي تمت مقابله بشكل حر حول التكوين في المؤسسة على أن التكوين والتدريب بالنسبة للمورد البشري هو أهم عنصر في تنمية المورد البشري وأن المؤسسة تسعى لتحسين كفاءة عمالها وهو ما تؤكد الشواهد الكمية المتحصل عليها، أما عن الفئة التي لم يسبق لها وأن استفادت من دورات تكوينية أو تدريبية فهي حديثة التوظيف، حيث لم تتعدى مدة توظيفها السنتين على أقصى تقدير، وعموماً يمكن القول أن المؤسسة على درجة كبيرة من الوعي بالدور الكبير الذي يلعبه التكوين المستمر للعمال على الأداء العام للمؤسسة وعلى العمال أنفسهم، خاصة إذا ما توافقت البرامج التكوينية مع متطلبات الوظائف.

## 2- عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة

### 1.2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

والتي مفادها: تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية وقد تم صياغة إثني عشر (12) سؤالاً، من السؤال رقم (07) إلى السؤال رقم (18)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في المستويات الإدارية التي يركز فيها استخدام تكنولوجيا المعلومات

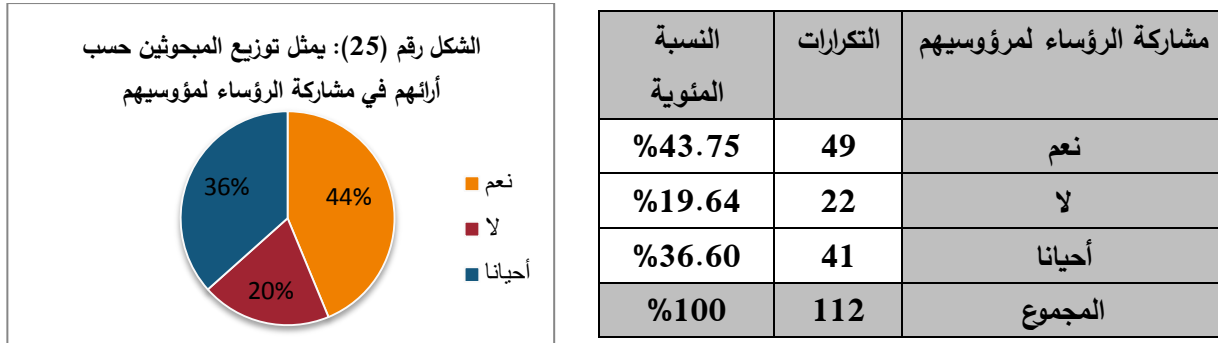


المستويات الإدارية	التكرارات	النسبة المئوية
المستويات العليا	33	25%
المستويات الوسطى	35	26.51%
المستويات الدنيا	02	1.51%
جميع المستويات	62	46.96%
المجموع	132	100%

من خلال الجدول رقم (10)، والشكل رقم (24)، يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأن جميع المستويات الإدارية تتضمن عموماً تكنولوجيا معلومات، في العمل وذلك بنسبة 46.96% من المجموع الكلي للمبحوثين، في حين نجد أن نسبة 26.51% يرون أن المستويات الوسطى تتركز فيها تكنولوجيا

المعلومات بصفة كبيرة، بينما أقرت نسبة 25% من المجموع الكلي للمبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات تتمركز أكثر في المستويات العليا للمؤسسة الميدانية، ثم أكدت نسبة 1.51% من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات تتمركز أكثر في المستويات الدنيا. ومنه نستنتج أن جل المستويات الإدارية تتوفر على وسائل تكنولوجيا المعلومات غير أنها تتمركز أكثر في المستويات الوسطى، فبعد الزيارة الميدانية وما تم ملاحظته ومن خلال المقابلات التي تمت مع رؤساء المصالح إتضح أن جل المستويات الإدارية بها تكنولوجيا المعلومات غير أنه بمستويات مختلفة، فالمستويات العليا والوسطى تعتمد على تكنولوجيا معلومات أكثر تطوراً وتعقيداً من المستويات الأخرى، حيث تتضمن نسق لنظم معلومات متطورة وكذا برمجيات لإدارة مراحل العمل، بحكم المسؤولية التي تتطلبها الوظيفة وهو ما أشارت إليه نسبة 26.51% و25% من المبحوثين، أما مبحوثين إثنين (02) من عينة الدراسة فقد أقر أن تكنولوجيا المعلومات تتركز أيضاً في المستويات الدنيا بنسبة 1.51% وبالإستناد إلى الواقع الميداني الذي يشير إلى أن هناك نقص في العتاد المستعمل في أداء العمل، إلا أنه ومن خلال المعاينة الميدانية يتم التداول في بعض الحالات على بعض الأجهزة المعلوماتية (كأجهزة الإعلام الآلي) والتي تدخل ضمن وسائل تكنولوجيا المعلومات بالرغم من أن عدم توفر مثل هذه التقنيات عبر مختلف المكاتب والإدارات قد يؤدي حتماً إلى عدم التوازن والتكامل في العمل، فتوفر قسم أو مكتب على أجهزة على حساب أقسام ومكاتب أخرى بالضرورة سيحول دون تحقيق قيادة تكنولوجيا فعالة تحقق جودة في الأداء المؤسسي.

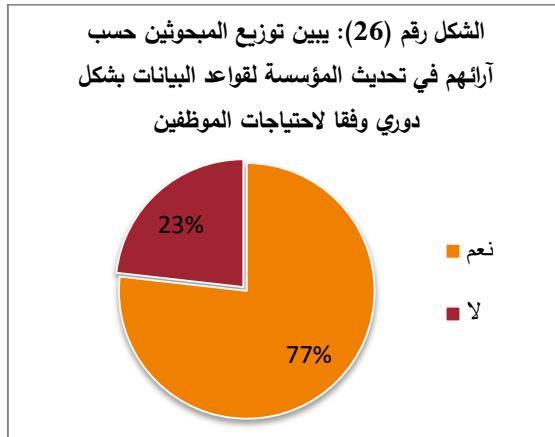
الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مشاركة الرؤساء لمؤسسيهم في مختلف المواضيع ذات الصلة بالأعمال الإلكترونية قبل اتخاذ القرارات



من خلال الجدول رقم (11)، والشكل رقم (25)، يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن الرؤساء يقومون فعلاً بالأخذ بآراء المرؤوسين حول مختلف المواضيع ذات الصلة باتخاذ القرارات وذلك حسب 43.75% من المجموع الكلي للمبحوثين، في المقابل يرى 36.60% من المبحوثين أن هذه المشاركة تكون من حين لآخر، بينما يرى 19.64% من المبحوثين أن الرؤساء لا يقومون بمشاركة مرؤوسيه في إتخاذ القرارات. ومنه نستنتج أن الرؤساء عموماً يقومون بالأخذ بآراء المرؤوسين حول مختلف المواضيع ذات الصلة باتخاذ القرار، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى لترسيخ مبدأ القيادة التشاركية من خلال خلق جو تفاعلي بين الرؤساء والمرؤوسين، وتفسر وجهة نظر الفئة الثانية التي ترى أنه من حين لآخر

يتم اعتماد أسلوب التشاور على أن الرؤساء قد يعمدون في اتخاذ قرارات فردية دون اللجوء لإستشارة المرؤوسين، حيث يحدد هذا الأمر الموضوع محل إتخاذ القرار في شأنه. كما أنه وحسب الفئة الأخيرة من المبحوثين فإن الرؤساء لا يقومون بمشاركة مرؤوسيهم في إتخاذ القرار، وهو ما تم تأكيده من خلال المقابلات التي تمت مع بعض الموظفين حيث أن المؤسسة لم تصل بعد إلى مستوى طموح موظفيها في مجال ترسيخ القيادة التشاركية على الرغم مما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة كالأنترنت والأنترانت ومختلف وسائل الإتصال الحديثة التي تساعد على تخطي الحواجز التقليدية المرتبطة بالوظائف، فممارسة القيادة التشاركية في ظل تكنولوجيا المعلومات أضحت من ضروريات الفعالية المؤسسية، فالعمل الذي يسوده التفاعل الإيجابي والتشاور يؤدي إلى تجنب العديد من المشاكل مع إيجاد مختلف الحلول لكل العراقيل في الوقت المناسب.

الجدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تحديث المؤسسة لقواعد البيانات بشكل دوري وفقاً لاحتياجات الموظفين



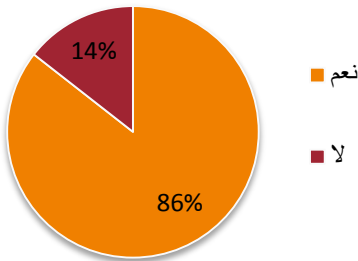
تحديث قواعد البيانات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	86	76.78%
لا	26	23.21%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (12)، والشكل رقم (26)، يتضح أن أغلب المبحوثين يرون بأن المؤسسة تقوم بتحديث قواعد بياناتها بشكل دوري وفقاً لإحتياجات الموظفين وذلك حسب 76.78% من المجموع الكلي للمبحوثين، في المقابل يرى 23.21% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تقوم بتحديث قواعد بياناتها بشكل دوري بما يتوافق واحتياجات موظفيها. ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة توفر المعلومات المحيئة بصفة دورية هذه البيانات التي يتم تسييرها والتحكم فيها عن طريق مختلف نظم المعلومات الإدارية، والتي تعتبر إحدى وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي يعتمد عليها في عملية تسيير المعلومات خاصة منها تلك المتعلقة باتخاذ القرارات. أما عن أفراد العينة التي ترى عكس ذلك أي أن المؤسسة لا تقوم بتحديث قواعد بياناتها وذلك بنسبة 23.21% من المبحوثين، وحسب الملاحظات والمقابلات التي أجريت مع بعض العمال إتضح أن هناك بعض السلوكات السلبية داخل المؤسسة تتجلى في حجب واستيلاء بعض العمال على المعلومات الضرورية في العمل والتي تدخل مباشرة في صناعة واتخاذ القرارات، وهو ما يجعل فئة واسعة من المبحوثين تعتقد أن المعلومات غير محيئة وأن المؤسسة هي المسؤولة عن هذا التحديث.

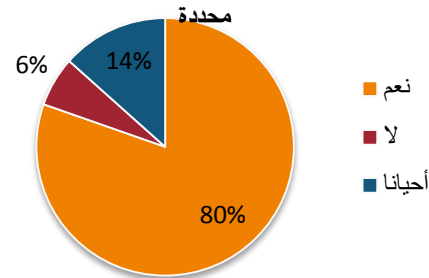
الجدول رقم (13): يبين توزيع المبحوثين حسب آرائهم في التقيد باللوائح التنظيمية والتعليمات كما هي محددة، ومدى تواجد رقابة دائمة للتأكد من أداء الموظفين لمهامهم.

النسبة المئوية		التكرارات		التقيد باللوائح التنظيمية		
%80.36	%85.56	77	90	نعم	توجد رقابة دائمة للتأكد من الأداء	نعم
	%14.44	13		لا		
%6.25		07		لا		
%13.39		15		أحيانا		
%100		112		المجموع		

الشكل رقم (28): يمثل مدى تواجد رقابة دائمة للتأكد من أداء الموظفين لمهامهم



الشكل رقم (27): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في التقيد باللوائح التنظيمية والتعليمات كما هي محددة



من خلال الجدول رقم (13)، والشكلين رقم (27) و(28)، اتجهت المعطيات الميدانية إلى رصد ما نسبته 80.36% من المبحوثين أنهم يلتزمون باللوائح التنظيمية والتعليمات كما هي محددة، حيث يؤكد 85.56% منهم على تواجد رقابة دائمة لمتابعة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وهي نسبة تؤكد على أن المؤسسة قد وفقت إلى حد بعيد في فرض المنطق العقلاي في عملية التسيير من خلال التمكن من ضبط السلوك التنظيمي وفق الضوابط واللوائح التنظيمية المعتمدة وهذا بغية تحسين الأداء، ضف إلى ذلك هذه الفئة تؤكد على أن هناك رقابة دائمة على الأداء الوظيفي من طرف الفئات المسيسة وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وهو التحدي الذي يلزم المؤسسة بغرض تحسين وتجويد الأداء المؤسسي ككل من خلال الإعتدال على نسق تكنولوجيا المعلومات. في نفس السياق ترى فئة أخرى تويد فكرة التزام الموظفين داخل المؤسسة باللوائح التنظيمية. أنه لا توجد رقابة دائمة على الأداء الوظيفي، ويمثل هذا الطرح نسبة 14.44% من أفراد العينة، فهي بذلك ترى عدم جدوى فرض الرقابة الدائمة واللصيقة على الأداء ما دام هناك إنضباط داخل المؤسسة يتجلى من خلال إحترام القوانين والتنظيم الداخلي للمؤسسة هذا الإنضباط تقرضه خصوصية الوظيفة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

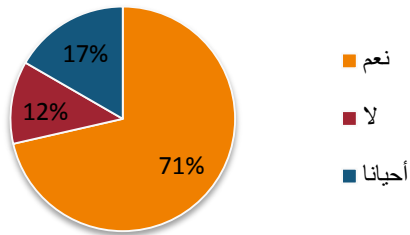
في المقابل أوضحت نسبة 13.39% من أفراد العينة أنه يتم من حين لآخر عدم إحترام القواعد واللوائح التنظيمية في المؤسسة، هذه النسبة وحسب الملاحظات التي تم رصدها خلال الزيارة الميدانية وكذا اللقاءات التي تمت مع العمال، كانت بسبب شعور هذه الفئة بعدم جدوى التقيد باللوائح التنظيمية وهذا نتيجة الإحباط الذي يشعرون به من حين لآخر لإحساسهم بعدم إشباع رغباتهم بالنظر للتحفيزات

المادية والمعنوية المعتمدة في المؤسسة. وقد تصب آراء الفئة الأخيرة من المبحوثين التي تمثل نسبة 6.25% في نفس الإتجاه، فالحالة المعنوية للموظفين في بعض الأحيان تؤدي إلى عدم التقيد الحرفي بالقواعد والتنظيمات المعتمدة في المؤسسة و هي تعتبر تحصيل لثقافة المؤسسة في مجال الإلتزام التنظيمي.

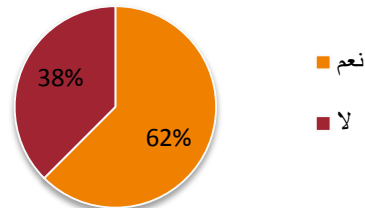
الجدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى تواجد الثقة بين الإدارة والموظفين ومساءلة الموظفين في الخدمة في حال مخالفتهم أو خرقهم للأنظمة والتعليمات

النسبة المئوية		التكرارات		تواجد الثقة بين الإدارة والموظفين		
62.5%		70		نعم		
37.5%	71.43%	30	42	نعم	مساءلة الموظفين في حال خرقهم للأنظمة والتعليمات	لا
	11.90%	05		لا		
	16.67%	07		أحيانا		
100%		112		المجموع		

الشكل رقم (30): يمثل مدى مسائلة الموظفين في الخدمة في حال مخالفتهم أو خرقهم للأنظمة والتعليمات



الشكل رقم (29): يمثل مدى تواجد الثقة بين الإدارة والموظفين



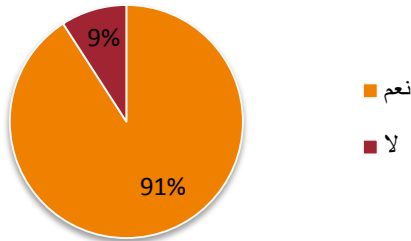
من خلال الجدول رقم (14)، والشكلين رقم (29) و(30)، يتضح بأن المبحوثين يقرّون بتواجد الثقة بين الإدارة والموظفين بنسبة 62.5%، أما 37.5% من المبحوثين فيقرّون على أنه لا توجد ثقة بين الإدارة والموظفين، حيث أقر 71.43% منهم أنه تتم مساءلة الموظفين في حال خرقهم للأنظمة والتعليمات، في المقابل أقر 11.90% منهم أنه لا يتم مساءلة الموظفين في حال خرقهم للأنظمة والتعليمات، بينما أقر 16.67% من المبحوثين أنه يتم من حين لآخر مساءلة الموظفين في حال خرقهم للأنظمة والتعليمات. وعليه من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك شبه إجماع بين الفئات الفاعلة من الإدارة بما تقره من مختلف القرارات المرتبطة بالإشباع، كالترقية، العلاوات، التعويضات،... إلخ، من جهة أخرى، وهو ما جعل المبحوثين يقرّون أن الفئات المسيصة من صانعي القرار، تمكنوا إلى حد ما من كسب ثقة مرؤوسيهما وهو ما يعود إيجابا على جودة أداء الخدمة المؤسسية. في حين ترى الفئة الأخرى من المبحوثين أنه يتم مساءلة الموظفين في حال إرتكابهم أخطاء مهنية تمس بالتعليمات واللوائح التنظيمية، هذه الفئة التي تؤكد على الدور السلبي للتنظيم البيروقراطي وأنه يؤدي إلى زعزعة الثقة بين

الرؤساء والمرؤوسين مما يؤثر على نفسية الفئات الفاعلة ومنه على أدائها الوظيفي، كما عبرة فئة أخرى من المبحوثين عن رأيها بأنه يتم أحيانا مسائلة الموظفين في حال خرقهم للأنظمة والتعليمات على حسب الموقف أو الخطأ المرتكب من طرف العامل.

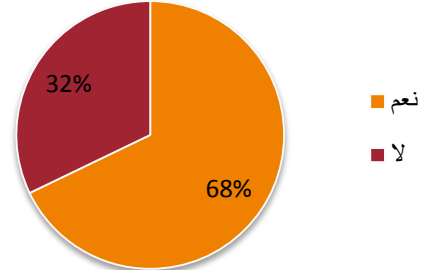
الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة إدخال التكنولوجيا الجديدة في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل، ومساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد

النسبة المئوية		التكرارات		مساهمة التكنولوجيا في كسر الحواجز بين فريق العمل	
%67.86	%90.79	76	69	نعم	مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد
	%9.12		07	لا	
%32.14		36		لا	
%100		112		المجموع	

الشكل رقم (32): يمثل مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد



الشكل رقم (31): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة التكنولوجيا الجديدة في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل



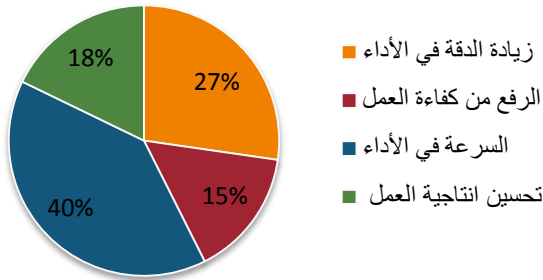
من خلال الجدول رقم (15)، والشكلين رقم (31) و(32)، يتضح أن أغلب المبحوثين يقررون أن التكنولوجيا الجديدة تساهم في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل وهذا حسب 67.86% من المبحوثين حيث أقر 90.79% منهم بأن التكنولوجيا تساهم في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد، في المقابل أقر 9.12% منهم بأن التكنولوجيا الحديثة لا تساهم في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد، أما 32.14% من المبحوثين فقد أقروا بأن إدخال التكنولوجيا الجديدة لا تساهم في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل. وعليه من خلال هذه النتائج يتضح بأن إدخال التكنولوجيا الجديدة ساهمت في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل كما ساهمت في تحسين أداء العمل، بروح الفريق الواحد، ويمكن إرجاع ذلك حسب المقاربات السوسيو- تنظيمية التي عالجت العلاقة بين الجانب الإنساني والتكنولوجيا حيث رأي "إمري" و"تريست" في هذا الإطار أن جودة العمل وفعاليتها مرتبطة بالاختيارات التكنولوجية في العمل ومدى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (الجوانب الاجتماعية للعمل) والتي تشمل أيضا علاقته مع فريق العمل. حيث يؤكد المبحوثين أن التكنولوجيات الحديثة المعتمدة ساهمت بشكل كبير في تقوية العلاقات الاجتماعية الوظيفية داخل المؤسسة، ناهيك عن الإثراء الوظيفي الذي أوجدته هذه التكنولوجيا

وفق تحليلات الباحثين "هاكمان و"ولدهام" هذا بعد تنوع الأنشطة المكونة للعمل، وهو ما غير إيجاباً مختلف العلاقات في العمل بكل المستويات الإدارية.

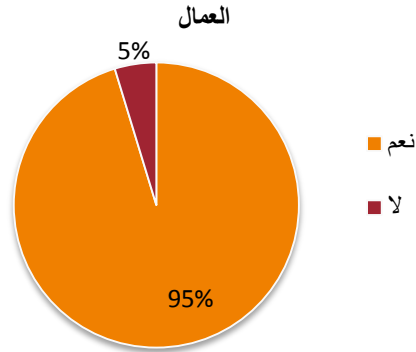
الجدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى استطاعة تكنولوجيا المعلومات تحسين أداء العمال وأن تكنولوجيا المعلومات تساهم فعلاً في تحسين الأداء

النسبة المئوية		التكرارات		دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العمل	
%95.29	%27.28	202	55	زيادة الدقة في الأداء	نعم
	%15.30		31	الرفع من كفاءة العمل	
	%39.60		80	السرعة في الأداء	
	%17.82		36	تحسين إنتاجية العمل	
%4.71		10		لا	
%100		212		المجموع	

الشكل رقم (34): يمثل آراء المبحوثين حول مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء



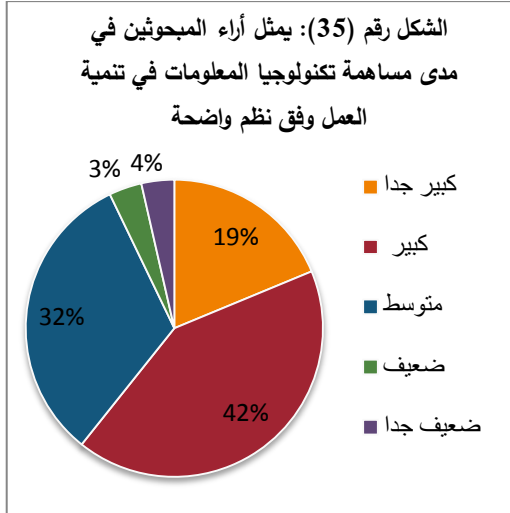
الشكل رقم (33): يمثل آراء المبحوثين في مدى استطاعة تكنولوجيا المعلومات تحسين أداء العمال



من خلال الجدول رقم (16)، والشكلين رقم (33) و(34)، يتضح بأن أغلب المبحوثين يقرون بأن تكنولوجيا المعلومات باستطاعتها تحسين أداء العمال وهذا حسب 95.29% من المبحوثين، حيث أقر 39.60% منهم بأن تحسين الأداء يكون من خلال السرعة في الأداء، في حين يرى 27.28% منهم أن تحسين الأداء يكون بزيادة الدقة في الأداء، كما يقر 17.82% من المبحوثين أن تحسين الأداء عن طريق تكنولوجيا المعلومات يكون من خلال تحسين إنتاجية العمل، وترى نسبة 15.30% منهم أن تحسين الأداء تتجلى في الرفع من كفاءة العمل في المؤسسة، أما 4.71% من المبحوثين فقد أقروا بعدم استطاعة تكنولوجيا المعلومات تحسين أداء العمال داخل المؤسسة. وعليه من خلال هذه النتائج نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين أداء العمل من خلال الرفع من السرعة في العمل وكذا زيادة الدقة في الأداء. وهي النتائج التي توصلت إليها دراسة "طويهي فاطمة" المعنونة بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء أين أكدت في نتائجها على أن اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ينعكس إيجاباً على

أداء المورد البشري من خلال الرفع من فعاليته وكفاءته وتحقيق مرونة أكبر في العمل، ما يجعل منها تقتنص نقاط القوة وتقادي الضعف وتكون أكثر تنافسية وهو ما يحتم على المؤسسة العمل أكثر على توفير تكنولوجيا معلومات حديثة كونها عامل رئيسي في تجويد الأداء.

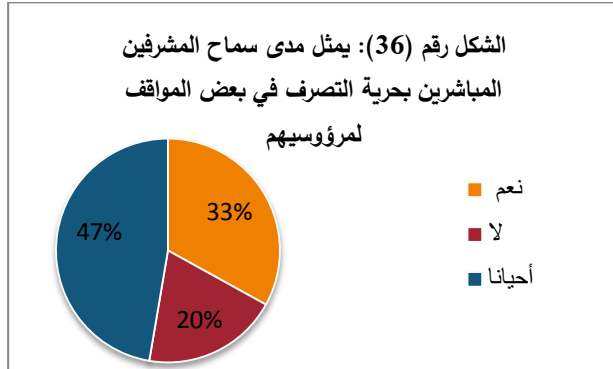
الجدول رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية العمل وفق نظم واضحة



النسبة المئوية	التكرارات	مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية العمل
18.75%	21	كبير جدا
41.96%	47	كبير
32.14%	36	متوسط
3.57%	04	ضعيف
3.57%	04	ضعيف جدا
100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم (17)، والشكل رقم (35)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية العمل وفق نظم واضحة بشكل كبير حسب 41.96% من المبحوثين، في حين نجد أن 32.14% من المبحوثين قد أقروا بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية العمل وفق نظم واضحة بشكل متوسط، بينما أقر 18.75% من المبحوثين بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية العمل وفق نظم واضحة بشكل كبير جدا، أما نسبة 3.57% فقد تقاسمتها فئتين من المبحوثين الأولى التي ترى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل ضعيف في تنمية العمل وفق نظم واضحة، وأخرى ترى أنها تساهم بشكل ضعيف جدا. وعليه من خلال هذه النتائج يتضح أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية العمل وفق نظم واضحة بشكل كبير، وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا تساعد العاملين على اكتساب ثقافة تنظيمية جديدة، الأمر الذي يساهم في تفعيل العملية الإدارية. هذه الثقافة تتجسد في القيم التنظيمية التي يحملها العامل معه من خارج المؤسسة بالإضافة إلى تلك التي يكتسبها داخلها، وهنا يدخل دور المشرفين في تحديد السياسة التي ينبغي تبنيها والتي تعمل على تنمية قيم العمل وفق أطر واضحة.

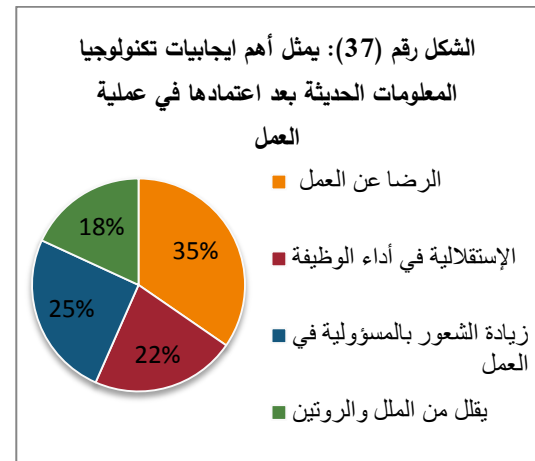
لجدول رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى سماح المشرفين المباشرين بحرية التصرف في بعض المواقف لمرؤوسيهـم



النسبة المئوية	التكرارات	مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهـم
33.03%	37	نعم
19.64%	22	لا
47.32%	53	أحيانا
100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم (18)، والشكل رقم (36)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرروا بأن المشرفين المباشرين يسمحون أحيانا بحرية التصرف في بعض المواقف لمرؤوسيهـم وذلك حسب 47.32% من المبحوثين، في حين نجد أن 33.03% من المبحوثين قد أقرروا بأن المشرفين المباشرين يسمحون بحرية التصرف في بعض المواقف لمرؤوسيهـم، بينما أقر 19.64% من المبحوثين بأن المشرفين المباشرين لا يسمحون بحرية التصرف في بعض المواقف لمرؤوسيهـم. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن المشرفين المباشرين يسمحون في أغلب الأحيان لمرؤوسيهـم بحرية التصرف في بعض المواقف، وهو ما تشير إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة، والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، لما له من دور في زيادة الولاء المؤسسي باعتبار المؤسسة نظاما إجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في أهم إيجابيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة بعد اعتمادها في عملية العمل



النسبة المئوية	التكرارات	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة يساهم في الإحساس بـ
34.60%	63	الرضا عن العمل
22%	40	الاستقلالية في أداء وظيفتك
25.27%	46	زيادة الشعور بالمسؤولية في العمل
18.13%	33	يقلل من الملل والروتين
100%	182	المجموع

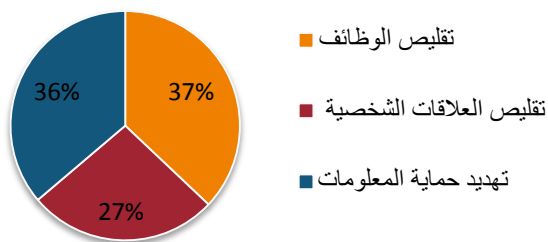
من خلال الجدول رقم (19)، والشكل رقم (37)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرروا بأن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تساهم في الرفع من الرضا عن العمل وهذا حسب 34.60% من المبحوثين، في حين أن 25.27% من المبحوثين قد أقرروا بأن تكنولوجيا المعلومات الحديثة، تساهم في زيادة الشعور

بالمسؤولية في العمل، بينما 22% من المبحوثين أقروا بأن تكنولوجيا المعلومات الحديثة، تساهم في الاستقلالية في أداء الوظيفة أما 18.13% من المبحوثين فقد أقروا بأن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تساهم في التقليل من الملل والروتين. من خلال هذه النتائج نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تساهم في تحسين الأداء إذا ما تم تحقيق الرضا عن العمل، وهو ما أشار إليه "دوغلاس ماك غريغور" في نظرية العاملين (X)، حيث يشير إلى ضرورة مفادها أن على الإدارة الاختيار إما طريقة (X) التي تقترض أن أفراد التنظيم لا يعملون إلا بالإكراه والتوجيه والرقابة الشديدة، وإما نظرية (Y) التي تعتبر أفراد التنظيم بطبيعتهم طيبون ويرغبون في العمل ويحتاجون إلى التوجيه وهو ما يحتم توفير الظروف الملائمة لخلق الدافعية في العمل، خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات بإمكانها تحقيق هذا المبتغى الذي يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال خلق البيئة التنظيمية الملائمة وتعزيزها بالتكوين المستمر للمورد البشري.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في سلبيات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة مع تحديد هذه السلبيات

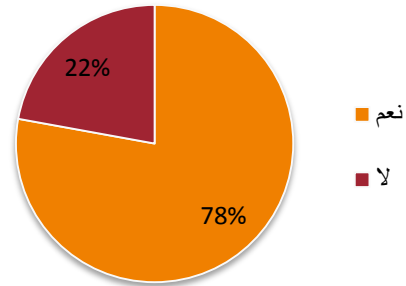
النسبة المئوية		التكرارات		سلبيات استخدام تكنولوجيا المعلومات	
77.86%	37.06%	116	43	تقليص الوظائف	نعم
	26.73%		31	تقليص العلاقات الشخصية	
	36.21%		42	تهديد حماية المعلومات	
22.14%			33	لا	
100%			149	المجموع	

الشكل رقم (39): يمثل تحديد سلبيات تكنولوجيا المعلومات



الشكل رقم (38): يمثل آراء المبحوثين حول

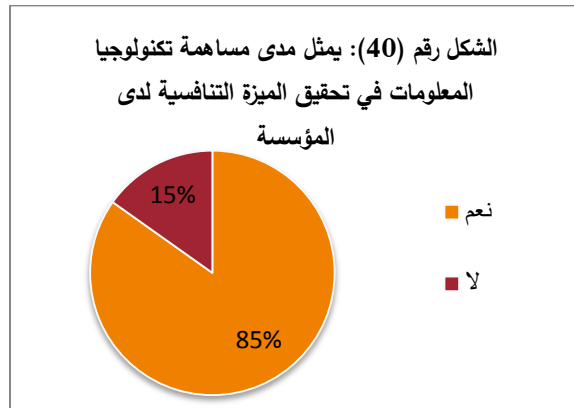
سلبيات تكنولوجيا المعلومات



من خلال الجدول رقم (20)، والشكلين رقم (38) و(39)، يتضح بأن أغلب المبحوثين يقرون بأن هناك سلبيات لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وهذا حسب 77.86% من المبحوثين، حيث أقر 37.06% منهم أن هذه السلبيات تتجلى من خلال تقليص الوظائف وترى نسبة 36.21% أن من أبرز سلبيات تكنولوجيا المعلومات تهديد حماية المعلومات، في حين ترى 26.73% من المبحوثين أن سلبيات تكنولوجيا المعلومات تتسبب في تقليص العلاقات الشخصية، أما 22.14% من المبحوثين فقد أقروا بأنه

لا توجد سلبيات لاستعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن لتكنولوجيا المعلومات دور سلبي داخل المؤسسة تتمثل أساسا في تقليص الوظائف، وكذا تهديد حماية المعلومات. حيث تشير الدراسات التنظيمية إلى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تغيير في هيكلها التنظيمي حيث يتحول من الهيكل العمودي إلى الهيكل المفلطح (الأفقي) مع تقليص عدد الوحدات والمستويات التنظيمية وهو ما يدفع بالضرورة إلى تقليص الوظائف هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الدور السلبي الآخر الذي يشكل إجماع لدى المبحوثين التهديد الذي قد يصاحب حماية المعلومات من التهديد والإتلاف حيث أنه في كثير من الأحيان تتعرض المعلومات المخزنة للإتلاف سواء بسبب الفيروسات أو بعد تعطل مختلف أجهزة التخزين، الأمر الذي يحتم على صانعي القرار من الفئات المسيية الأخذ في الحسبان مثل هذه التحديات التي تحتم اللجوء إلى الأرشيف الورقي للمحافظة على المعلومات والبيانات المهمة للموظفين، مع خلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على اليد العاملة، بالموازاة الاعتماد على التكوين والتدريب المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة



النسبة المئوية	التكرارات	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
84.82%	95	نعم
15.18%	17	لا
100%	112	المجموع

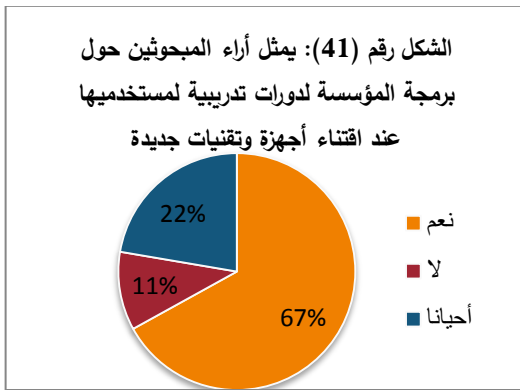
من خلال الجدول رقم (21)، والشكل رقم (40)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة وذلك حسب 84.82% من المبحوثين، بينما أقر 15.18% من المبحوثين بأن تكنولوجيا المعلومات لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن لتكنولوجيا المعلومات دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا ما استغلت بطريقة عقلانية، حيث تتحقق من خلال وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية في العملية الإدارية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهو ما يضعها في المراتب الأولى من حيث الأداء المؤسسي. وهو ما أشارت إليه النظرية اليابانية "Z" حيث ضمنت في سياقها الإداري والفني ضرورة مفادها محاولة الدمج بين الظروف المهنية الجيدة للعاملين من جهة، ومن جهة أخرى حسن إدارتهم بإشراكهم في الأرباح ومحاولة الرفع من الولاء التنظيمي لهم إلى أقصى حد ممكن، كتوفير مختلف

المتطلبات والوسائل المادية في العمل، مع مراعاة التخصص والإمكانيات والقدرات المعرفية الفردية وتشجيع العمل الجماعي، وهو ما يحقق في الأخير جودة في الأداء المؤسسي ومنه ميزة تنافسية عالية.

2.2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية والتي مفادها:

تساهم عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية. وقد تم صياغة إثني عشر (12) سؤالاً، من السؤال رقم (19) إلى السؤال رقم (30)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (22): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول برمجة المؤسسة لدورات تدريبية لمستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة



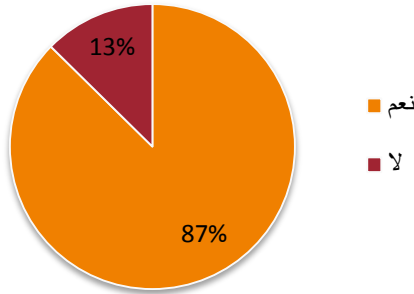
يتم برمجة دورات تدريبية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	75	66.96%
لا	12	10.71%
أحيانا	25	22.32%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (22)، والشكل رقم (41)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية لمستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة وذلك حسب 66.96% من المبحوثين في حين نجد أن 22.32% من المبحوثين قد أقرروا بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية لمستخدميها من حين لآخر عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة، بينما أقر 10.71% من المبحوثين بعدم برمجة المؤسسة لدورات تدريبية لمستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة تعتمد إلى إجراء دورات تدريبية لمستخدميها عند إقتناء أجهزة وتقنيات جديدة، حيث يعتبر الموظفين هذه العمليات التدريبية ضرورية لهم لأجل المحافظة على أوضاعهم المهنية وتحسين مركزهم الاجتماعي، ومسايرة التطور التكنولوجي ورفع مستوى الكفاءة بين العمال، وهو ما يمكن من خلق توائم بين العامل والوظيفة التي يؤديها والتي يجب أن يتقنها جيدا، واهتمام المؤسسة بالتكوين والتدريب أكثر، خاصة عند إقتناء أجهزة وتقنيات جديدة يساهم بشكل كبير في ترقية الفرد وفي إحساسه بالتقدم، وتظهر فاعليته من خلال خلق فرص أفضل للتقدم الوظيفي، خاصة إذا كانت البرامج التكوينية تتوافق والوظائف المشغولة وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

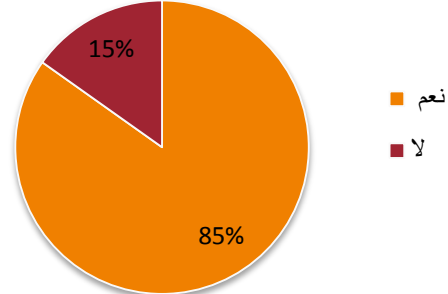
الجدول رقم (23): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى اهتمام المؤسسة ببرمجة الاحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب.

النسبة المئوية		التكرارات		برمجة الاحتياجات التدريبية	
%84.82	%87.37	95	83	نعم	تقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب
	%12.63		12	لا	
%15.18		17		لا	
%100		112		المجموع	

الشكل رقم (43): يمثل تقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب



الشكل رقم (42): يمثل مدى اهتمام المؤسسة ببرمجة الإحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات

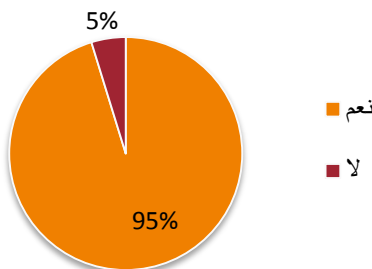


من خلال الجدول رقم (23)، والشكلين رقم (42) و(43)، يتضح بأن أغلب المبحوثين يقرون باهتمام المؤسسة ببرمجة الاحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات حسب %84.82 من المبحوثين، حيث أقر %87.37 منهم بأنه يتم تقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب، في المقابل أقر %12.63 منهم بأنه لا يتم تقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب، أما %15.18 من المبحوثين فقد أقروا بعدم اهتمام المؤسسة ببرمجة الاحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة فعلا تقوم ببرمجة الاحتياجات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات، كما أنها تعتمد على تقييم الأداء والتركيز على مخرجاته في وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب، وهذا يعود إلى الأهمية التي يكتسبها التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق هدف محدد يحتاج إلى تخطيط علمي مسبق. حيث أنه كلما كانت هناك فعالية في تقييم الأداء وكان محتوى البرامج التكوينية ذا مستوى جيد انعكس ذلك على كفاءة العامل، وهو ما ينعكس إيجابا على جودة الأداء، غير أنه وحسب المبحوثين فإنهم يفضلون الجانب التطبيقي على الجانب النظري، كون الأول يسمح لهم بالتعامل المباشر مع الآلات والتقنيات الحديثة، عكس ما يحدث في الجانب النظري من التكوين.

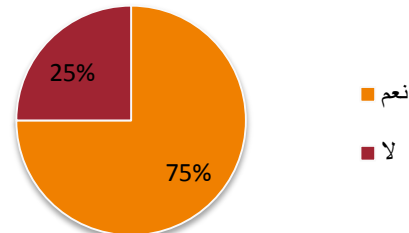
الجدول رقم (24): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تواجد برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات وفق الاحتياجات المطلوبة وتحقيق هذه البرامج التدريبية الموائمة في العمل.

النسبة المئوية		التكرارات		برامج مصممة من طرف خبراء مختصين	
%75	%95.24	84	80	نعم	تحقيق البرامج التدريبية الموائمة في العمل
	%4.76		04	لا	
%25		28		لا	
%100		112		المجموع	

الشكل رقم (45): يمثل آراء المبحوثين حول مدى تحقيق البرامج التدريبية الموائمة في العمل



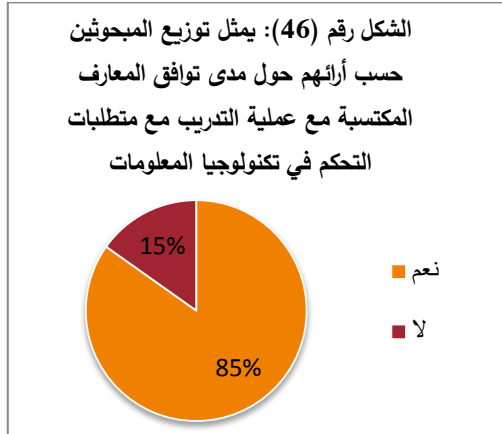
الشكل رقم (44): يمثل آراء المبحوثين حول تواجد برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات وفق الاحتياجات المطلوبة



من خلال الجدول رقم (24)، والشكلين رقم (44) و(45)، يتضح بأن أغلب المبحوثين يقرون بتواجد برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات وفق الاحتياجات المطلوبة حسب 75% من المبحوثين حيث أقر 95.24% منهم بأن هذه البرامج تحقق أيضا الموائمة في العمل داخل المؤسسة، في المقابل أقر 4.76% منهم بأن هذه البرامج التدريبية في تكنولوجيا المعلومات لا تحقق الموائمة في العمل، أما 25% من المبحوثين فقد أقروا بعدم تواجد برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات توافق الاحتياجات المطلوبة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن البرامج التدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات، وأنها تحقق الموائمة في العمل، وهو ما أعرب عنه أغلب المبحوثين من عينة الدراسة، وهو ما ينعكس إيجابا على العامل في المؤسسة من خلال اكتسابه الثقة في النفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين من خلال الرفع من الروح المعنوية وزيادة شعوره بالاستقلالية والمسؤولية نحو الواجبات والأدوار المطلوبة منه، بالإضافة إلى ترسيخ العلاقات الإنسانية وتشجيع العملية الاتصالية التي قد يتعذر ترسيخها إلا من خلال العملية التكوينية التي تسمح بالتعامل والاحتكاك المباشر بين الفاعلين داخل المؤسسة، كما تنعكس هذه الحالة على المؤسسة أيضا من خلال زيادة القدرة على تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة مع خفض التكاليف.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توافق بين المعارف المكتسبة من عملية التدريب ومتطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات

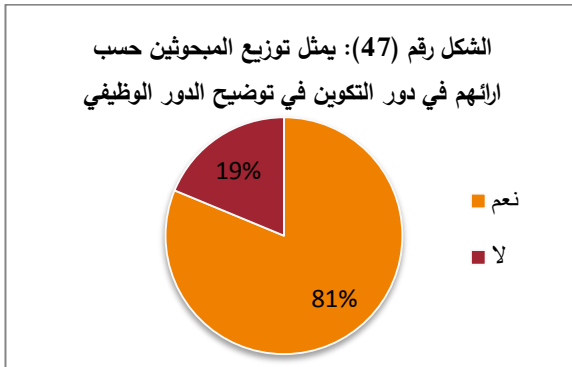
النسبة المئوية	التكرارات	توافق المعارف المكتسبة مع متطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات
84.82%	95	نعم
15.18%	17	لا
100%	112	المجموع



من خلال الجدول رقم (25)، والشكل رقم (46)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرروا بأن هناك توافق بين المعارف المكتسبة في عملية التدريب والتحكم في تكنولوجيا المعلومات، وذلك حسب 84.82% من المبحوثين، بينما أقر 15.18% من المبحوثين بأنه لا يوجد توافق بين المعارف المكتسبة من عملية التدريب ومتطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات. من خلال هذه النتائج نستنتج أن هناك توافق كبير بين المعارف المكتسبة في عملية التدريب ومتطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات، وهو ما يشير إلى أن التكوين في المؤسسة محل الدراسة يحتل مكانة محورية فهو ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حيث يتميز بالاستمرارية والديمومة والشمولية، وهو يعد بمثابة الاستثمار الحقيقي في المورد البشري، إلا أن على صانعي القرار في المؤسسة أن يتأكدوا من أن القدرات المكتسبة لدى موردها البشري في مجال تكنولوجيا المعلومات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في العمل من خلال تحليل قدرات العاملين الفنية والعلمية والعملية والسلوكية ومقارنتها بأدائه قبل وبعد التكوين، فنجاعة التكوين في الأخير يقاس بمدى استفادة الأفراد من هذه العملية.

الجدول رقم (26): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في دور التكوين في توضيح الدور الوظيفي

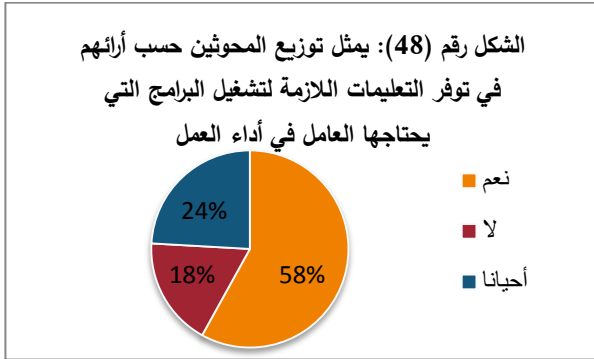
النسبة المئوية	التكرارات	دور التكوين في توضيح الدور
81.25%	91	نعم
18.75%	21	لا
100%	112	المجموع



من خلال الجدول رقم (26)، والشكل رقم (47)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرروا بالدور الكبير الذي يلعبه التكوين في توضيح الدور الوظيفي للعمال وذلك حسب 81.25% من المبحوثين، في حين نجد أن 18.75% من المبحوثين قد أقرروا أن التكوين لا يساهم في توضيح الدور الوظيفي. من خلال

هذه النتائج نستنتج أن للتكوين دور كبير في توضيح الدور الوظيفي للعمال، وهو ما يشير إليه مدخل الموارد البشرية الذي ينظر للأفراد على أنهم استثمار إذا أحسنت إدارتهم وتنمية قدراتهم يمكن أن يحققوا مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة، فتوضيح الدور الوظيفي هو تحصيل حاصل لمختلف البرامج والسياسات التكوينية والممارسات الهادفة لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للعمال. كما أن تأدية العمل بالسهولة والإتقان يعود في الأساس إلى التكوين المستمر والفعال، كما أن الإطلاع التام بالوظيفة يغني العمال عن استشارة الرؤساء الذين ينظرون للعامل الذي يسأل ويستشير بأنه أقل كفاءة وأقل مكانة في المستوى التنظيمي. ما يمكن قوله أنه لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نجاح أو تطور دون الإهتمام بالجانب البشري من حيث زيادة التعلم والتكوين والتدريب المستمرين، ويعد هذا الإستثمار ناجحاً في المنظمات الحديثة خاصة تلك التي تسعى لتحقيق الريادة والتميز.

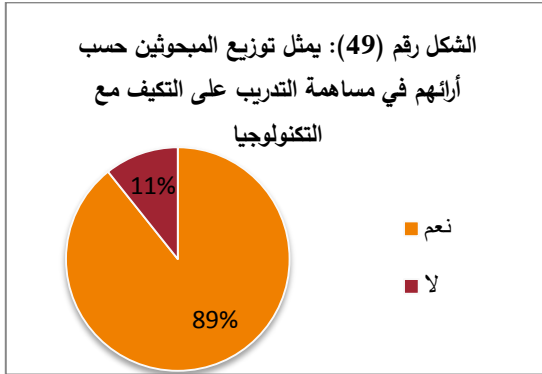
الجدول رقم (27): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توفر التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي تحتاجها في أداء العمل



توفر التعليمات اللازمة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	65	58.03%
لا	20	17.85%
أحيانا	27	24.10%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (27)، والشكل رقم (48)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بتوفر التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجونها في أداء العمل وذلك حسب 58.03% من المبحوثين في حين نجد أن 24.10% من المبحوثين قد أقروا بأنه في بعض الأحيان لا تتوفر التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجونها في أداء العمل، بينما أقر 17.85% من المبحوثين بعدم توفر التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجونها في أداء العمل في المؤسسة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المشرفين المباشرين يأخذون بعين الاعتبار مختلف النقائص المعرفية التي يلاحظونها لدى العمال، الأمر الذي يدفعهم في كل مرة أو على الأقل من حين لآخر بإعطاء التوجيهات اللازمة لهم من أجل أداء العمل خاصة عند إدخال برمجيات حديثة. وهو ما يشير أيضا إلى أهمية المتابعة والرقابة في العمل أين تعد هذه الوظيفة إحدى أهم الوظائف الأربعة التي أشار إليها أبو الإدارة "هنري فايول" (التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة) والتي تمكن من الوقوف المباشر على العمل على أنها تسهل ملاحظة العمل من أجل اللجوء لبعض العمليات الإدارية كتقسيم العمل والتخصص عبر مختلف المستويات الإدارية المختلفة دون إهمال متغير الكفاءة التي يجب أن يتحلى بها العامل.

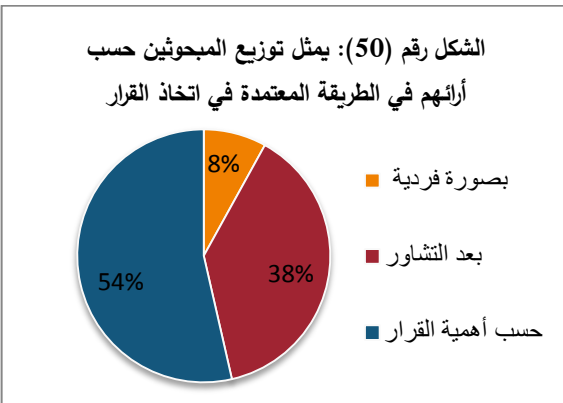
الجدول رقم (28): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة التدريب على التكيف مع التكنولوجيا



النسبة المئوية	التكرارات	مدى مساعدة التدريب في التكيف مع التكنولوجيا
89.28%	100	نعم
10.72%	12	لا
100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم (28)، والشكل رقم (49)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرّوا بمساهمة التدريب في عملية التكيف مع التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة وذلك حسب 89.28% من المبحوثين في حين نجد أن 10.72% من المبحوثين قد أقرّوا بعدم مساهمة التدريب في عملية التكيف مع التكنولوجيا المعتمدة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن التدريب يساهم في عملية التكيف مع التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة، وهو ما تؤكدّه تحليلات "تالكوت بارسونز" حول ضرورة التوائم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، حيث يعدّ التدريب إحدى متطلبات تحقيق توائم الفرد مع جملة الأنساق الفرعية المشكلة للنظام سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية، هذه الأنساق تتمثل أساساً في كل الفواعل (موارد بشرية وتكنولوجية) داخل المؤسسة محل الدراسة. في نفس السياق أشار مدير الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن، إلى ضرورة التكيف مع متطلبات العمل على تكنولوجيا المعلومات أضحى أكثر من ضرورة، من خلال تحديث البرامج التدريبية التي يستفيد منها العمال في المؤسسة، وفي كل المستويات الإدارية حتى تتمكن في الأخير من تحقيق المواثمة.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في الأسلوب المعتمد في اتخاذ القرار

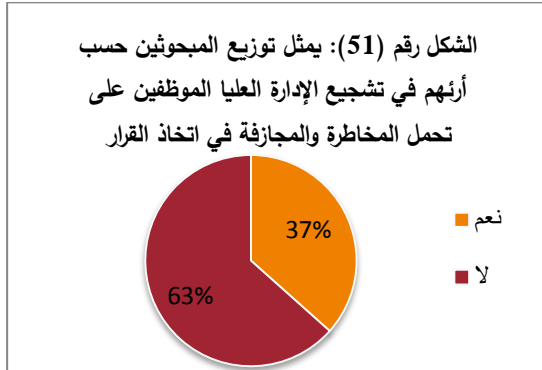


النسبة المئوية	التكرارات	طريقة اتخاذ القرار
8.03%	09	بصورة فردية
38.39%	43	بعد التشاور
53.57%	60	حسب أهمية القرار
100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم (29)، والشكل رقم (50)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرّوا بأن الطريقة المعتمدة في اتخاذ القرار تعود لأهمية القرار نفسه وذلك حسب 53.57% من المبحوثين، في حين نجد أن 38.39% من المبحوثين قد أقرّوا بأن الطريقة المعتمدة في اتخاذ القرارات تكون بعد التشاور، بينما

أقر 8.03% من المبحوثين بأنه يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بصورة فردية. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المبحوثين أشاروا إلى أن الأسلوب المعتمد في اتخاذ القرار تعود في الأصل إلى أهمية القرار في حد ذاته أي أنه يتم اعتماد أسلوب التشاور أحيانا وأحيانا أخرى يتم اتخاذ القرار بصورة فردية، كما يتخذ القرار وفق الظروف المحيطة، ففي بعض المواقف يتحتم التعامل مع الموقف في حينه أين لا يكون هناك متسع من الوقت من أجل التشاور أو جمع المعلومات الكافية من أجل صناعة قرار يتسم بالرشد والعقلانية أو كما تسمى بالقرارات غير المبرمجة، هذه القرارات تتسم بالغموض والتعقيد وهنا تدخل في أغلب الأحيان التقنيات الحديثة كنظم المعلومات الإدارية ونظم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى البعض من الوسائل التقنية المساعدة على الاتصال الفوري التي تعطي مزيدا من المرونة في اتخاذ القرار. وهنا وجب على صانعي القرار في المستويات العليا في المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مثل هذه التحديات التي تواجه مثل هذه المواقف، خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة المينائية تتعرض في بعض الأحيان لمواقف تحتم عليها اتخاذ قرارات مكلفة جدا إذا ما كانت في غير محلها على غرار الحالات التي تسوء فيها الأحوال الجوية أين يحدث خلل في إستقبال بواخر الشحن وكيفية تنظيم عملية الرسو في الميناء.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تشجيع الإدارة العليا الموظفين على تحمل المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرار



تشجيع الإدارة العليا الموظفين على اتخاذ القرار	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	36.60%
لا	71	63.39%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (30)، والشكل رقم (51)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن الإدارة العليا لا تشجع الموظفين على تحمل المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرارات وذلك حسب 63.39% من المبحوثين، في حين نجد أن 36.60% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن الإدارة العليا تشجع الموظفين على تحمل المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرارات. من خلال هذه النتائج نستنتج أن الإدارة تعتمد إلى عدم المجازفة في ترك الحرية في عملية اتخاذ القرار، حيث تتجنب اعتماد الطرق الغير رسمية وتلجأ عادة للطرق الرسمية التي تسمح بذلك كتفويض السلطة دون السماح للموظفين بأخذ زمام المبادرة في اتخاذ القرار وهي نقطة سلبية في عملية تسيير المؤسسة المينائية. حيث يؤكد "هربرت سيمون" في تحليله للتنظيمات على ضرورة إعادة النظر في موضوع الرشد والعقلانية المطلقة التي جاء بها الطرح الكلاسيكي الذي يرى أن "المدير على معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشاكل، ولديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل، وأن لديه المقدره اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية، وأن له نسق منظومة مرتبة

وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير)، يقوم بصنع قرارات مثلى<sup>1</sup>. فالطريقة التي تتم من خلالها حل المشكلات التنظيمية ناهيك عن الكيفية التي بواسطتها اختيار البديل الأنسب، فالمؤسسة إذا ما استمرت على هذا النهج في حصر المسؤولية لدى فئة محدودة من صانعي القرار قد يتسبب هذا الأمر في كبح روح المبادرة لدى عمالها، وبالتالي تشجيع ثقافة الجمود وعدم تحمل المسؤولية.

الجدول رقم (31): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في حال حدوث أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها.

النسبة المئوية	التكرارات	في حال وقوع أزمة داخل المؤسسة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار
25.40%	31	السرعة في اتخاذ القرار
36.88%	45	الانتظار حتى مشاوره ومشاركة جميع الأطراف
37.70%	46	التريث إلى حين الحصول على المعلومات الكافية واللازمة
100%	122	المجموع

الشكل رقم (52): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في حال حدوث أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها

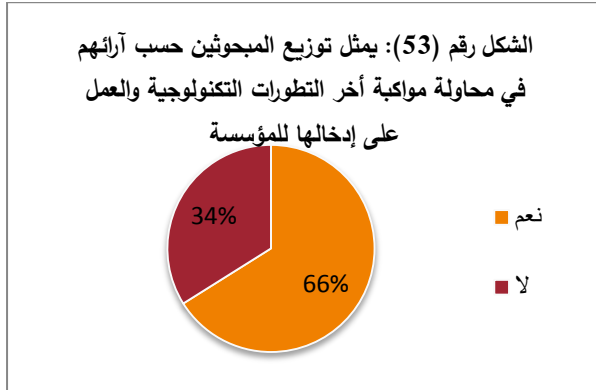


من خلال الجدول رقم (31)، والشكل رقم (52)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأنه في حال وقوع أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها يتم التريث إلى حين الحصول على المعلومات الكافية واللازمة وذلك حسب 37.70% من المبحوثين، في حين نجد أن 36.88% من المبحوثين أقروا بأنه في حال وقوع أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها يتم الانتظار حتى مشاوره ومشاركة جميع الأطراف، بينما أقر 25.40% من المبحوثين بأنه في حال وقوع أزمة تستدعي السرعة في إتخاذ القرار لتجاوزها يتم الإعتماد على السرعة في إتخاذ القرار من خلال هذه النتائج نستنتج أنه على العموم لا يقوم صانعي القرار في المؤسسة محل الدراسة بالتسرع في اتخاذ القرارات حيث يتم التريث إلى حين الحصول على المعلومات الكافية واللازمة، وأحيانا يتم الانتظار حتى مشاوره ومشاركة جميع الأطراف، وهو ما يدل على أن الفئات المسييسة من صانعي القرار يسعون إلى الإعتماد على مختلف التقنيات الحديثة على غرار نظم المعلومات الإدارية ونظم صنع القرار من أجل الإحاطة أكبر بالموضوع محل اتخاذ القرار في شأنه، حتى وإن كان الأمر يتعلق بطرف خاص أي اتخاذ قرار في ظل حدوث أزمة،

<sup>1</sup> Robbins and Coulter, fred Luthans : **Organizational Behavior**, Op Cit, p.p 497.498.

معينة إلا أن إجابات المبحوثين أكدت إلى أن التريث والانتظار هما الطريقتين المناسبين لاتخاذ قرارات فعالة، خاصة إذا كان عامل الوقت ليس له الأهمية الكبيرة في اتخاذ القرار.

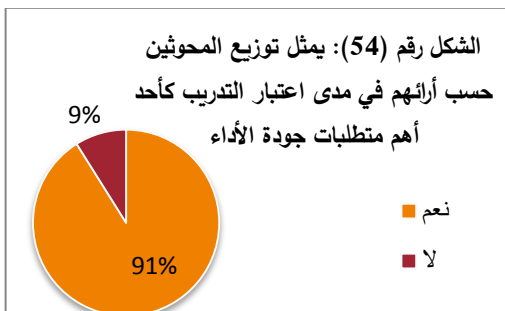
الجدول رقم (32): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في محاولة مواكبة آخر التطورات التكنولوجية والعمل على إدخالها للمؤسسة



محاولة المؤسسة مواكبة آخر التطورات التكنولوجية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	74	66.07%
لا	38	33.92%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (32)، والشكل رقم (53)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تحاول مواكبة آخر التطورات التكنولوجية والعمل على اعتمادها وذلك حسب 66.07% من المبحوثين في حين نجد أن 33.92% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن المؤسسة من خلال سياستها لا تسعى لمواكبة آخر التطورات التكنولوجية والعمل على اعتمادها. من خلال هذه النتائج نستنتج أن توجه المؤسسة يتجلى من خلال إجابة المبحوثين على مدى مواكبة تغيرات البيئة الخارجية التي تحتم ضرورة إمتلاك تكنولوجيا المعلومات ذات فعالية تتوافق ومتطلبات الميزة التنافسية، وهو ما تم لمسه من خلال المقابلات التي أجريت مع مختلف مدراء المصالح بالمؤسسة، على غرار المقابلة التي أجريت مع مدير الاستغلال حيث أوضح أن المؤسسة تحاول الأخذ بالأسباب التي تمكن من تجويد الأداء وتدليل الصعوبات، خاصة منها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، حيث أن هناك جهود حثيثة من قبل صانعي القرار في المؤسسة من أجل مواكبة التطورات العالمية في مجال امتلاك التقنية، على غرار شراء برمجيات لإدارة مراحل العمل بمبالغ باهظة من أجل مزيد من السرعة في الأداء والدقة في الإنجاز ومنه إلى تجويد الأداء.

الجدول رقم (33): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى اعتبار التدريب كأحد أهم متطلبات جودة الأداء



التدريب كمتطلب لتجويد الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	102	91.08%
لا	10	8.92%
المجموع	112	100%

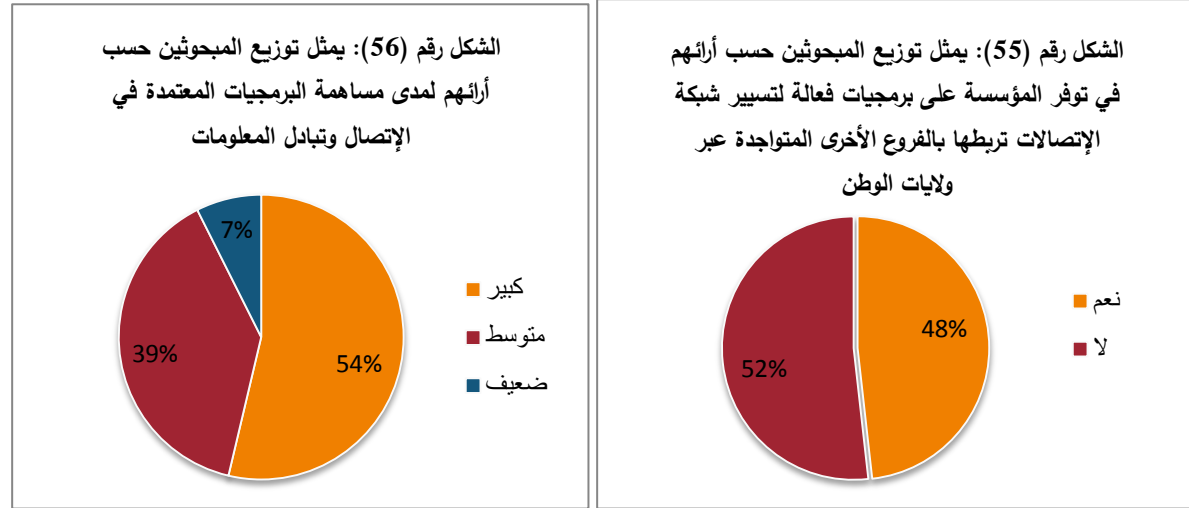
من خلال الجدول رقم (33)، والشكل رقم (54)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن التدريب أحد أهم متطلبات تجويد الأداء وذلك حسب 91.08% من المبحوثين، في حين نجد أن 8.92% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن التدريب لا يعتبرونه أحد أهم متطلبات جودة الأداء. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المبحوثين يرون أن التدريب إحدى متطلبات تجويد الأداء وهذا بالنظر للكفاءة والمهارة المكتسبة والتي تتحقق بفضل البرامج الفعالة التي يتم اعتمادها، وهو ما ينعكس على الفرد من خلال الثقة في النفس والقدرة على العمل بالإضافة إلى الرفع من الروح المعنوية مع زيادة الشعور بالاستقلالية والمسؤولية نحو الواجبات والأدوار الوظيفية المطلوبة. ناهيك عن اكتساب العامل مؤهلات جديدة تمكنه من الارتقاء وتحمل المسؤولية ناهيك عن تغيير وتهذيب سلوكه واتجاهاته إيجابياً، هذا الأمر الذي يعد من متطلبات تجويد الأداء خاصة إذا ما أقرن بالتحفيز المادي والمعنوي فحسب المقابلة، التي أجريت مع مدير الاستغلال بالمؤسسة المينائية والذي أكد أن التدريب مع توفير التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات غير كاف من أجل تجويد الأداء، بل هو جزء لا يتجزأ من عملية التجويد. فالتدريب يمكن من تسهيل المهام وتوضيح الدور الوظيفي مع ربح الوقت، إلا أنه يبقى بحاجة إلى مراعاة الجانب الإنساني في مقدمتها عوامل التحفيز (كالعلاوات، الترقية الوظيفية، الزيادة في الأجور، بالإضافة إلى تشجيع القيادة التشاركية المبنية على التشاور)، وهنا على المؤسسة أن تراعي الجانب الإنساني الذي يكمل الأبعاد النفسية لمكونات الأداء الجيد.

### 3.2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

والتي مفادها التسيير العقلاني لتدفق العمل وتحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية. والذي تضمن (19) سؤالاً، من السؤال رقم (31) إلى السؤال الأخير رقم (49)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (34): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في توفر المؤسسة على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن ومساهمة البرمجيات المعتمدة في الاتصال وتبادل المعلومات.

النسبة المئوية		التكرارات		مدى توفر برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات	
48.22%	53.70%	54	29	كبير	نعم
	38.89%		21	متوسط	
	7.41%		04	ضعيف	
51.78%		58		لا	
100%		112		المجموع	

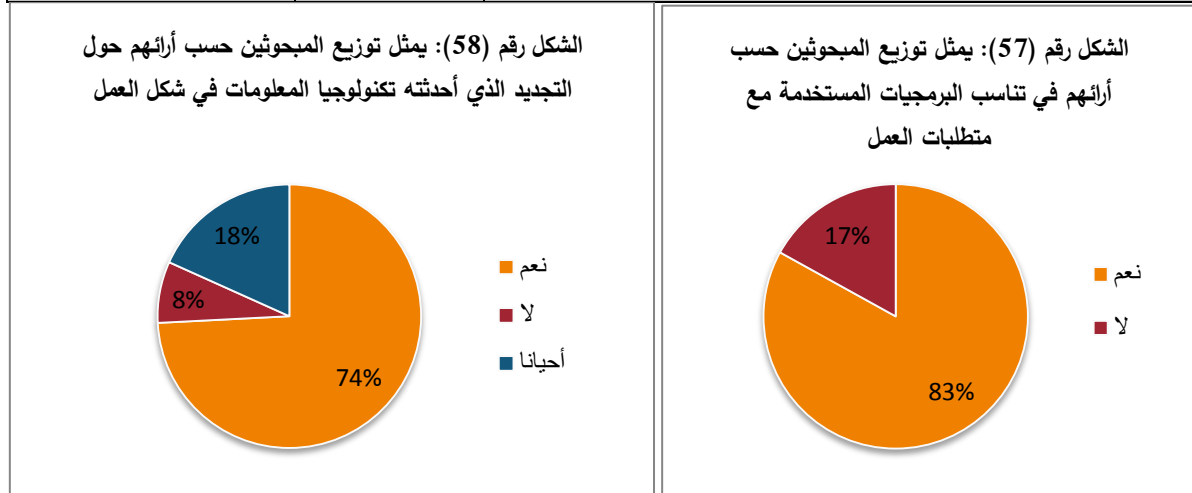


من خلال الجدول رقم (34)، والشكلين رقم (55) و(56)، يتضح بأن أغلب المبحوثين بقرون بأن المؤسسة لا تتوفر على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن حسب 51.78% من المبحوثين، بينما يرى 48.22% من المبحوثين على أن المؤسسة تتوفر على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن وتساهم هذه البرمجيات في الاتصال وتبادل المعلومات، حيث أقر 53.70% منهم بأن المؤسسة تتوفر على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن وتساهم هذه البرمجيات في الاتصال وتبادل المعلومات بشكل كبير، أما 38.89% من المبحوثين فيرون بأن المؤسسة تتوفر على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن وتساهم هذه البرمجيات في الاتصال وتبادل المعلومات بشكل متوسط، في المقابل أقر 7.41% منهم بأن المؤسسة تتوفر على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن وتساهم هذه البرمجيات في الاتصال وتبادل المعلومات بشكل ضعيف. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة لا تتوفر على برمجيات فعالة لتسيير شبكة اتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن وهو ما يراه أغلب المبحوثين من مستعملي مختلف تكنولوجيا المعلومات هذا على الرغم من الإقرار بأن هناك نظم معلومات معتمدة على غرار ما هو متواجد بدائرة الشحن والاستغلال، أين توجد برمجيات لتسيير شبكة الاتصالات كـ "Ges Port" الذي يتم من خلاله تنظيم عملية دخول وخروج البواخر، الرسو، التفريغ، المغادرة. حيث يتم إدخال جملة معلومات التي تتعلق بالباخرة وما تحتويه من سلع، في الأخير يتم طباعة الفاتورة النهائية التي يتم تحصيلها من هذه الباخرة. فبالرغم من التسليم أن هناك برمجيات تتماشى إلى حد بعيد مع متطلبات العمل بتكنولوجيا المعلومات، إلا أنها وحسب ما تم تسجيله من خلال مقابلات المبحوثين أن هذه البرمجيات تتطلب في الأغلب التحيين ومتابعة المستجدات العالمية في هذا المجال. إن هذه الأنساق التكنولوجية الفاعلة في مجال تسيير شبكة الاتصال مع مختلف المديرية وكذا الفروع المتواجدة عبر الولايات الأخرى بات من الضروري تحيينها والسهر على تطويرها وموائمتها مع متطلبات تغيير البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة المينائية، وهو ما

تشير إليه تحليلات النظرية الموقفية البنائية وفق أبحاث كل من "برنز" و "ستالكر" في مجال تأثير البيئة أو المحيط على المؤسسة، حيث خلصت إلى ضرورة أن المؤسسات الحديثة يجب أن تراعي واقع البيئة المحيطة بها في مقدمتها الواقع التكنولوجي كمتغير أساسي يحتم عليها اختيار الهيكل التنظيمي المناسب (ميكانيكي أو عضوي)، يراعي من خلالها مختلف الموارد البشرية المؤهلة والمادية في مقدمتها تكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التكامل والتناسق الوظيفي لمختلف فروع المؤسسة بشكل جيد فأراء الباحثين حول عدم توفر برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات مع مختلف المؤسسات المينائية عبر الوطن، يؤكد أن هناك خلل في مدى مواكبة المستجدات التي تفرضها البيئة الخارجية، وهو الأمر الذي قد يحدث خلافاً في تدفق وانسياب العمل عبر مختلف المستويات والأقسام والمديريات الفرعية للمؤسسة الأمر الذي يحتم عليها إتخاذ الاحتياطات اللازمة من أجل معالجة هذا الخلل في سبيل تجويد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (35): يوضح توزيع الباحثين حسب آرائهم في تناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل والتجديد الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات في شكل العمل

النسبة المئوية		التكرارات		تناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل		
%83.04	%74.19	93	69	نعم	يوجد تجديد في شكل العمل أحدثه إدخال تكنولوجيا المعلومات	نعم
	%7.53		07	لا		
	%18.28		17	نوعاً ما		
%16.96		19		لا		
%100		112		المجموع		

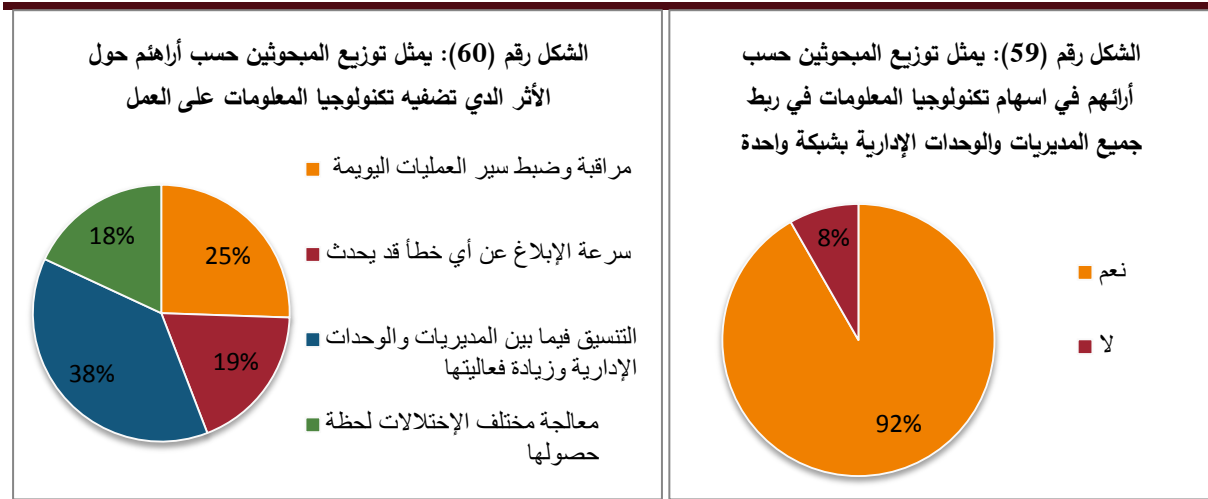


من خلال الجدول رقم (35)، والشكلين رقم (57) و(58)، يتضح بأن أغلب الباحثين يقرون بأن البرمجيات المستخدمة تتناسب مع متطلبات العمل في المؤسسة وذلك حسب 83.04% من الباحثين حيث أقر 74.19% منهم بأنه يوجد تجديد في شكل العمل أحدثه إدخال تكنولوجيا المعلومات، في المقابل أقر 18.28% منهم بأنه يوجد نوعاً ما من التجديد في شكل العمل أحدثه إدخال تكنولوجيا المعلومات، أما 7.53% من الباحثين فقد أقروا على أنه لا يوجد تجديد في شكل العمل أحدثته

تكنولوجيا المعلومات بعد إدخالها، بينما أقر 16.96% من المبحوثين بأن البرمجيات المستخدمة لا تتناسب مع متطلبات العمل في المؤسسة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المبحوثين يقرون بتناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل، وأن تكنولوجيا المعلومات أحدثت فعلاً تجديداً في شكل العمل وهو ما توصلت إليه الدراسة السابقة لراشد محمد الفوزان، حيث أقر المبحوثين في هذه الدراسة أن استخدام نظم المعلومات الحديثة سوف يسهم في دقة الأعمال وأنه في حال استخدام المصلحة لنظم معلومات حديثة سوف يحسن من أداء المصلحة، كما أن استخدام أنظمة المعلومات الحديثة سوف يسهل من أعمال الموظفين. كما يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة تؤكد على وجود معوقات إدارية ومالية وتشغيلية وسيكولوجية تواجه استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة في المؤسسة، ويتوافق هذا الرأي الفئة الثانية من المبحوثين الذين يقرون أن البرمجيات المستخدمة لا تتناسب مع متطلبات العمل وأن تكنولوجيا المعلومات لم تغير في شكل العمل بالقدر المطلوب، وهذه الفئة حسب ما تم ملاحظته داخل المؤسسة يعود أيضاً إلى النقص الكبير في بعض الوسائل من حيث العدد حيث يتم العمل على جهاز واحد للإعلام الآلي من طرف عدد من العمال الأمر الذي جعل هذه الفئة تقر بسلبية تكنولوجيا المعلومات بدلاً من الإقرار بإيجابياتها خاصة وأنه في مثل هذه الحالات سيتأثر عامل الوقت بشكل كبير بسبب بطء وتيرة العمل، وبالتالي حدوث خلل في تدفق العمل كما هو مخطط له.

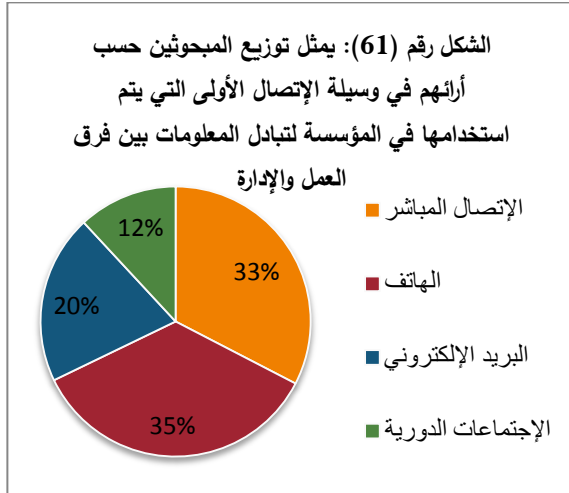
جدول رقم (36): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في إسهام تكنولوجيا المعلومات في ربط جميع المديریات والوحدات الإدارية بشبكة واحدة والأثر الذي يضيفه إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل

النسبة المئوية		التكرارات		ربط جميع المديریات والوحدات الإدارية بشبكة واحدة		
91.71%	25.54%	188	48	مراقبة وضبط سير العمليات اليومية	الأثر الذي يضيفه إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل	نعم
	18.62%		35	سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث		
	37.76%		71	التنسيق فيما بين المديریات والوحدات الإدارية وزيادة فعاليتها		
	18.08%		34	معالجة مختلف الإختلالات لحظة حصولها		
8.29%		17		لا		
100		205		المجموع		



من خلال الجدول رقم (36)، والشكلين رقم (59) و(60)، يتضح بأن أغلب المبحوثين يقرون بأن تكنولوجيا المعلومات أسهمت في ربط جميع المديرية والوحدات الإدارية بشبكة واحدة وذلك حسب 91.71% من المبحوثين، حيث أقر 37.76% منهم بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات ساهم في التنسيق فيما بين المديرية والوحدات الإدارية وزيادة فعاليتها، في المقابل أقر 25.54% منهم أن إدخال تكنولوجيا المعلومات ساهم في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية، أما 18.62% من المبحوثين فقد أقر بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات يساهم في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث، بينما أقر 18.08% من المبحوثين أن إدخال تكنولوجيا المعلومات ساهم في معالجة مختلف الاختلالات لحظة حصولها، ويرى 8.29%، من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات لم تسهم نهائياً في ربط جميع المديرية والوحدات الإدارية بشبكة واحدة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات أسهمت بشكل كبير في ربط جميع المديرية والوحدات الإدارية بشبكة واحدة وهي تعمل على التنسيق فيما بين المديرية والوحدات الإدارية وزيادة فعاليتها، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة على درجة من الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات في التنسيق بين مختلف مصالحها ومديرياتها، وهو ما يخلق التناسق والتوازن الكلي للفروع في إطار النسق الكلي وهو المؤسسة وهي طريقة يتم من خلالها تجنب الصراع وفق ما أشار إليه عالم الاجتماع "تالكوت بارسونز" حول تعويض مصطلح الصراع بالتغيير حيث أكد على أن التغيير قد يكون مصدره خارجي وفي هذه الحالة تمارس هذا الضغط البيئية الخارجية (المحيطة) في مقدمتها التغيير التكنولوجي المتسارع أو المنافسة، أما التغيير الثاني فيكون داخلي من خلال ما قد يصيب الأنساق الفرعية داخل التنظيم والذي يؤدي إلى حالة اللاتوازن، ومنه وجب على المؤسسة الإستعداد للمواجهة والتكيف مع كل الظروف إذا ما أردت تجويد أدائها، وهو الوعي الذي لمسناه من خلال السعي لزيادة فعالية إنسيابية العمل بالاعتماد على الأنترنت والانترانت وكذا بعض وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسة المينائية.

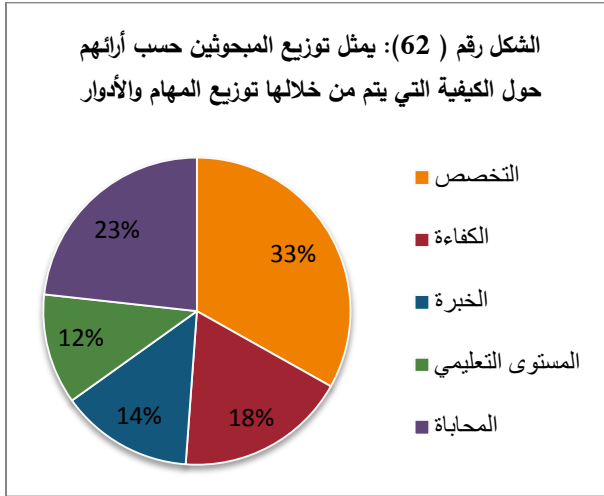
الجدول رقم (37): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة



وسيلة الاتصال الأولى	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال المباشر	74	32.60%
الهاتف	80	35.24%
البريد الإلكتروني	46	20.26%
الاجتماعات الدورية	27	11.90%
المجموع	227	100%

من خلال الجدول رقم (37)، والشكل رقم (61)، يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأن وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة هي الهاتف وذلك حسب 35.24% من المبحوثين، في حين نجد أن 32.60% من المبحوثين قد أقروا بأن وسيلة الإتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة هي الاتصال المباشر، بينما أقر 20.26% من المبحوثين بأن وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة هي البريد الإلكتروني، ويرى 11.90% منهم أن وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة هي الإجتماعات والدوريات. من خلال هذه النتائج نستنتج أن وسيلة الاتصال الأكثر إستعمالاً في المؤسسة المينائية من أجل تبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة هي الهاتف، ثم الإتصال المباشر وهما وسيلتين يتميزان بالتفاعل المباشر الذي يساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق، كما تساهم مثل هذه الوسائل الاتصالية بالإضافة إلى البريد الإلكتروني في توحيد الأفكار وكذا الإشراف التشاركي الذي يعزز الشعور بالانتماء والتعاون وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية. وهو ما أشارت إليه الفئة التي ترى أن الوسيلة الأولى الفعالة هي الإجتماعات الدورية لما لها من دور في خلق تنظيم متكامل يكمل بعضه البعض كما أشار إليه "رنسيس ليكرت" في نظريته الدافعية للإنجاز هذا من خلال جماعات العمل تجمعهم الأهداف والمصالح المشتركة، ينعكس هذا التآلف النسقي على أداء الخدمة الإدارية التي تتطلبها المؤسسة المينائية من أجل التسيير العقلاني لتدفق العمل في سبيل تجويد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (38): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار

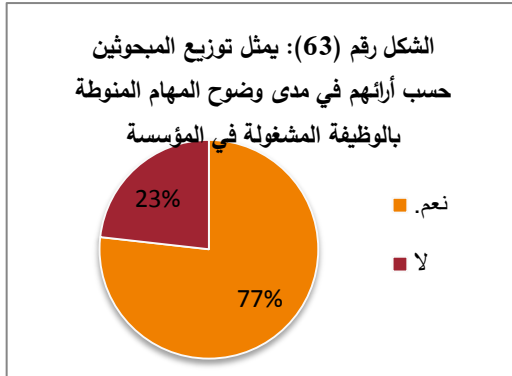


كيفية توزيع المهام والأدوار	التكرارات	النسبة المئوية
التخصص	57	33.13%
الكفاءة	31	18.02%
الخبرة	24	13.95%
المستوى التعليمي	20	11.62%
المحابة	40	23.25%
المجموع	172	100%

من خلال الجدول رقم (38)، والشكل رقم (62)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار تكون عن طريق التخصص وذلك حسب 33.13% من المبحوثين، في حين نجد أن 23.25% من المبحوثين قد أقروا بأن الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار تكون عن طريق المحابات، بينما أقر 18.02% من المبحوثين أن الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار تكون عن طريق الكفاءة، ويرى 13.95% منهم أن الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار تكون عن طريق الخبرة المهنية، ويقر 11.62% من المبحوثين أن الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار تكون بمرعاة المستوى التعليمي. من خلال هذه النتائج نستنتج أن توزيع المهام والأدوار الوظيفية داخل المؤسسة المينائية يتم توزيعها من قبل المشرفين بالاعتماد على التخصص الوظيفي، حيث يتم تمكين العاملين من ذوي التخصص الفني والمهني للأعمال التي تعتمد أساساً مهارات محددة، في حين يتم تعيين عمال لأداء أدوار قد لا تتطلب التخصص أكثر على غرار بعض الوظائف الإدارية التي لا تستعمل فيها التقنية باستمرار، وهو ما أشارت إليه مدرسة الإدارة العلمية لمؤسسها "فريدريك تايلور"، الذي يرى ضرورة عقلانية تسيير تدفق العمل من أجل تحسين الأداء من خلال التركيز على التخصص الدقيق في العمل وتحديد الوقت بدقة، ويتم تحقيق هذا المطلب حسبه من خلال التقسيم الأفقي للعمل؛ أي تجزئة العمل وتحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذه من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل وهو ما أطلق عليه بـ "The Best Way To Do". كما أن الملاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه، هناك نسبة من المبحوثين غير بعيدة عن تلك التي تقرر بأهمية "التخصص" ترى أن توزيع المهام والأدوار الوظيفية في المؤسسة يتم توزيعها عن طريق المحابة، ولا يتم حسبهم الاعتماد على معايير الخبرة أو المستوى التعليمي أو الكفاءة أو التخصص،، فهذه الفئة تؤكد على أنه يتم مراعاة في المقام الأول درجة القرابة وكذا التوصيات الخارجية، بالإضافة إلى ما قد يجنيه المسؤول المباشر من خلال منح وتوزيع الأدوار والمهام كأن يكلف عامل أو عمال معينين بمهام تعود بالفائدة

عليهم وعلى من قام بتكليفهم، فالمصلحة الشخصية تترجم في مابعد في طريقة التعامل في توزيع الأدوار وهو ما يحتم على المؤسسة الانتباه له وفرض مزيد من الرقابة على سيرورة العمل وكذا الإحتكاك أكثر بالعمال عبر كل المستويات وهو ما قد يجنب مثل هذه المظاهر السلبية التي تضر بالسير العقلاني لتدفق العمل.

الجدول رقم (39): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى وضوح المهام المنوطة بالوظيفة المشغولة في المؤسسة.



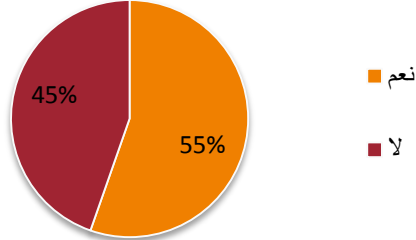
مدى وضوح المهام المنوطة بالوظيفة المشغولة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	86	76.78%
لا	26	23.22%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (39)، والشكل رقم (63)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرروا بأن المهام المنوطة بالوظيفة المشغولة واضحة وذلك حسب 76.78% من المبحوثين، في حين نجد أن 23.22% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن المهام المنوطة بالوظيفة المشغولة غير واضحة نهائياً. من خلال هذه النتائج نستنتج أن المهام والأدوار الوظيفية واضحة المعالم على العموم في المؤسسة وفق إستجابات المبحوثين، هذه الإستجابات ترجع أساساً إلى الآثار الإيجابية لإستعمال تكنولوجيا المعلومات التي تحدد كل المهام المتعلقة بشاغل الوظيفة المعتمدة على التقنية الحديثة، ناهيك عن الدورات التكوينية والتدريبية التي إستفاد منها العمال في المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو ما أثبتته دراسة "هاكمان" و"أولدهام" لنموذج خصائص العمل، حيث أثبتت هذه الدراسة تأثير مكونات العمل وأبعاده المختلفة على رضا العاملين ودافعيتهم، حيث أدت تكنولوجيا المعلومات إلى خلق نوع من الإثراء الوظيفي تبلور من خلال تنوع الأنشطة المكونة للعمل، وهو ما حتم إعادة التصميم الوظيفي. فالتغيير الوظيفي حسب الباحثان "هاكمان" و"أولدهام" من شأنه الزيادة في الدافعية والرغبة في العمل، كما يسهم في زيادة الرقابة أو الضبط الذاتي، كما أن للمهارات التي تتطلبها الوظائف المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، تمكن من تزويد العامل بالمرونة خاصة مع إعطاء الحرية في إتخاذ القرار على مستوى حدود متطلبات الوظيفة كل هذه الأبعاد تشير إلى أنها محصلة لوضوح المهام المنوطة بالوظائف والتي تمكن في الأخير من عقلنة تدفق العمل عبر المحطات الرئيسية إبتداء من قمة الهرم إلى أدناه، بطريقة إنسيابية وبالذقة والسرعة المطلوبة.

الجدول رقم (40): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مطابقة الوظائف المشغولة مع احتياجات المؤسسة

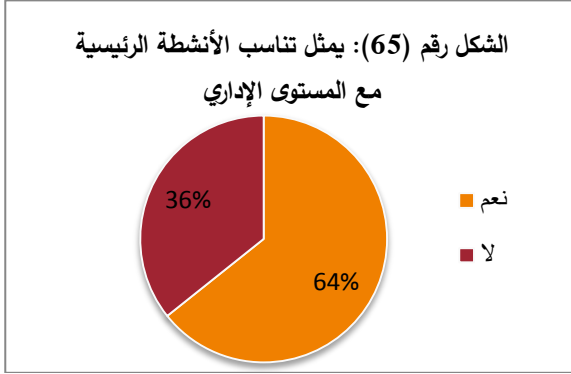
مطابقة الوظائف لاحتياجات المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	55.36%
لا	50	44.64%
المجموع	112	100%

الشكل رقم ( 64 ): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مطابقة الوظائف المشغولة مع احتياجات المؤسسة



من خلال الجدول رقم (40)، والشكل رقم (64)، يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأن الوظائف المشغولة من طرف الموظفين مطابقة تماما مع إحتياجات المؤسسة وذلك حسب 55.36% من المبحوثين، في حين نجد أن 44.64% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن الوظائف المشغولة من طرف الموظفين غير مطابقة مع إحتياجات المؤسسة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن الوظائف المشغولة حسب آراء المبحوثين من عينة الدراسة مطابقة لاحتياجات المؤسسة المينائية، بالمقابل ترى فئة أخرى متقاربة؛ عكس ذلك أي أن الوظائف المشغولة غير مطابقة لاحتياجات المؤسسة، قد يرجع هذا التباين في الآراء إلى المراحل التي تمر بها المؤسسة المينائية جن جن من حيث حجم النشاط، إذ عرفت المؤسسة في الفترة بين ( سنة 2012 وسنة 2015 ) نشاط كبير أين كانت الدولة تتجه في سياستها نحو عملية إستيراد السيارات بدلا من إعادة تركيبها في الجزائر، الأمر الذي حتم على المؤسسة إستيعاب العدد الهائل من السيارات المستوردة ومنه إلى خلق المزيد من الوظائف الجديدة؛ أي أصبح هناك وظائف جديدة بتخصصات مختلفة في المؤسسة المينائية. إلا أنه وبعد التغير في اتجاه سياسة الدولة نحو إعادة تركيب السيارات وتوقيف عملية الإستيراد، تراجع نشاط الميناء بشكل كبير، على الرغم من إمكانياته الضخمة وقدرة استيعابه التي تمكنه من أن يكون في الصدارة ليس فقط وطنيا بل حتى إفريقيا وعالميا من حيث التبادلات التجارية عن طريق النقل البحري وعليه كانت هناك حتمية إتخاذها إدارة المؤسسة من أجل المحافظة على مناصب الشغل وعدم تسريح العمال، مع التقليل من التوظيف المباشر. الأمر الذي تجلت من خلاله بعض الإختلالات من بينها عدم تناسب بعض الوظائف المشغولة مع إحتياجات المؤسسة هذه السياسة التشغيلية المبنية على المحافظة على مناصب الشغل دون الحاجة إليها مع تحمل المؤسسة المينائية أعبائها، معطى يحتم على هذه المؤسسة التعامل معه بعقلانية من خلال التركيز على التوظيف بعقود محددة المدة بدلا من التوظيف الدائم، وهو ما قد يسمح بمطابقة الوظائف المشغولة مع إحتياجاتها بصورة عقلانية وهو ما يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو المبدأ الذي يحقق أكثر انسيابية لتدفق العمل.

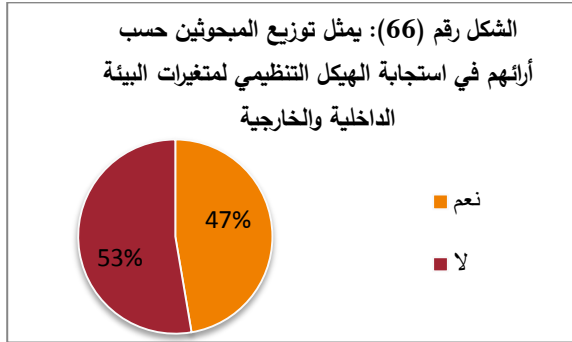
الجدول رقم (41): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في تناسب الأنشطة الرئيسية للعمل مع المستوى الإداري المناسب



تناسب الأنشطة الرئيسية مع المستوى الإداري	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	72	64.28%
لا	40	35.72%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (41)، والشكل رقم (65)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بتناسب الأنشطة الرئيسية للعمل مع المستوى الإداري وذلك حسب 64.28% من المبحوثين، في حين نجد أن 35.72% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن الأنشطة الرئيسية للعمل لا تتناسب مع المستوى الإداري. من خلال هذه النتائج نستنتج أن الأنشطة والمهام المنوطة بمختلف الوظائف عموماً تتمركز في المستوى الإداري المطلوب، وهذا يعود أساساً إلى إعادة هندسة العمليات التي عرفتها المؤسسة منتصف الثمانينات، وكذا بداية التسعينات حيث تم توزيع مختلف الوظائف عبر البناء التنظيمي وهو الأمر الذي جعل من المؤسسة المينائية جن جن، تخفض من وقت وتكلفة إنجاز مختلف العمليات الإدارية خاصة مع المحاولات التي تهدف إلى كسب مزيد من تكنولوجيا المعلومات وتدريب مواردها البشرية، وهنا يمكن القول أن المؤسسة المينائية في تلك الحقبة طبقت مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، أين شملت تغيير جذري في العمليات الإستراتيجية داخلها بهدف زيادة إنتاجية العاملين وزيادة معدلات أدائهم في جميع أقسام وإدارة المؤسسة، وكان ذلك من خلال التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة على خدمة العميل إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهريّة) والعمليات المساعدة، إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمؤسسة وتلك التي لدى الموردين والمعملاء، إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية، حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية وأخيراً تحدي مبادئ التنظيم التقليدية هذه المبادئ التي قامت عليها (الهندرة). مكنت المؤسسة من تطبيق البعض منها على مختلف أقسامها وفروعها الإدارية، أما تفسير بعض الآراء التي ترى عكس ذلك فترجع في الأساس إلى المراحل التي تمر بها المؤسسة المينائية أي للاختلافات في حجم النشاط ما قد يحدث نوع من اللاتوازن في الأنشطة الرئيسية للعمل والموزعة في المستويات الإدارية، هذا الأمر يبقى يحتم على صانعي القرار داخلها بضرورة مراجعة الأنشطة الرئيسية للعمل في مختلف المستويات الإدارية من أجل تحسينها ومطابقتها مع مقتضيات إنسياب العمل وتدفعه بطرق فعالة.

الجدول رقم (42): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في استجابة الهيكل التنظيمي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية



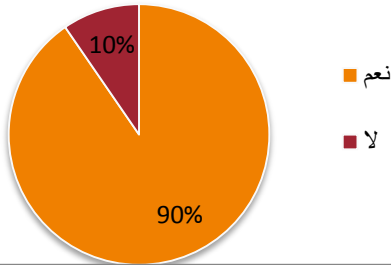
استجابة الهيكل التنظيمي لمتغيرات البيئة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	47.32%
لا	59	52.67%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (42)، والشكل رقم (66)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بعدم إستجابة الهيكل التنظيمي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك حسب 52.67% من المبحوثين، في حين نجد أن 47.32% من المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي يستجيب لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين يقرون بعدم استجابة الهيكل التنظيمي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وكون الخصائص الوظيفية للمبحوثين من الفئات التي تعتمد في عملها على تكنولوجيا المعلومات فإن أغلب ما يشار إليه حسب آرائهم هي مدى مواءمة الهيكل التنظيمي لتحديات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية. هذا على الرغم من أن النتائج المشار إليها في الجدول أعلاه متقاربة بين مؤيد ومعارض في آرائهم حول مدى إستجابة الهيكل التنظيمي، إلا أنه يدل على وجود إختلالات في الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة المينائية، يحول دون مواءمة التقنيات الحديثة المصاحبة لتغيرات البيئة الخارجية، وبما يتماشى مع متطلبات البيئة الداخلية، بالرغم من أن الدراسات الحديثة في مقدمتها أبحاث "جوان وود ورد Joon Wood Word" في التنظيم، التي تؤكد أن المنظمات الحديثة ملزمة باتخاذ هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة حتى تتمكن من ملاءمتها مع التكنولوجيا الحديثة التي تفرضها البيئة الخارجية، إذا ما أرادت الإستمرار وتجنب الإفلاس والزوال، وتشير إلى عامل البيئة الداخلية المتمثل حسبها في المورد البشري الذي يجب أن يواكب التطورات في مجال التقنيات الحديثة. فوفق هذه النظرية التي تنتمي إلى النظريات الموقفية البنائية التي تقر بضرورة إعطاء الفئات المسيسة من صانعي القرار حرية إختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات المتوفرة وهنا تعد تكنولوجيا المعلومات متغير مستقل بينما يعد الهيكل التنظيمي متغير تابع، ومنه على المؤسسة المينائية العمل على خلق هيكل تنظيمي مرن يستجيب لمتطلبات تغير البيئة الخارجية والداخلية، وهذا ما يحقق مرونة في عملية تدفق العمل بطريقة فعالة وهو ما يؤدي إلى تجويد الأداء المؤسسي.

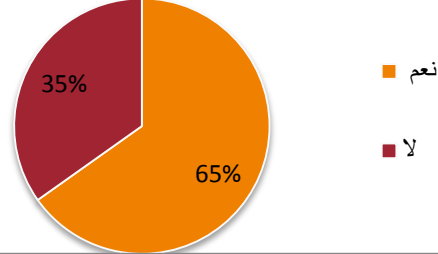
الجدول رقم (43): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مراعاة إدارة المؤسسة للوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام ومساهمة هذه البرامج في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية

النسبة المئوية		التكرارات		مراعاة الوسائل في العمل	
%65.18	%90.41	7	66	نعم	مساهمة البرامج المعلوماتية في تخفيف أعباء العمل الروتينية
	%9.59	3	07	لا	
%34.82		39		لا	
%100		112		المجموع	

الشكل رقم (68): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول مساهمة البرامج في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية



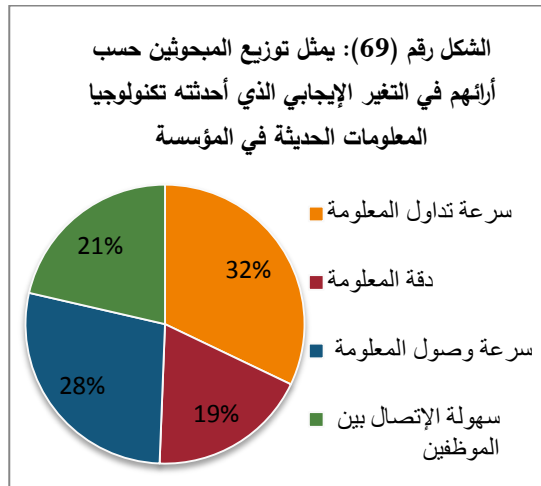
الشكل رقم (67): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مراعاة إدارة المؤسسة للوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام



من خلال الجدول رقم (43)، والشكلين رقم (67) و(68)، يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بأن إدارة المؤسسة تراعي الوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام، وذلك حسب 65.18% من المبحوثين حيث أقر 90.41% منهم بأن البرامج المعلوماتية تساهم في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية، في المقابل أقر 9.59% منهم أن البرامج المعلوماتية لا تساهم في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية أما 34.82% من المبحوثين فقد أقروا بأن إدارة المؤسسة لا تراعي الوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام. من خلال هذه النتائج نستنتج أن إدارة المؤسسة تراعي الوسائل التقنية والبرامج المعلوماتية أثناء توزيع المهام كما تساهم هذه البرامج في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية حسب آراء أغلب المبحوثين، وهو ما يشير إلى الطرح العقلاني في توزيع الأدوار الوظيفية التي تعتمده إدارة المؤسسة المينائية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية في إطارها الرسمي، وهو ما تناوله "ماكس فيبر" في تحليله للنظام البيروقراطي الذي يرى أن التكنولوجيا العقلانية نتاج لإعمال العقل والرشد المطلق، تركز في عملها على مبادئ يراها "فيبر" من ضروريات تجويد الأداء المؤسسي، على غرار تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليس علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم، ومنه مراعاة خصائص ومتطلبات الوظيفة بدلا من التركيز فقط على العمل وكيفية تحسين الإنتاج والمردودية. وهنا يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعمد في تسييرها للعمل في سبيل تدفقه بطريقة عقلانية عن طريق التقنيات الحديثة من برمجيات وبرامج إدارة مراحل العمل، من خلال المبادئ الرئيسية للتنظيم

البيروقراطي "ماكس فيبر" حيث شبه التنظيم البيروقراطي كآلة الحديثة في عمليات الإنتاج، في حين شبه التنظيمات الأخرى بالأدوات اليدوية التقليدية وهذا لمزايا التنظيم البيروقراطي المتمثل في الدقة، السرعة، الوضوح، المعرفة الكاملة بالمستندات، الاستمرارية، الوحدة، تخفيض التكلفة، الإنسانية والاقتصادية في العمل، تخفيض الاحتكاك بين العمال، بالإضافة إلى القضاء على الروتين وتخفيض أعباء العمل لما لتكنولوجيا المعلومات من ميزة من ناحية الإثراء الوظيفي. أما عن المبحوثين الذين يرون أن إدارة المؤسسة لا تراعي الوسائل والبرامج المعلوماتية في توزيع المهام فيرجع أساسا للتحديات التي تصدر عن البيئة الخارجية ما يؤدي بالإدارة في بعض المواقف إلى تحميل العمال عمل معين لأدائه بنفس الوسائل والإمكانات غير ملائمة، وهو ما جعل المبحوثين يرون بعدم مواكبة الإدارة للتطورات الحاصلة أثناء توزيع المهام، الأمر الذي يحتم على المؤسسة الانتباه له من أجل تحسين سير العمل وأدائه.

الجدول رقم (44): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في التغيير الإيجابي الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة



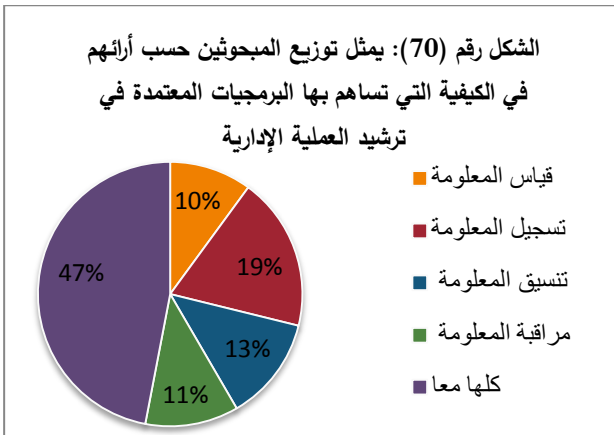
النسبة المئوية	التكرارات	التغيير الناتج عن استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة
32.10%	78	سرعة تداول المعلومة
18.52%	45	دقة المعلومة
27.98%	68	سرعة وصول المعلومة
21.40%	52	سهولة الاتصال بين الموظفين
100%	243	المجموع

من خلال الجدول رقم (44)، والشكل رقم (69)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن أكثر تغيير إيجابي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة هو سرعة تداول المعلومة وذلك حسب 32.10% من المبحوثين، في حين نجد أن 27.98% من المبحوثين قد أقروا بأن أكثر تغيير إيجابي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة هو سرعة وصول المعلومة، بينما أقر 21.40% من المبحوثين أن أكثر تغيير إيجابي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة هو سهولة الاتصال بين الموظفين، ويرى 18.52% منهم أن أكثر تغيير إيجابي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة، هو الحصول على معلومات دقيقة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات أسهمت بشكل إيجابي في طريقة العمل بالمؤسسة المينائية وهذا في المقام الأول من خلال سرعة تداول المعلومة، لما للوسائل التقنية كالانترنت والهاتف بالإضافة إلى البريد الإلكتروني من دور إيجابي في تفعيل تداول المعلومة سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على عملية العمل، وكذا

تدفقه في كل الإتجاهات داخل المؤسسة وخارجها. كما تشير إجابات المبحوثين إلى أن الدور الكبير في سرعة وصول المعلومة كان بفضل تكنولوجيا المعلومات، ناهيك عن سهولة الإتصال بين الموظفين من خلال الاستعانة بالوسائل التقنية الحديثة المعتمدة أساسا على شبكة الانترنت، ومنه فإن الإدارة في المؤسسة المينائية تسعى جاهدة من أجل تجسيد المبادئ الأساسية التي جاء بها "مدخل إدارة الجودة الشاملة" من أجل "الحصول على إدارة ذات جودة بمقاييس مقبولة بالإستفادة الكاملة من مميزات تكنولوجيا المعلومات، حيث تساعد أفراد المؤسسة على القيام بعمليات الإتصال في الوقت المناسب بالكفاءة والفعالية المطلوبتين لإدارة الجودة الشاملة، كما أن قواعد البيانات بالحاسبات الآلية تسمح لكل المشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى كل المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل... إلخ".<sup>1</sup> وهنا يجب على إدارة المؤسسة المينائية جن جن، إذا ما أرادت تحقيق إدارة ذات جودة شاملة في ظل تكنولوجيا المعلومات العمل على جمع وتحليل البيانات عن أداء العمل مع مراعاة دقتها وإاحتها في الوقت المناسب، ناهيك عن الضرورة التي تقتضيها عملية إيصال المعلومات للإدارة من أجل إتخاذ القرار في الوقت المناسب هذه القرارات التي تعد إحدى أبعاد التسيير العقلاني لتدفق العمل.

الجدول رقم (45): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في الكيفية التي تساهم بها البرمجيات المعتمدة في ترشيد العملية الإدارية

النسبة المئوية	التكرارات	ترشيد العملية الإدارية
10.06%	15	قياس المعلومة
18.79%	28	تسجيل المعلومة
12.76%	19	تنسيق المعلومة
11.41%	17	مراقبة المعلومة
46.98%	70	كلها معا
100%	149	المجموع

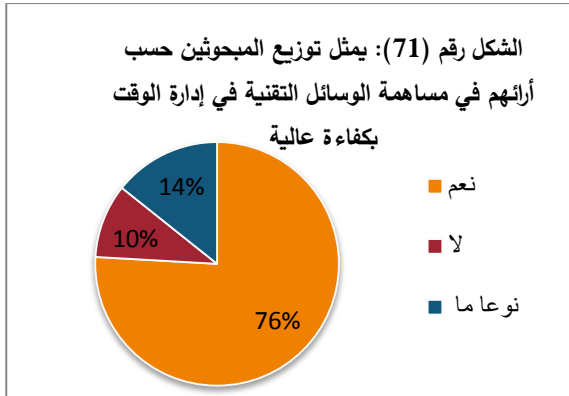


من خلال الجدول رقم (45)، والشكل رقم (70)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن البرمجيات المعتمدة تساهم في ترشيد العملية الإدارية من خلال قياس المعلومة، تسجيل المعلومة، تنسيق المعلومة، مراقبة المعلومة وذلك حسب 46.98% من المبحوثين، في حين نجد أن 18.79% من المبحوثين قد أقروا بأن البرمجيات المعتمدة تساهم في ترشيد العملية الإدارية من خلال تسجيل المعلومة، بينما أقر 12.76% من المبحوثين أن البرمجيات المعتمدة تساهم في ترشيد العملية الإدارية من خلال تنسيق المعلومة، ويرى 11.41% منهم أن البرمجيات المعتمدة تساهم في ترشيد العملية الإدارية من خلال

<sup>1</sup> عبد الله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، مرجع سابق، ص 50.

مراقبة المعلومة ويقر 10.06% من المبحوثين أن البرمجيات المعتمدة تساهم في ترشيد العملية الإدارية من خلال قياس المعلومة. ومنه نستنتج أن أهم ميزة تمنحها البرمجيات المعتمدة في سبيل ترشيد العملية الإدارية هي كفاءتها في تسجيل المعلومة وتنسيقها ومراقبتها وكذا قياسها، وهي عمليات توفرها إحدى صور تكنولوجيا المعلومات (برمجيات إدارة مراحل العمل) في سبيل رشدنة وعقلنة العملية الإدارية، وهي عمليات تسهم كلها حسب المبحوثين في عقلنة تدفق سير العمل. وهو ما أشار إليه "تالكوت بارسونز" في حديثه عن المتطلبات الوظيفية (الأربعة) التي يجب توفرها كضرورة حتمية لبقاء وإستمرار الأنساق الوظيفية للمنظمة على غرار التكامل الذي يشير إلى المحافظة على قدر معين من التنسيق بين أجزاء النسق أو المؤسسة لتجنب مظاهر الإضطراب والخلل وحماية النسق المؤسسي من التغيرات الفجائية ومنه فإن "بارسونز" بهذا المعطى ينظر إلى التكنولوجيا على أنها عنصر من عناصر تحقيق التوازن والتكامل، إلا أنه يؤكد على مبدأ الكمون الذي بدوره يشير إلى التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية ويتحقق هذا من خلال تدعيم النمط؛ أي المحافظة على الذات، الهوية والكيان وكذا إحتواء التوترات التنظيمية وإستيعابها، إلا أنه وما يجب على المؤسسة المينائية التركيز عليه هو التكفل بالمبدأ الأول لتحقيق المتطلبات الوظيفية المتمثل في التكيف (المواءمة)، حيث يستوجب مواءمة مواردها البشرية بالمادية (تكنولوجيا المعلومات) وهذا من أجل تحقيق الهدف وهو التسيير العقلاني لتدفق العمل في سبيل تجويد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (46): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مساهمة الوسائل التقنية في إدارة الوقت بكفاءة عالية

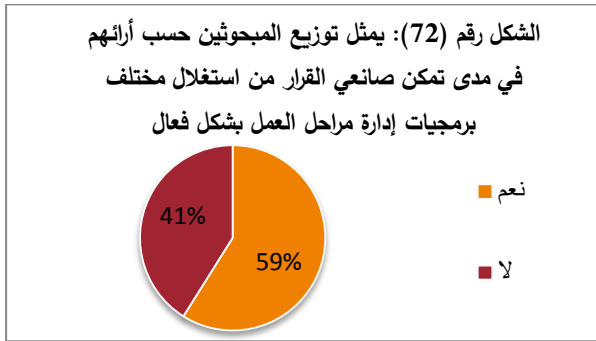


النسبة المئوية	التكرارات	مساهمة الوسائل التقنية وإدارة الوقت بكفاءة عالية
75.90%	85	نعم
9.82%	11	لا
14.28%	16	نوعا ما
100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم (46)، والشكل رقم (71)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن الوسائل التقنية ساهمت بشكل فعال في إدارة الوقت بكفاءة عالية وذلك حسب 75.90% من المبحوثين، في حين نجد أن 14.28% من المبحوثين قد أقروا أن الوسائل التقنية ساهمت نوعا ما في إدارة الوقت بكفاءة عالية، بينما يرى 9.82% من المبحوثين أن الوسائل التقنية لم تساهم بشكل فعال في إدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن التقنيات الحديثة المستعملة في المؤسسة المينائية ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة عالية حسب ما أشارت إليه أغلب آراء المبحوثين من عينة الدراسة، وهو

ما يشير إلى أن المبحوثين لديهم وعي بالأهمية البالغة التي تكتسيها الوسائل التقنية في سبيل إدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة وذلك لما لتكنولوجيا المعلومات من دور في التحكم بالمعلومات من خلال: تخزينها معالجتها، إسترجاعها، ونقلها من مكان لآخر. وهو ما تشير إليه الأدبيات الحديثة في المجال التنظيمي بأن "الإدارة الإلكترونية للوقت حقيقة واقعة أمام أعيننا، فتكنولوجيا المعلومات تتضمن أجهزة الحواسيب والبرمجيات المتنوعة ومجموعة من الطرائق التي تتفاعل فيما بينها وهي تحقق لنا مزايا هامة يمكن الإستفادة منها في إدارة الوقت بفعالية"<sup>1</sup>. وترى الفئة الثانية من المبحوثين أن الوسائل التقنية تساهم إلى حد ما في إدارة الوقت بكفاءة عالية، يرجع هذا إلى أن الوسائل التقنية متغير مستقل والإدارة التي يمارسها العامل أو الموظف متغير تابع، بل العكس التقنية في آخر المطاف تدار من طرف العامل. ومنه لا يمكن أن تتحقق لنا الفعالية في إدارة الوقت إلا إذا حسن تسييرها فالأمر لا يتوقف على التقنية. أما الفئة الأخيرة التي ترى بعدم جدوى التقنية في إدارة الوقت بكفاءة فتستند إلى عدم مواكبة التكنولوجيا المعتمدة مع متطلبات العمل، فتغطية وظائف المؤسسة المينائية بتكنولوجيا المعلومات الضرورية بعيد وصعب المنال حسب هذه الفئة، وهو ما يجب على المؤسسة المينائية التفرغ له والتركيز على جلب التقنية الحديثة وتغطية كل الاحتياجات من عتاد للإعلام الآلي والبرامج التي تتدرج ضمن برامج تدفق العمل، وكذا نظم المعلومات الإدارية التي تحقق التسيير العقلاني لتدفق العمل بما يساهم في تفعيل الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (47): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى تمكن صانعي القرار من استغلال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بشكل فعال



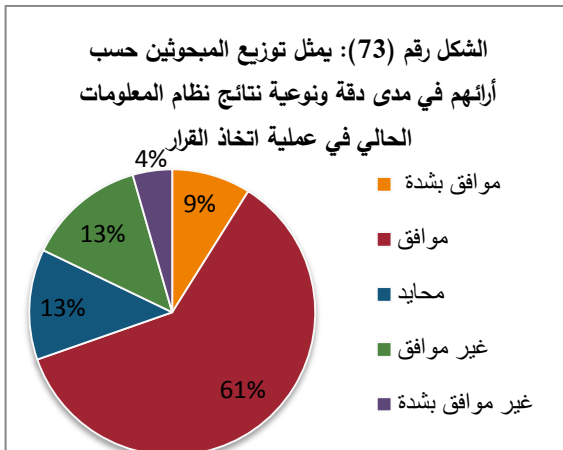
النسبة المئوية	التكرارات	الاستغلال الأمثل لبرمجيات إدارة مراحل العمل من قبل صانعي القرار
58.92%	66	نعم
41.08%	46	لا
100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم (47)، والشكل رقم (72)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقرروا بأن صانعي القرار يحسنون استغلال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بالشكل الفعال وذلك حسب 58.92% من المبحوثين، في حين نجد أن 41.08% من المبحوثين قد أقرروا أن صانعي القرار لم يستغلوا مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بالشكل الفعال. من خلال هذه النتائج نستنتج أن صانعي القرار تمكنوا من إستغلال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بالشكل الفعال في إتخاذ قراراتهم، وهذا يعود للمستوى التعليمي للمبحوثين فأغلبهم ذوي مستوى جامعي كما أن أغلبهم إستفادوا من تكوين داخل المؤسسة، هذه

<sup>1</sup> عليان ربحي: إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 286.

المعطيات يمكن أن تكون عاملاً فاعلاً في إدراك المبحوثين للكيفية المثلى لاستغلال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل من أجل صناعة القرار. وفي هذا الإطار تشير تحليلات "هربرت سيمون" إلى أنه وبغرض جعل عملية إتخاذ القرار أكثر عقلانية ورشد وجب الإعتماد على الأساليب الكمية والكيفية في عملية إتخاذ القرار، فالأسلوب الكيفي يركز على تحري المعلومة بالطريقة التقليدية من خلال إعمال العقل وكذا التنبؤ برده فعل المرؤوسين بينما يشير الأسلوب الكمي إلى ضرورة الإعتماد على مختلف التقنيات الحديثة المتمثلة في برمجيات إدارة مراحل العمل ونظم المعلومات الإدارية ونظم إتخاذ القرار بالإضافة إلى النظم الخبيرة. كل هذه الوسائل بإمكانها منح مزيد من المعلومات والبدائل الممكنة للموضوع المراد إتخاذ القرار في شأنه، هذا وترى الفئة التالية بأن متخذي القرار لا يقومون بالإستغلال الأمثل لمختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بشكل فعال وهنا أشار "سيمون" إلى ضرورة إعادة النظر في موضوع الرشد والعقلانية المطلقة، حيث لا يمكن في أي حال من الأحوال الإحاطة والمعرفة الكاملة والصحيحة بموضوع القرار. وهنا في إشارة إلى محدودية مختلف التقنيات الحديثة في جرد كل المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرار، فهذه الأنظمة في النهاية تعتمد على ما يتم تخزينه من معلومات مسبقة ويتم إسترجاعها وقت الحاجة في الوقت المرغوب فيه ومنه فإن إدارة المؤسسة المينائية تبقى ملزمة بنشر ثقافة تنظيمية لدى الفئات المسيسة من صانعي القرار تعتمد على الأسلوبين الكمي والكيفي في عملية صنع القرار كونهما يكملان بعضهما البعض مع تطوير مختلف البرمجيات المستعملة في إدارة مراحل العمل، ناهيك عن التكوين وتدريب العمال والموظفين على الكيفية المثلى لاستغلال مختلف هذه البرمجيات الحديثة التي تساعد في عملية تدفق المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة خاصة إذا ما استغلت بطريقة عقلانية.

الجدول رقم (48): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى دقة ونوعية نتائج نظام المعلومات الحالي في عملية إتخاذ القرارات

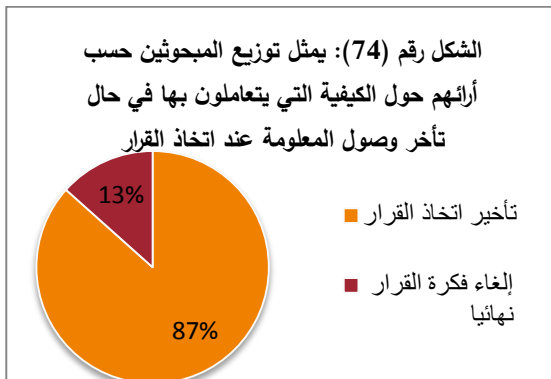


نوعية نتائج نظام المعلومات من أجل إتخاذ القرار	التكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	8.93%
موافق	68	60.71%
محايد	14	12.5%
غير موافق	15	13.40%
غير موافق بشدة	05	4.46%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (48)، والشكل رقم (73)، يتضح أن أغلب المبحوثين موافقين على أن نتائج نظام المعلومات الحالي تتميز بالدقة والنوعية المطلوبة من أجل إتخاذ القرار وذلك حسب 60.71% من المجموع الكلي للمبحوثين، بينما نجد 13.40% من المبحوثين غير موافقين على أن نتائج نظام المعلومات الحالي تتميز بالدقة والنوعية المطلوبة لإتخاذ القرار، في حين أن 12.5% من المبحوثين

محايدتين، أما 8.93% من المبحوثين موافقين بشدة على أن نتائج نظام المعلومات الحالي تتميز بالدقة والنوعية المطلوبة لعملية إتخاذ القرار، في المقابل نجد 4.46% من المبحوثين غير موافقين بشدة على أن نتائج نظام المعلومات الحالي تتميز بالدقة والنوعية المطلوبة لعملية إتخاذ القرار. من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين موافقون على أن نتائج نظام المعلومات الحالي تتميز بالدقة والنوعية المطلوبة وهي نتيجة إيجابية يمكن الإستثمار فيها من قبل إدارة المؤسسة المينائية، حيث تعد نتائج نظام المعلومات كمخرجات لعملية تتم فيها مدخلات وعمليات، بالإضافة إلى التغذية الراجعة. هذا الطرح الذي يوافق تحليلات "نظرية النظم" الذي يعتمد على تفعيل نسق نظم المعلومات في عملية تدفق العمل فالنتائج المتحصل عليها هي أساسا تعود إلى قيمة المعلومات المدخلة بالدرجة الأولى، وكذا وقتها ومدى كفاءتها، بالإضافة إلى مختلف العمليات التي تجرى عليها أثناء عملية التحويل إلى أن يتم إخراجها في شكل معلومات جاهزة لاستعمالها في إتخاذ القرار. وترى الفئة الثانية من المبحوثين أنها غير موافقة على الدقة والنوعية الناتجة عن نظام المعلومات المعتمد، هذه الفئة وحسب المقابلات التي أجريت مع العاملين خلال توزيع الاستمارات تعود للتأخر الملحوظ في استعمال نظم معلومات متطورة وتوزيعها عبر كل المديريات والفروع والأقسام داخل المؤسسة المينائية، الأمر الذي يخلق نوع من اللاستقرار واللاتوازن فهذه النظم التي تسهم بشكل كبير في تحسين سير تدفق العمل جد ضرورية في كل المديريات المتواجدة بالمؤسسة، وقد تكون الفئة الثالثة التي عبرت عن حيادها لديها نفس الرأي؛ أي أن مخرجات نظام المعلومات إذا كانت متمركزة فقط في مستوى إداري معين أو مديرية معينة فقط فإن فعاليتها تبقى محدودة، ومنه وجب على المؤسسة المينائية العمل على توزيع مختلف نظم المعلومات وكذا برمجيات إدارة مراحل العمل بطريقة عقلانية، لاسيما تلك المساعدة على إتخاذ القرار بشكل متساوي عبر كل المديريات والفروع والأقسام وكذا المستويات الإدارية من أجل تجويد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (49): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول الكيفية التي يتعاملون بها في حال تأخر وصول المعلومة عند اتخاذ القرار



النسبة المئوية	التكرارات	في حال تأخر وصول المعلومة عند اتخاذ القرار
86.60%	97	تأخير اتخاذ القرار
13.39%	15	إلغاء فكرة القرار نهائيا
100%	112	المجموع

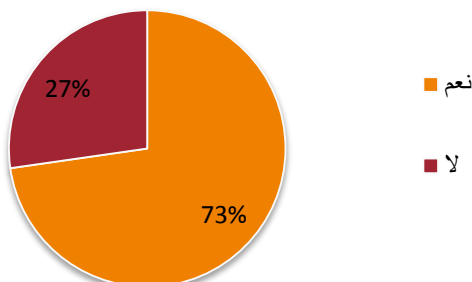
من خلال الجدول رقم (49)، والشكل رقم (74)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأنه في حال تأخر وصول المعلومة يتم تأخير إتخاذ القرار وذلك حسب 86.60% من المبحوثين، في حين نجد أن 13.39% من المبحوثين قد أقروا أنه في حال تأخر وصول المعلومة يتم إلغاء فكرة القرار نهائيا. من

خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين يقررون بضرورة تأخير القرار في حال تأخر وصول المعلومة عند اتخاذ القرار وهو ما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تسمح كثيرا بالمجازفة، وهو ما انعكس على عملية إتخاذ القرار لدى الموظفين حيث يتحملون فكرة تأخير اتخاذ القرار على الرغم من سلبيته كون تأخير القرار قد يكون له إنعكاس سلبي كبير على بعض القضايا التي تتطلب السرعة في اتخاذه وهنا يضع إدارة المؤسسة المينائية أمام حتمية توفير المعلومات بالكمية والكيفية والدقة والسرعة الكافية من أجل المساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب في مقدمتها نظم وبرمجيات تدفق العمل، بالإضافة إلى التقنيات الأخرى كالانترنت والانترنت، وتزويد مختلف المكاتب بهذه الوسائل التي قد تعطي دافعا قويا لتجويد الأداء المؤسسي من خلال إنسيابية المعلومة ومرونة تنقلها في جميع المستويات الإدارية أفقيا وعموديا. هذا وترى فئة أخرى من المبحوثين أنه يتم اللجوء إلى إلغاء فكرة القرار نهائيا في حال تأخر وصول المعلومة عند إتخاذ القرار وهو ما يوحي بأن المبحوثين لا يميلون لفكرة المجازفة، ففكرة إلغاء القرار يجنبهم الوقوع في الخطأ أو على الأقل الخطأ بأقل الأضرار، هذا على الرغم بالتسليم بأن إلغاء القرار في كل مرة ومهما كان نوعه تصبح هنا الإدارة بدون معنى، فما فائدة الإدارة دون إتخاذ القرار بحجة نقص أو تأخر وصول المعلومات الضرورية. وهنا يجب على المؤسسة مراعاة مثل هذه الأمور المتعلقة بالسماح للعمال بإتخاذ قرارات، كون المؤسسات الحديثة تعتمد على الأساليب الحديثة في عملية تسيير العمل وتدفعه بالإستعانة بتكنولوجيا المعلومات التي وضعت حد لأسلوب التخمين والحدس في عملية إتخاذ القرار.

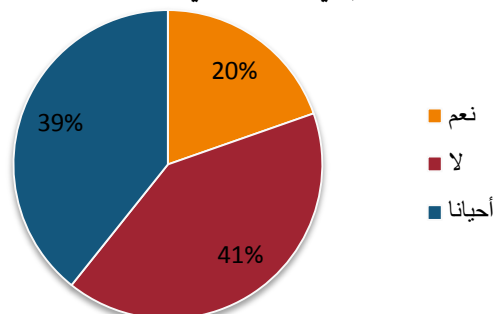
الجدول رقم (50): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى الشك في صحة اختيار القرارات ومدى إظهار التردد عند اتخاذها أمام الزملاء في العمل

النسبة المئوية		التكرارات		مدى الشك في صحة اختيار القرار		
19.64%	72.73%	22	16	نعم	إظهار التردد عند اتخاذ القرارات أمام	نعم
	27.27%		06	لا	الزملاء في العمل	
41.08%		46		لا		
39.28%		44		أحيانا		
100%		112		المجموع		

الشكل رقم (76): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول مدى اظهار التردد عند اتخاذها أمام الزملاء في العمل

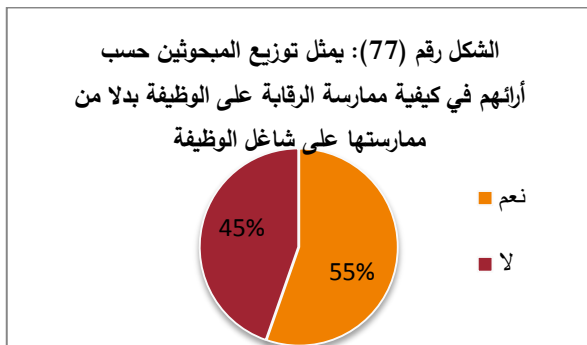


الشكل رقم (75): يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى الشك في صحة القرارات



من خلال الجدول رقم (50)، والشكلين رقم (75) و(76)، يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بعدم الشك عند الشروع في اتخاذ القرار حسب 41.08% من المبحوثين، وأقر 39.28% منهم بأنه يساورهم الشك من حين لآخر عند الشروع في إتخاذ القرارات، في المقابل أقر 19.64% منهم بأنهم فعلا يساورهم الشك عند الشروع في إتخاذ القرار، منهم 72.73% يظهرون التردد عند إتخاذ القرارات أمام الزملاء في العمل، في المقابل يرى 27.27% من المبحوثين أنهم لا يظهرون التردد عند إتخاذ القرارات أمام الزملاء في العمل. من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يشكون في صحة إختيارهم للقرارات المناسبة عند إتخاذها حيث تتم هذه النتائج على درجة الثقة في النفس من جهة وكذا درجة الثقة الإلكترونية التي يضعها المبحوثين في مختلف نظم المعلومات الإدارية التي تساعدهم في إتخاذ القرارات من جهة أخرى، في حين يرى جزء مهم من المبحوثين أنه من حين لآخر يراودهم الشك في صحة قراراتهم المراد الفصل فيها ويفسر ذلك بنقص المعلومات ومدى دقتها في بعض الأحيان، والتي تواجه متخذي القرار بالمؤسسة المينائية الأمر الذي يضعهم أحيانا في حالة من الشك من أمرهم، فالمعلومات غير المؤكدة أو الناقصة بالضرورة تؤدي إلى قرارات مغلوبة ولو جزئيا وهو ما يؤدي إلى خلل في السير الحسن للمؤسسة. وهنا تتجلى أيضا أهمية صحة ودقة المعلومات المتوفرة لدى متخذي القرار وهو ما يحتم على صانع القرار في المؤسسة المينائية مراجعة صيرورة تدفق المعلومات من كل الإتجاهات من أجل إنسيابها بطريقة جيدة وفعالة. هذه الأسباب قد تكون كافية لدى المبحوثين بأن تجعلهم أيضا في موضع إظهار التردد عند إتخاذ القرارات أمام الزملاء في العمل، وهو ما يفسر أيضا لدى الفئة الأخيرة من المبحوثين بفقان الثقة بين التقنية وصانع القرار (أي أن هناك خلل في الثقة الإلكترونية).

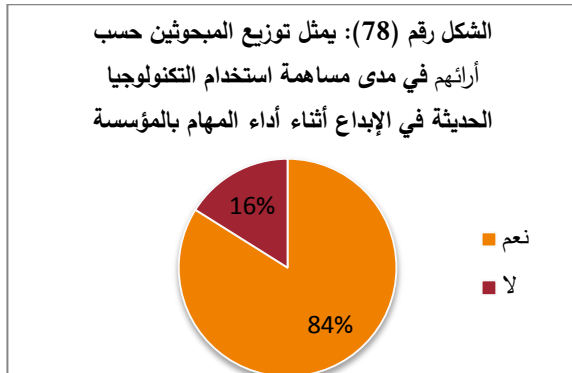
الجدول رقم (51): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في كيفية ممارسة الرقابة على الوظيفة بدلا من ممارستها على شاغل الوظيفة



الرقابة على الوظيفة بدلا من شاغل الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	62	55.36%
لا	50	44.64%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول رقم (51)، والشكل رقم (77)، يتضح بأن أغلب المبحوثين أقروا بأن ممارسة الرقابة تتم على الوظيفة بدلا من شاغل الوظيفة أو العامل وذلك حسب 55.36% من المبحوثين، في حين نجد أن 44.64% من المبحوثين قد أقروا أن ممارسة الإدارة للرقابة تتم على شاغل الوظيفة بدلا من الوظيفة ومتطلباتها. من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين أكدوا أن ممارسة الرقابة الإدارية تتم أكثر على الوظيفة بدلا من شاغل الوظيفة؛ أي يتم التركيز على متطلبات شغل الوظيفة وأهم الأدوار الوظيفية وذلك لما تقتضيه ظروف البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وما تفرضه العولمة من تخفيف القواعد والقوانين، وكذا التطورات الفنية في تغيير طبيعة الوظائف والعمل. ومنه وجب إعادة النظر في مختلف المراحل التي تدخل في تصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع الوظائف والأدوار، وكذا الإستعانة بخبراء في عملية تحليل وتوصيف الوظائف وفق متطلبات شاغلها خاصة عند إدخال تكنولوجيا معلومات جديدة، أين تتغير حدود الوظيفة وطرق أدائها. وهو ما أشار إليه "هنري فايول" في نظرية المبادئ الإدارية حيث عالج النسق الإداري في ضوء مبدأي تقسيم العمل والكفاءة، منطلقا من إفتراضات أساسية أهمها إرتباط التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعال للعمل، وهو ما يحتم خلق هيكل مرن يستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، ولتجسيد هذا الطرح يتعين على إدارة المؤسسة المينائية ممارسة الرقابة على الوظيفة من جهة وشاغل الوظيفة على حد سواء من جهة أخرى، وهذا يكون بعد عملية التقييم الشامل للأداء من أجل رفع الغموض عن جملة العوائق التي تحول دون تحقيق عملية المواءمة بين الوظيفة وشاغلها (العامل)، وبين الوظيفة والهيكل التنظيمي، وهو ما يحقق في النهاية إنسيابية في تدفق العمل عبر كل المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (52): يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم في مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإبداع أثناء أداء المهام بالمؤسسة.



النسبة المئوية	التكرارات	دور التكنولوجيا الحديثة في الإبداع أثناء أداء المهام
83.92%	94	نعم
16.08%	18	لا
100%	112	المجموع

من خلال الجدول رقم (52)، والشكل رقم (78)، يتضح أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة تمكن من الإبداع أثناء أداء المهام بالمؤسسة وذلك حسب 83.92% من المبحوثين في حين نجد أن 16.08% من المبحوثين قد أقرروا عكس ذلك أي أن استخدام التكنولوجيا الحديثة لا تمكن من الإبداع أثناء أداء المهام بالمؤسسة. من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون بأن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في العمل تمكن من إبراز المهارات وخلق الإبداع أثناء أداء المهام في المؤسسة، وهو ما دعت إليه النظرية السوسيو-تنظيمية وفق مقاربة "إمري وتريست" من خلال التزاوج بين الإختيارات التكنولوجية الضرورية في العمل والاهتمام بالجانب الإنساني، من جهة أخرى فعملية العمل وفق تحليلات هذا المدخل تحتم التركيز على الجوانب الاتصالية والقيادة التكنولوجية الفعالة التي تمنح الفاعل حرية المبادرة والإبداع، ومنه إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة بدلا من التركيز على التخصص وتقسيم العمل خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات الحديثة من شأنها الدفع بهذا الإتجاه الإيجابي الذي يعطي دفع جديد للعلاقات الإنسانية، في إطار تفاعلي يمكن من حفظ الإستقرار والتوازن بين كل الفاعلين في المؤسسة. هذا وترى فئة أخرى من المبحوثين أن التكنولوجيا الحديثة لا تسهم في الإبداع أثناء تأدية المهام بالمؤسسة، ويمكن تفسير هذا الأمر إلى إنتهاج بعض المسؤولين والمشرفين على العمل أسلوب القيادة التسلطية التي لا تمنح هامش كافي من الحرية في العمل، الأمر الذي يعود سلبا على شاغل الوظيفة من المرؤوسين وإبداعهم في عملية العمل بالنقد الحرفي بالتعليمات وهي الميزة الأساسية للتنظيمات البيروقراطية، هذا الأمر من شأنه تعطيل عملية سير العمل وتدفعه ويخلق ملل ويزيد من الروتين الأمر الذي يحول دون تحقيق الأهداف المنشودة وهي تجويد الأداء المؤسسي.

### ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

تنتهي أي دراسة بحثية في أي مجال لاسيما في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بجملة من النتائج، هذا على الرغم من الصعوبات التي تعترض الباحثين في هذا المجال، والتي اعترضت الباحث محاولا قدر المستطاع الوصول إلى الأهداف المسطرة في بداية البحث ومنه سيتم عرض الإستنتاجات المتوصل إليها وفقا للإطار النظري وفرضيات الدراسة التي انطلق منها الباحث.

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية

- بالإعتماد على مؤشرات الفرضية الأولى ومن خلال تحليلها وتفسيرها وقياسها وإسقاطها على ما تضمنته إستمارة البحث من خلال الجداول (07) إلى (18) توصل الباحث إلى:
- 47% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن جميع المستويات الإدارية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامها.
  - 44% من أفراد الفئة المبحوثة يقررون بمشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في مختلف المواضيع ذات الصلة بالأعمال الإلكترونية قبل اتخاذ القرارات.

- 76.78% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتحديث قواعد بياناتها بشكل دوري وفقا لاحتياجات الموظفين.
  - 80.36% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون بأنهم يتقيدون باللوائح التنظيمية والتعليمات كما هي محددة ويؤكد 85.56% منهم أنه توجد رقابة دائمة للتأكد من أداء الموظفين لمهامهم.
  - 62.5% من أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، ويقر 71.43% منهم أنه يتم مسائلة الموظفين في الخدمة في حال مخالفتهم أو خرقهم للأنظمة والتعليمات.
  - 67.86% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أن إدخال التكنولوجيا الجديدة ساهم في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل، حيث يرجع 90.79% منهم أن هذه التكنولوجيا ساهمت في تحسين الأداء والعمل بروح الفريق الواحد.
  - 95.29% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن باستطاعة تكنولوجيا المعلومات تحسين أداء العمال حيث يرى 39.60% منهم أن تحسين الأداء يكون من خلال السرعة في الأداء.
  - 41.96% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية العمل وفق نظم واضحة بشكل كبير.
  - 47.32% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أنه أحيانا يتم السماح للمشرفين المباشرين بحرية التصرف في بعض المواقف لمرووسيهم.
  - 56.25% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة يساهم في الإحساس بالرضا عن العمل.
  - 77.86% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أن لتكنولوجيا المعلومات سلبيات عند استعمالها في العمل بالمؤسسة، وأن 37.06% أكدوا أن السلبية الأولى هي تقليص الوظائف.
  - 84.82% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة.
- من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن المبحوثين (العمال والموظفين) مستعملي تكنولوجيا المعلومات في مختلف مهامهم اليومية يتجهون إلى الدور الفعال التي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل القيادة التكنولوجية الرشيدة ومنه إلى تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية ومنه فإن القيادة التكنولوجية الرشيدة تساهم في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية، وبناء على هذا خلص الباحث إلى أن الفرضية الأولى محققة.
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: تساهم عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية

من خلال التطرق إلى المؤشرات التي تم تناولها في الفرضية الثانية، ومن خلال تحليلها وتفسيرها وقياسها وإسقاطها على مؤشرات الفرضية الثانية، ومن خلال الجداول من (19) إلى (30) جاءت النتائج كما يلي:

- 66.96% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن المؤسسة المينائية تبرمج دورات تدريبية لمستخدميها عند إقتناء أجهزة وتقنيات جديدة.
  - 84.82% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون بأن إدارة المؤسسة تهتم ببرمجة الاحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتؤكد 87.37% منهم أنه يتم تقييم الأداء بعد وضع البرامج التكوينية الهادفة في عملية التدريب.
  - 75% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون بأن هناك برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات وفق الاحتياجات المطلوبة، ويقر 95.24% منهم أن هذه البرامج تحقق فعلا المواءمة في العمل.
  - 84.82% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن المعارف المكتسبة من عملية التدريب تتوافق ومتطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات.
  - 81.25% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن للتكوين دور في توضيح الدور الوظيفي.
  - 58.03% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أن هناك التعليمات الضرورية لتشغيل البرامج التي يحتاجونها في أداء العمل.
  - 89.28% من أفراد الفئة المبحوثة يرون أن التدريب يساهم في التكيف مع التكنولوجيا المعتمدة.
  - 53.57% من أفراد الفئة المبحوثة يرون أنهم لا يميلون كليا لاتخاذ القرار بصفة فردية أو تشاركية فأهمية القرار حسبهم هي من تحدد الأسلوب الصحيح.
  - 63.39% من أفراد الفئة المبحوثة يرون أن الإدارة العليا تشجع الموظفين على تحمل المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرار.
  - 37.70% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أنه في حال حدوث أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها يتم التريث إلى حين الحصول على المعلومات الكافية واللازمة.
  - 66.07% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن هناك مساعي لإدارة المؤسسة المينائية لمواكبة آخر التطورات التكنولوجية والعمل على إدخالها للمؤسسة.
  - 91.08% من أفراد الفئة المبحوثة يعتبرون التدريب كأحد أهم متطلبات جودة الأداء.
- من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن المبحوثين مستعملي تكنولوجيا المعلومات يؤكدون أن البرامج المعتمدة في العملية التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات تحقق الأهداف المرجوة من خلال تجويد الأداء المؤسساتي، ومنه فإن عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار تساهم في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية، وبناء على هذا خلص الباحث إلى أن الفرضية الثانية محققة.

3 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: يساهم التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية

- من خلالها تطرق الباحث إلى المؤشرات التي تم تناولها في المحور الرابع في الاستمارة، ومن خلال تحليلها وتفسيرها وقياسها، وانطلاقاً من الجداول من (31) إلى (49) تم التوصل إلى أن:
- 51.78% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون بعدم توفر المؤسسة على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن.
  - 83.04% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن البرمجيات المستخدمة تتناسب مع متطلبات العمل ويقر 74.19% منهم أن تكنولوجيا المعلومات المعتمدة في المؤسسة أحدثت تجديد في شكل العمل.
  - 91.71% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أن تكنولوجيا المعلومات أسهمت في ربط جميع المديرات والوحدات الإدارية بشبكة واحدة، وتؤكد 37.76% منهم أن الأثر الذي يضيفه إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل يكون من خلال التنسيق فيما بين المديرات والوحدات الإدارية وزيادة فعاليتها.
  - 35.24% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة من أجل تبادل المعلومات على العمل يكون من خلال التنسيق فيما بين المديرات والوحدات الإدارية وزيادة فعاليتها.
  - 33.13% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أن الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار داخل المؤسسة هي التخصص.
  - 76.78% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن المهام المنوطة بالوظيفة المشغولة في المؤسسة المينائية واضحة.
  - 55.36% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أن الوظائف المشغولة مطابقة في مجملها مع احتياجات المؤسسة.
  - 64.28% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون بتناسب الأنشطة الرئيسية للعمل مع المستوى الإداري المناسب.
  - 52.67% من أفراد الفئة المبحوثة يقرون أن الهيكل التنظيمي لا يستجيب لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
  - 65.18% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن إدارة المؤسسة تراعي الوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام، وأن 90.41% منهم يقرون بأن هذه البرامج المعلوماتية تساهم في تخفيف أعباء العمل الروتينية.
  - 32.10% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن التغيير الإيجابي الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة يتمثل في سرعة تداول المعلومة.

- 46.98% من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون أن الكيفية التي تساهم بها البرمجيات المعتمدة في ترشيد العملية الإدارية هي عن طريق قياس، تسجيل، تنسيق ومراقبة المعلومة.
- 75.90% من أفراد الفئة المبحوثة يرون أن الوسائل التقنية تساهم في إدارة الوقت بكفاءة عالية.
- 58.92% من أفراد الفئة المبحوثة يرون أن صانعي القرار في المؤسسة يستغلون مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل بشكل فعال.
- 60.71% من أفراد الفئة المبحوثة يوافقون على دقة ونوعية نتائج نظام المعلومات الحالي المعتمد في عملية اتخاذ القرارات.
- 86.60% من أفراد الفئة المبحوثة يقررون أن عند إتخاذ القرار وفي حال تأخر وصول المعلومة يتم تأجيل اتخاذ القرار إلى وقت لاحق.
- 41.08% من أفراد الفئة المبحوثة يقررون أنه تتم عملية الرقابة على الوظيفة بدلا من ممارستها على شاغل الوظيفة.
- 83.92% من أفراد الفئة المبحوثة يقررون أن استخدام التكنولوجيا الحديثة تساهم في خلق الإبداع أثناء تأدية المهام بالمؤسسة المينائية.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح اتجاه المبحوثين (العمال والموظفين) حول مدى مساهمة التسيير العقلاني لتدفق العمل في تحسين الأداء المؤسسي بالاعتماد على الأنساق الفرعية لنظم المعلومات الإدارية، وأنماط برمجيات إدارة مراحل العمل وهندسة العمليات الإدارية. ومنه فإن التسيير العقلاني لتدفق العمل يساهم في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية، وبناء على هذا خلص الباحث إلى أن الفرضية الثالثة محققة.

#### 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة: لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية

يعتبر التحقق من صدق الفرضيات الفرعية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة والتي مفادها: لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن المؤسسة المينائية تسعى جاهدة من أجل تحيين وسائلها التقنية بما فيها تكنولوجيا المعلومات ومختلف برمجيات إدارة مراحل العمل الأمر الذي يحقق عقلنة القيادة التكنولوجية، تتجلى هذه الأبعاد من خلال آراء المبحوثين أن تواجد تكنولوجيا المعلومات على مستوى جميع المستويات الإدارية، وأن المؤسسة تقوم بتحيين وتحديث مختلف قواعد بياناتها بصفة دورية وفقاً لاحتياجات موظفيها. كما أن الفاعلين في هذا الشأن يتقيدون بمختلف اللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم النظام الداخلي، معترفين أنه توجد رقابة دائمة للتأكد من أداء الموظفين لمهامهم، وهو ما يشير إلى تعزيز القيادة التكنولوجية الفعالة التي تسهم في تنمية السلوك الإيجابي للأفراد، ناهيك عن انعكاسها على مهارة الثقة الإلكترونية التي تعزز من فعالية نسق الانضباط والرقابة الذاتية للموظفين داخل المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل.

أما عن النتائج المتعلقة بعملية التكوين فهي تشير إلى وجود مساعي كبيرة لدى صانعي القرار في المؤسسة المينائية من أجل فتح المجال أمام كل الفواعل للإستفادة من برامج التكوين والتدريب الذي يتم برمجته في سبيل تأهيل موردها البشري لا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث تسعى لتوفير برامج ودورات تدريبية لصانعي القرار تمكنهم من تحقيق المواءمة مع متطلبات الوظيفة وتنمية قيم العمل الإيجابية، كما تدل الشواهد الكمية المتحصل عليها أن إدارة المؤسسة تعتمد للتسيير العقلاني لتدفق العمل وهذا بالتركيز على الرفع من فعالية الأنساق الفرعية لنظم المعلومات الإدارية، وهو ما يسهم في عقلنة القرارات المتخذة من طرف الفئات الفاعلة من المبحوثين. كما تمكن مختلف أنماط برمجيات إدارة مراحل العمل من إدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة، ويبقى على المؤسسة المينائية إعادة النظر في مختلف الوظائف المشغولة من حيث مدى ملاءمتها للهيكل التنظيمي المعتمد.

كما كشفت الدراسة الميدانية وبالاعتماد على آراء المبحوثين من مسؤولي المديريات الفرعية في المؤسسة المينائية وجود عوامل أخرى لتجويد الأداء المؤسساتي، حيث أقرروا بأن للعلاقات الإنسانية الجيدة بين الفاعلين داخل المؤسسة مع اقترانه بالترقية والتحفيز بأنواعه بالإضافة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع تشجيع المبادرة من شأنها الرقي بالأداء المؤسسي. كما أشار البعض منهم إلى أن الاستثمار في المورد البشري من خلال تنمية المهارات والكفاءات من شأنه الرفع من إرادة الموظفين في العمل، وركز البعض الآخر من المدراء على أن شغل الوظائف يجب أن يكون على أساس المهارة والكفاءة المهنية مع التخطيط لاكتساب تكنولوجيا المعلومات التي تتماشى ومتطلبات الواقع الدائم التغير وهذا وفق خطة واضحة، مع توفير المناخ التنظيمي الملائم.

كل هذه الأبعاد حسب المبحوثين الذين شملتهم المقابلة من شأنها التغلب على القصور في الأداء الذي تعاني منه جل المؤسسات الجزائرية، خاصة منها العمومية التي تحمل خصائص متشابهة ولا تزال حسبهم مكبلة بسلبيات مركزية اتخاذ القرار.

### ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والتحقق من فرضياتها حاول الباحث تسليط الضوء على الدراسات السابقة المعتمدة في هذا البحث، وتبيان موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات وتعد الدراسات السابقة مسألة ضرورية تستخدم من أجل الاستفادة من نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، وعليه قام الباحث بالبحث عن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث الراهن.

#### 1- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية:

توصلت الدراسة العربية الأولى حول: "أثر الحاسب الآلي في تطوير وتحسين إجراءات العمل الإداري"، إلى أن التقنية الحديثة تؤثر سلبا على الوظائف الإدارية من خلال تلاشي وفقدان بعض الوظائف، ومنه اضطرار الإدارة إلى تخفيض الموظفين وهي نتيجة تتوافق مع آراء المبحوثين في

المؤسسة المينائية حول مدى تواجد سلبيات لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، حيث تم تحديد هذه السلبية من خلال تقليص الوظائف وذلك حسب آراء (77.86%) من المبحوثين.

كما توصلت الدراسة السابقة إلى أن المؤسسات العامة كافة تعاني من قصور في الجوانب الإدارية لافتقارها لنظام مؤسسي ينظم سير الأعمال الروتينية في وجود ثقافة عمل وموارد بشرية مديرة، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة كنتيجة من خلال المقابلة الثالثة التي أجريت مع مدير المالية والمحاسبة بالمؤسسة محل الدراسة، الذي أقر أن المؤسسات الوطنية خصوصاً العمومية منها تعاني من قصور في الأداء المؤسسي على العموم لأسباب متعددة أبرزها عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مقاومة التغيير التكنولوجي، كما أنه لا توجد إرادة حقيقية لدى صانعي القرار في المستويات العليا للمؤسسة (الوصاية)، كما لا يتم الاهتمام بالجانب الاقتصادي كما ينبغي من خلال الاعتماد على إستراتيجية واضحة الأبعاد، ضف إلى ذلك التهميش المقصود وغير المقصود للكفاءات وذوي الخبرة، وعدم فعالية مختلف التنظيمات التي تتغنى بشعارات على أنها تدافع عن حقوق العمال.

بخصوص الدراسة العربية الثانية المعنونة "بنظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين دراسة مسحية في مصلحة الجمارك العامة بالمملكة العربية السعودية"، اتضح أن أعمار المبحوثين يحملون نفس الخصائص حيث أن أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة، كما أن الدراستين تلتقيان في خصائص المبحوثين من حيث المستوى التعليمي فأغلبهم لديهم مستوى جامعي بنسبة (80%). كما تتفق الدراستين في رؤية المبحوثين أن استخدام نظم المعلومات الحديثة سوف يسهم في دقة الأعمال وأنه يؤدي حتماً إلى تحسين أداء المصلحة كما يسهم في تسهيل أعمال الموظفين، ويتجلى هذا من خلال نتائج الدراسة الراهنة التي تؤكد أن مراعاة إدارة المؤسسة للوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام بنسبة (65.18%)، وأن هذه الأنظمة المعلوماتية تساهم في تخفيف أعباء العمل الورقية الروتينية وذلك حسب آراء (90.41%) من المبحوثين.

كما توصلت الدراسة السابقة إلى أن هناك معوقات إدارية ومالية وتشغيلية ونفسية تواجه استعمال نظم المعلومات الإدارية الحديثة في المصلحة، وهو ما يصب في نفس الطرح الذي أقرته الدراسة الراهنة من خلال مقابلة تم إجرائها مع مدير الاستغلال بالمؤسسة المينائية، حيث أكد لنا على أنه من أجل تجويد الأداء المؤسسي وفعالية أكبر في مجال تكنولوجيا المعلومات لا بد من تدليل بعض الصعوبات المتركمة على غرار تدعيم سلم الأجور وأساليب التحفيز، عدم مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي في مجال تكنولوجيا المعلومات، ضعف وقدم برامج التكوين لاسيما في مجال التقنية، ضف إلى ذلك عدم الإستغلال الأمثل لكفاءة الإطارات، بالإضافة إلى عدم الاهتمام الأمثل بالموارد البشرية والاهتمام أكثر بوسائل وطرق الإنتاج.

بخصوص الدراسة العربية الثالثة بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بغداد - العراق"، توصلت الدراسة من خلال جانبها

الميداني إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التفسيري الفرعي للأجهزة والمعدات مع الأداء المنظمي، إذ أشارت النتائج إلى قوة العلاقة بينهما مما يؤكد على أن الشركة تسعى وتحاول استثمار ما لديها من الأجهزة والمعدات من أجل تحسين أداء الشركة، وهي نفس النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة حيث أكد جل المبحوثين أن باستطاعة تكنولوجيا المعلومات تحسين أداء العمال، وأنها فعلا تساهم في تحسين الأداء وهذا حسب (95.29%) من المبحوثين، وهذا يتجلى حسبهم من خلال زيادة الدقة في الأداء، الرفع من كفاءة العمل، السرعة في الأداء وتحسين إنتاجية العمل.

كما أكدت الدراسة السابقة على نتيجة هامة توصلت إليها مفادها أن نتائج الوسط الحسابي كان حول الوسط الفرضي بقليل أو أقل منه، إلا أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لم يرضي الطموح إذ بالرغم من وجود شبكات الاتصال والأجهزة والمعدات ودقة قواعد البيانات إلا أن الخبرة والمهارة لدى العاملين كانت ضعيفة ولم تلبى المستوى المطلوب، وهو ما أكده مدير الموارد البشرية حيث يرى من أسباب قصور الأداء المؤسسي على الرغم من تواجد تكنولوجيا المعلومات مشاكل مادية تتعلق بمواكبة التقنيات الحديثة التي هي في تسارع مستمر، بالإضافة إلى المشاكل البشرية وتتمثل في نقص التأهيل واليد العاملة الماهرة، بالإضافة إلى الخلل في طريقة الانتقاء وضعف البرامج التكوينية مع مركزية اتخاذ القرار، هذا على الرغم مما لوحظ من خلال إجابات المبحوثين حول استفادتهم من دورات تكوينية حيث تشير النتائج المتحصل عليها أن (70%) من المبحوثين استفادوا ثلاث مرات فأكثر من دورات تكوينية وتدريبية، وهو دليل على أن المؤسسة تسعى إلى تغطية هذا النقص من خلال التكوين والتدريب المستمرين.

## 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المحلية (الجزائرية):

توصلت الدراسة الجزائرية الأولى التي تحمل عنوان: "دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية دراسة حالة: الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي - BEA - وكالة الوادي - الجزائر" إلى مجموعة من النتائج الهامة على مستوى المؤسسة العمومية البنكية، على غرار توفير دورات تكوينية مستمرة لمقدمي الخدمات للرفع من مستويات أدائهم للخدمات البنكية ومسايرة التطورات الحديثة وهي تساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال مساعدتهم على التخلص من صعوبات العمل التي يعانها أغلبهم، وتشجعهم على الاهتمام بهذه الدورات لزيادة فعاليتها عن طريق المسابقات التقييمية التي تأخذ نجاحاتهم فيها بعين الاعتبار في سياسة الترقية، وهي نتيجة تتوافق ما توصلت إليه الدراسة الحالية فقد بينت الشواهد الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية حول آرائهم بخصوص برمجة المؤسسة لدورات تدريبية لمستخدميها عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة بنسبة (67%) من أفراد العينة وهو ما يؤكد مرة أخرى أن المؤسسة تسعى لإكساب مهارات لمستخدميها خاصة عند اعتماد تقنيات جديدة في العمل داخل المؤسسة من أجل التحكم الجيد فيها.

أما النتيجة العكسية التي تم تسجيلها بين الدراستين فتتمثل فيما توصلت إليه الدراسة السابقة حول اعتماد المؤسسة البنكية لقنوات اتصال فعالة بين مختلف المصالح وهو ما يسهل لمقدمي الخدمات تلقي المساعدات اللازمة من طرف زملائهم والتعليمات من رؤسائهم قصد تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة، حيث تشير الشواهد الكمية في هذا الشأن من خلال الدراسة الحالية أن آراء المبحوثين حول مدى توفر المؤسسة على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة عبر ولايات الوطن ومساهمة البرمجيات المعتمدة في الاتصال وتبادل المعلومات، حيث أكد أغلبهم على أنه لا توجد برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى، وذلك بنسبة (51.87%) من المبحوثين.

ولقد اتضح لنا من خلال الدراسة الجزائرية الثانية المعنونة: "بتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL نموذجا" أن هناك نقاط إلتقاء كثيرة بينها وبين الدراسة الراهنة والتي توصلت إلى أن المبحوثين أكدوا على نقاط أساسية أهمها جمع المعلومات بدقة تعد أحد ميكانيزمات الرقابة عليها، جودة معالجة المعلومات تتيح دقة المعطيات تقنيا، كما أقروا أيضا بارتباط عملية تخزين المعلومات بالمتابعة وإجراء التعديلات اللازمة، ثم إن المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات تساهم في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية وهي تتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث تشير الشواهد الكمية من خلال الدراسة الميدانية أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في ربط جميع المديرات والوحدات الإدارية بشبكة واحدة، وأن هذه التكنولوجيا تضفي على العمل أثر إيجابي من ناحية الرقابة وضبط سير العمليات اليومية، سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث، التنسيق فيما بين المديرات والوحدات الإدارية وزيادة فعاليتها، وأخيرا معالجة مختلف الإختلالات لحظة حصولها وهذا وفق ما أقره (91.71%) من المبحوثين.

كما تتفق الدراسة السابقة فيما أقره المبحوثين حول أن البحث الإلكتروني يساهم في ترشيد عملية التنسيق على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهو ما أكده أيضا المبحوثين في الدراسة الراهنة حول الكيفية التي تساهم بها البرمجيات المعتمدة في ترشيد العملية الإدارية، فحسب رأيهم تكون من خلال قياس المعلومة، تسجيلها، تنسيقها ومراقبتها وهذا حسب (46.98%) من المبحوثين.

أما النتيجة العكسية التي تم تسجيلها بين الدراستين فهي الرؤية الإيجابية الشاملة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (الانترنت، الموقع الإلكتروني، البحث الإلكتروني ونظم المعلومات) في عملية إدارة الموارد البشرية، وحسب الدراسة الراهنة ووفق المقابلة الرابعة التي أجريت مع مدير الدراسات والتنمية في السؤال الثالث المتعلق بمدى كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أجل تحقيق جودة الأداء دون مراعاة الجانب التكويني والمعرفي للمورد البشري، حيث أكد أنه إذا لم تكن هناك متابعة مستمرة للمورد البشري لن تكون هناك نتائج وفق ما خطط لها، فالتكوين والمتابعة والتحفيز والشراكة في اتخاذ القرار هي أبعاد يجب توفرها في المؤسسة من أجل الحصول على الأهداف المنشودة.

وبخصوص الدراسة السابقة الأخيرة التي تناولت موضوع: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، الجزائر" إتضح أن الدراسة توصلت إلى أفكار جديدة أسهمت في إثراء بعض الجوانب من البحث الراهن خاصة ما تعلق بموضوع التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث تم اعتماده كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات في الدراسة الحالية. أما عن نقاط الالتقاء بين الدراستين السابقة والراهنة، فتكمن في أنه من نتائج الدراسة السابقة الإشارة إلى ضرورة مفادها أن تنمية المورد البشري بحاجة إلى إرادة مدركة لأمرين اثنين: أ- ضرورة وعي الشركة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ب- تسطير دورات تكوينية لصقل القدرات.

وهو ما أكدته الدراسة الراهنة حسب رأي المبحوثين في مدى استفادتهم من دورات تكوينية وتدريبية في المؤسسة المينائية، حيث بينت الشواهد الكمية أن المبحوثين إستقادوا أكثر من ثلاثة مرات من دورات تدريبية بالمؤسسة وهذا حسب (69.64%) من المبحوثين، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة المينائية هي الأخرى تولي أهمية بالغة لموضوع التكوين فهي تضع في عين الاعتبار التطور المتوقع للتقنيات والمهن كما تقوم بوضع الكيفيات لتقييم نشاطات التكوين وهذا بغرض الزيادة في تنمية الكفاءات.

أما ما يعاب على هذه الدراسة السابقة والتي تختلف مع الدراسة الراهنة في التركيز على التكوين والتدريب كعامل أساسي لتجويد أداء الموارد البشرية، فقد أكدت البيانات الكمية والشواهد الكيفية في المقابلات التي أجريت مع مدراء مختلف المصالح بالمؤسسة المينائية إجماع بالأغلبية حول عدم كفاية توفير التقنية الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات مع إقرانها بالتكوين والتدريب في ذات المجال من أجل تجويد الأداء المؤسسي، بل لا بد من الاهتمام أكثر بالعوامل الأخرى ذات العلاقة بالعوامل الإنسانية. من خلال العرض السابق لتحليل النتائج في ضوء ما تم التطرق له من دراسات سابقة يتضح أن هذه الدراسات عربية كانت أو جزائرية (محلية) تم الاستفادة منها في العديد من النقاط، حيث جاء البعض مكملا في حين جاء البعض الآخر مختلفا، فما يمكن التسليم به هو أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مختلف مفاصل البحث، بدء من إشكاليته إلى غاية النتائج المتحصل عليها. إلا أن الدراسة الراهنة تسهم في استنطاق الواقع العملي للمؤسسة المينائية جن جن، إذ تختلف عن الدراسات السابقة في نقاط كثيرة. حيث يمكن القول أنها انطلقت من حيث انتهت هذه الدراسات، لتكون بذلك جسدت المبدأ الذي يقول أن "العلم تراكمي".

#### رابعا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

من خلال محاولة الباحث توظيف مختلف النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات وجودة أداء الخدمات المؤسسية، ففي الفصل الثاني من الدراسة الراهنة، يسعى الباحث مناقشة النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية في ضوء الإتجاهات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة، وكون أدبيات موضوع نسق تكنولوجيا المعلومات تشير إلى أن له علاقة بعملية تحسين

الأداء في المنظمات الحديثة، فطبيعة الموضوع جعلت منه يلامس العديد من المقاربات والإتجاهات النظرية.

يشير التعدد النظري الذي تناول موضوع سوسولوجيا المؤسسة إلى التراكم المعرفي الذي حاول مساهمة مختلف محطات التغيير التنظيمي، هذا التغيير الذي يحمل في طياته تكنولوجيا المعلومات كنسق يساهم في تجويد الأداء المؤسسي، فالمقاربات السوسيوثقافية التي عالجت العلاقة بين الجانب الإنساني والتكنولوجي، والتي أقرت بها أبحاث كل من "إمري" و"تريست" في معهد "تافستوك" على أن جودة العمل وفعالته مرتبطة بالإختيارات التكنولوجية في العمل ومدى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية (الجوانب الإجتماعية للعمل)، وهو ما توصلت إليه الدراسة حيث يؤكد المبحوثين أن التكنولوجيا الحديثة المعتمدة ساهمت بشكل كبير في تقوية العلاقات الإجتماعية الوظيفية داخل المؤسسة فعملية العمل وفق تحليلات "إمري" و"تريست" يحتم التركيز على الجوانب الإتصالية والقيادة التكنولوجية الفعالة التي تمنح الفاعل حرية المبادرة والإبداع. ومنه إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة بدلا من التركيز على التخصص وتقسيم العمل، خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات الحديثة من شأنها الدفع بهذا الإتجاه الإيجابي الذي يعطي دفعا جديدا للعلاقات الإنسانية في إطار تفاعلي يمكن من حفظ الإستقرار والتوازن بين كل الفاعلين في المؤسسة، ناهيك عن الإثراء الوظيفي الذي أوجدته هذه التكنولوجيا وفق تحليلات "هاكمان" و"ولدهام" في دراستهما لنموذج خصائص العمل، حيث أثبتا تأثير مكونات العمل وأبعاده المختلفة على رضا العاملين ودافعيتهم، حيث أدت تكنولوجيا المعلومات إلى خلق نوع من الإثراء الوظيفي تبلور من خلال تنوع الأنشطة المكونة للعمل وهو ما حتم إعادة التصميم الوظيفي. فالتغيير الوظيفي حسب الباحثان "هاكمان" و"ولدهان" من شأنه الزيادة في الدافعية والرغبة في العمل كما يسهم في زيادة الرقابة أو الضبط الذاتي كما أن للمهارات التي تتطلبها الوظائف المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات تكمن في تزويد العامل بالمرونة خاصة مع إعطاء الحرية في اتخاذ القرارات على مستوى حدود متطلبات الوظيفة، وهو ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أثبتت أن لوضوح المهام المنوطة بالوظائف والتي تمكن في الأخير من عقلنة تدفق العمل عبر المحطات الرئيسية ابتداء من قمة الهرم إلى أدناه بطريقة انسيابية وبالدفقة والسرعة المطلوبة.

في نفس السياق تشير مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والإهتمام بالإتصالات بين أجزاء التنظيم، وضرورة العمل الجماعي لما له من دور في زيادة الولاء المؤسسي باعتبار المؤسسة نظاما إجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الإجتماعية دورا هاما وهو ما أكدت عليه تحليلات "دوغلاس ماك غريغور" في نظرية العاملين (X) و (Y) حيث يؤكد على أن للإدارة خيارين إما طريقة (X) التي تقترض أن أفراد التنظيم لا يعملون إلا بالإكراه والتوجيه والرقابة الشديدة، وإما نظرية (Y) التي تعتبر أفراد التنظيم بطبيعتهم طيبون ويرغبون في العمل ويحتاجون إلى التوجيه، وهو ما يحتم على

المؤسسة توفير الظروف الملائمة لخلق الدافعية في العمل للأداء خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات بإمكانها تحقيق هذا المبتغى الذي يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال خلق البيئة التنظيمية الملائمة وتعزيزها بالتكوين المستمر للمورد البشري.

وكإضافة لما جاء به "دوغلاس ماك غريغور" في نظرية (X) و (Y) أتبعه "وليام أوشي" من خلال النظرية (Z) أو ما يطلق عليها بالنظرية اليابانية، حيث ضمنت في سياقها الإداري الفني ضرورة محاولة الدمج بين الظروف المهنية الجديدة للعاملين من جهة، وحسن إدارتهم بأشراكهم في الأرباح ومحاولة الرفع من الولاء التنظيمي لهم إلى أقصى حد ممكن من جهة أخرى، كتوفير مختلف المتطلبات والوسائل المادية في العمل مع مراعاة التخصص والإمكانيات والقدرات المعرفية الفردية وتشجيع العمل الجماعي وهو ما يحقق في الأخير جودة في الأداء المؤسسي ومنه ميزة تنافسية عالية. هذا الطرح يتوافق مع ما جاء به "رنسيس ليكرت" في نظريته الدافعية للإنجاز وما أقره المبحوثين حيث يرون أن الوسيلة الإتصالية الأولى الفعالة المعتمدة في المؤسسة هي الإجتماعات الدورية وأن لها الدور الكبير في خلق تنظيم متكامل يكمل بعضه البعض، فـ"رنسيس ليكرت" يؤكد أن جماعات العمل تجمعهم الأهداف والمصالح المشتركة هذه الأهداف تقوي التآلف النسقي للخدمة الإدارية التي تتطلبها المؤسسة.

هذه الخدمة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بالمؤسسة المينائية من خلال المبادئ الأساسية المدخل إدارة الجودة الشاملة" من أجل الحصول على جودة بمقاييس مقبولة بالإستفادة الكاملة من مميزات تكنولوجيا المعلومات، حيث تساعد أفراد المؤسسة على القيام بعمليات الإتصال في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبتين لإدارة الجودة الشاملة. كما أن قواعد البيانات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل، فمتطلبات تجويد الأداء يحتم جمع وتحليل البيانات عن أداء العمل مع مراعاة دقتها وإتاحتها في الوقت المناسب، ناهيك عن الضرورة التي تقتضيها عملية إيصال المعلومات للإدارة من أجل إتخاذ قرارات في الوقت المناسب، هذه الأخيرة تعد إحدى أبعاد التسيير العقلاني لتدفق العمل، الذي يوافق تحليلات "نظرية النظم" التي تشير إلى ضرورة تفعيل نسق نظم المعلومات في عملية تدفق وسير العمل، فالنتائج المتحصل عليها في العمل تعود أساسا إلى قيمة المعلومات المدخلة بالدرجة الأولى وكذا وقتها ومدى كفاءتها، بالإضافة إلى مختلف العمليات التي تجري عليها أثناء عملية التحويل إلى أن يتم إخراجها في شكل معلومات جاهزة لإستعمالها في إتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق باعتماد الرشد والعقلانية في العمل فإن التحليلات التنظيرية تشير إلى وجود عدة اتجاهات تناولت الموضوع بهذا الطرح في سبيل تجويد الأداء، فعقلانية تدفق العمل الذي تناولته مدرسة الإدارة العلمية لمؤسسها "فريدريك تايلور" ترى أنه من أجل تحسين الأداء من خلال التركيز على التخصص الدقيق في العمل وتحديد الوقت بدقة ويتم تحقيق هذا المطلب حسب من خلال التقسيم الأفقي للعمل أي تجزئة العمل وتحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذه في سبيل تحديد الطريقة المثلى للعمل وهو ما أطلق عليه بـ "The Best Way to Do". وهنا تشير نتائج الدراسة إلى أن للتخصص أهمية بالغة في

العمل وأنه يجب تفادي توزيع المهام والأدوار وفق التوصيات الخارجية وكذا العلاقات الشخصية وهو ما يحتم على الفئات الفاعلة في المؤسسة من صانعي القرار ضرورة فرض مزيد من الرقابة على سيرورة العمل وكذا الإحتكاك المباشر أكثر بالعمال بكل المستويات، وهو ما قد يجنب مثل هذه المظاهر السلبية التي تخل بتجويد الأداء المؤسسي.

في نفس السياق وفي إطار إبراز الدور الفاعل للرقابة الإدارية والمتابعة المستمرة للعمل والعمال على حد سواء يدرج "هنري فايول" أبو الإدارة وظيفية الرقابة من الوظائف الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، إضافة إلى تركيزه على تقييم العمل والتخصص عبر مختلف المستويات الإدارية دون إهمال متغير الكفاءة التي يجب أن يتحلى بها العامل. حيث عالج "هنري فايول" النسق الإداري في ضوء مبدأي تقسيم العمل والكفاءة منطلقا من افتراضات أساسية أهمها: ارتباط التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالأداء الفعال للعمل، وهو ما يحتم خلق هيكل مرن يستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية وهو ما يتعين على المؤسسة المينائية ممارسة الرقابة على الوظيفة وشاغل الوظيفة على حد سواء وهذا يكون بعد عملية التقييم الشامل للأداء من أجل رفع الغموض على جملة العوائق التي تحول دون تحقيق عملية المواءمة بين الوظيفة وشاغلها (العامل) وبين الوظيفة والهيكل التنظيمي، وهو ما يحقق في النهاية إنسيابية في تدفق العمل عبر كل المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

في سياق تحليلات المدرسة الكلاسيكية وما قدمته النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" الذي يرى أن التكنولوجيا العقلانية نتاج لإعمال العقل والرشد المطلق الذي يمكن من تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليس علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم، ومنه مراعاة خصائص ومتطلبات الوظيفة بدلا من التركيز فقط على العمل وكيفية تحسين الإنتاج والمردودية، فسعي المؤسسة المينائية إلى عقلنة تدفق وسير العمل بطريقة عقلانية عن طريق التقنيات الحديثة من برمجيات وبرامج إدارة مراحل العمل وفي هذا الإطار شبه "فيبر" التنظيم البيروقراطي كالألة الحديثة في عمليات الإنتاج، في حين شبه التنظيمات الأخرى بالأدوات اليدوية التقليدية وهذا لمزايا التنظيم البيروقراطي المتمثل في الدقة، السرعة الوضوح، المعرفة الكاملة بالمستندات، الإستمرارية، الوحدة، تخفيض التكلفة، الإنسانية والإقتصادية في العمل، تخفيض الإحتكاك بين العمال، بالإضافة إلى القضاء على الروتين وتخفيض أعباء العمل لما لتكنولوجيا المعلومات من ميزة من ناحية الإثراء الوظيفي وهو ما أقرته نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية وفق إجابات المبحوثين.

ما أقره "ماكس فيبر" حول موضوع الرشد والعقلانية، تناوله "هربرت سيمون" بشيء من الحذر حيث أكد في تحليله للتنظيمات إلى ضرورة إعادة النظر في موضوع الرشد والعقلانية المطلقة التي جاء بها الطرح الكلاسيكي، والذي يرى أن المدير على معرفة كاملة بالبدايل المتوفرة لكل المشاكل ولديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل، ولديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية، كما له نسق منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير). وهنا أشار "سيمون" إلى ضرورة إعادة النظر في موضوع الرشد

والعقلانية المطلقة، حيث لا يمكن في أي حال من الأحوال الإحاطة والمعرفة الكاملة والصحيحة وهنا في إشارة إلى محدودية مختلف التقنيات الحديثة في جرد كل المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات، فهذه الأنظمة في النهاية تعتمد على ما يتم تخزينه من معلومات مسبقة، ويتم استرجاعها وقت الحاجة في الوقت المرغوب فيه، وهو ما يحتم على إدارة المؤسسة المينائية نشر ثقافة تنظيمية لدى الفئات المسيسة من صانعي القرار تعتمد على الأسلوبين الكمي والكيفي في عملية صنع القرار كونهما يكملان بعضهما البعض مع تطوير مختلف البرمجيات المستعملة في المؤسسة.

كما تشير تحليلات عالم الاجتماع "تالكوت بارسونز" حول المتطلبات الوظيفية (الأربعة) الكفيلة بتحقيق النسق الوظيفي واستمراره من خلال مدلولاته المفاهيمية التي استعان بها، فالتكامل حسب "بارسونز" يشير إلى المحافظة على قدر معين من التنسيق بين أجزاء النسق أو المؤسسة لتجنب مظاهر الإضطراب والخلل وحماية النسق المؤسسي من التغيرات الفجائية. ومنه فإن "بارسونز" بهذا المعنى ينظر إلى التكنولوجيا على أنها عنصر من عناصر تحقيق التوازن والتكامل، إلا أنه يؤكد على مبدأ الكمون الذي بدوره يشير إلى التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية ويتحقق هذا من خلال تدعيم النمط أي المحافظة على الذات، الهوية والكيان وكذا إحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، كما أن لمتطلب التكيف (المواءمة) الذي يستوجب مواءمة الموارد البشرية للمؤسسة مع الموارد المادية (تكنولوجيا المعلومات) وهذا من أجل تحقيق الهدف وهو تجويد الأداء.

أما عن التحليلات النظرية التي تناولت ضرورة مراعاة البناء التنظيمي للمؤسسة والبيئة الخارجية فإن "بارسونز" يرى في هذه الزاوية أنه يجب على المؤسسة تجنب كل أشكال الصراع، حيث قام بتعويض مفهوم الصراع بالتغيير، حيث أكد أن التغيير قد يكون مصدره خارجي وفي هذه الحالة تمارس هذا الضغط البيئة الخارجية (المحيطة) في مقدمتها التغيير التكنولوجي المتسارع أو المناسبة، أما التغيير الثاني فيكون داخلي من خلال ما قد يصيب الأنساق الفرعية داخل التنظيم والذي يؤدي إلى حالة اللاتوازن، وهو ما تسعى المؤسسة المينائية لتحقيقه من خلال زيادة فعالية إنسيابية العمل بالإعتماد على الأنترنت والأنترانت وكذا بعض وسائل الإتصال الحديثة.

هذا وتشير تحليلات النظرية الموقفية البنائية وفق كل من الباحثين "برنز" و"ستالكر" في مجال تأثير البيئة الخارجية المحيطة بها في مقدمتها الواقع التكنولوجي كمتغير أساسي يحتم عليها اختيار الهيكل التنظيمي المناسب (ميكانيكي أو عضوي) يراعي من خلالها مختلف الموارد البشرية المؤهلة والمادية، في مقدمتها تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التكامل والتناسق الوظيفي لمختلف فروع المؤسسة بشكل جيد، فحسب النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة المينائية لم تتمكن من مواكبة المستجدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

في سياق النظريات الموقفية البنائية فإن أبحاث "جوان وود وورد" في التنظيم تؤكد من جهتها أن المنظمات الحديثة ملزمة باتخاذ هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة حتى تتمكن من ملائمتها مع التكنولوجيا

الحديثة التي تفرضها البيئة الخارجية، إذا ما أردت الإستمرار وتجنب الإفلاس والزوال، وتشير إلى عامل البيئة الداخلية المتمثل حسبها في المورد البشري الذي يجب أن يواكب التطورات في مجال التقنيات الحديثة. وهنا تؤكد "جوان" على ضرورة مفادها منح الفئات المسيصة من صانعي القرار حرية إختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات المتاحة إذ تعتبر تكنولوجيا المعلومات متغير مستقل، بينما يعد الهيكل التنظيمي متغير تابع، وهو الأمر الذي لم تثبته النتائج الميدانية المتحصل عليها حيث تتضمن المؤسسة هيكل تنظيمي لا يسمح بمواكبة التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية.

### الاقتراحات:

من خلال ما تم عرضه بالإطار النظري والدراسة الميدانية حول موضوع تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية، خلص الباحث في الأخير إلى تقديم بعض الاقتراحات للإهتمام أكثر بتجويد الأداء المؤسسي كمشروع بحث علمي، ويمكن عرض أهم هذه المقترحات في مايلي:

#### أ- اقتراحات بخصوص تفعيل القيادة التكنولوجية الرشيدة:

- يرى المبحوثون بتواجد خلل على مستوى التقنيات الحديثة المستعملة بصفة يومية في عملية العمل على غرار أجهزة الإعلام الآلي، حيث يتم التداول في بعض المكاتب على جهاز واحد، الأمر الذي يحول دون تأدية العمل بصفة جيدة، ومنه على المؤسسة الوقوف على توفير مختلف الأجهزة والوسائل لاسيما ما تعلق بأنظمة المعلومات الإدارية وبرمجيات إدارة مراحل العمل.
- ضرورة نزول المشرفين من المستويات العليا في الإدارة إلى المستويات المتوسطة والدنيا من أجل العمل على ترسيخ مبدأ القيادة التشاركية، والتي تعتمد على إشراك الرؤساء لمروسيهم في عملية اتخاذ القرار. فالعمل الذي يسوده التفاعل الإيجابي والتشاور يؤدي إلى تجنب العديد من المشاكل واختيار الحل الملائم في الوقت المناسب.
- العمل على إفساح المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات لمختلف الفئات الفاعلة في مجال تكنولوجيا المعلومات بعد أن أكد البعض من المبحوثين على أن هناك ممارسات لبعض الموظفين تعمل على حجب والإستحواد على المعلومات الضرورية، الأمر الذي يدفع بفئة واسعة من مستعملي تكنولوجيا المعلومات للإعتقاد أن المعلومات المتوفرة غير محينة وأن المؤسسة هي المسؤولة عن هذا الخلل في التحديث.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الإلكترونية من خلال التركيز على التكوين والتدريب الفعال الذي ينطلق من مرحلة الانتقاء للتوظيف إلى غاية الاندماج النهائي مع متطلبات الوظيفة، الأمر الذي يساعد على الرفع من القيم التنظيمية التي يعتمدها الموظف والتي يحملها معه من خارج المؤسسة، مع الحفاظ على القيم الإيجابية التي تشكل السياسة الفعلية داخلها وهو ما يؤدي حتما إلى تنمية قيم العمل وفق أطر واضحة.
- ضرورة منح هامش حرية التصرف في بعض المواقف من أجل تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال العمل الجماعي لما له من دور في زيادة الولاء المؤسسي، باعتبار المؤسسة

المينائية نظاما اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في خلق الإبداع في العمل، خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات بإمكانها تحقيق هذا المبتغى الذي يؤدي إلى الرفع من مستويات الرضا.

• الانتباه لبعض السلبيات المصاحبة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات كما أشار إليه المبحوثين على غرار ما يصاحب حماية المعلومات من التهديد والإتلاف، حيث تتعرض في كثير من الأحيان المعلومات المخزنة للإتلاف، فعلى الفئات الفاعلة وصانعي القرار الأخذ في الحسبان مثل هذا التحدي الذي يمكن تجاوزه من خلال اللجوء إلى الأرشيف الورقي للمحافظة على المعلومات والبيانات.

#### ب- اقتراحات بخصوص عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار:

• ضرورة إقران الاحتياجات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات بالإضافة للجانب النظري على الجانب الميداني (التطبيقي) حيث عبر المبحوثين على أن الجانب الميداني أكثر أهمية من الجانب النظري، فطبيعة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات تتطلب إمكانيات مهارية وكفاءة عالية وهو ما يحتم الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال التقنيات الحديثة من أجل وضع برامج يستفاد منها الفئات المسيسة من صانعي القرار، وعلى هؤلاء أن يتأكدوا من أن القدرات المكتسبة لدى موردها البشري في مجال تكنولوجيا المعلومات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوب في العمل من خلال تحليل قدرات العاملين الفنية والعلمية والعملية والسلوكية ومقارنتها بأدائه قبل وبعد التكوين، فنجاعة التكوين في الأخير تقاس بمدى استفادة الأفراد من هذه العملية.

• على إدارة المؤسسة العمل على إعطاء التوجيهات اللازمة في حال تسجيل نقائص معرفية لدى المرؤوسين، هذه المرافقة تزداد أهميتها بعد إدخال برمجيات حديثة وهو ما يشير أيضا إلى أهمية المتابعة والرقابة في العمل بما يساعد كل الفواعل (موارد بشرية وتكنولوجيا المعلومات) داخل المؤسسة من تحقيق المواءمة وبالتالي الفعالية في الأداء.

• العمل على منح مزيد من الحرية في اتخاذ القرار لدى المسؤولين في كل المستويات الإدارية هذا لما لدور أسلوب التجربة والخطأ من أهمية في تراكم المعارف في العمل، ناهيك عن الحافز النفسي الذي يأتي من خلال السماح لزماد المبادرة في اتخاذ القرار وهذا لثبات محدودية الرشد والعقلانية المطلقة في عملية اتخاذ القرار.

• ضرورة إرفاق التكوين والتدريب بالمؤسسة المينائية لدى صانعي القرار بالعوامل الإنسانية الأخرى في مقدمتها عوامل التحفيز (كالعلاوات، الترقية الوظيفية، الزيادة في الأجور، تشجيع القيادة التشاركية المبنية على التشاور) وهي الأبعاد النسقية لمكونات الأداء الجيد.

#### ج- اقتراحات بخصوص التسيير العقلاني لتدفق العمل:

- على صانعي القرار في المستويات العليا في المؤسسة المينائية توفير برمجيات فعالة لتسيير شبكة اتصالات تربطها بالفروع الأخرى (المؤسسات المينائية) والوقوف على تحيينها بما يتماشى ومتطلبات التغيير التكنولوجي في البيئة الخارجية المحيطة.
- ضرورة العمل على تجاوز مختلف المعوقات الإدارية والمالية والتشغيلية والنفسية التي تواجه استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة، حيث أشار أغلب المبحوثين إلى أن البرمجيات المستخدمة لا تتناسب مع متطلبات العمل وأن تكنولوجيا المعلومات المعتمدة لم تغير في شكل العمل بالقدر المطلوب.
- إقحام أكثر لمختلف التكنولوجيا الاتصالية، حيث أكد المبحوثين أن الوسيلة الاتصالية الأولى المعتمدة في المؤسسة المينائية هي الاتصال المباشر ثم الهاتف، وهو دليل على أن ثقافة المؤسسة في مجال تقنيات الاتصال لم تتجسد بعد وهو ما يحتم على المؤسسة العمل على ربط مختلف المصالح عبر مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة المينائية وتوظيف تقنية أخرى في عملية الاتصال المؤسسي.
- الاهتمام أكثر بالنظرة الإستشرافية من خلال التخطيط الإستراتيجي المبني على معطيات علمية من أجل تجنب مختلف العوائق والمفاجئات المتعلقة بالبيئة الخارجية التي تتأثر بها المؤسسة المينائية، مع ضرورة اتخاذ قرارات من الوزارة الوصية بزيادة حجم النشاط الذي يعود بالإيجاب على مردودية الميناء وكذا زيادة مداخيله ومنه زيادة عدد الوظائف. فبقاء الحال على ما هو عليه يبقى تحدي يواجه الفاعلين في المؤسسة نتيجة تقلبات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل.

### القضايا التي أثارها الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث اكتشف بض المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى الدراسة وتفتح المجال أمام الباحثين لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها، والتي نوجزها في النقاط التالية:
- 1- إجراء دراسات مماثلة من خلال اعتماد أبعاد أخرى لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات، وأخرى بأبعاد الثقافة التنظيمية في مجال امتلاك التقنية والتعامل معها والتأثر بها.
  - 2- إجراء دراسات ذات طابع علائقي بين فعالية أنساق تكنولوجيا المعلومات وفعالية الأداء المؤسسي من خلال الكشف عن مدى مواكبة التقدم والتطور المستمر للتقنيات الحديثة مقارنة بفعالية الأداء المؤسسي.
  - 3- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مينائية في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال الأخذ بالمؤسسة المينائية الراهنة (جن جن بولاية جيجل) مع المؤسسات الأخرى على غرار (ميناء بجاية، الجزائر سكيكدة...إلخ) كون مثل هذه الموانئ تعرف بنشاط كبير مقارنة بميناء جن جن بولاية جيجل.
  - 4- هل هناك نظرة استشرافية فعلية في مجال امتلاك تكنولوجيا المعلومات والعمل بها، كخطوة أولية لتجسيد الإدارة الإلكترونية ثم الذهاب إلى المحطة الأخيرة المتمثلة في الحكومة الإلكترونية؟
  - 5- ما واقع التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للفئات الفاعلة في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟

6- إقحام المواضيع ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية في الدراسات السوسيو-تنظيمية، كون نتائجها تساهم في رسم السياسات المستقبلية في مدى إمكانية توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعايش امتلاك التكنولوجيات الحديثة واستعمالها في العمل.

### خلاصة الفصل:

بخصوص النتائج التي استخلصت من هذه الدراسة يتضح ان لنسق تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية من خلال الخدمة الفنية والإدارية، حيث تساهم القيادة التكنولوجية الرشيدة في تحسين جودة أداء الخدمة من خلال القرارات العقلانية للقائد الإلكتروني، والذي يمكن من تنمية السلوك الإيجابي للأفراد. كما تم إثبات الفرض القائل بأن مهارة الثقة الإلكترونية تعزز من نسق الانضباط والرقابة الذاتية للعاملين، وباعتبار العملية التكوينية عملية جوهريّة في تنمية وصلل المهارات

العملية، كما يسهم في الرفع من مردودية المورد البشري فإنه تم التأكد من أن مطلب مواءمة البرامج التكوينية لصانعي القرار تحقق تنمية العمل وفق نظم واضحة.

وفي إطار التأكيد على الدور الذي يلعبه التسيير الرشيد والعقلاني في المجال التنظيمي تم اختيار الفرض القائل بأن التسيير العقلاني لتدفق العمل يساهم في تجويد الأداء المؤسسي، ومن أجل إثبات هذا الطرح تم تأكيد مجموعة من المؤشرات، حيث تم التأكد من أن الأنساق الفرعية لنظم المعلومات الإدارية المعتمدة تساعد في عقلنة القرارات التنظيمية، كما تم إثبات أن أنماط برمجيات إدارة مراحل العمل المثالية في إدارة الوقت بكفاءة عالية. وأخيرا تمكن عملية هندسة العمليات من تحسين جودة قيادة الهيكل التنظيمي من خلال مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات مع متطلبات الوظيفة وشاغلها حيث يتم إعادة هندسة الوظائف الإدارية من تحليل وتوصيف وتخطيط...إلخ.

كما تم تناول موقع نتائج الدراسة البحثية الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة والتي أبانت مجموعة من نقاط الالتقاء والتماس، كما أبانت على نتائج عكسية بينهما، بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة. ومنه تم الوصول إلى مجموعة من المقترحات التي يجب التعاطي معها بجدية من أجل تحقيق الفعالية المنشودة، كما تمت الإشارة في الأخير إلى المشكلات السوسيو-تنظيمية والتي لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات والتي تحتاج إلى الدراسة والبحث والتنقيح في إطار منهجي دقيق.

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية، وهذا بشقيه النظري والميداني، حيث تناولت في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي تم اعتمادها، كما تم مناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية بشيء من التحليل لمتغير نسق تكنولوجيا المعلومات وكيفية تجويد الأداء المؤسسي، كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة. وقد تبين في الدراسة النظرية أن لنسق تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تنجر عنه مسائل متعددة وفق الأبعاد التنظيمية التي تتأثر به، وتتجلى في العمل من خلال تدفق العمل، وعملية تنمية

وتطوير المهارات في المجال التقني، بالإضافة إلى القيادة التكنولوجية الرشيدة، هذه الأبعاد نظريا تشير إلى أنها من متطلبات تحقيق الرشاقة المؤسسية، ومنه إلى تجويد أداء الخدمة وهذا بخفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد، ناهيك عما توفره هذه الأبعاد من التزام بالمعايير التنظيمية الإيجابية. كما أثبت الشق النظري من هذه الدراسة أن التفاعل النسقي الفعال بين تكنولوجيا المعلومات والمؤسسة يتأثر بعدة عوامل وسيطة، تتضمن الثقافة التنظيمية السائدة، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، والهيكل التنظيمي وطريقة التعامل في عملية العمل وطرق اتخاذ القرارات. وتشير الدراسات والأبحاث السوسيو- تنظيمية أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة ساهمت بشكل كبير في القضاء على الروتين ووسعت من الطموح لدى المورد البشري وجعلته أكثر رغبة في الحرية والمسؤولية واتخاذ القرارات داخل الوظيفة، دون الحاجة للإشراف والرقابة المركزة.

هذه المعطيات النظرية كانت مدعمة بالتحليلات التنظيرية الهادفة لتجويد الأداء المؤسسي من خلال الإشارة إلى الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الأداء خاصة من حيث خلق نوع من الإثراء الوظيفي لتنوع الأنشطة المكونة للعمل، وتغيير أبعاد الوظيفة لما لهذا الأخير من شأن في الزيادة في الدافعية والرغبة في العمل.

في نفس السياق جاءت الدراسة الميدانية معالجة للموضوع من خلال الكشف عن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في بعض الأبعاد ذات العلاقة بجودة الأداء المؤسسي، حيث تم اختيار الخدمة الإدارية والفنية كبعدين رئيسيين لهما، مبرزين من خلالها الدور الذي تلعبه الأنساق الفرعية لنظم المعلومات الإدارية المعتمدة في عقلنة القرارات التنظيمية، بالإضافة إلى إثبات أن أنماط برمجيات إدارة مراحل العمل المثالية أسهمت بشكل فعال في إدارة الوقت بالكفاءة المطلوبة، ناهيك على أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية دور كبير في تحسين جود قيادة الهيكل التنظيمي، وهذا بمسايرة التطورات الحاصلة في شكل العمل تماشيا مع التغير المستمر للبيئة الخارجية في مقدمته تكنولوجيا المعلومات.

كما تناولت هذه الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية والتي تم الاستناد إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي تم اختبارها باستخدام أداة، الاستمارة تبين لنا من خلالها أن نسبة تحقق الفرضيات المطروحة كانت كبيرة جدا، والتي تمحورت أساسا حول إسهام نسق تكنولوجيا المعلومات في تجويد الأداء المؤسسي، وهذا تجلى في السلوك الوظيفي داخل المؤسسة المينائية للفئات المبحوثة من خلال تنمية قيم العمل وفق نظم واضحة، مع دعم وتنمية السلوك الإيجابي لهم، مع خلق الانضباط والرقابة الذاتية الذي أفرزه الاستعمال الفعال للتقنيات الحديثة في المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على خطة منهجية تستجيب لأهدافها والتي تم إجرائها بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل، بهدف التأكد من تحقق الفرضية العامة التي تم الإنطلاق منها في بداية الدراسة بدأ من اختبار ثلاث فرضيات إجرائية توصل من خلالها الباحث إلى جملة من النتائج تمت مقارنتها مع الدراسات السابقة والتي تم عرضها وصولا إلى بعض المقترحات الهادفة إلى توسيع الإهتمام بتجويد الأداء المؤسسي من خلال نسق

## خاتمة

---

تكنولوجيا المعلومات، مع الإشارة إلى بعض القضايا التي تم استخلاصها في ضوء النتائج المتوصل إليها ولفت اهتمام الباحثين لدراستها مستقبلا.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المعاجم و القواميس

1- شهاب إبراهيم بدر: معجم المصطلحات الإدارية العامة، دار البشير، عمان، 1998.

2- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006.

### ثانياً: الكتب باللغة العربية:

3- أ ر - إيه بوكانان: الألة قوة وسلطة، التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 17 حتى الوقت الحاضر،

ترجمة شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000.

4- أبو بكر محمود الهوش، مبروك عمر مجيريق: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب،

مصر، 2011.

5- أبوبكر محمود مصطفى: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

ط1، 2010.

6- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة،

العبيكان للنشر، ط6، 2006.

7- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين،

بنها جامعة الزقازيق، مصر، ط3، 2000.

8- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999،

ص15.

9- أحمد عياد: المدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

10- أحمد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2002.

11- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2010.

12- إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان،

ط1، 2000.

13- إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر،

القاهرة، ط1، 2015.

14- إعتاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1،

1994.

15- باري كشواري: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة، ط2، 2006.

16- بلقاسم سلاطنية وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2012.

17- توفيق عبد الرحمن: الإدارة بالأهداف، السهل الممتنع لتحقيق الأهداف، مركز الخبرات المهنية

للإدارة، القاهرة، 2008.

- 18- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 19- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 20- جاسم محمد جرجيس، بديع القاسم: مصادر المعلومات في مجال الإعلام والاتصال الجماهيري، شركة المكتبات الكويتية، الكويت، 1989.
- 21- جرادات عبد الناصر وآخرون: تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 22- جعفر حسن جاسم الطائي: التطبيقات الإجتماعية لتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2006.
- 23- جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد، عمان، ط2، 2007.
- 24- الحداد عوض: تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، ط1، 1999.
- 25- حسام الكيالي: إدارة الجودة الشاملة والإيزو (9000)، المجمع العربي للإدارة والمعرفة، عمان، 2006.
- 26- حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، عمان، ط2، 2009.
- 27- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط3، 2009.
- 28- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 29- حمد السعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1992.
- 30- الحميدي نجم وآخرون: نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل، عمان، 2004.
- 31- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2001.
- 32- حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي، 2005.
- 33- خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط4، 2009.
- 34- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز، عمان، ط1، 2006.
- 35- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000.
- 36- خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007.
- 37- خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002.
- 38- الدرادكة مأمون وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، 2001.

- 39-رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور: نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2012.
- 40-راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2001.
- 41-راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 42-راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 43-رشوان حسين أحمد: مبادئ علم الاجتماع ومناهج البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 44-رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، ط1، 2004.
- 45-رفاعي ممدوح: إعادة هندسة العمليات، مصر، ط1، 2006.
- 46-رمضان محمد القدافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ط1، 1997.
- 47-روبرت باكال: تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، المملكة العربية السعودية، 1996.
- 48-ريموند مكليود وجورج شيل: نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2000.
- 49-السالمي علاء وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2009.
- 50-سعاد رائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2001.
- 51-سعد علي الحاج بكر، فهد علي الحاج بكري: الحاسب بين يديك، دارجون وايلي، نيويورك، 1985.
- 52-سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، ط1، 2008.
- 53-سعد غالب ياسين: تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، 2000.
- 54-السلطان فهد صالح: إعادة هندسة العمليات الإدارية- الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 55-سليم جادة، سامي محمد هشام: فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، العراق، ط1، 2007.
- 56-سيد محمد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، 2009.
- 57-صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2008.
- 58-صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 2005.
- 59-صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 60- الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية التطبيقات، دار النوايح، جدة، السعودية، 1995.
- 61- طعمه حسن ياسين: نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2009.
- 62- طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، ط1، 2007.
- 63- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003.
- 64- عامر الكبسي: الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا، دمشق، ط1، 2000.
- 65- عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، المكتبة الجامعية، مصر، ط6، 1987.
- 66- عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية، مصر، ط1، 2003.
- 67- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 68- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية للمورد البشري، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
- 69- عبد الرحيم عاطف حابرطه: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 70- عبد الرزاق يونس: تكنولوجيا المعلومات، دار المؤلف، عمان، 1989.
- 71- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1990.
- 72- عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ط3، 2001.
- 73- عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترز، عمان، ط1، 2015.
- 74- عبد الله عبد الرحيم: النظرية في علم الاجتماع، النظرية المعاصرة، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 75- عبد الله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك، القاهرة، 2007.
- 76- عبد الوهاب محمد سويسي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، القيم)، دار النجاح للكتاب، الأردن، ط1، 2009.
- 77- عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2011.
- 78- علوان قاسم، احمد نجوى: إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 79- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
- 80- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1996.

- 81- علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.
- 82- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر: **قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 83- علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.
- 84- علي محمد إبراهيم كردي: **الإدارة والقيادة**، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، ط1، 2011.
- 85- علي محمد عبد الوهاب: **إدارة الأفراد، منهج تحليلي**، مكتب عين شمس، القاهرة، 1975.
- 86- عليان ربحي: **إدارة الوقت**، دار جرير، عمان، 2007.
- 87- عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، دار وائل، عمان، ط1، 2005.
- 88- عمر وصفي عقيلي: **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل، عمان، ط1، 2001.
- 89- عوض عامر: **السلوك التنظيمي**، دار أسامة، عمان، ط1، 2008.
- 90- فاروق مداس: **التنظيم وعلاقات العمل**، دار مدني، الجزائر، 2002.
- 91- فريد فهمي زيادة: **وظائف الإدارة**، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 92- فؤاد علي حمداوي: **التنظيم والإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)**، دار النهضة، بيروت، 1981.
- 93- القريوتي محمد القاسم: **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، عمان، ط5، 2009.
- 94- كاسر ناصر منصور: **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد، عمان، 2006.
- 95- الكيلاني عثمان وآخرون: **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج، عمان، 2009.
- 96- لخشروم محمد مصطفى ومرسي نبيل محمد: **إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف**، مكتبة الشفري، الرياض، 1988.
- 97- محمد إسماعيل بلال: **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999.
- 98- محمد الزعبي: **التغير الاجتماعي**، دار الطابعة، القاهرة، 1998.
- 99- محمد الصيرفي: **الإدارة الرائدة**، دار صفاء، عمان، 2003.
- 100- محمد العزاوي: **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 101- محمد سمير أحمد: **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
- 102- محمد سويلم: **الإدارة في القرن الحادي والعشرين**، دار النهضة، مصر، ط1، 1997.
- 103- محمد شهيب: **السلوك الإنساني في التنظيم**، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1982.

- 104- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 105- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط3، 2008.
- 106- محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989.
- 107- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، ط1، 2014.
- 108- محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 109- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار تهامة، جدة، السعودية، 1981.
- 110- مرسي نبيل: التقنيات الحديثة للمعلومات ونظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 111- مصطفى محمود أبو بكر: المورد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 112- مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، ط1، 2018.
- 113- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد، عمان، ط1، 2018.
- 114- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2004.
- 115- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2003.
- 116- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002.
- 117- مؤيد سعيد صالح: نظرية المنظمة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000.
- 118- ميتشيو كاكو: رؤى مستقبلية، كيف سيغير العلم حياتنا في القرن الواحد والعشرين، ترجمة خرفان سعد الدين، سلسلة عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2001.
- 119- نائل عبد الحافظ: العولمة - الهياكل والأساليب، دار زهران، عمان، 2001.
- 120- النجار نبيل جمعة والنجار فايز جمعه: مهارات الحاسوب، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2004.
- 121- نجم العزاوي، عبد الله حكمة: استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري، عمان، 2018.
- 122- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، السعودية، 2004.

- 123- النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997.
- 124- النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض، ط5، 2001.
- 125- الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2006.
- 126- هاني عبد الرحمن، صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل، عمان، 2006.
- 127- هاينز ماريون أي: إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مسي، زهير السباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- 128- وليد الأزهري وآخرون: مدخل إلى تدريس المعلوماتية، ج3، الهلال العربية، الرباط، المغرب، 1995.
- 129- يونس طارق: الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحات من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.
- ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 130- أحمد إيهاب عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
- 131- أل الشيخ خالد بن عبد الرحمن بن حسن: المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002/2001.
- 132- إسمهان بلوم: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ودار الشهاب للطباعة والنشر، باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2012/2011.
- 133- باجابر عادل عبد الله علي: الإتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، مذكرة ماجستير في علم النفس، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1997/1996.
- 134- حلس صقر، محمد أكرم: دور إدارة التغيير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2013/2012.

- 135- حواس عبد الرزاق: دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية دراسة حالة الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي-BEA- وكالة الوادي-الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.
- 136- الديابي عبد الرزاق: تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009/2008.
- 137- راشد محمد الفوزان: نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين، دراسة مسحية في مصلحة الجمارك العامة بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 138- سامي بن عبد الرحمان السويلم: مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 139- سماح أحمد مروان نعساني: استعدادات العاملين نحو أتمتة العمل الإداري في جامعة حلب - دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.
- 140- شهرزاد زليل: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL نموذجا، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2009.
- 141- صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.
- 142- طويهرى فاطمة: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت- الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد وهران2، الجزائر، 2015.
- 143- فالح عبد القادر الحوري: استراتيجيات التكنولوجيا ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

144- ليلي زروال: المشاركة العمالية وعلاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصناعات النسيجية والقطنية- كوتيناكس- باتنة، مذكرة ماجستير في الاجتماع التنظيم والعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2001/2000.

145- محمد الطاهر بوياية: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة، في علم النفس التنظيم والعمل (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005/2004.

146- مرزوق إبتسام: استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرومدارس وكالة غوث محافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2001.

147- ملكه محمد الأسطل، يوسف بحر: مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري (دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، فلسطين)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

148- نجات متوكل الخواض: أثر الحاسب الآلي في تطوير وتحسين إجراءات العمل الإداري دراسة حالة: الهيئة القومية للكهرباء بالسودان، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2002.

149- ندى اسماعيل جبوري: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد- العراق، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009.

150- الودناني عوض محمد: أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999/1998.

#### رابعاً: المجلات والدوريات

151- أشرف قطنة: البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة، مجلة المعلوماتي، مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية، العدد 83، سبتمبر 1999.

152- أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس 2014.

153- إياد علي الدجي: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد 1، 2013.

- 154- حازم البيلاوي: النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000.
- 155- الحراشة محمد: خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ( مؤتة للبحوث والدراسات)، المجلد 19، العدد (05)، 2004.
- 156- خضير علي فيروز: دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 09، 2013.
- 157- سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة السعودية الرياض، العدد 07، أبريل 1993.
- 158- عبد الرحمان توفيق: الإدارة بالمعرفة: ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية، مجلة العربي، الكويت، ع 451، 1996.
- 159- عبد المعطي عساف: الإيديولوجيا والتكنولوجيا وإدارة التنمية في البلاد العربية، شؤون عربية، مجلة جامعة الدول العربية (الأمانة العامة)، مصر، ع 88، ج 1، 1996.
- 160- محمد أحمد الطراونة: إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 17 العدد 01، 2002.
- 161- محمد عدنان النجار, Addison-Wesley, wesley, «Ouchi, W.théory.z, Reading Mass», مجلة الإدارة العربية العدد 3، أيلول 1982.
- 162- نبيلة وحدي: العمل والقيم... إشكالية الإلتزام، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 12، 2014.
- 163- الهندواي رقية أحمد: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، مسقط، 16 العدد 58، 1994.

#### خامسا: الندوات والملتقيات العلمية

- 164- درة عبد ابلاوي إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا الطائف معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.

#### سادسا: القوانين والمراسيم

- 165- المادة 1 من المرسوم 173/84 المؤرخ في 22 شوال 1404 الموافق لـ 22 جويلية 1984، تتضمن إنشاء المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل.

#### سابعا: المراجع باللغة الأجنبية

- 166- Alter, Steven : **Information Systems : The foundation of e-business** (4th ed) Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 2002.

- 167- Alter, Steven: **Information Systems :The foundation of e-business** (4th ed) Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 200.
- 168- Claude levy, leboyer: **la motivation ou Travail: Model strategies**, edition organization, paris, 2006.
- 169- Deslauriers J-P: **Recherche Qualitative**, Monteéal, McGraw, Hill,1991.
- 170- Fitzgerald, Stephene, p: **Decision mking**, capstone publishing, London, 2002.
- 171- Gary Dessler: **A Framework for management**, prentice Hall, New Jersey, 2001.
- 172- James Marsh and H.Simon: **organizations**, N,Y;JohnWiley and Sons, Inc, 1958.
- 173- Jean Michel. Plane: **Theorie des Organisation**, edit DUNOD, paris, 2e edit, 2003.
- 174- JEAN-Michel plane: **Théories Des Organisations**, paris, 2003.
- 175- John Ivancevich, & al: **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Boston , Mass, Mcgraw Hill, 2009.
- 176- Jones, G: **Organizational Theory Text and Cases**, Second Ed, Addison- Wesley Publishing Co,1999.
- 177- K.ohmae: **The mind of strategist**,Mc Graw Hill, Newyork,1982.
- 178- Lyda M.Applegate: **E-Business Models**, in :**Gary W.Dickson and G.Desantis(ED): information Technology and The FutureEnterprise**, prentice Hall, Neww Jersey, 2010.
- 179- McLeado,jr: **Raymond, & Schell, George p** :Management information systems (10 th ed) Upper Saddle River, New Jersey: pearson Education, Inc, 2007.
- 180- O'brien, james: **A management information systems : Managing information technology in the e-business enterpriss** (5th ed ).Irwin: McGraw-Hill Companies, Inc, 2002.
- 181- Oliver sheldon: **The early sociology of Management and organizations**, edited by kenneth thompson, Routledge taylor & francis Group, volume II, 2014.
- 182- Pamila S.Lewis et al :**management, South western Publishing**, Australia,2001.
- 183- Parker, S.R & Al: **The Sociology Of Industry**, London: George Allen Et Unwin LTD, 1975.
- 184- Ritchie, bob, & Brindley: **Clare, The Information –Risk Conundrum** :Marketing intelligence and planning, 19 (1) 2001.
- 185- Robbins and Coulter, fred Luthans: **Organizational Behavior**, 6th, New York: McGraw-Hill Book co,1992.
- 186- Robbins, Stephen p: **Organization Theory : Structure Designs and Application**, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 2009.
- 187- Roger carter: **the Information Technology**, Handbook –London Heinman Professional Publishing, 1987.
- 188- Silverman, D: **the theory of Organizations: A sociological Frame Work**, N, y, Basic. Books, inc publishers, 1971.
- 189- Vaassen Harold: **Management Information System :A managerial Approach**, john Wiley et Sons Ltd, England, 2002.
- 190- Adams, G A, Jex, S.M: **Eelation Ships between time management , control, work-family conflict, and strain**, journal of occupational Health psychology vol.4, No.(1), 2011.
- 2- Revues et périodiques:**
- 191- B.T.Loher, R.A.Noë & al: **Analysis of the Relation of Job Characteristics to job Satisfaction**, journal of Applied psychology, 1985.
- 192- F.F-Reichheld and P.Schefter: **E-Loyalty**, HBR, VOL(78), No(4), July-Aug, 2000.
- 193- Jean Yves Saulquin: **Gestion des Ressources Humaines et Performence des Services :les cas des etablissements Socio-Sanitaire**, Revue de Gestion des Ressource Humaines n°36 Editions Eska, paris, Juin 2000.
- 194- Mary jo Hotch:**théorie des organisations de l'intérêt de perspectives**\_\_(15) multipletraduit de l'anglais par (christime pp289-290/delh aye) révision, Scientifique de michel de coster et Annie, de Boock Université paris, 2000.
- 195- R.E.Walton: **How to counter Alination in the plant**, Harvard Business, Review, 1972.

### 3- Dictionnaires:

196- Oxford, paperback dictionary, oxford University press, 1995.

### 4- Sites d'Internet:

197- Hakan Turan: Taylor's Scientific Management Principles, Site web, <http://www.joebm.com/papers/> le 20/11/2018, a 14:00.

198- Kovach, Kenneth A, & Cathcart, Jr, Chales E :**Humman resource information systems :Providing business with rapid data access, information systems : Providing business with rapid data access**, information exchange and strategic advantage Public Prersonnel Management, 28 (1), 1999, p275-283, retrieved january 14, 2008, from, <http://www.search.epnet.com/direct.asp?an=2004560>, le 05/06/2018, a 20:00.

### ثامنا: المواقع الإلكترونية

199- أحمد الكردي: من نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع: [https://hrdiscussion.com/hr\\_9091.html](https://hrdiscussion.com/hr_9091.html)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/10/04 على الساعة 23:30.

200- أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج1، متوفر على الموقع: [www.tech.wd.com/wd](http://www.tech.wd.com/wd)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/28، على الساعة 20:40.

201- أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج2، متوفر على الموقع: [www.tech.wd.com/wd](http://www.tech.wd.com/wd)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/29، على الساعة 22:00.

202- ابراهيم الساعدي: ماكس فيبر وسوسيولوجيا التنمية، متوفر على الموقع: [www.tunisia.sat](http://www.tunisia.sat) بتاريخ: 2018/10/19، الساعة 20:40.

203- خالد ضيف الله: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، متوفر على الموقع: [www.Linkedin.com/pluse](http://www.Linkedin.com/pluse)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/25، على الساعة 13:35.

204- عبد الله الوليدي هيفاء: مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، تخصص إدارة عامة، متوفر على الموقع: <https://www.managers.org.uk> بتاريخ: 2018/11/20، على الساعة 14:00.

205- عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، كتاب منشور عبر الموقع: [www.researchgate.net/profile/](http://www.researchgate.net/profile/) ص.ص 20.19، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/11/20، على الساعة: 21:50.

206- لغني ناصر حسين القرشي: محاضرة حول النظرية المعدلة في التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة بابل العراق (2016/2015) متوفر على الموقع: [ww.uobabylon.edu.iq/wobcoleges/](http://ww.uobabylon.edu.iq/wobcoleges/) بتاريخ: 2019/02/01، على الساعة 17:20.

207- هيفاء عبد الله الوليدي: مدى كفاءة إدارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، متوفر على الموقع: [www.abahe.co.uk/...](http://www.abahe.co.uk/) بتاريخ: 2019/01/15 على الساعة: 20.00.

الملاحق

## دليل المقابلة

### الملحق رقم 01:

يوم:.....

المقابلة رقم:

الساعة:

سيدي، سيدتي الفاضلة تحية طيبة، نرجو منكم المساهمة في تثمين هذا البحث وذلك بتقديم بعض الإجابات حول الأسئلة الواردة في هذا الدليل بكل موضوعية وصدق بغية جمع المعلومات الكافية لتثمين الجانب التطبيقي لأطروحة الدكتوراه التي تهدف إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة الإدارية (إدارة الوقت، صناعة القرار) والخدمة الفنية (تأهيل العمال وتنمية كفاءتهم المهنية بما يتوافق ومتطلبات العمل).

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي:

الوظيفة الحالية: إطار بالمؤسسة

- حسب رأيكم لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا الوطنية من قصور في الأداء المؤسسي؟

.....

.....

- هناك من يرى أن تحسين جودة الأداء المؤسسي له علاقة بمواكبة التطورات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) وبطريقة استعمالها، ما رأيكم؟

.....

.....

- هناك من يركز فقط على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من أجل تحقيق جودة في الأداء، دون مراعاة الجانب التكويني والمعرفي للمورد البشري، ما تعليقكم؟

.....

.....

- هل ترى فعلا أن توفير تكنولوجيا المعلومات واقترانها بالتكوين والتدريب، كافيان لتحفيز العمال على بدل جهد أكبر وتحسين أدائهم الوظيفي؟

.....  
.....  
- في حال إدخال تقنيات حديثة للمؤسسة، هل يتم توظيف عمال جدد أم يتم الاستعانة بتكوين وتدريب عمال من داخل المؤسسة؟

.....  
.....  
- هل ترى حقيقة أن توفير تكنولوجيا معلومات جديدة واقترانها بالتكوين والتدريب مع التحفيز (المادي والمعنوي) يضمن الفعالية والنجاح؟

.....  
.....  
- ماهي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق جودة في الأداء المؤسسي؟

.....  
.....

في الأخير نشكركم على تعاونكم معنا

الملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

## تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المؤسسة

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة... تحية طيبة وبعد:

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها لغرض البحث العلمي بغية جمع المعلومات الميدانية الكافية لإعداد أطروحة الدكتوراه، والتي تهدف إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية وهذا من وجهة نظر مستعملي مختلف تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، لذا يرجى من سيادتكم التعاون في هذا البحث والمساهمة في تثمينه وتبليغه لأهدافه وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل صدق وموضوعية بوضع علامة (X) في المربع الذي يوافق إجابتم حتى يتسنى الوصول إلى نتائج دقيقة، علما أن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ الدكتور:

- فكرون السعيد

إعداد الطالب:

- موسى عبد النور

السنة الجامعية: 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- السن:.....

3- المستوى الدراسي: متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

4- المسمى الوظيفي: إطار ( ) عامل تحكم ( ) عامل تنفيذ ( )

5- الخبرة المهنية:.....

6- عدد الدورات التكوينية والتدريبية التي شاركت فيها: لم أشارك أبداً ( )

مرة واحدة ( ) مرتين ( ) ثلاث مرات فأكثر ( )

المحور الثاني: القيادة التكنولوجية الرشيدة وتحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية

07- أين يقتصر استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة؟

في المستويات العليا ( ) في المستويات الوسطى ( )

في المستويات الدنيا ( ) في جميع المستويات ( )

08- هل يقوم المشرفون المباشرون بمناقشة مرؤوسيه في مختلف المواضيع ذات الصلة بالأعمال

الإلكترونية قبل اتخاذ القرارات؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

09- هل تسهر المؤسسة على تحديث قواعد البيانات بشكل دوري وفقا لاحتياجات الموظفين؟

نعم ( ) لا ( )

10- هل تتقيد بتطبيق الأنظمة والتعليمات كما هي محددة لانجاز مهامك؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل هناك رقابة دائمة للتأكد من أداء الموظفين لمهامهم؟

نعم ( ) لا ( )

11- هل تسود الثقة المتبادلة في العلاقات بين الإدارة والموظفين؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بلا، هل يتم مسائلة الموظفين في حال مخالفتهم أو خرقهم الأنظمة والتعليمات؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

12- في رأيك هل ساهم إدخال التكنولوجيا الجديدة في كسر كافة الحواجز بين فريق العمل؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل أدى ذلك إلى تحسين مستوى الأداء والعمل بروح الفريق الواحد؟

نعم ( ) لا ( )

13- هل تعتقد أن تكنولوجيا المعلومات استطاعت تحسين أداء العمال بالمؤسسة؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، كيف ذلك؟

- زيادة الدقة في الأداء ( ) السرعة في الأداء ( )  
الرفع من كفاءة العمل ( ) تحسين إنتاجية العمل ( )  
أخرى تذكر.....

14- هل ترى بأن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تنمية العمل وفق نظم واضحة، بشكل؟

- كبير جدا ( ) كبير ( ) متوسط ( ) ضعيف ( ) ضعيف جدا ( )

15- هل يترك المشرفون المباشرون لمروسيهم قدرا من المرونة تسمح لهم بحرية التصرف في بعض المواقف؟

- نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

16- في رأيك، هل اعتمادك على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أداء مهامك يشعرك بـ؟

- الرضا عن العمل ( ) الاستقلالية في أداء وظيفتك ( )  
المسؤولية في العمل ( ) يقلل من الملل والروتين ( )

أخرى تذكر.....

17- هل ترى أن هناك سلبيات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟

- نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، فيما تتمثل هذه السلبيات؟

- تقليل الوظائف ( ) تقليل العلاقات الشخصية ( )  
تهديد حماية المعلومات ( )

أخرى تذكر.....

18- هل تعتقد أن اعتمادكم على التكنولوجيا في عمليات التسيير، سيساهم في خلق ميزة تنافسية لدى مؤسستكم؟

- نعم ( ) لا ( )

المحور الثالث: عقلنة برامج العملية التكوينية لصانعي القرار وتحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية

19- هل تعتمد المؤسسة إلى برمجة دورات تدريبية لمستخدميها بمختلف المستويات الإدارية عند اقتناء أجهزة وتقنيات جديدة؟

- نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

20- هل تهتم المؤسسة ببرمجة الاحتياجات التدريبية لموظفيها في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

- نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء في وضع البرامج التكوينية الهادفة في

عملية التدريب؟

- نعم ( ) لا ( )

21- هل تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مصممة من طرف خبراء مختصين في تكنولوجيا المعلومات وفق الاحتياجات المطلوبة؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تساهم هذه البرامج التدريبية في تحقيق الموائمة في العمل؟

نعم ( ) لا ( )

22- هل تعتقد بأن هناك توافق بين المعارف المكتسبة من عملية التدريب ومتطلبات التحكم في تكنولوجيا المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة؟

نعم ( ) لا ( )

23- هل تعتقد بأن اعتماد المؤسسة على التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات من شأنه توضيح الدور الوظيفي الذي ينبغي أن تقوم به؟

نعم ( ) لا ( )

24- هل يتوفر لديك جميع التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي تحتاجها في أداء عملك؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

25- في رأيك، هل يساعد التدريب على التكيف مع التكنولوجيا؟

نعم ( ) لا ( )

26- هل تتخذون قراراتكم في العمل؟

بصورة فردية ( ) بعد التشاور ( ) حسب أهمية القرار ( )

27- هل تعمل الإدارة العليا على تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة والمجازفة عند اتخاذ القرارات؟

نعم ( ) لا ( )

28- في حالة حدوث أزمة تستدعي السرعة في اتخاذ القرار لتجاوزها، ماذا تفعل؟

السرعة في اتخاذ القرار ( ) الانتظار حتى مشاوره ومشاركة جميع الأطراف ( )

التريث إلى حين الحصول على المعلومات الكافية واللازمة ( )

29- هل تسهر المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية والعمل على إدخالها إلى المؤسسة؟

نعم ( ) لا ( )

- في كلتا الحالتين، لماذا؟.....

30- في رأيك، هل يعد التدريب أحد أهم متطلبات جودة الأداء؟

نعم ( ) لا ( )

المحور الرابع: التسيير العقلاني لتدفق العمل وتحسين جودة أداء الخدمة المؤسسية

31- هل تتوفر المؤسسة على برمجيات فعالة لتسيير شبكة الاتصالات تربطها بالفروع الأخرى المتواجدة

عبر مختلف ولايات الوطن؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تساهم هذه البرمجيات في الاتصال وتبادل المعلومات؟ بشكل:

كبير ( ) متوسط ( ) ضعيف ( )

32- هل تتناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل في المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل أحدث إدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة تجديدا في شكل العمل بالمؤسسة؟

نعم ( ) لا ( ) نوعا ما ( )

33- هل يتم ربط جميع المديریات والوحدات الإدارية بشبكة واحدة من الأنترنت؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، لماذا؟

مراقبة وضبط سير العمليات اليومية ( ) التنسيق فيما بينها وزيادة فاعليتها ( )

سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث ( ) معالجة الخلل في لحظة حصوله ( )

34- ما هي وسيلة الاتصال الأولى التي يتم استخدامها في المؤسسة لتبادل المعلومات بين فرق العمل والإدارة؟

الاتصال المباشر ( ) الهاتف ( ) البريد الإلكتروني ( ) الاجتماعات الدورية ( )

أخرى تذكر .....

35- على أي أساس يتم توزيع المهام والأدوار بالمؤسسة؟

التخصص ( ) الكفاءة ( ) الخبرة ( ) المستوى التعليمي ( ) المحاببات ( )

36- هل المهام المنوطة بالوظيفة التي تشغلها في المؤسسة واضحة؟

نعم ( ) لا ( )

37- هل تعتقد بأن الوظائف المشغولة من طرف العاملين مطابقة لاحتياجات المؤسسة؟

نعم ( ) لا ( )

38- هل ترى بأن الأنشطة الرئيسية للعمل في المؤسسة تتمركز في المستوى الإداري المناسب؟

نعم ( ) لا ( )

39- في رأيك، هل يستجيب الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؟

نعم ( ) لا ( )

40- هل ترى بأن إدارة المؤسسة تراعي الوسائل والبرامج المعلوماتية المعتمدة في الوظيفة أثناء توزيع المهام؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تعتقد بأن البرمجيات المعتمدة ساهمت بشكل كبير في تخفيف أعباء

الأعمال الورقية الروتينية؟

نعم ( ) لا ( )

41- ما هو التغير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة؟

- سرعة تداول المعلومة ( ) سرعة وصول المعلومة ( )  
دقة المعلومة ( ) سهولة الاتصال بين الموظفين ( )

أخرى تذكر.....

42- في رأيك، كيف تساهم مختلف البرمجيات المعتمدة في المؤسسة في ترشيد العملية الإدارية؟ من خلال:

- قياس المعلومة ( ) تسجيل المعلومة ( ) تنسيق المعلومة ( )  
مراقبة المعلومة ( ) كلها معا ( )

43- هل تعتقد بأن الاعتماد على الوسائل التقنية يساعد في إدارة الوقت بكفاءة عالية؟

- نعم ( ) لا ( ) نوعا ما ( )

44- هل تعتقد بأن صانعي القرار يقومون باستغلال مختلف برمجيات إدارة مراحل العمل المعتمدة بشكل فعال؟

- نعم ( ) لا ( )

45- في رأيك، هل تتميز نتائج نظام المعلومات الحالي بالدقة والنوعية المطلوبة لعملية اتخاذ القرار؟

- موافق بشدة ( ) موافق ( ) محايد ( ) غير موافق ( ) غير موافق بشدة ( )

46- في حالة وصول المعلومات متأخرة عن الوقت المطلوب، كيف ينعكس ذلك على قراراتكم في العمل؟

- تأخير اتخاذ القرار ( ) إلغاء فكرة القرار نهائيا ( )

47- عند اتخاذك لقرار ما أو تشرع في اتخاذه، هل يساورك الشك في صحة اختياراتك؟

- نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل تظهر ترددك أمام زملائك في العمل؟

- نعم ( ) لا ( )

48- في رأيك، هل تتم عملية الرقابة في المؤسسة على الوظيفة بدلا من ممارستها على شاغل الوظيفة؟

- نعم ( ) لا ( )

49- هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكنك من الإبداع في طريقة قيامك بمهامك بالمنظمة؟

- نعم ( ) لا ( )

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة البحث

الإسم واللقب	التخصص	الرتبة	الجامعة الأصلية
أ. د مختار رحاب	علم الإجتماع الأنثربولوجي	أستاذ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة
أ. د زين الدين ضياف	علم النفس التنظيم والعمل	أستاذ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة
د. مصطفى بوجلال	علم الإجتماع التنظيم والعمل	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة
د. عبد الناصر عزوز	علم الإجتماع الثقافي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة
د. الطاهر غراز	علم اجتماع التنمية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل
د. عاشور علوطي	علم النفس التنظيم والعمل	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة
د. عبد الوهاب مغار	علم النفس التنظيم والعمل	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف- المسيلة
د. عثمان بحري	علوم الإتصال (علاقات عامة)	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل

