

المركز الجامعي أحمد بن يحي الوشريسي بتيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

العلاقة الديناميكية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

بوساحة محمد لخضر

إعداد الطالبتين:

فضيلة يانس

غنية منقار

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا ومشرفا

ممتحنا

الدكتور: طالم صالح

الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

الدكتورة: سعدي عائشة

السنة الجامعية 2015/2016

إهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى أحلى ثلاثة حروف نطقها لساني وعشقها قلبي، فيها الحنان وفي قربها راحة وأمان، وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة، إلى أعلى الناس، أمي العزيزة "فاطيمة".
إلى أعلى ما أهداني ربي، نبراس قلبي وعماد دريب، إلى من رعاني في صغري وسانديني في كبري، وأعطى دون مقابل، قرة عيني أبي الحنون الغالي "مقدم".
"فسلاما لمن أغرقاني بأروع معاني الحب وأنقى ينابيع الحنان والأمان، حفظهما الله ورعاهما".
إلى الذين أكرمني الله بهم: أختاي العزيزتين "فتيحة" و"نعيمة"، وأخي "صالح" وزوجته "فتيحة".

إلى الملاك الذي ينسني همومي ويدخل السرور في قلبي، الكتكوت والمشاغب ابن أخي "أيوب حسام الدين" حفظه الله ورعاها.

وإلى التي أصبحت لها عمه الكتكوتة: "وصال" حفظها الله ورعاها.
إلى كل من فقدتهم من عائلتي وليس بمقدوري رؤيتهم إلا في أحلامي... ليرحمهم الله وليسكنهم فسيح جنانه.

إلى كل من يحمل لقب: "يانس"، "غانس"، "حالس"، "عباس"، و"حنو".
إلى الأخت التي لم تنجبها أمي، إلى التي أقاسمها أفراحي وأحزاني: "فاطيمة سي الطيب".
إلى من شاركتني في إنجاز هذا العمل: "غنية منقار".

إلى أحلى زهرات قطفتهن من حديقة الصداقة إلى الذين أدخلوا السرور في قلبي وأمضيت معهم مشواري الجامعي: "أمال"، "صارة"، "مليكة"، "خديجة"، "سهيلة"، "شيماء"، "خالدية"، "علو"، "مخطارية"، "كريمة"، "سامية"، "حنان".

إلى طلبة علوم التسيير وبالأخص طلبة ماستر 02 إدارة الأعمال.
وإلى كل من جمعتني بهم الأقدار وفرقت بيني وبينهم الأيام.
وأخيرا أهدي ثمرة جهدي إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ووسعهم قلبي ولم تسعهم مذكري.

فضيلة

إهداء:

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعائمه، ووافر عطائه وله الفضل على إحسانه.

أما بعد: أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

من قرن الله عز وجل إسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوصى ببرها من سبع سماء، ووضع أعز

ما نطلب تحت قدميها، إلى: "أمي الحبيبة".

إلى من كان سببا في وجودي، إلى من ساندني في حياتي، إلى من سهر من أجل سعادي، إله

قدوتي في الحياة إلى: "أبي الحبيب".

إلى من كانوا سندي في حياتي، إخوتي: "عباس"، "عمار"، "عبد الحميد"، "فوزية"، "جويدة"،

"عائشة".

إلى سبب بسمتي خالي العزيز: "بوعلام".

إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الغالي: "عزيز".

إلى صديقاتي: "أمينة"، "كريمة"، "حورية"، "حليمة".

وإلى من شاركتني في إنجاز هذا البحث: "يانس فضيلة".

وإلى كتكوت العائلة: "آدم".

غنية

الملخص:

تماشياً مع تطورات العصر الحالي في مختلف المجالات، فإن تكنولوجيا المعلومات تعد العصب الحيوي لمختلف المعاملات، سواء الخدماتية أو التجارية وغيرها، لذلك فإنه أصبح يعتمد عليها بشكل كلي في مختلف الإدارات خاصة إدارة الموارد البشرية التي تعد محركاً للمؤسسات، حيث أن اختيار العنصر البشري المؤهل يحسن الأداء الوظيفي، وبالتالي يضمن للمؤسسة فرصاً جديدة، ويكسبها نقاط قوة تمكنها من المنافسة في مجالاتها. إضافة إلى إقحام تكنولوجيا المعلومات في تقييم الأداء الوظيفي وقياسه، والكشف عن انحرافات لتحسينها وسد الفجوة المتوصل إليها، وعليه فإن الأداء الوظيفي للموظفين يتحسن بقدرته على التحكم في التكنولوجيا ودرأته بمتغيراتها، ومعرفته التامة بكيفية التعامل معها، وهذا من أجل تقليل الأعباء الروتينية، واختيار الوقت والمسافات خاصة في زمن السرعة الذي نعيشه حالياً، والذي يتميز بعدم الثبات والتغير المفاجئ والسريع.

Abstract:

In Line with the development of the current Age in different fields. The information technology considered as vital nerve for the various transaction whether service or commercial and other... for that it become depends on completely in different special department specially human resources which is the driver of the institutions. As the choice of human element qualified improves functionality there by ensuring the institution a new opportunity and give it a strength enable them to compete in her field.

In addition to break the information technology in the evaluation of its functionality and to measure it and detect his deviations to improve it and to bridge the gap in there, hence the functionality of the employees improves by his ability to control the technology and know their variants and how to handle them and all of this is for decreasing the burden of routine and to short-cut the time of speed that we live in which is characterized by uncertainty and sudden and quick change.

مقدمة عامة:

تماشيا مع التطورات التي يشهدها العالم في عصرنا هذا أصبح لزاما على المنظمات والإدارات الحديثة الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واعتبارها جزءا أساسيا من إستراتيجياتها، فدقة المعلومة والدراية الكافية ببيئة المنظمة والمتغيرات المحيطة بها يسهل التنبؤ بالفرص والتحديات، وتمنح المنظمة نقاط قوة تجعلها رائدة في مجالها .

ولتحقيق الموازنة بين المعلومات المقدمة والخطط والإستراتيجيات فإنه لا بد من توفر مورد بشري كفى يجيد التحكم في البيانات ومعالجتها، وتقديمها في شكل معلومات يسهل استخدامها والتعامل معها، كما أن نجاح المنظمات وإستمراريتها يعتمد بشكل كلي على كفاءة ونجاح موظفيها.

وبناء على هذه المعطيات فقد تم تخصيص إدارات خاصة بالمورد البشري من أجل تطويره وتحسين أدائه بما يسهل عليه التماشي مع التطور التكنولوجي الحاصل، ومواكبة أسواق العمل العالمية مما يفرض على المنظمات توظيف أفراد أكفاء تماشيا مع التكنولوجيا المتوفرة لدى المنظمة .

وقد شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة المجالات الاقتصادية، السياسية، وحتى الاجتماعية، ومن أكثر هذه التطورات شيوعا نجد ديناميكية المجال التكنولوجي، خاصة المتعلقة منها بمعالجة المعلومات وبثها وتخزينها، وهو ما أصبح يعرف في عصرنا بتكنولوجيا المعلومات، وهذا ما فرض على جل المنظمات إن لم تكن كلها، التعامل الحتمي مع هذه التطورات وتحويل كافة الوظائف من يدوية إلى محوسبة لتسهيل المعاملات، والتخزين وما إلى ذلك.

وبما أن الإنسان هو المسئول الوحيد عن جميع المعلومات المحصل عليها وطرق معالجتها وتخزينها، بهدف الوصول إلى نتائج تتلائم وأهداف المنظمة والموظف معا، سواء عن طريق التكنولوجيا أو من دونها ، هذا يجعله الوحيد القادر على التحكم في ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات، وهذه الأخيرة تساعد وتساهم في تسهيل الأداء الوظيفي للموظفين وتختصر الوقت والجهد، ونظرا لترابط معطيات هاذين المتغيرين فإن دراستنا هاته ستمحور حول العلاقة الديناميكية بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمانية.

وبناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهو تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمانية؟

الأسئلة الفرعية:

وانطلاقا من الإشكالية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل المعرفة عنصر أساسي لاستخدام التكنولوجيا؟



- 2- هل التأهيل التكنولوجي عنصر فعال في تحسين الأداء الوظيفي؟
- 3- هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات إيجابا على الأداء الوظيفي؟
- 4- هل يعتمد المدراء على تكنولوجيا المعلومات في أداء وظائفهم؟

الفرضيات:

وكمدخل لبحثنا هذا والإجابة على الأسئلة السابقة فإنه يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- 1- يعتمد استخدام التكنولوجيا على المعرفة والتحكم الفعال فيها.
- 2- يعتمد تحسين الأداء الوظيفي على اختيار العنصر البشري المؤهل.
- 3- تؤثر تكنولوجيا المعلومات بصفة إيجابية على الأداء الوظيفي.
- 4- يعتمد المدراء بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائفهم.

أهمية الدراسة:

تنطوي أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعا حيويا لا يمكن الاستغناء عنه في القرن الحادي والعشرين وربما هو العصب الحيوي للسنوات والقرون القادمة، إذ أن تكنولوجيا المعلومات تعد جزءا أساسيا في مختلف مجالات الحياة العادية و الخدماتية وحتى التجارية، خاصة وأن المنظمات اليوم أصبحت تدخل منافسات شرسة للحصول على أكبر قدر من التكنولوجيا ومحاوله الاستفادة منها، وعلى هذا الأساس فإن الإدارات باختلافها واختلاف وظائفها أصبحت كل معاملاتها تعتمد على التكنولوجيا، حتى أن الأداء الوظيفي أصبح يعتمد بشكل كلي على تكنولوجيا المعلومات .

وكل المنظمات الرائدة في مجالها أغلب موظفيها ووظائفها يتم اختيارهم بما يتوافق مع التكنولوجيا المتوفرة لديها فالإنترنت والهاتف أصبحا أمرا حتميا في تعامل المنظمات والموظفين، ودراية الموظف بهذه الجوانب من التكنولوجيا، أصبح أمرا إلزاميا، وهذا من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي بما يتماشى مع أسواق العمل العالمية.

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- الوقوف على محاولة استخدام تكنولوجيا المعلومات في سير الوظائف داخل المنظمات.
- 2- الوقوف على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الخدماتية.
- 3- تحفيز المنظمات الخدماتية لإتباع طرق التحسين المتعلقة بالأداء الوظيفي.
- 4- التعرف على أعوان تكنولوجيا المعلومات وأهم تطبيقاتها.

- 5- إعطاء نظرة عامة حول المورد البشري وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات.
- 6- التعرف على كيفية تقييم وقياس وتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات.

أسباب اختيار الموضوع:

- 1- إظهار دور التكنولوجيا في تحسين الحياة الوظيفية .
- 2- محاولة الوصول إلى مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخدمائية من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت.
- 3- تماشى الموضوع مع المتغيرات الحالية.
- 4- الوقوف على طرق تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الخدمائية في الجزائر.
- 5- الميل الشخصي لهذا الموضوع.
- 6- روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- 7- افتقار مكتبة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت لمثل هذه الدراسات.
- 8- قابلية الموضوع للتجديد والإضافة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة العلاقة الديناميكية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية، حيث أنه سيتم الكشف عن مدى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية وهذا بدراسة المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في كافة أقسام المؤسسة الإستشفائية بتيسمسيلت.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة ما بين شهر مارس 2016م، إلى نهاية شهر أفريل 2016م.

صعوبات الدراسة:

تكمن صعوبة الدراسة فيما يلي:

- 1- كثرة المراجع.
- 2- وجدنا صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة التي تخص المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت وهذا لسريتها التامة.

منهج الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية البحث وإثبات مدى صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصلين النظريين (الأول والثاني) باعتباره ملائم لفهم مكونات الموضوع، وذلك بالاعتماد على كتب ومقالات ودراسات سابقة ومدخلات وما إلى ذلك من الوسائل التي أفادتنا. أما بالنسبة للفصل التطبيقي للدراسة فقد إعتدنا على المنهج التحليلي الإحصائي، كما وضعنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، إذ كانت أسئلته مستنبطة من الجزء النظري للدراسة، وقمنا بتحليل تلك الأسئلة اعتمادا على برنامج ال spss.

الدراسات السابقة:

- دراسة العربي عطية سنة 2012 تحت عنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 2012/10"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين (حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز.

بحيث أن دراسة العربي عطية أسقطت الضوء على دراسة حالة الأجهزة الحكومية المحلية، بينما دراستنا هاته قد أسقطناها على المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت.

- دراسة شادلي شوقي سنة 2008 بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، والذي عالج فيه: تقييم كثافة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع التركيز على التكنولوجيا المرتبطة بالانترنيت المستخدمة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، للتعرف على مدى تأثير أداء المؤسسات بهذه التكنولوجيا باستخدام مجموعة من المؤشرات، وقد توصل الباحث إلى أن مجموع هذه التكنولوجيات تتباين درجة كثافتها على حسب حجم المؤسسات، كما أن هذه التكنولوجيا لها أثر مهم وفعال في تحسين أدائها.

حيث أن دراستنا كانت حول معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي وليست معرفة العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة بشير كاوجة سنة 2013، تحت عنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الإستشفائية"، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، والذي يهدف فيه إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيره على الاتصال الداخلي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية، وقد توصل الباحث إلى أنه يستلزم على المستشفيات العمل على البحث عن الوسائل والتقنيات الملائمة لموضوع الرسالة المنقولة في العملية الاتصالية، وهذا لا يأتي بتوفر بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات والاتصال وتطبيقاتها كأداة لدعم الاتصال، وتكون سهلة النفاذ وبتكلفة معقولة لتستغل على نطاق أوسع بالمستشفيات.

تمحورت هذه الدراسة عن معرفة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بينما دراستنا هاته فكانت حول تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

- دراسة بوقطف محمود سنة 2014، تحت عنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة"، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر ببسكرة، حيث هدفت الدراسة على التعرف على دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، ومن خلال تلك الدراسة تم التوصل إلى أن التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين، وهذا لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات، وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة.

انطوت هذه الدراسة عن مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بينما دراستنا كانت مختلفة نوعا ما عن هته وكان الاختلاف بارز فيما يخص التكوين أثناء الخدمة وتكنولوجيا المعلومات.

هيكلية البحث:

لقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني نظري، أما الفصل الثالث فكان تطبيقي بحيث تحدثنا في الفصل الأول عن تكنولوجيا المعلومات، وقد تضمن ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول عن المنظمات وإدارة المعرفة فيها، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان تكنولوجيا المعلومات من

منظور عام، أما بالنسبة إلى المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى تكنولوجيا المعلومات وهذا داخل المنظمات، أما الفصل الثاني فعنوانه كان كالتالي: عموميات حول الأداء الوظيفي وقد احتوى هذا الأخير على ثلاثة مباحث أيضا، فكان المبحث الأول يتحدث عن المورد البشري وإدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة إلى المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الأداء الوظيفي وكيفية قياسه، وكان المبحث الأخير حول عمليتي تقييم وتحسين الأداء الوظيفي، أما الفصل الثالث والأخير فقد احتوى هو الآخر على ثلاثة مباحث، حيث تكلمنا في المبحث الأول عن المستشفيات بصورة عامة، وفي المبحث الثاني قمنا بتخصيصه للمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت وإعطاء نبذة عنها، وفي المبحث الأخير قمنا بالدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقنين نحو محاور الاستبيان.

تمهيد:

يمتاز عالم الأعمال اليوم بالتطور والتغير المتسارعين نتيجة للتحديات التي فرضتها ثورة المعلومات والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والنظم المرافقة لها، واستثمارها في منظمات الأعمال بهدف الارتقاء بكفاءة أعمالها وجودة منتجاتها وخدماتها، فقد ساهمت هذه العوامل جميعا في تسريع نمو المعرفة، وتسهيل عمليات إنتاجها وتخزينها واسترجاعها وبثها وتشاركتها وتبادلها عبر الشبكات الالكترونية داخل المنظمة وخارجها وكان لها الدور الأكبر في ظهور مفهوم إدارة المعرفة الذي يعد من أحدث المفاهيم الإدارية في الوقت الحاضر.

حيث أن نجاح إدارات المنظمات الحديثة واستمراريتها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب ومواكبة العصرنة والتقدم، يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في أصولها الفكرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات أحسن استخدام.

وفيما يلي يمكننا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الأول: معلومات عامة حول المنظمة وإدارة المعرفة
- المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات من منظور عام
- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال

المبحث الأول: معلومات عامة حول المنظمة وإدارة المعرفة

في عصرنا الحاضر تلعب المنظمات دورا قياديا في عالمنا المتحضر، فوجودها يؤثر بشكل مباشر في كل حياتنا لأنها تحيط بنا بسبب تواجدها النوعي، لكونها تضم المصانع، المكاتب، المستشفيات، النقابات الجمعيات والجامعات... الخ، فهذه المنظمات وغيرها تمارس تأثيرا ضخما علينا، سواء كان ذلك باختيارنا أو بالضرورة، فنحن نحصل على جزء كبير من ثقافتنا ومادتنا ومتطلباتنا من خلال المنظمات التي تعمل بإدارة المعرفة وهذا ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية وسياسية واقتصادية مختلفة.

المطلب الأول: تعريف المنظمة وبيئتها

الفرع الأول: تعريف المنظمة

هناك عدة تعريفات لمفهوم المنظمة نذكر أبرزها فيما يلي:

- عرفها ستيفن روبين (stephan robins) من وجهة نظره على أنها: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة".⁽¹⁾
 - وقد عرفها ميشال (Mechael) بقوله: "إن المنظمة ما هي إلا تجمع بشري يعمل متضامنا تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقا لدور كل من هذا التجمع ووفقا للمهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم".⁽²⁾
 - أما تعريف السالم عام 2002م، فقد عرفها على أنها: "المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط اجتماعي ويظهر أنهم راغبون في التعامل معها بوصفها بناء اجتماعيا منظما".⁽³⁾
- ومما سبق ذكره يمكننا أن نستنتج تعريفا للمنظمة، حيث نقول أن المنظمة هي: "هيكل تنظيمي اقتصادي واجتماعي، يعمل على إيجاد تفاعل بين مختلف العناصر البشرية والمادية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة والمسطرة".

الفرع الثاني: بيئة المنظمة

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا تستطيع أن تعزل نفسها عن البيئة المحيطة بها وذلك ضمنا لنموها وبقائها واستمرارها، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها.

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، سنة 2012، ص 17.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، سنة 2012، ص 23.

³ - نفس المرجع، ص 23.

أولاً: تعريف البيئة

- تعرف البيئة على أنها: " مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة على أنها تمثل فرصاً أو تهديدات، وكذا نقاط قوة وضعف لها".⁽¹⁾

- كذلك يمكن تعريف البيئة حسب دونكان (Duncan) على أنها: " مجموعة العوامل المادية والاجتماعية الواقعة خارج حدود المنظمة، وهي كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارج حدودها".⁽²⁾

- كذلك قد عُرِّفَتْ بكونها: " مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلها وطبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من إجراء هذا الفهم".⁽³⁾

ومن هنا يمكننا القول أن بيئة المنظمة هي: " جملة العناصر المحيطة بالمنظمة أي أنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي تحيط بها، فهي تشكل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الإستراتيجي، بالإضافة إلى العناصر أو العوامل الداخلية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، والتي تتمثل في كل ما تملكه المنظمة أو تدركه".

ثانياً: مستويات البيئة

هناك مستويين للبيئة المتمثلين في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وسنوجزهم فيما يلي:

I- البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية ماهي إلا مجموعة العوامل والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية⁽⁴⁾.

¹ - بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2015، ص136.

² - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر، ص100.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص133.

⁴ - مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2010/2009، ص109.

- أو هي البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العامة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية، وإجراءات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة⁽¹⁾.

• حيث يرى بعض الباحثين أمثال: "Porter" و"Nath" و"Gibson"، وغيرهم أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من:⁽²⁾

1/- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة الإدارية التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

2/- الثقافة التنظيمية: هي شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة والممارسات السائدة والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين.

3/- الموارد: إن صياغة إستراتيجية أي منظمة وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب حصول المنظمة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، الموارد الطبيعية (مادية)، الموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية هذه الموارد لا بد من توفرها كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها، إذ أنها الغذاء الفعال لديمومتها.

• ويرى البعض الآخر من الباحثين الاقتصاديين أن البيئة الداخلية تتمثل في الوظائف التي تقوم بها المنظمة وستتطرق إليها في الآتي:⁽³⁾.

1/- وظيفة الإدارة: وتتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهي تعمل على إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المنظمة لضمان السير الحسن لها، وهي عبارة عن نظام متكامل من الوسائل والإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى رفع مردودية المنظمة.

2/- وظيفة الإنتاج: هي الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية، ولوازم العمل) إلى مخرجات (تامة الصنع أو نصف مصنعة).

¹ - مرمي مراد، مرجع سابق، ص 109.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص - ص: 144-148.

³ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 1998، ص 285.

3/- وظيفة الموارد البشرية: تتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المنظمة.

4/- وظيفة التسويق: تتضمن الأنشطة المتعلقة بالمنتجات انطلاقاً من تحديد مواصفاتها إلى غاية ما بعد بيعها ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض أو ارتفاع قيمة المبيعات، والوقوف عليها من أجل تعظيم الربح من خلال معرفة السوق، المتعاملين، وقنوات التوزيع، المنتجات والأسعار المنافسة، ومن خلال تحليل هذه المعطيات تستطيع المنظمة أن تصنع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق.

5/- وظيفة التمويل: تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المنظمة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.

6/- وظيفة التموين: تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة فضلاً عن تخزين المواد تامة الصنع إلى حين بيعها.

7/- وظيفة البحث والتطوير: تتضمن كل أنشطة البحوث والدراسات، والتي تساعد على الاستفادة منها في الارتقاء بجودة ما تقدمه المنظمة من منتجات.

II- البيئة الخارجية

- تعرف البيئة الخارجية على أنها: "كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة، التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة" (1).

كما للبيئة الخارجية مستويين وهما: البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة، وسوف نتطرق إلى كل مستوى بالتفصيل:

1/- البيئة الخارجية الخاصة: تتمثل في: (2)

أ/- العملاء: هم الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يقررون شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات منظمة الأعمال، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2004، ص145.

² - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، سنة 2013، ص54.

ب/- العمالة: فإذا ما توفرت الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة في سوق العمل تستطيع المنظمة أن تحصل على هذه الموارد بأفضل الطرق، فالموارد البشرية اليوم أصبحت موارد معرفية تنفق المنظمات كثيرا في الاستثمار فيها، لغرض تطويرها باعتبارها القاعدة الأساسية لميزات تنافسية مستدامة للمنظمة.

ج/- الشركاء الإستراتيجيين: هم المنظمات التي ترتبط معها منظمات الأعمال بعلاقات وتحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها، وقيمها وعملياتها، والتي لها وقع وتأثير مباشر على مستوى رضا عملاء وموظفي المنظمة.

د/- الموردین: هم جميع من يقدم للمنظمة الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من المواد الأولية التي تدخل في عمليات إنتاجها بالإضافة كذلك إلى كل من يقدم الخدمات، مثل المتعاقدين والاستشاريين وغيرهم.

ه/- المنافسين: هم الذين ينتجون نفس المنتجات أو الخدمات التي تنتجها منظمات الأعمال.

2/- البيئة الخارجية العامة: حيث تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

أ/- العوامل السياسية: هي كل التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمات الأعمال، والمتمثلة في النظام السياسي للدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.

ب/- العوامل الاقتصادية: هي مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها، متمثلة في الناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل التضخم والبطالة... الخ.

ج/- العوامل الاجتماعية: هي العوامل التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، إضافة إلى ديمغرافيا السكان وثقافتهم.

د/- العوامل التكنولوجية: تعتبر من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة إذ تعطي للمنظمة موقفا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

ه/- العوامل القانونية: نعني بها التشريعات الوطنية والعالمية مثل قانون الصحة والسلامة، قوانين الاستثمار الخارجي إلى غير ذلك.

¹ - وائل مجد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 51.

المطلب الثاني: مفهوم المعرفة و هرمها

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

- يعرف Stettner المعرفة بأنها: "عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، وبالتالي فإن المعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوفرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها".⁽¹⁾

- ويعرفها كل من Norgan وWarner بأنها: "تتألف من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة الكيف، فالمعرفة تراكمية يتم الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام والتطبيق، بهدف معالجة مواقف ومشكلات معينة".⁽²⁾

- ويعرف كل من بلاك وويل، وجامبل المعرفة بأنها: "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة، والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجمع سوياً كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات".⁽³⁾

ويمكن لنا أن نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن المعرفة: "هي حصيلة المزاجية بين المعلومات واستيعابها والمهارات التي لدى الفرد، إذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العلمية المؤدية إلى الممارسة الأفضل، وهذه المعرفة التي تسعى المنظمات للوصول إليها".

الفرع الثاني: هرم المعرفة

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، وهذا من خلال النظر إليها كهرم متدرج من أربعة مستويات مترابطة، إذ تقع البيانات في المستوى الأول منه، تليه المعلومات في المستوى الثاني ثم المعرفة في المستوى الثالث، وتأتي الحكمة في قمة الهرم، كما هو موضح في الشكل الموالي:⁽⁴⁾

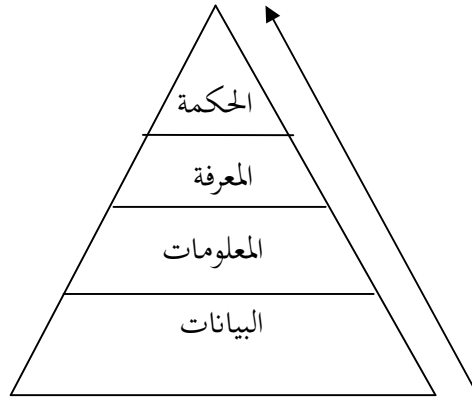
¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2007، ص53.

² - نفس المرجع، ص59.

³ - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، سنة 2007، ص13.

⁴ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، سنة 2012، ص24.

الشكل رقم [1-1]: هرم المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص24.

وعلى الرغم من أن المعرفة متميزة وتختلف في طبيعتها عن البيانات والمعلومات، إلا أن هذه المصطلحات تستخدم بشكل ترادفي تبادلي في بعض الأحيان، وفيما يلي سيتم توضيح هذه المفاهيم للفرقة بينها:⁽¹⁾

1- البيانات: هي حقائق أولية خام، غير مؤطرة وغير مرتبطة ببعضها البعض، ولا تفهم أو يفاد منها إلا بعد معالجتها.

2- المعلومات: هي البيانات التي تم معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستكمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها، أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها.

3- المعرفة: هي المزيج المتكامل والمترايط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات، ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة، وتساعده في اتخاذ القرارات المناسبة.

4- الحكمة: هي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة، والخبرات والتجارب إذ تصبح نظريته وطريقته حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه واستنباطه مختلفة ومتميزة عن غيره من الناس.

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص-ص: 25-31.

المطلب الثالث: تعريف إدارة المعرفة ووظائفها

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

يمكننا القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة

- ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة على أنها: "تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة، وهذا من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".⁽¹⁾

- وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها: "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار".⁽²⁾

- وقد عرفها آخرون على أنها: "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".⁽³⁾

- ويعرفها صلاح الدين الكبيسي بكونها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات، بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".⁽⁴⁾

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة المعرفة هي: "الإدارة التي تحتوي على العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة، والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي".

¹ - عبد الستار علي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة2006، ص26.

² - نفس المرجع، ص27.

³ - نفس المرجع، ص27.

⁴ - فهد بن عبد الله الضويحي، دورية بعنوان: إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، العدد20، سبتمبر2009، تاريخ الإطلاع 2016/03/5، متاح على

الموقع : www. Journal.Cybrarians.org.

الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة⁽¹⁾

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة هي كالآتي:

- 1/- تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها، وطرق الوصول إليها واستخدامها والقيمة التي يمكن أن تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة.
- 2/- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها.
- 3/- تنظيم المعرفة وإتاحتها: وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها وتبويبها وترميزها)، وخبزها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- 4/- بناء نظم المعرفة: وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، مثل نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها.
- 5/- تنمية العقل الجماعي وتطويره: وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين على الاحترام والثقة والتعاون، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها، وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 114.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة: الناس والعمليات والمنتجات، والأداء التنظيمي الكلي، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (1)

1/- استثمار رأس المال الفكري: إذ أصبحت قيمة المنظمات وأسهمها تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.

2/- تحسين الأداء التنظيمي: إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.

3/- تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، وتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

4/- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، من خلال تبني فريد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار وبيع وخدمات جديدة.

5/- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف، وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغير والتقلب.

6/- تخفيض التكاليف ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

7/- دعم الجهود للإفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد والتي تؤدي مجملها إلى تميز المنظمة وريادتها، ومن أهم هذه الأهداف نذكر: (2)

1/- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص- ص: 110-112.

² - نفس المرجع، ص- ص: 112-113.

2-/- الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.

3-/- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة، وتنفيذها بصورة أفضل.

4-/- زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة، التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية أكثر وإتقان أكبر.

5-/- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.

6-/- الارتقاء بدرجة رضا الزبون، وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة إليهم، أي جودة المنتجات والخدمات.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات من منظور عام

لقد أدت القفزة المعرفية التي نشهدها اليوم إلى بروز معطيات جديدة للمجتمعات الإنسانية، لم تعرفها المجتمعات السابقة وهكذا برز تعبير مجتمع المعرفة بحلة جديدة حاملا هذه المعطيات في صفاته، ومنطلقا أيضا إلى تعزيز الإمكانيات، والعمل على الاستفادة منها في تطوير المجتمعات الإنسانية، والعمل بتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت اليوم وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة، وتحسين الجودة في أنظمة المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم مجتمع المعلومات ومميزاته

الفرع الأول: مفهوم مجتمع المعلومات

- يرى وناس أن مجتمع المعلومات هو: "المجتمع الذي له القدرة النوعية على تنظيم وإيجاد آليات راقية وعقلانية في مجال التسيير، وترتيب الحياة والتحكم في الموارد المتاحة، وحسن استثمارها وتوظيفها لتحقيق النمو الاقتصادي".⁽¹⁾

- ويُعرّف كذلك على أنه: "ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة والحياة الخاصة، وصولا لترقية الحالة الإنسانية أي إقامة التنمية الإنسانية".⁽²⁾

- كذلك عرّف مجتمع المعلومات وهذا حسب ما قاله الهمشري بأنه: "مجتمع يعتمد في الأساس على إنتاج المعلومات والمعارف واستهلاكها، والتي بدونها يفقد حركته النشطة واستمراره وتناغمه المرغوب، فالمعلومة بوصفها أساسا للمعرفة أصبحت محورا أساسيا تدور حوله كل أنشطة المجتمع المعلوماتي، وعند محاولة رسم صورة متكاملة لهذا المجتمع فإن أحد ملامحه المهمة بالإضافة إلى المعلومة، هو تكنولوجيا المعلومات".⁽³⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفاً لمجتمع المعلومات بحيث نقول أن: "مجتمع المعلومات

هو مجتمع الإنسان المجدد والذكاء اللامحدود، والعقل الفعال والمعلومة الدقيقة".

الفرع الثاني: مميزات مجتمع المعلومات

¹ - عدنان داود مجد العذاري، الاقتصاد المعرفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة2010، ص78.

² - نفس المرجع، ص79.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص272.

- إن المجتمع الذي يهتم بالمعرفة ويعتبرها نخباً مهماً في جميع مجالات الحياة هو مجتمع المعلومات، إذ يتميز هذا المجتمع بمجموعة من الخصائص أو المميزات نذكر أهمها فيما يلي: (1)
- 1- إنتاج المعرفة وليس استهلاكها، حيث يقوم هذا المجتمع بإنتاج المعرفة في مجالات متعددة، ويعبأ باعتبارها ركناً اقتصادياً مهماً يقوم عليه الاقتصاد الوطني والعالمي.
 - 2- توفر مستوى عالي من التعلم والنمو المستمر في الوسائل التعليمية.
 - 3- توفر مراكز البحث والتطوير والعمل على رفعها بالأفراد والمؤهلين، والمعدات اللازمة وتطويرها باستمرار والاستفادة من الخبرات المتراكمة، والمساعدة في خلق وتوفير المناخ الثقافي الذي يمكنه من فهم التغييرات والتجديدات وتقبلها والتجاوب معها.
 - 4- القدرة على إنتاج البرمجيات وليس إنتاج المعدات الصلبة، أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة فالمعرفة تحتاج إلى تجديد مستمر كلي يتناسب مع المستجدات، لذلك قد تحتاج إلى تقنية وبرمجيات جديدة تتناسب معها.

الفرع الثالث: معايير مجتمع المعلومات

- هناك معايير محددة لمجتمع المعلومات نذكر من أهمها ما يلي: (2)
- 1- المعيار التكنولوجي: إذ تصبح تكنولوجيا المعلومات مصدر القوة الأساسية، ويحصل انتشار واسع لتطبيقات المعلومات على مستوى الأفراد والمنظمات، والمجتمع على نحو عام.
 - 2- المعيار الاجتماعي: إذ يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بالنظرة نحو المجتمع، والارتقاء بمستوى المعيشة ونشر الوعي التكنولوجي والمعلوماتي، ويتاح للجميع الحصول على المعلومات بمستوى عالٍ من الجودة.
 - 3- المعيار الاقتصادي: تبرز المعلومات بوصفها عاملاً اقتصادياً مهماً وأساسياً سواء أكانت مورداً اقتصادياً أو سلعة أو خدمة، أو مصدراً للقيمة المضافة ومصدراً لإيجاد فرص جديدة للعمالة، أو أساساً من أساسيات التنمية الوطنية والقومية الشاملة.

¹ - إبراهيم الخليوي الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، سنة 2007، ص 36.

² - ماجد عبد المهدي مساعداً، مرجع سابق، ص - ص: 275-276.

4- المعيار السياسي: إذ تؤدي حرية المعلومات إلى العملية السياسية ونظمها، وذلك من خلال مشاركة أكبر من قبل الجماهير وزيادة معدل إجماع الرأي العام، كما يتأكد دور المعلومات في تطور نظم المعلومات السياسية ومفهوم الحكومات الإلكترونية.

5- المعيار الإداري: إذ يتأكد دور المعلومات في تطور مفهوم نظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

6- المعيار الثقافي: ويتأكد في هذا المجال الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات، وذلك من خلال ترويج هذه القيم من أجل الصالح الوطني أو القومي، وصالح الأفراد والمجتمع على حد سواء.

المطلب الثاني: تعريف تكنولوجيا المعلومات والتطور التاريخي لها

الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

أولاً: تعريف التكنولوجيا⁽¹⁾

تعد كلمة التكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (Technique) في حين يرى آخرون اختلافاً واضحاً بينهما، ويرجع أصل كلمة التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما: (Techno) وتعني التشغيل الصناعي، و (Logos) وتعني العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي: علم التشغيل الصناعي، ويشار للتكنولوجيا بأنها العمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، المعلومات، الأفكار) إلى مخرجات (المنتجات والخدمات).

ثانياً: تعريف تكنولوجيا المعلومات

- يعرف قاموس ماكميلان تكنولوجيا المعلومات بأنها: "حيازة، معالجة، تخزين، وبث معلومات ملفوظة مصورة متنية، ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني، والاتصالات السلكية واللاسلكية ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة"⁽²⁾.

¹ - سونيا مُجد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2001، ص 21.

² - مُجد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1، سنة 2009، ص 13.

- كذلك تكنولوجيا المعلومات هي: "تلك التكنولوجيا المتولدة نتيجة التقارب أو التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) وتكنولوجيا الاتصال (أقمار صناعية، فاكس، هاتف... الخ)، بغرض جمع، تخزين ومعالجة المعلومات سواء كانت على شكل صوت، رموز، أشكال... الخ".⁽¹⁾

ومما سبق ذكره يمكننا القول بأن: "تكنولوجيا المعلومات هي كافة العناصر المتمثلة في الأجهزة والمعدات والحاسبات والبرامج الأساسية، والنظم، والأفراد، والتنظيم وكذلك المناخ العام للمجتمع، التي تتفاعل معا للوصول إلى ما هو أفضل عن ذي قبل مما يساعد في رفع الكفاءة العامة للمجتمع، وبالتالي رفع وتحسين مستوى المعيشة".

الفرع الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات⁽²⁾

1/- المرحلة الأولية: وتتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات ابتداء من اختراع الكتابة والطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، واختراع الحاسوب.

2/- المراحل المتوسطة: بدأت منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب، والجيل الأول للحاسبات وبداية تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، والجيل الثاني للحاسبات، ومرحلة مخرجات الحاسوب المصغرة.

3/- المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية: وتبدأ بالجيل الثالث للحاسبات وبناء النظم المحلية، التي أطلق عليها اسم الدوائر الإلكترونية المتكاملة والجيل الرابع الذي تميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية والبرمجيات، وظهور وحدات المعالجة المركزية (Micro Processors) ونظم البحث في الاتصال المباشر، والجيل الخامس للحاسبات المايكروية ونظم الأقراص المكتنزة (Compact Disk) والانترنت والتطورات الأخرى.

المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتكون تكنولوجيا المعلومات من أربعة تقنيات فرعية هي:⁽³⁾

1/- المكونات المادية: تشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات، تخزينها، نقلها، تداولها، استرجاعها استقبالها وبثها للمستخدمين، كما أنها تتضمن الحاسبة وما يرتبط بها من الأجهزة التي تضم وحدة المعالجة المركزية واللوحة الأساسية والشاشة وغيرها، إذ تسمى بالمكونات المادية فهي تحسن ذاكرة الحاسوب وقدرتها على معالجة

¹ - مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، دفعة 2004/2005، ص22.

² - غسان داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2001، ص- ص: 16-17.

³ - نفس المرجع، ص: 19.

البيانات وسرعتها تمثل مجالاً واسعاً للتطورات التكنولوجية، وهذا حسب رأي العلماء والمهندسين في شركة الحاسبات والاتصالات.

2/- البرمجيات: هي برامج الحاسوب تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها، إذ تساهم في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمنتجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات، لذلك فهي تتضمن أنشطة التشغيل النهائية كبرمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال، وتنقسم برمجيات الحاسوب إلى ما يلي:⁽¹⁾

أ/- برمجيات النظام: هي ضرورية لتشغيل الحاسوب، وتنظيم علاقة وحداته ببعضها، إذ يضم هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل وهي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعدها الشركة المصنعة للحاسوب وتخزن فيها داخلياً، وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

ب/- برمجيات التأليف: هي مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.

ج/- البرمجيات التطبيقية: هي برامج معدة لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية، إذ يمكن تطبيقها مع تغيرات طفيفة حيث تشمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية لعمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.

3/- قواعد البيانات: هي معلومات مخزنة في أجهزة ووسائل تخزين البيانات مثل: مشغل الأقراص الصلبة للحاسوب الأقراص المرنة أو الأشرطة، وقواعد البيانات قد تكون متعلقة بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة العمليات وبيانات تتعلق بالتكاليف، ومعلومات تخص احتياجات الزبائن وغيرها، وتتوافر قواعد البيانات مباشرة، بعضها تنظم بشكل أرقام ومؤشرات اقتصادية، وقسم آخر منها تجمع على أساس موضوعات أو كلمات مثل: معلومات عن الطقس والظروف الجوية، والموضوعات المنشورة في الصحف والمجلات وغيرها.

لذلك فإن قواعد البيانات تنقسم إلى:

أ/- قواعد بيانات على وفق مستخدمها: هي قواعد فردية، وقواعد مشاركة، وقواعد موزعة.

- القواعد الفردية: يستخدمها فرد واحد مثل: قواعد فردية تستخدم باسم مديري المعلومات الشخصية.

- القواعد المشاركة: يشترك فيها العاملون في الشركة أو منظمة ما.

¹ - غسان مجد اللامي، مرجع سابق، ص 20.

- القواعد الموزعة: تشمل مجموعة حاسبات تخزن فيها البيانات في مواقع مختلفة، وترتبط مع بعضها البعض بواسطة شبكة حواسيب الزبائن وقواعد البيانات العامة.
- ب/- قواعد بيانات على وفق محتوياتها وهي أنواع:
 - قواعد بيبلوغرافية: تشمل البيانات الوصفية الأساسية التي تعكس الفهرسة الوصفية والموضوعية والمستخلصات.
 - قواعد مرجعية: هي مجاميع مهمة من المعلومات التي يحتاجها المستفيدون للإجابة عن استفساراتهم.
 - قواعد نصوص كاملة: تشمل النصوص ومصادر المعلومات الرقمية.
 - قواعد رقمية إحصائية.

4/- الاتصالات بعيدة المدى: هي أدوات أو وسائل الاتصال عن بعد كالهاتف والفاكس والألياف الضوئية ومكوناتها الأخرى، التي مكنت مستخدمي أجهزة الحاسوب من الاتصال بأي موقع بصورة مباشرة والاتصال بأي مستخدم آخر ينتمي لنفس الشبكة في أي موقع آخر، إذ تعد شبكة الانترنت شبكة داخلية للشركة كما استخدمتها شركة جنرال إلكتريك للأغراض الأمنية، كالرابط بين مختلف النظم الالكترونية للشركة، كما يمكن ربط عدة شركات بشبكة الكمبيوتر، كالارتباط مع المجهزين والتي تعمل على أساس شبكة الانترنت المفتوحة.

المطلب الرابع: خصائص تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات خصائص تتمثل في: (1)

- 1/- تقليص الوقت: التكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة.
- 2/- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- 3/- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.
- 4/- النممنة: بمعنى آخر أسرع، أرخص... الخ، تلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- 5/- الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

¹ - غسان داود اللامي، مرجع سابق، ص-ص: 26-27.

- 6/- تكوين شبكة الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات، من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- 7/- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 8/- اللاتزامنية: تعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت مناسب للمستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- 9/- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات بالانترنت مثلاً: تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله.
- 10/- قابلية التوصيل: تعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد التي تم فيه الصنع.
- 11/- قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل: الحاسب الآلي، النقال، الهاتف... الخ.
- 12/- قابلية التحويل: هي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- 13/- اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد وجماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث نصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد إلى شخص آخر، أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من الكل إلى الكل.
- 14/- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر من مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
- 15/- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح برأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح له بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال

ازداد في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات ودورها في التأثير على إنجاحها من حيث القيام بالوظائف المناطة بها، مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وغيرها، خاصة في ظل التطورات المستمرة والهائلة في مجال المعلومات.

ولقد تغير دور تكنولوجيا المعلومات من كونه مصدرا داعما إلى اعتباره مطلبا أساسيا لتمكين المنظمات من القيام بعملياتها الإدارية المختلفة بكفاءة، وذلك لما توفره هذه التكنولوجيا من قدرات معلوماتية تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو.

المطلب الأول: أهم المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات (أعوان تكنولوجيا المعلومات)⁽¹⁾

لم يعد مجال الحاسبات من حيث الوظائف وخلق فرص العمل حقلًا مستقلا بذاته، فهو يدخل في كافة قطاعات الحياة مثل: التجارة والنشر والصناعة والزراعة والخدمات، ولا بد أن يدرك ذلك من يريد أن يلتحق بوظيفة متعلقة بالحاسب، وهذا يعني أنه لا بد للمشتغل في مجال الحاسب من العمل على تنمية معارفه ومعلوماته وتحديثها بشكل مستمر وصقل مهاراته بمزيد من الخبرة والتدريب والممارسة على الحاسب والإلمام بأحدث ما يتوفر في الأسواق من معدات وبرامج ونظم.

ويلاحظ أن كل منظمة أيا كان حجمها ومهامها تستعين بمختصين في تكنولوجيا المعلومات، الذين يمكن عرض أبرز تخصصاتهم على النحو التالي:

1/- علماء الحاسب (Computer Scientists): وهم يقومون عادة بتصميم الحاسبات وإجراء البحوث لتطوير تصميمها أو استخدامها، وتطوير مبادئ تطبيق الحاسبات الإلكترونية لاستخدامات جديدة. إنهم فئة متميزة من ناحية عن باقي العاملين في مجالات الحاسبات الإلكترونية بمستواهم الأكثر ارتفاعا نظرا للخبرة التي يمتلكونها نظريا والتحديث المستمر لها، من خلال القضاء على مشاكل معقدة وإنشاء تكنولوجيات جديدة كتطوير لغات متخصصة أو تصميم أدوات برمجية... الخ.

2/- مهندسي الكمبيوتر (Computer Engineers): ويعملون في مجالات التجهيزات والبرامج الخاصة بتصميم النظم وتطويرها، وقد يعملون كجزء من فريق تصميم أدوات الكمبيوتر الجديدة أو تجهيزات مرتبطة بالكمبيوتر.

¹ - محمد الصبري، مرجع سابق، ص - ص: 24-26.

3/- محلل ومصمم النظم (System Analyst et Designer): وهو شخص أو مجموعة

من الأشخاص الذين يقومون بإجراء الدراسات التمهيديّة لتطبيق الحاسب التي تتضمن:

- دراسة الحاجة إلى تنظيم أو خطة معينة.

- تقصي الحقائق والقيام بالدراسات الاستطلاعية لما هو قائم من نظم وأنماط التعديل المطلوبة.

- تحديد معالم النظام ومتطلباته من أساليب إدخال وإخراج ومعالجة بما يتضمن الأجهزة والبرامج التطبيقية.

- وضع الخطط والواصفات اللازمة لبناء النظام وصيانته.

- إعداد خطط التدريب لمستخدمي النظام.

- اختبار النظام وتلقي التغذية العكسية واستخدامها في إعداد التقييم والتصميم.

- الإشراف على صيانة النظام والتحقق بشكل مستمر من دقته وكفاءته عند التشغيل.

4/- المبرمج أو مخطط البرامج (Programmer): يقوم بإعداد البرامج باستخدام لغة برمجة معينة أو أكثر

بما يتضمن مهام التخطيط للبرامج وفقا للاحتياجات والمتطلبات التي يحددها مصمم النظام ثم بناء البرنامج ذاته

ومهامه تقتصر على⁽¹⁾:

- إعداد جداول القرارات.

- بناء البرنامج واختباره بشكل منطقي وعملي أي بالحساب اليدوي المرحلي ثم باستخدام الحاسب.

- صيانة البرامج أثناء التشغيل وتقديم المشورة والمساعدة والتدريب للمستخدمين.

5/- مدير قاعدة البيانات (Database Manager): وعادة ما يكون هذا الشخص إما مصمم نظم

أو مبرمج على قدر كبير من الدراية والمعرفة والخبرة، ويكون هو المسئول عن أمن البيانات وسلامتها وشؤون

الاستثمار اليومي الفعال، كما تتمثل مسؤولياته الأخرى في:

- جدولة وتنظيم العمل وتوزيعه بين الأفراد العاملين.

- الإشراف على صيانة النظام وبرامجه المختلفة أثناء التشغيل ومتابعة سير العمل.

- تقديم المشورة والمساعدة والتدريب للمبرمجين ومخططي ومحليي النظم.

- تقديم البرامج أو التنسيق بين المبرمجين ومخططي ومحليي النظم.

¹ - محمد الصبري، مرجع سابق، ص - ص: 26-30.

6/- مسئول الدعم (Technical Support Representative): يقوم بتقديم المعونة الفنية لمستخدمي الحاسب وتكون مهمة العون الفني في مجال المعدات والبرامج، فيقوم مسئول الدعم بتوفير المعلومات والعون على تشغيل الحاسبات الطرفية أو وحدات الحاسب الشخصي لمستخدميها في شكل توضيح لخطوات العمل أو حل المشاكل المرتبطة بتشغيل التطبيقات أو تداخل بين البرامج والنظم، كما يمكن لمسئول الدعم الفني أن يعالج بشكل محدود المعدات التي تستدعي انتقال مهندس الصيانة لحلها.

7/- المشغل (Operator): هناك نوعين من المشغل وهما: مشغل النظم، ومشغل الحاسب، فمشغل الحاسب مهمته الإشراف على تشغيل الحاسب عادة ما يكون Mini Computer أو جزء من حاسب رئيسي Server أو Mainframe، يخدم مجموعة من المستخدمين، أما مشغل النظم فيتولى إدخال البيانات والنصوص واستخدام التطبيقات المبرمجة وحزم البرامج الجاهزة وتحميلها وصيانتها وحمايتها.

8/- المتخصصين في الشبكات (Network Specialists): ومهمتهم التأكد من أن تدفق المعلومات داخل المؤسسة يسير على وجه صحيح، وأنها آمنة من الاستخدام غير المسموح به.

9/- مصمم النماذج (Design Modeler): هو المسئول عن بناء النماذج والمحاكاة ثنائية وثلاثية الأبعاد لمشاكل تصميم المنتجات وغيرها من نظم التصميم الهندسي باستخدام الحاسب، ويستطيع مثل هذا الشخص استخدام برامج مثل: 3D Studio.

10/- مصمم الرسوم المتحركة (Animation Designer): وهو المسئول عن تصميم وتخطيط عناصر الرسوم المتحركة ثنائية وثلاثية الأبعاد، وتحريكها وإخراج الأفلام والخلفيات لها باستخدام الحاسب.

11/- مصمم الوسائط المتعددة (Multimedia Designer): وهو المسئول عن إعداد العروض المرئية باستخدام الوسائط المتعددة مثل: الرسوم والصور والصوت والحركة، فيتضمن عمله معالجة الصور والدمج بينها وبين الأفلام والصوت والمؤثرات الخاصة باستخدام الحاسوب.

12/- مصمم المواد المطبوعة (DTP Designer): وهو المسئول عن تصميم وإخراج الصفحات والكتب المطبوعات وغيرها من عناصر النشر المكتبي، ويمكن لهذا المصمم استخدام برامج مثل: النشر المكتبي على حاسبات IBM، ولكن برامج الماكينيتوش في هذا المجال أكثر شهرة وقدرة وكفاءة مثل: برامج النشر المكتبي والناشر الصحفي وغيرها من البرامج المماثلة التي توفر للمصمم في هذا المجال القدرة على دمج الصور والنصوص وخلق المطبوعات المكتبية بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: أهمية وأصناف تكنولوجيا المعلومات

الفرع الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط المنظمة، وإن عدم وجودها يؤدي إلى ضعف اتخاذ

القرارات الصحيحة، وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات فيما يلي: (1)

1/- تعمل تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المنظمة وأعمالها، ومنتجاتها بالإضافة إلى أسواقها، لامتداد استخدامها في مختلف أنشطة المنظمة.

2/- تدفع بالمنظمة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة، حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يحتم عليها اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية.

3/- تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين، الأمر الذي يساعد في تقييم أعمال وأفكار مبدعة، كما أنها تساهم في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها، وهي السرعة والثبات والدقة والموضوعية... الخ.

4/- مكنت تكنولوجيا المعلومات المنظمات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها وبين المنظمات مع بعضها من خلال ما توفره شبكات الاتصالات الحديثة، وربط الحواسيب مع بعضها.

5/- ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل حدوث الأزمات، لما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.

6/- تحسن عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار، وتوفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات.

7/- تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في تقليص حجم المنظمات وتقليص عدد المستويات الإدارية، وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلا من التقليدية، وكذلك ساعدت على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال، مثل: مدخل إعادة هندسة الأعمال.

¹ - يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، دراسة ميدانية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 85، سنة 2010، ص- ص: 326-327.

8/- تساعد المنظمة على بناء قاعدة معلومات إستراتيجية، لما تتمتع به من قدرات فائقة في التعامل مع المعلومات بما يكسب المنظمة الميزة التنافسية، وتقديم الدعم المباشر لإستراتيجية المنظمة لما توفره من معلومات عن عوامل المنافسة لتخطيطها حواجز الزمن والمكان.

• ويرى البعض الآخر من الباحثين الاقتصاديين أن الأهمية أو الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات إذا ما استخدمت تكنولوجيا المعلومات تكمن فيما يلي:⁽¹⁾

1/- السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة.

2/- تقليل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيز كبير في المنظمة.

3/- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية، وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.

4/- تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

5/- تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة، وذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.

6/- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

7/- مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن وتنويعها.

8/- حفظ البيانات والمعلومات المهمة التي تعتبر أساس عمل المنظمات.

الفرع الثاني: أصناف تكنولوجيا المعلومات⁽²⁾

أسهمت الكثير من الأبحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة في ظهور نتائج ومعطيات هامة شخصت على أساسها تكنولوجيا المعلومات.

فقد صنفت الباحثة الاقتصادية "wood ward" تكنولوجيا المعلومات على أساس درجة التعقيد الفني للعمليات الإنتاجية المستخدمة في المنظمات الصناعية، إذ قامت هذه الباحثة باعتماد تكنولوجيا المعلومات على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات، وطبقت أفكار هذه الدراسة على 100

¹ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، سنة 2012 ص 322.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص - ص: 235 - 237.

شركة صناعية تقع في جنوب مدينة اسكس في المملكة المتحدة، واستغرقت مدة الدراسة ما يقارب الخمس سنوات وكانت نتائجها تصنيف تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- 1/- إنتاج الوحدة الواحدة (أو الدفعة الصغيرة): يعد من أقدم تكنولوجيا المعلومات وأبسطها التي تستخدمها المنظمات وتسمى أحيانا بالإنتاج تبعا للطلب، وتشمل أغلب الصناعات الحرفية وورش التجارة والحدادة والخياطة.
- 2/- الإنتاج الواسع (أو الدفعات الكبيرة): ويقصد به الإنتاج النمطي المكون من عدة مراحل إلى خطوط تجميعية مثل: صناعة السيارات، وأجهزة التلفاز والمبردات والثلاجات وغيرها من السلع الاستهلاكية ذات الطلب الكبير.
- 3/- الإنتاج المستمر: ويقصد بهذا النوع سلسلة العمليات أو المعالجات للمواد الأولية التي يمر بها المنتج ليصبح سلعة تامة الصنع، ويستخدم في الصناعات التحويلية كما في النفط وصناعة الغاز والصناعات الكيميائية والبلاستيكية.

أثبتت دراسة "wood ward" وجود علاقة تربط كلا من تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة، لذا تكون الشركات التي تطور هياكلها لتتكيف مع تكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها أكثر نجاحا وفعالية.

أما "perrow" فقد اهتم بدراسة التكنولوجيا المستندة إلى المعرفة باعتبارها أهم من تكنولوجيا الإنتاج إذ عرّف التكنولوجيا بصفة عامة بأنها الإجراءات التي يؤديها الفرد لأداء شيء ما باستعمال أدوات وأجهزة ميكانيكية بغية إحداث تغييرات معينة في الأداء، واعتمدت فكرته على بعدين أساسيين هما:

- البعد الأول: مدى تغير المهام، أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل أو الشخص في عمله.
- البعد الثاني: قابلية تحليل المشكلة، أي نوع طرق البحث المسبقة في إيجاد حل المشكلة أو الاستثناء الذي يواجهه الفرد في عمله.

وقد استخدم هذين البعدين وتوصل إلى تقسيم تكنولوجيا المعلومات وفق استخداماتها في المنظمات إلى أربعة أصناف وهي:

- 1/- تكنولوجيا المعلومات الروتينية: وتتعامل مع استثناءات قليلة ودرجة عالية من مستوى تحليل المشكلات التي تواجهها شركات تجميع السيارات وأقسام الصرافة في البنوك.
- 2/- تكنولوجيا المعلومات الهندسية: وهي التي تتصف باستثناءات كثيرة، ولكن يمكنها أن تحل مشكلاتها وتتعامل مع استثناءاتها بطرق عقلانية ونظامية، كما في المصانع الخاصة بنماذج الطائرات والسفن.

3/- تكنولوجيا المعلومات الحرفية: تتعامل مع مشكلات صعبة نسبيا وعدد محدود أو قليل من الاستثناءات مثل: تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في شركات صناعة الزجاج والخياطة والأعمال المعدنية.

4/- تكنولوجيا المعلومات غير الروتينية: تتعامل مع الاستثناءات الكبيرة بسبب تغييرات في أداء مهماتها مما يجعلها تواجه صعوبات في القدرة على تحليل المشكلات، كما هو الحال في أبحاث الفضاء والطاقة النووية.

المطلب الثالث: المهارات المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها

الفرع الأول: المهارات المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات⁽¹⁾

يرى الدكتور صلاح زين الدين أن الاستخدام المبدع لتكنولوجيا المعلومات يحتاج إلى مهارات جديدة، فمازالت اللغة الإنجليزية مثلا، تهيمن على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و شبكة الانترنت مما يعكس تأثير الثقافة عليها ومن هنا أصبح إتقان اللغة الإنجليزية من أهم المهارات المطلوبة في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهناك ثلاث مهارات أخرى ذات تأثير فعال في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وهي:

1/- مهارات المشاركة والعمل الجماعي التي تساعد على رفع كفاءة الأداء في شبكات الاتصال والمعلومات.

2/- مهارات فنية مطلوبة في تدعيم عمليات التصميم والتنفيذ والصيانة لشبكات الاتصالات، كما أن تكنولوجيا المعلومات تتطلب معلومات فنية لتركيب وتدريب المستخدمين وإجراء عمليات الصيانة.

3/- يلزم توفير مهارات للرقابة في إدارة شبكات الاتصالات المعقدة وخدمات المعلومات وتطبيقاتها.

الفرع الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

تطبق أو تستخدم تكنولوجيا المعلومات في مجالات مختلفة كما هو مبين في الجدول الموالي:⁽²⁾

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص31.

² - حامد أحمد الخناوي، دور كتاب التكنولوجيا للصف الثاني عشر في اكتساب الطلبة بعض المعايير العالمية لتكنولوجيا المعلومات، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، دفعة 2010/2009، ص- ص: 16-19.

الجدول رقم [1-1]: تطبيق تكنولوجيا المعلومات في عدة قطاعات

مجالات التطبيق	أمثلة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	الأهداف الرئيسية من وراء التطبيق
قطاع المال والاقتصاد	أمثلة أعمال البنوك	- تحسين الخدمة. - سرعة الضبط للحسابات. - مساندة الرقابة المالية على البنوك.
	تحويل الأموال إلكترونياً	- سرعة الخدمة. - تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.
	إقامة النماذج الاقتصادية	- تحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات.
	إدارة الاستثمارات	- تعظيم عائد الاستثمارات. - تحليل المخاطر
	نظم معلومات أسواق الأوراق المالية	- فورية بث المعلومات للمتعاملين. - استخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغيير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.
قطاع التصنيع	التصميم بمساعدة الكمبيوتر	- سرعة التعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.
قطاع الغذاء والتغذية	تطبيقات الهندسة الوراثية في تنمية الثروة الحيوانية	- تعظيم إنتاج البروتين الحيواني واستحداث فصائل جديدة.
	إدارة موارد الري	- تقليل الفاقد من المياه.

<p>- معاونة الطبيب البشري، وتدريب الأطباء الجدد، وإتاحة استشارات طبية أفضل للمناطق النائية.</p>	<p>النظم الخبيرة لتشخيص الأمراض</p>	<p>قطاع الطب والدواء</p>
<p>- مساندة البحث العلمي في مجال الدواء وإرشاد الأطباء والمرضى إلى الجديد في مجال الدواء.</p>	<p>نظم المعلومات الدوائية</p>	
<p>- تقليل عنصر المخاطرة ضد الإهمال البشري ودقة متابعة حالة المرضى.</p>	<p>الرقابة على غرف العناية المركزة</p>	
<p>- تحسين خدمات الحجز على الطائرات وحسن استغلال المقاعد المتاحة.</p>	<p>نظم الحجز الجمركي</p>	<p>قطاع النقل والمواصلات</p>
<p>- تحسين الخدمة وتقليل الأعطال وزيادة سعة قنوات الاتصال.</p>	<p>السنترالات والشبكات الرقمية</p>	
<p>- التحكم في إشارات المرور لتقليل الاختناقات وكذلك الإسهام في تخطيط المدن والميادين.</p>	<p>نماذج إدارة وتخطيط المرور</p>	
<p>- تحليل البنية الجزئية للمواد الغير معروفة وكذلك التخطيط لسلسلة التفاعلات لتوليد المواد العضوية الجديدة.</p>	<p>تحليل الموارد وتخليقها</p>	<p>قطاع التعدين والثروة المعدنية</p>
<p>- مسح مناطق شاسعة بالاستشعار عن بعد، وتحديد وجود المواد الطبيعية بدرجة أعلى من اليقين.</p>	<p>اكتشاف مواقع الثروة المعدنية</p>	
<p>- تقليل الفاقد من الطاقة واستحداث مصادر جديدة منها.</p>	<p>ترشيد استغلال الطاقة</p>	

<p>- سرعة التجاوب مع الصواريخ الهجومية والتصدي لعدد كبير منها في الوقت نفسه.</p>	<p>نظم الدفاع المتقدمة</p>	<p>القطاع العسكري</p>
<p>- تدريب المقاتلين في بيئة تحاكي ظروف المعارك، وتقليل الوقت اللازم للاستعداد القتالي.</p>	<p>توجيه الصواريخ والقنابل</p>	
<p>- تقليل المخاطرة على البشر والمعدات، كتدريب رواد الفضاء والطيارين على قيادة مركبات الفضاء والطائرات.</p>	<p>التدريب من خلال المحاكاة</p>	<p>مجال التعليم والتدريب</p>
<p>- زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدها.</p>	<p>برمجيات مساندة التعليم والتعلم</p>	
<p>- مساندة وضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتنظير في مجال التعليم.</p>	<p>نظم المعلومات التربوية</p>	
<p>- تقديم خدمات معلوماتية للمنزل والمكاتب كالتسويق وإجراء المعاملات المصرفية من المنازل.</p>	<p>شبكات الفيديو تكس</p>	<p>قطاع الإعلام</p>
<p>- سرعة إنتاج الوثائق وإتاحة إمكاناتها للأفراد بعد أن كانت حكرًا على المؤسسات في الماضي.</p>	<p>النشر المكتبي</p>	
<p>- تخلص المتلقي من الطابع السلبي لمشاهدة برامج التلفزيون وإتاحة عدد هائل من قنوات ومواد إرسال.</p>	<p>وسائل الترفيه الإلكتروني</p>	

تثؤرون البيئة	الإنذار المبكر للكوارث البيئية	- تقليل الخسائر البشرية وغير البشرية.
	نظم المعلومات البيئية	- متابعة التغيرات المناخية ونماذج الأمطار الحمضية ومتابعة ثقب الأوزون.

المصدر: حامد أحمد الخناوي، دور كتاب التكنولوجيا للصف الثاني عشر في اكتساب الطلبة بعض المعايير العالمية لتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص- ص: 16-19.

المطلب الرابع: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات

رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من مزايا إلا أنه لا يجب النظر إليها على أنها خير خالص، بل على العكس من ذلك في بعض الجوانب، وهذا ما سيتجلى لنا من خلال هذا المطلب في إطار الحديث عن الآثار الايجابية والسلبية لاستخدامها.

أولاً: الآثار الايجابية⁽¹⁾

- 1/- الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت في التعليم، الطب، التجارة، الاتصالات... الخ، لقد زادت من شعور الإنسان بالحرية، ورمت عن كاهله قيود إيقاع الزمن.
- 2/- أما في المجال العلمي، ساهمت الانترنت في تعزيز العمل الأكاديمي الجامعي، وفتحت آفاق جديدة أمام البحث العلمي في مختلف مجالاته.
- 3/- تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية، وتوفر المعلومات في مختلف مجالات الحياة، كاللهمو والسفر والسياحة فضلا عن منتديات الحوار والنقاش الالكترونية التي تساهم في تشجيع التفاعل والتواصل بين البشر.
- 4/- كان لثورة المعلومات أثر كبير على النشاط التجاري لمختلف الشركات والمؤسسات التجارية، فنمت التجارة الالكترونية ووفرت إتاحة السلع والخدمات للجماهور الكبير.
- 5/- تؤدي الصحافة الالكترونية في عصر المعلوماتية دورا هاما في نشر المعلومات والتنوير والتواصل بين الشعوب.
- 6/- تساهم شبكة الانترنت على الترويج وبيع مختلف أنواع الكتب، وتساعد في الاطلاع على الأدبيات التي تحظرها بعض الحكومات.

¹ - بحيث نجد، نقمة ثورة المعلومات، مجلة العربي، العدد، 468، سنة 1998، ص: 144.

ثانيا: الآثار السلبية⁽¹⁾

- 1/- أدخلت تكنولوجيا المعلومات في حياة البشر ما يسمى بالواقع الافتراضي، الذي يسمح للمنتفعين والمستثمرين لهذه الثورة أن يتلاعبوا مع الحقائق التاريخية.
- 2/- تأثير شبكة الانترنت على الأطفال ونشأتهم، بل وعلى الكبار أيضا فالجلوس لساعات طويلة أمام شبكة الانترنت والانتقال من موقع لآخر بعيدا عن العالم الواقعي الذي يعيشون فيه، والكم الهائل من المعلومات التي يحصلون عليها بفرض ضغوطا نفسية وعصبية عليهم.
- 3/- خرق حرمة الأشخاص والتنظيمات والتجسس عليهم وهذا عن طريق الدخول في ملفاتهم الخاصة بهم ومعرفة أدق التفاصيل عن حياتهم الخاصة، هذه الاختراقات قد تطل في بعض الأحيان حتى الرؤساء والشخصيات البارزة.
- 4/- يرى فيها البعض أنها تهديدا للأمن القومي للدول والمجتمعات، فضلا عن تدشينها نوع جديد من الحروب هي حروب المعلوماتية، حيث ظهر نوع جديد من الجرائم هي جرائم المعلوماتية.
- 5/- إن الموجات الكهرومغناطيسية التي تنشرها هذه التكنولوجيا لها آثار سلبية على صحة الأفراد، كمرض الأعصاب و السرطان الناتج عن الهواتف النقالة... الخ، لذا يجب أن تلازم عملية استخدامها مع فترات رياضية وصحية.
- 6/- مسألة حقوق المؤلف والناشر، إذ تزداد عمليات النسخ والتقليد.
- 7/- ساعدت على انتشار النشاطات الهدامة والسلبية، مثل: تجارة المخدرات واستدراج الأطفال إلى عالم الجريمة... الخ.

¹ - بحيث نجد، مرجع سابق، ص 145.

خلاصة:

إن منظمات الأعمال لا تعيش في معزل عن بيئتها بل هي تؤثر فيها وتتأثر بها، لذا وجب على المنظمات أن تنشئ إدارة تعرف بإدارة المعرفة، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات وتعطي لها أهمية بالغة، فتكنولوجيا المعلومات يجب أن تستخدمها المنظمات من أجل مواكبة العصرية والتطور الهائل الذي نعيش فيه اليوم، وهذا لتحقيق أهدافها واستمرارها في عملها في ظل المنافسة الشرسة.

ومن خلال هذا الفصل تبين لنا عدة نقاط أو عناصر أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

- المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها.
- المعرفة الموجودة لدى الفرد تمكنه من اتخاذ القرار المناسب والتقليل من درجة المخاطرة.
- يجب على المنظمة أن تكون لها إدارة تتمثل في إدارة المعرفة، والتي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى.

- إن مجمل الأفراد الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة والذين لديهم معارف وخبرات متراكمة يطلق عليهم اسم مجتمع المعلومات، أو مجتمع الإنسان المجدد والذكاء المشترك والعقل الفعال.
- تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، إذ يجب على هذه الأخيرة أي المنظمات أن تعمل بها وتستخدمها في مختلف نشاطاتها التي تقوم بها، من أجل تحقيق أهدافها.

تمهيد:

في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ومهما اختلفت أحجامها ومهما كانت درجة التكنولوجيا المستخدمة، فإن العنصر البشري يشكل أهمية خاصة وركيزة أساسية لتشغيل مختلف الموارد الأخرى ولصناعة النجاح والتقدم، لذا كان لا بد من وضع إدارة له تدعى بإدارة الموارد البشرية، التي لها أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، والتي تقوم باستقطاب الأفراد الباحثين عن العمل وتوظيفهم حسب مؤهلاتهم ومراقبة أداؤهم الوظيفي، وهذا من أجل تطوير وتحسين مستوى العمل الذي يقومون به داخل المنظمة وإدراك النقائص، وهذا من خلال تقييم الأداء وقياسه للوصول إلى مستوى راقى من العمل المنجز بما يحقق أهداف المنظمة.

وفي هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى مفاهيم تخص المورد البشري وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي، بحيث قسمنا فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث واحتوى كل مبحث على أربعة مطالب وعنوان المباحث هي الآتي:

- المبحث الأول: مدخل إلى المورد البشري وإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وكيفية قياسه
- المبحث الثالث: نظرة عامة حول تقييم وتحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مدخل إلى المورد البشري وإدارة الموارد البشرية

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني أو النقدية في الصندوق، بل وأهم من كل ذلك، فهم بهذا المفهوم يمثلون استثمارا، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار، فعليها إدارته بالشكل الملائم، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد "أن البشر هم أهم أصل تملكه المنظمات"، ويعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات، ويكون هدف إدارة الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي تقوم بها.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

- يعرف المورد البشري على أنه: "ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال التحويل والتغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح المورد البشري عام أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك المورد البشري لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".⁽¹⁾

- ويتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي: "مجموع الأفراد وجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".⁽²⁾

- كذلك تعرف الموارد البشرية على أنها: "مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج الأخرى (الأموال، التكنولوجيا والمواد الأولية... الخ)، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل".⁽³⁾

ونستخلص مما سبق تعريف شامل للموارد البشرية حيث نقول بأنهم " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة ويتصفون بمهارات وقدرات مناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة العامة وتحقيق أهدافهم الخاصة".

¹ - حدادوي وسبيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، سنة 2004، ص 25.

² - المرجع نفسه، ص 25.

³ - طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2008، ص 15.

الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية في المنظمات

من السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة، لذا فإن المورد البشري ذا أهمية كبيرة داخل المنظمات، وهذه الأهمية متمثلة في: (1)

1/- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2/- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3/- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4/- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5/- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.

6/- الموارد البشرية هي المحرك الأساسي في المنظمة، فعناصر الإنتاج الأخرى ليس لها معنى أو قيمة بدونهم.

7/- إن ذكاء الموارد البشرية يجعل المنظمة تكتسب طابع تنافسي، ويحقق لها ريادة في السوق.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ومصادر الحصول عليها

الفرع الأول: أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية

من بين الأسباب المهمة للاهتمام بالموارد البشرية

1/- تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية، والتقنية، والاجتماعية، والثقافية، وما نتج عنها من فرص متجددة وما تسببه لها من معوقات ومهددات. (2)

2/- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم. (3)

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1999، ص 23.

² - منير بن أحمد دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، سنة 2013، ص-ص: 91-92.

³ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، سنة 2010، ص 32.

3/- زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم ، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية.

4/- النمو الديمغرافي الذي يؤدي إلى خلق فرص عمل كثيرة كالتعليم مثلا.⁽¹⁾

الفرع الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية⁽²⁾

أولا : المصادر الداخلية

1/- الترقية : من خلال وضع الإدارة العليا شروط معينة لترقية وظيفة إلى الأعلى منها ، وتوضيح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى ، ولن تحقق برامج الترقية أهدافها إلا من خلاله للاختيار العادل بالتركيز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها، والتوازن في عدد العاملين والإدارات المختلفة وسد العجز في الإدارات التي تحتاج إلى موارد بشرية أخرى.

2/- عن طريق الزملاء والأصدقاء والمعارف: فقد يتحصل الفرد على وظيفة عن طريق صديقه الذي يعمل في إحدى المنظمات أو الحكومات الذي يرى وجود مكان غير شاغر في تلك المنظمات.

ثانيا: المصادر الخارجية

1/- التقديم المباشر للوظيفة: تستطيع المؤسسة الاعتماد على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون بأنفسهم للوظيفة، وبدافع ذاتي ، ولذا يجب معاملتهم معاملة حسنة حتى لو لم تكن فائدة من خدماتهم والاحتفاظ بطلبتهم مستقبلا .

2/- الإعلان: وهو أحسن وسائل الحصول على القوى العاملة، إذ تستخدمه الكثير من المنظمات للحصول عليهم وقيل أن المؤسسة التي شيدت لها مركزا أديبا في محيط القوى العاملة وعرفت بحسن المعاملة للعاملين وكونها المكان المفضل للعمل لا تحتاج إلى الإعلان ولكن هناك ظروف تحتم استخدام الإعلان، ووسائل الإعلان هي: الصحف اليومية ، الراديو، المنشورات ... الخ .

3/- المؤسسات الجامعية: تعتبر المدارس الفنية والجامعات من المصادر العامة في الحصول على الموارد البشرية وقد لجأت بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات وطيدة لبعض الجامعات بغرض جلب خريجيها للاستخدام وقد تمنح

¹ - مهدي حسن زويلف، نفس المرجع، ص32.

² - نفس المرجع، ص- ص: 92-93.

المنح الدراسية لبعض الطلبة للإستخدام بعد التخرج ، وقد قامت بعض الجامعات بفتح مكاتب لغرض متابعة طلبتها للحصول على الأعمال ، كما تتوفر في بعض الجامعات كتيبات عن المؤسسات التي تحتاج إلى العمالة .

4/- النقابات: وتلعب النقابات دورا كبيرا ، كمصدر من مصادر الحصول على العاملين وتوصلت الدراسات أن النقابات المهنية تتحكم في جوانب العرض بالنسبة لبعض المهن عن طريق إقامة برامج التلمذة الصناعية لأعضائها أو الاتفاق مع الإدارة من أن يقتصر التعيين ومن بين النقابة دون غيرهم .

5/- المنظمات المهنية: والتي تقوم بتهيئة العمل لأعضائها واختياراتهم ومنحهم شهادات إتقان المهن.

المطلب الثالث: تعريف إدارة الموارد البشرية، أهميتها، وأهدافها

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم، وإعدادهم، وتنشيطهم والإبقاء عليهم".⁽¹⁾

- تعرف بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".⁽²⁾

- إدارة الموارد البشرية هي: "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها".⁽³⁾

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية هي: "عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة، والتي تساعد المنظمة في تفوقها على منافسيها، علما أن عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تتضمن كل من التخطيط، التنظيم، التوظيف، ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص28.

² - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، سنة 2012، ص127.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة2005، ص 14.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي: (1)

- 1- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
- 2- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- 3- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- 4- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
- 5- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أهداف وهي: (2)

- 1- الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية، مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضى وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.
- 2- أهداف العاملين: وتتمثل في:
 - العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم.
 - انتهاز سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.
- 3- أهداف المنظمة: وتتمثل في:
 - جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

¹ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2014، ص26.

² - منير بن أحمد دريدي، مرجع سابق، ص-ص: 94-95.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنظمة.

وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل مهام أو وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁽¹⁾

1/- تخطيط الموارد البشرية: وتتمثل في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة والطلب على العاملين وحجم عرضها الداخلي والخارجي وكلفتها.

2/- اختيار الموارد البشرية: وهي الوظيفة التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية وإجراءات الاختيار والاختبار لضمان تحديد الشخص المناسب في المكان الملائم.

3/- الدافعية والعمل: وهي الوظيفة التي تحدد اتجاهات وحاجات العاملين لغرض زيادة اندفاعهم بشكل إيجابي نحو العمل والمنظمة.

4/ تدريب العاملين وتطويرهم: وهي الوظيفة المعنية باكتساب العاملين المهارات والمعرفة الخاصة بوظائفهم وذلك للمساهمة في تصحيح الأداء الحالي للعاملين في المستقبل.

5/- أنظمة الأجور والرواتب: وهي تحديد قيمة كل وظيفة قياسيا بالوظائف الأخرى لتحديد العوائد الداخلية والخارجية وللوصول إلى الأجر أو الراتب الذي تستحقه كل وظيفة.

6/- أنظمة الحوافز والعوائد: وهنا تهتم هذه الوظيفة بتحديد الحافز العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز القياسية للأداء، فضلا عن المقابل غير المباشر للعاملين وأسرههم لزيادة ارتباطه بعضويته في المنظمة.

7/- علاقات العمال: وهي السياسات المصممة لتلبية الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة من خلال تحسين تفاعلاتهم في العمل مع الزملاء والمدراء، والبيئة الداخلية والخارجية لها.

8/- انضباط العاملين: تؤكد هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات الأفراد العاملين في المنظمة.

9/- السلامة المهنية والأمن الصناعي: تركز هذه الوظيفة على سلامة العاملين من المخاطر والأمراض وإصابات العمل التي يتعرضون لها في المنظمة.

¹ - عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، ط1، سنة 2014، ص- ص: 92- 93.

10/- إدارة الأداء وتقويمه: وهذا من خلال قياس أداء العاملين في المنظمة على وفق معايير ترتبط بالأداء كما ونوعا وتعد من أبرز وأهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأهمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها المنشودة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي وكيفية قياسه

يغطي مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المنظمات، لذا نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء الوظيفي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة. كما يعتبر العنصر الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة ألا وهو البقاء والاستمرار.

ومن أجل معرفة أداء العاملين يجب قياسه، والذي يعتبر أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح أمرا مهما على المنظمات اعتماد عدة أساليب ومعايير لتطبيق هذا المفهوم، إضافة إلى الدراية الكافية بمتطلبات هذه العملية وذلك من أجل القدرة على المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للموظف خلال فترة زمنية محددة مسبقا.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي، مكوناته وعناصره

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وهذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر بين الكتاب والمفكرين ومن أهمها نجد:

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة من الموظف داخل المنظمة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة"⁽¹⁾.

- كذلك الأداء الوظيفي هو: "درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فهو يعتبر قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁽²⁾.

- إن الأداء الوظيفي عُرف على أنه: "القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف المنظمات"⁽³⁾.

ومنه يمكننا القول بأن الأداء الوظيفي هو: "كل المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، الذي يجب عليه القيام به على أكمل وجه لتحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة".

¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، سنة 2014 ص 54.

² - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، سنة 2014، ص185.

³ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 2009/07، سنة 2010، ص218.

الفرع الثاني: مكونات الأداء الوظيفي

يرتبط الأداء الوظيفي بمكونين رئيسيين هما: (1)

1-/ الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المنظمة فالفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، إذ تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون أن الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، وتقاس الفعالية في المنظمة بكمية الأرباح المحققة.

2-/ الكفاءة: هي صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر نذكر أهمها: (2)

1-/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظائف والمجالات المرتبطة بها.

2-/ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-/ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4-/ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

• بالإضافة إلى عناصر أخرى وهي: (3)

5-/ تخطيط الأداء: وهو تحديد الأهداف، مع تحديد الأداء المطلوب.

6-/ تنظيم الأداء: وهذا بمعرفة المسؤوليات والمهام، وفتح قنوات الاتصال والعمل باللوائح والقوانين.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص - ص: 2119-220.

² - أسعد أحمد مجذ عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، دفعة 2007/2008، ص 34.

³ - مجذ قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء) مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2014 ص

المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات قياس الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

الفرع الأول: خطوات قياس الأداء الوظيفي

يمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:⁽¹⁾

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

- الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم، إذ لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان العاملين والمشرفين، إذ لا تخرج هذه الأسس عن النطاق التالي:

1/- الصفات الشخصية التي يتجلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

2/- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها، وما إلى ذلك من وحدات العمل.

3/- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو مستوى رضا المتعاملين معه: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

4/- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

- الخطوة الثالثة: إطلاع الرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.

الفرع الثاني: متطلبات قياس الأداء الوظيفي

يرتكز قياس الأداء الوظيفي على عدة متطلبات وعناصر وهي كالاتي:⁽²⁾

1/- الخدمة: وتمثل مستويات الرضا وتؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتفاظ بالعاملين.

2/- الجودة: تتمثل في الوقت المستغرق لشغل الوظائف الشاغرة ومستويات المهارة.

3/- الإنتاجية: تتمثل في تكاليف الاستخدام وتكاليف المتدرب أي الموظف.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2010، ص-ص: 345-347.

² - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص-ص: 125-131.

- 4/- إستراتيجية العمل: حيث يتعامل قياس أداء الموظفين مع الطبيعة البشرية، فمثلا عند إجراء استطلاع يتساءل الموظف عن سبب الاستطلاع، وعمّا إذا كان سيتغير شيء ما نتيجة لهذا الاستطلاع.
- 5/- قياس أداء العاملين في الواقع العملي: حيث يجب أن تتوفر قوائم تبين الأداء الكلي للموظف إضافة إلى الدافعية
- 6/- رضا العملاء: حيث أن قياس الأداء الوظيفي يرتبط برضا العملاء، ودرجة قبولهم لهذا الأداء المتميز وتميز بين:

- ✓ أعمال إستراتيجية: وهي ما ينبغي على الفريق التنفيذي دراستها والتصرف بشأنها.
- ✓ أعمال تشغيلية: وهي ما ينبغي فعله بشكل أكثر أو أقل أو أفضل من حيث الأداء.
- ✓ أعمال سلوكية: وهي السلوكيات الواجب إتباعها من قبل الموظفين مع العملاء.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من المتغيرات أهمها: (1)

- 1/- العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل... الخ، كما أن الجانب الفني يؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الأداء داخل المنظمات.
- 2/- العوامل الإنسانية: وتشتمل على الأداء الفعلي للوظيفة، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، إضافة إلى التدريب والمهارة والقدرات الشخصية والرغبة في العمل، والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية، وحاجات ورغبات الموظفين.
- وهناك من يصنف هذه العوامل إلى داخلية وخارجية كما يلي: (2)
- 1/- عوامل داخلية: وهي العوامل الناتجة عن تداخل وتفاعل عناصر المنظمة، والتي تؤثر على الأداء الوظيفي فيها ونجد من أبرزها:

- ✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة في معالجة المعلومات.

¹ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10 / 2012، سنة 2012، ص 323.

² - عمر تيمجفدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، دفعة 2012/2013، ص 51.

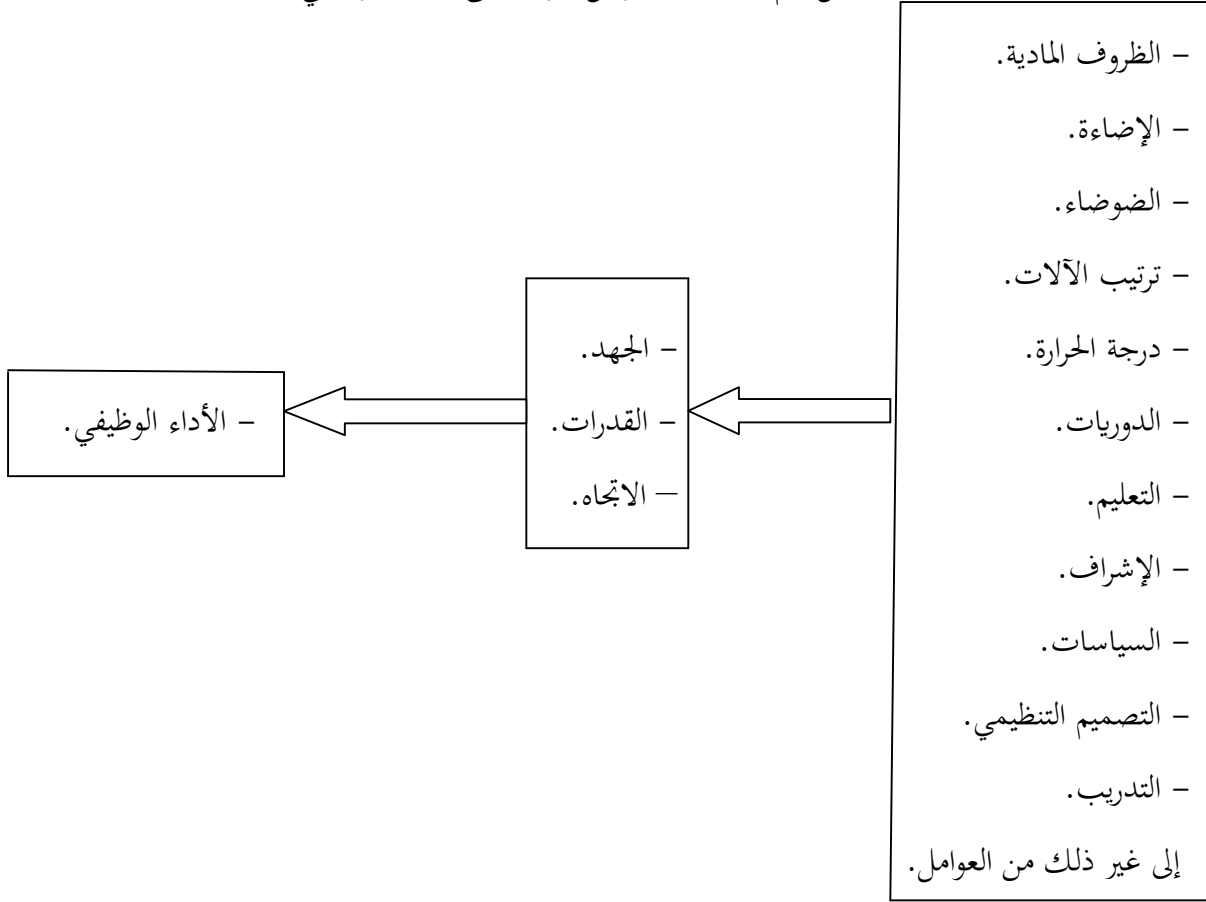
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد الموظفين.
 - ✓ الهيكل التنظيمي وكيفية تقييم الوظائف بين الوحدات والموظفين.
 - ✓ نظام اختيار وتعيين الموظفين.
 - ✓ نظام الأجور والمكافآت والتحفيزات.
- 2/- عوامل خارجية: وهي عوامل تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي داخل المنظمة وهي:

- ✓ العوامل السياسية: مثل الحروب... الخ
 - ✓ العوامل الاقتصادية: مثل معدلات البطالة، اتجاهات الأجور... الخ.
 - ✓ العوامل الاجتماعية: كالتوزيع الجغرافي، مستويات التعليم إلى غير ذلك.
 - ✓ العوامل التكنولوجية: معدلات الإنفاق على البحوث (البعثات التكوينية).
- إضافة إلى: (1)

- الإشراف: وهي من أبرز العمليات التي تحرص من خلالها المنظمات على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية والكفاءة في أداء موظفيها.
 - الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ومن أجل تحقيق كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيزه، ودفعه لتحقيق الأهداف العامة، فتحفيز الموظفين يهدف للتأثير في سلوكه.
 - ظروف العمل: فالموظف يتأثر بالظروف السائدة داخل المنظمة، مثل: الإضاءة والتهوية، الضوضاء... الخ.
 - الإرشاد: إن الإرشاد له دور كبير في تعامل الموظف مع المشكلات المتعلقة بوظيفته.
- والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

¹ - ملياني عبد الكريم، فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، دفعة 2012/2013، ص106.

الشكل رقم [1-2]: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: أسعد أحمد مُجَد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص28.

المطلب الثالث: معايير ومستويات قياس الأداء الوظيفي

الفرع الأول: معايير قياس الأداء الوظيفي

هناك معايير يجب مراعاتها قبل قياس الأداء الوظيفي وهي: (1)

1- الاستطاعة: إذ لا يتأثر قياس كفاية الأداء بما هو خارج عن استطاعة الموظف من أمور لا سلطان له عليها إضافة إلى مراعاة الحالة الصحية والذهنية للموظف ومدى تأثيرها على مستوى أدائه.

2- نطاق العمل المؤدى: يتقيد القياس بالعمل الذي يؤديه الموظف فعلا ولا يمتد إلى غيره ليشمل عملا لم يشغله الموظف ولم يؤديه، ومن حيث النطاق المكاني للعمل فإن القياس يتحدد بما يقوم به الموظف في إطار وظيفته ولا علاقة له بما يقع خارجها.

3- استمرارية العمل: حيث أن القيمة الكاملة لعناصر القياس تكون في العمل المستمر.

¹ - ملياني عبد الكريم، مرجع سابق، ص103.

الفرع الثاني: مستويات قياس الأداء الوظيفي

يتحدد قياس الأداء الوظيفي وفقاً لما يلي: (1)

1- التقدير الوصفي والرقمي للكفاية: حيث يتم وضع درجات رقمية مقابلة لكل تقدير وصفي على النحو التالي:

✓ ممتاز: من 90 درجة فما فوق.

✓ جيد جداً: من 80 درجة إلى أقل من 90 درجة.

✓ جيد: من 65 درجة إلى أقل من 80 درجة.

✓ مقبول: من 50 درجة إلى أقل من 65 درجة.

✓ ضعيف: أقل من 50 درجة.

2- تحديد مستوى الكفاية في بعض الحالات الخاصة: حيث أنه لا يجوز تقدير بعض الموظفين بتقدير كفاية (جيد، جيد جداً، ممتاز)، وذلك لعدة أسباب منها:

• عدم تجاوز التدريب بنجاح.

• غياب الموظف عن التدريب بدون سبب مقنع

• الوقوف لأكثر من خمسة أيام.

3- الاستخلاص من حالة سابقة للموظف: تتمثل في:

✓ التقارير السابقة: ويعمل بها في حالة إعارة الموظف للخارج، فيتم الرجوع إلى تقارير سابقة عنه وليس تقرير السنة الماضية فقط وإنما تحدد الفترة بأكثر من سنة.

✓ مجمل الحالة الوظيفية: حيث أنه في حالة عدم وجود تقارير سابقة عن الموظف أو تلف التقارير الخاصة به، فإنه يتم وضع تقارير حكمية عنه.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والصعوبات التي تواجه عملية القياس

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء الوظيفي

يعتمد قياس الأداء الوظيفي على عدة مؤشرات أهمها: (2)

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص-ص: 104-107.

² - نفس المرجع، ص-ص: 107-109.

1/- الثبات: هو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة القياسات نتيجة لمصادر منظمة، ويتوقف تقدير الثبات على:

✓ مقاييس الاستقرار: وهي تقديرات ثبات إعادة الاختبار، إذ يمكن الحصول عليها باستخراج معامل الارتباط بين قياسات تجمع في زمن معين، وبين قياسات تجمع في زمن لاحق على نفس المجموعة من الموظفين باستخدام نفس أداة القياس.

✓ مقياس التكافؤ: وذلك باستخدام مجموعتين متكافئتين من بنود الأداء لتقييم الفعالية، عن طريق وضع مجموعتين من أسئلة الاختبار تغطيان نفس الموضوع.

✓ مقاييس التجانس الداخلي: وهذا يعني إذا كانت جميع أجزاء المقياس الكلي تقيس الشيء أم لا.

2/- الصدق: يعتبر مقياس الثبات غير كاف لضمان أن يكون المقياس ذا قيمة دقيقة، ولهذا يعالج صدق المقياس علاقته بهدف المقياس، والتحقق من صدق المقياس عبارة عن عملية مكونة من البحث والتحري يتم بواسطتها تقدير درجة صدق المقياس، وهناك عدة إجراءات لتقدير الصدق وهي:

✓ صدق المحتوى: ويهتم بدرجة كون المقياس ممثلاً للأداء في محتواه، سواء كان الاهتمام بمقاييس موضوعية كمعدلات الغيابات، أو بمعايير حكمية كقوائم الاختبار وسلامة التقدير.

✓ الصدق المعياري: ويشير إلى العلاقة بين الدرجات التي يتم الحصول عليها بناء على مقياس أداء الوظيفة والدرجات التي يتم الحصول عليها بناء على معيار سلوكي معين.

✓ صدق المنشأ أو التكوين: هو سمة خاصة للموظفين لا يخضع للملاحظة أو القياس مباشرة، ولكن يمكن الاستدلال به من خلال السلوك الوظيفي القابل للملاحظة في موقف أو مناسبة معينة.

3/- الدقة: هناك علاقة بين دقة قياس الأداء وبين كل من مفهوم الأداء ومفهوم الصدق، إذ أن موضوع الدقة من الموضوعات المحيرة، فهي تعكس الدرجة التي يحصل عليها الموظف على مقياس أداء معين، مستوى الأداء الحقيقي لذلك الموظف.

الفرع الثاني: صعوبات قياس الأداء الوظيفي

هناك عدة صعوبات تؤثر في متابعة وقياس الأداء الوظيفي وهي كالاتي: (1)

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص- ص: 122-124.

- 1/- عدم وجود مقاييس طويلة الأجل: حيث أن الرؤساء القائمين بعملية القياس لا يقومون في كثير من الحالات بتحليل الآثار بعيدة المدى، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:
- المدراء لا يُقدِّرون أهمية القياس والتقييم بعيد المدى.
 - اعتقاد المدراء أن اعتبارات المدى القصير أكثر أهمية من اعتبارات المدى الطويل.
 - قد لا يتوافر لدى المديرين الوقت الكافي لإجراء التحليل طويل المدى.
 - مكافئة بعض المدراء والموظفين على أساس أدائهم في المدى القصير.
- 2/- استبدال الأهداف: قد تؤدي متابعة وقياس الأداء في حد ذاتها إذا لم تتم بدقة، إلى تدني أداء المنظمة إذ يحدث ما يسمى باستبدال الأهداف، كأحد الآثار السلبية الجانبية ونميز هنا:
- استعاضة السلوك: لا تخضع كل عناصر الأداء للقياس بسهولة، مثل التعاون والمبادرة، لذلك يتم التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها.
 - القصور عن الأداء الأمثل: حيث أن كثرة القطاعات في نفس المنظمة قد يؤدي إلى وجود اختلافات بينها مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين داخل كل قطاع.
- 3/- اختلال عناصر العمل: يختل عنصر العمل نتيجة الصعوبات التي تعيق قياس أداء الموظف وهي: (1)
- عدم وجود معايير نموذجية لأداء الوظائف.
 - غياب المعايير التي يمكن الاسترشاد بها في تحديد ما يلزم من موظفين.

¹ - مُجد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 53.

المبحث الثالث: نظرة عامة حول عمليتي تقييم وتحسين الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة بحيث أن تقييم الأداء الوظيفي هو نظام، يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لوظائفهم، إذ أنه أطلق على تقييم الأداء الوظيفي العديد من المسميات الأخرى مثل: نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة، نظام تقييم الموظفين، وأيا كانت التسمية فهي تنطوي على مدى كفاءة الموظف في إنجاز عمله.

وبعد تقييم الأداء الوظيفي تظهر الحاجة الماسة إلى تحسين الأداء الوظيفي خاصة في الحالات التي لا تحقق مستوى الأداء المتوقع، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، ومراحله

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء الوظيفي أهمها:

- عرف منصور أحمد منصور عام 1973م تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء الموظف لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بوظيفته في الحاضر والمستقبل"⁽¹⁾.

- عرفه Beach عام 1973م بقوله: "إن تقييم الأداء الوظيفي هو التقييم المنظم للموظف، مع احترام أدائه في العمل وكوامنه"⁽²⁾.

- إن تقييم الأداء الوظيفي هو: "الحكم على نجاح الموظف في وظيفته الحالية، وعلى مدى نجاحه في حالة ترقبته لوظيفة أعلى في المستقبل"⁽³⁾.

ومن خلال ما تم ذكره يمكننا القول بأن تقييم الأداء الوظيفي: "هو عملية تقويمية يتم من خلالها التعرف على الجهود المبذولة من قبل الموظف ومدى حبه لعمله وإتقانه له من أجل إدراك النقائص".

¹ - ملياني عبد الكريم، مرجع سابق، ص 107.

² - المرجع نفسه، ص 107.

³ - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 186.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تستهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الموظف وعلى مستوى المدير.⁽¹⁾

1/- أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

2/- أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3/- أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي بعدة مراحل أهمها:⁽²⁾

1/- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء الموظفين حيث يتوجب عليها تجزئة أداء الموظف، ويمكن استخلاص هذه التجزئة من نموذج "وصف الوظيفة"، وتدرج هذه العناصر في: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين... الخ.

2/- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: حيث أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

¹ - يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص

تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2013/2014، ص- ص: 72-73.

² - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص- ص: 267-269.

- 3/- تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين.
- 4/- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم، والعناصر التي سيركز عليها التقييم، والفوائد المتوقعة الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.
- 5/- وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء الوظيفي هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات وظيفته وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية، ويجب قياس سلوك الموظف في وظيفته في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.
- 6/- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، وهذا شيء يجب ألا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه.
- 7/- اتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة: النقل، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل... الخ.
- 8/- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا: وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك طرق كثيرة تقليدية وأخرى حديثة في عملية تقييم الأداء الوظيفي سنذكر أهمها فيما يلي:

أولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي⁽¹⁾

- 1/- طريقة الترتيب: هي أقدم الطرق المستخدمة، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم التقييم بطريقة الترتيب بعد مقارنة أداء

¹ - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2010، ص- ص: 202-206.

الشخص بالآخرين.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: سهلة التطبيق، وتفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

لكن يعاب على هذه الطريقة أنها: لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح العجز أو القصور في أداء الموظف، ولا يكون التقييم فيها وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: تقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة، فمثلا: هناك ثلاثة موظفين هما: (أ- ب- ج) فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات، فلو كانت المقارنات هي:

- (أ) أفضل من (ب)

- (أ) أفضل من (ج)

- (ب) أفضل من (ج)

فيمكن بيان نتيجة المقارنات في الجدول الموضح بعد:

جدول رقم [1-2]: طريقة المقارنة المزدوجة

الموظفون	موظف (أ)	موظف (ب)	موظف (ج)
موظف (أ)		-	-
موظف (ب)	+		-
موظف (ج)	+	+	
المجموع	2	0	2-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 203.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: سهلة التطبيق، وتساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل: التساهل أو

التشدد بالإضافة إلى أنها تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية، أو المكافأة.

ومن عيوبها: لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

3- طريقة الميزان أو الدرجات: هي من أقدم الطرق، حيث تعتمد على إعداد تقرير لتقييم الأداء، والذي

يتضمن مجموعة من الصفات، وأمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي

يراهما مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف، ويمكن بيان تلك الطريقة في النموذج التالي:

الجدول رقم [2-2]: طريقة الميزان أو الدرجات الخطوة (I)

التقدير عوامل التقييم	غير مرض	مرض	جيد	جيد جدا	ممتاز	التقدير بالأرقام
أداء العمل - كمية العمل - جودة العمل		3	3			2 3
مهارات سلوكية -علاقات العمل - الانضباط				3		4 5
المجموع:						14

المصدر: مُجد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص204.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: سهلة التطبيق، وتقييم الأداء فيها يتم بناءً على عوامل محددة.

ويعاب عليها: بسبب تأثير المقيم بعلاقاته الشخصية مع الموظفين.

4/- طريقة القوائم: تعتمد هذه الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويتطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه، ويمكن توضيح الطريقة من خلال النموذج الموالي:

الجدول رقم [2-3]: طريقة الميزان أو الدرجات الخطوة (II)

لا	نعم	الجملة
		1- يؤدي عمله بدقة.
		2- ينهي العمل في الموعد المحدد.
		3- يلتزم بساعات العمل.
		4- يظهر قدرا من المبادرة في أداء العلم.
		5- يتخذ قرارات حاسمة.

المصدر: مُجّد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص205.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: سهلة التطبيق، ولا تتطلب إلا تدريب محدود للمقيمين، بالإضافة إلى أنها تحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين.

ومن عيوبها أنه: تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف، بالإضافة إلى أنها تتطلب حسن اختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

5- المقياس الرتبي البياني:⁽¹⁾ يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة، مثل: كمية العمل الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... الخ، ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بدراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة، ويضع القيمة الملائمة لها، وبعدها يستخرج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

¹ - طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، سنة 2011، ص-ص: 82 -

الجدول رقم [2-4]: طريقة المقياس الرتبي البياني

90	كمية العمل
80	الاستقلالية
70	معرفة العمل
80	الغياب
80	الدقة في الأداء
90	التعاون مع زملائه
70	التعاون مع رؤسائه
560	المجموع:

المصدر: طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 83.

ثم تجرى عملية استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقا لما يلي: $80 = \frac{560}{7}$ درجة ويتم بعد ذلك اعتماد النتيجة لاستخدامها وفق القيمة الوظيفية استنادا للمعيار الآتي:

الجدول رقم [2-5]: القيمة الوظيفية لطريقة المقياس الرتبي البياني

الدرجات	التقييم
90 - 100	ممتاز
80 - 89	جيد جدا
70 - 79	جيد
50 - 59	متوسط
49 فأقل	ضعيف

المصدر: طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 83.

وتمتاز هذه الطريقة بأهمها: سهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، كذلك تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت المنظمة صغيرة أو كبيرة، بالإضافة إلى أنها تستخدم في جميع قطاعات الأعمال الإنتاجية أو الخدمية.

ونقاط ضعفها هي: التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وأخلاقياتهم وشخصياتهم، كذلك كونها تتعلق بإختيار معايير التقييم المعتمدة، إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي مما يؤثر عكسيا على نتائج التقييم المتوخاة بلوغها للفرد والمنظمة معا.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي

وتشمل الطرق التالية: (1)

1- الإدارة بالأهداف: يستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين المختصين، ويطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأفراد، برامج المراجعة.

• وتعتمد الإدارة بالأهداف على الخطوات التالية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد، وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

- متابعة مدى الإنجاز المحقق دوريا.

- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل.

• ولا بد من توافر مجموعة من المتطلبات لكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وهي:

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميًا.

- أن تتسم الأهداف بدرجة عالية من التحدي، فالأهداف البسيطة لا تشكل حافزا.

- ألا تكون هذه الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية، بل يجب تحقيقها بالجهود الفردية.

- مشاركة العاملين بتحديد الأهداف وآلية الإنجاز والتوقيت الزمني له.

- أن تكون الأهداف ذات طبيعة مرنة، إذا احتاجت للتعديل كلما تطلب الأمر ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ.

- إجراء مراجعات دورية ومنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر، لاسيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

¹ - طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص - ص: 84-86.

2/- تقييم الأحداث الحرجة: هي من أحدث الوسائل لتقييم الأداء الوظيفي، ويتطلب من المقيّم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وهذه الطريقة يتم فيها تدوين سجلات من خلال تدوين سلوك العاملين أثناء تأديته لمهام عملية، بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي، وهذه السجلات تعدّ أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين، وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله⁽¹⁾. وتتسم هذه الطريقة بأنها: تقلل من عنصر التمييز في التقييم وتعمل على تحسين مستوى الإشراف على أداء العاملين، وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه.

ومن سلبيات هذه الطريقة كونها: تتطلب من المقيّم أن يسجل الأحداث بانتظام، وهذا يشكل عبئا وجهدا وأحيانا يكون هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيّم خصوصا إذا شعر العامل بأن المقيّم أو المدير يُدوّن ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة.

3/- قوائم المراجعة: تستند هذه الطريقة إلى دراسة جميع الوظائف في المنظمة، بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن عبارات وصفية يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، وتشمل قوائم المراجعة على أسئلة تتعلق بسلوك الفرد عن قيامه بأداء العمل المعين، وتتطلب هذه الأسئلة الإجابة ب (نعم) أو (لا)، كما تتضمن القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة. وتتسم هذه الطريقة بأنها: سهلة الاستخدام ولا تتطلب وقتا طويلا في التقييم، ويفضل استخدام هذه الطريقة للتقييم في قطاع الخدمات، كما أن هذه الطريقة لا تتأثر بأعداد العاملين.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها لا تستطيع توفير قائمة مستقلة بجميع الوظائف لديها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.

4/- مقياس الاختبار الإلزامي: هذه الطريقة حديثة وتهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية، وهي من أكثر الطرق استخداما وتتم بإعداد مجموعة من الأسئلة تصف كمية أداء العامل لوظائفه وواجباته ومسؤولياته وهذا من خلال إعطاء رتبة لكل سؤال من 1 إلى 10 والجدول الموالي يشير إلى هذه الطريقة:

¹ - طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص- ص: 86-88.

الجدول رقم [2-6]: مقياس الإختبار الإلزامي

الوصف	الرتبة
لديه القدرة على السيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم	
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	
يتكاسل في إنجاز عمله	
متعاون ويظهر جدية في الأداء	
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	
مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل	
سريع الفهم ولا يحتاج إلى توجيه مباشر	
بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر	

المصدر: طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 88.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها وأنه لا يمكن تحقيق ضمان تسرب الأوزان إلى المقيمين إضافة إلى استياء بعض المقيمين في عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات.

المطلب الثالث: المسئول عن تقييم الأداء الوظيفي والمشاكل التي تواجه عملية التقييم

الفرع الأول: المسئول عن تقييم الأداء الوظيفي

يمكن القول بأن الجهات التالية الأكثر شيوعاً في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي: (1)

1-/ الرئيس المباشر: يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماماً بأداء وسلوك العاملين، كما أنه يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلاً عن إمكانيةه بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسئولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين.

إذ أن مسؤولية الرئيس المباشر تتسم ببعض المزايا منها بث الطمأنينة في نفوس مرؤوسيه حينما يعرفون أن تقييم أدائهم سيتم من قبل الرئيس المباشر، ومن عيوبها: إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما جعل عنصر الموضوعية منحسراً حينما يدخل عامل التحيز في التقييم.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2007، ص- ص: 166-167.

2/- مديروا الإدارات: عادة ما يتحمل مديروا الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم، وعليهم وبشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها، تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.

3/- إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء الوظيفي والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم، بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين.

الفرع الثاني: المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة مشاكل أو صعوبات تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي نذكر أهمها فيما يلي: (1)

1/- ظاهرة التساهل: حيث يقوم الموظف بأداء وظيفته على أسس عشوائية لا تساعد على تحقيق نتائج إيجابية في عمله.

2/- ظاهرة التحيز: إن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبا على سير عمل المنظمة، وبالتالي تكون النتائج غير مرضية لأنها اعتمدت على تحيزات شخصية.

3/- التقييم الوسط للعاملين: تؤثر هذه الظاهرة سلبا على النتيجة النهائية للوظيفة.

4/- التشدد في التقييم: وهذا يؤثر سلبا على مستوى الأداء المتعلق بالموظف.

5/- الميل نحو جوانب يريدها المقيم للأداء مما يجعله يعطي أكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يريد تغطيتها.

6/- عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق والنوعية.

7/- عدم القدرة على التفرقة بين المستويات بسبب تشابه الكثير من التقييمات المتعلقة بعدد من الموظفين.

8/- التبعية في عملية تقييم الموظفين حسب تقديراتهم السابقة وهذا خطأ.

¹ - طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص- ص: 187 - 188.

- 9/- معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساسا في التقييم وتغفل عن قدراتهم وخبراتهم.
- 10/- المؤثرات التنظيمية: عادة ما يتأثر المقيمون في عملية تقييمهم ببعض الاعتبارات التنظيمية المتمثلة في الأهداف المرتبطة بالتقييم.⁽¹⁾
- 11/- التدريب الغير كافي للأفراد القائمين بعملية التقييم للأداء الوظيفي.⁽²⁾
- 12/- التخوف من تحمل مسؤولية التقييم.⁽³⁾
- 13/- مكانة الوظيفة: أي أن الرؤساء يخضعون لتأثير مركز الوظيفة ومكانتها الهامة عند تقييم أداء الموظف.⁽⁴⁾

المطلب الرابع: مداخل وأهداف عملية تحسين الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مداخل تحسين الأداء الوظيفي

توجد ست مداخل لتحسين الأداء الوظيفي وهذه المداخل متمثلة في:⁽⁵⁾

أولا: القيادة الناجحة

وهي القدرة على التأثير في الموظفين حتى يتعاونوا لتحقيق هدف موحد ومتفق عليه، والقيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل، وهناك مجموعة من المبادئ تقوم عليها القيادة الناجحة وهي:

1/- الثقة بالنفس وبالآخرين: وهي الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة، مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب.

2/- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: إن مشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بهم والاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، ومن نتائج المشاركة تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.

3/- احترام التنوع والاستفادة منه: يجب على القائد الناجح أن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين والاختلافات، سواء كان في الجنس أو المستوى التعليمي، الثقافة... الخ، وأن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها.

¹ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، ط1، سنة 2009، ص 224.

² - شريف ماهر هيكل، مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشري، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص 211.

³ - نفس المرجع، ص 211.

⁴ - عاطف جابر طه، أشرف غريب، مرجع سابق، ص 129.

⁵ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص - ص: 404-426.

ثانيا: تمكين العاملين

وهو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاء الموظفين، والتي تمنح مزيد من السلطات لهم في أداء وظائفهم، مع تعهد وإلتزام الموظف بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وتمر عملية تمكين الموظف بعدة مراحل وهي كالآتي: (1)

- المرحلة الأولى: التعريف وتوصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.
- المرحلة الثانية: تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.
- المرحلة الثالثة: تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة بأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة، في إطار توسيع وتقوية التمكين.
- المرحلة الرابعة: تعديل الهياكل التنظيمية للمنظمة، بحيث تقل الديمقراطية وتؤدي إلى الابتكار والاستقلالية في أداء العمل بحرية أكبر.
- المرحلة الخامسة: تعديل أنظمة المنظمة، مثل: نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل.
- المرحلة السادسة: تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية للإستمرار.

ثالثا: التدريب

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات لدى الفرد، وهذا من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة، ويمكن التمييز بين نوعين من التدريب وهما:

- التدريب الداخلي: وهو تدريب يكون داخل المنظمة على يد مختصين أكفاء.
- التدريب الخارجي: وهو إرسال الموظفين إلى منظمات أخرى لإكتساب المهارات اللازمة مثل: البعثات من أجل التعلم.

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص- ص: 426 - 428.

رابعاً: التحفيز الفعال

نقصد بالتحفيز هو حصول الموظف على مقابل سواء مادي أو معنوي يجعله يشعر بالحماس والاندفاع للقيام بوظيفته على أحسن وجه ويسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة منه، بحيث أن هناك حافزين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، فالحوافز المادية تتمثل في: الأجور التشجيعية المرتبطة بالإنتاج، والمشاركة في الأرباح، تقديم سكنات بأسعار منخفضة إلى غير ذلك، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة... الخ.

خامساً: تحسين مناخ وظروف بيئة العمل

يكون بإتباع الأسلوبين التاليين وهما:

1/- تلطيف جو العمل أو الإنتاج: وهذا من خلال التناوب في العمل (أي يتناوب الموظف العمل مع زملائه لكي لا يمل)، بالإضافة إلى توسيع مجال العمل (أي جعل الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى، بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طوال الوقت)، كذلك إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي (بمعنى التوسع في تفويض السلطة التي تتيح للعاملين اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين، مما يشعر العاملين بأهميتهم وقيمة دورهم في المنظمة).

2/- تحسين ظروف العمل: والمتمثلة في الإضاءة، التهوية، ووسائل الخدمة والترفيه... الخ.

سادساً: تنمية قدرات الابتكار

حيث أن الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان إنتاج (فكرة، وسيلة، أداة...) لم تكن موجودة من قبل بما يحقق نفعاً للمجتمع، وتتميز المنظمات الابتكارية بما يلي:

أ/- تشجيع المبدعين والمبتكرين العاملين بالمنظمة.

ب/- تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ البرامج المقترحة.

ج/- تبني المواهب.

الفرع الثاني: أهداف برنامج عملية تحسين الأداء الوظيفي⁽¹⁾

يرى الاقتصاديون أنه من النقاط التي يمكن البدء بها، الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرنامج، أي تحدد أهدافها وليس من السهل صياغة هدف أساسي أو مجموعة من الأهداف الثانوية

¹ - جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2003، ص 35.

القليلة فهناك العديد من المشكلات التي تتعلق بالعمل والتي يجب حلها أثناء فترة محددة، ويرى الاقتصاديون أنه على المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعاً للأغراض، فإذا كانت الدراسة التي تم إجرائها على العاملين دقيقة بشكل كاف، فيجب أن تكون من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والمتعلقة بالعاملين مايلي:⁽¹⁾

- 1- خفض معدل التغيب.
 - 2- خفض التكاليف.
 - 3- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
 - 4- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
 - 5- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة
 - 6- تحسين النظام الأمني.
 - 7- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
 - 8- زيادة الإنتاجية.
 - 9- الإبقاء على العاملين الأكفاء.
 - 10- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.
 - 11- تحسين المهارات العامة للتخاطب.
 - 12- مراقبة تطور البرامج.
 - 13- التأكد من فعالية عمل التدريب.
 - 14- تحسين عمل التحكم في الميزانية.
 - 15- تعيين مجموعة جديدة من العاملين.
- ويمكن تحقيق المزيد إذ تم ضم كل فرد في المنظمة إلى برامج تحسين الأداء الوظيفي.

¹ - جون فيشر، مرجع سابق، ص 35.

المطلب الخامس: وسائل تحسين الأداء الوظيفي ومعيقاته

الفرع الأول: وسائل تحسين الأداء الوظيفي

من أجل تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة، فإن القادة بها والمسؤولين يلجئون لعدة وسائل تمكنهم من ذلك ومن أهمها مايلي:

1- إدارة الجودة الشاملة:⁽¹⁾ وهي عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة، وذلك من خلال توظيف أفراد مهرة واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية، وذلك من أجل تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة وذلك من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والموظفين، وتظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في:

- نظام الجودة الشاملة يزيد الربحية ويخفض التكلفة.

- زيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة.

- تنمية الشعور بوحدة الفريق.

- تحقيق ميزة تنافسية.

2- الإدارة بالأهداف:⁽²⁾ وهي طريقة يقوم بموجبها الرئيس والموظف بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل الموائمة بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة، ولنجاح عملية الإدارة بالأهداف لابد من توفر عناصر أساسية وهي كالتالي:

- توضيح أهداف المنظمة وكذا الموظفين.

- تقييم إنجازات الموظفين بشكل صحيح وعادل.

- مكافئة الموظفين تبعاً لنتائج التقييم المتحصل عليها.

3- هندسة التغيير وإعادة البناء:⁽³⁾ هذه العملية هي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في منظمات الأعمال، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي، كما أن تطبيق برامج هندسة التغيير يعتمد بشكل كبير على رئيس المنظمة الذي عليه القيام بما يلي:

- تكوين رؤية مستقبلية واضحة.

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص- ص: 453- 455.

² - المرجع نفسه، ص 473.

³ - المرجع نفسه، ص- ص: 490- 493.

- إعداد رسالة واضحة للمنظمة.
 - وضع أهداف محددة.
 - تخصيص الموارد اللازمة والكافية لإعادة البناء.
 - تشجيع الموظفين على الابتكار والتجديد.
- 4/- القياس المقارن:⁽¹⁾ هو عملية منظمة ومستمرة تقيس أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ إجراءات تراها ملائمة لتحسين أدائها وللقيام بهذه العملية يجب إتباع الخطوات التالية:
- الحصول على دعم الإدارة.
 - تحديد ما الذي سيتم قياسه.
 - تكوين فريق ذو خبرة.
 - تحديد مصادر المعلومات الداخلية وأساليب جمعها.
 - تجميع البيانات الداخلية.
 - تجميع البيانات الخارجية.
 - البحث عن المنظمات الرائدة لإجراء المقارنة.

الفرع الثاني: معيقات تحسين الأداء الوظيفي

هناك معيقات تحسين الأداء الوظيفي الشخصية ومعيقات تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة، وستتطرق إلى كل واحدة منهما بالتفصيل وعلى حدا كما يلي:⁽²⁾

أولاً: معيقات تحسين الأداء الوظيفي الشخصية

هي التي ترتبط بشخصية المسئول الإداري الأول في المنظمة ويمكن حلها إذا توافرت الرغبة والجدية في الحل والتغيير، وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية:

1/- الإدارة بالأزمات: هي التعامل مع الواقع والمستقبل الخاضع للاحتمالات، فرجل الإدارة يستخدم كل الموارد المتاحة لديه للوصول إلى الأهداف المرغوبة، لذلك يتخذون قرارات لها آثار إيجابية أو سلبية، فإذا كانت

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص- ص: 503- 507.

² - المرجع نفسه، ص- ص: 441-446.

الإيجابيات هي الغالب فلا بد من التعرف على السلبيات وعلى ردود الأفعال المرتبطة به والأزمات والمشاكل التي تواجهه واستعراض بدائل الحلول الخاصة به.

2-/ المركزية: إن المركزية الشديدة تخلق ضغوطا على وقت رجال الإدارة العليا وتجعلهم في حالة عمل وقلق دائم في المنزل وفي العمل، وهذا لعدم وجود المساعد الكفء في كافة المستويات الإدارية الذي يساعد في عملية التفويض، ويرجع عدم وجود المساعد الكفء إلى أحد أمرين:

أ/- إما أن عملية الاختيار أو الترقية لم تصادف أهدافها، وبالتالي يشغل الوظيفة العليا من ليس له الكفاءة المناسبة للوظيفة.

ب/- وإما أن المساعد مفروض على الرئيس بحكم القانون أو بحكم عوامل شخصية، وهو في نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطة إليه.

3-/ إدارة الوقت: يتعرض رجال الإدارة لضغط الوقت الناتج عنه التوتر والضييق والقلق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم، وتدل الحقائق التي تذهب إلى منازل رجال الإدارة في نهاية يوم العمل وتعود مرة أخرى إلى المنظمة.

4-/ تناول التفاصيل: من الظواهر الشائعة في الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين، تسيير المناقشات في اتجاهين:⁽¹⁾

- نادرا ما يتم الدخول إلى الموضوع ومناقشته فورا وبدون التعرض إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع المطروح للبحث والمناقشة.

- أو الدخول في التفاصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي للموضوع. والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة في مستويات الإدارة العليا وتتم مناقشة التفاصيل في المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التي تدخل أصلا في اختصاصها.

5-/ توقف التفكير: إن توقف التفكير لا يعني عدم القدرة، فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير المبدع الخلاق، لكنهم لا يُقدِّمُونَ عليه لأسباب ما، قد يكون من بينها حالة الإحباط التي تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة، حيث يقولون "ومن يأتي بعدي يتصرف"، أو غير ذلك من الأسباب الأخرى.

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 447.

6/- السكرتارية الخاصة: تقوم السكرتارية الخاصة بدور واضح في كفاءة الإدارة العليا، من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها وفي الوقت المناسب، بهدف اتخاذ القرارات ومنع الضغوط الشخصية التي تتعرض لها الإدارة العليا في المكالمات التليفونية والزيارات والمقابلات، لذا يجب أن يحظى اختيار العاملين في هذا المجال باهتمام رجال الإدارة، وتقع عليهم مسؤولية الاختيار، وأي قصور من جانب السكرتارية في الأداء إنما يرجع بالدرجة إلى سوء الاختيار من البداية.

7/- الولاء للسياسة: تعتبر الإدارة في خدمة السياسة، فالسياسة تحدد الأهداف العامة، والإدارة هي أداة تحقيق تلك الأهداف، فالإدارة تُكْمِل عمل السياسة وينبغي أن تعمل في ظل نظام سياسي مستقر، ونقطة الخطورة هنا تكمن في أن يكون ولاء الإداري للسياسي أولاً، ولو على حساب أهداف المنظمة التي تعمل بها، وهنا يمسك السياسي بخيوط السلطة ولا يترك للإداري سوى مهمة تنفيذه.

ثانياً: معيقات تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة⁽¹⁾

إن معيقات التغيير الإداري على مستوى المنظمة يمكن التصدي لها خاصة إذا كانت المستويات العليا أو المستويات السياسية لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة، لذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن ومن بين هذه المعوقات مايلي:

1/- الخطأ في تقييم أداء المنظمة: فلا زالت عملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح وفي المنظمات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوى حادة من جانب المستفيدين من الخدمة وهاذين المؤشرين لا يكفيان في عملية التقييم، بل يلزم إضافة مؤشرات أخرى كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس أو المستهدف أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة.

2/- بطء الإجراءات: تسمى كذلك بالروتين، وهي ظاهرة سلبية في الإدارة، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها:

- الشك في العاملين أي عدم الثقة فيهم.

- صدور كثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا.

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص- ص: 447-507.

- 3/- عدم وجود نظام للمعلومات: إن اتخاذ أي قرار إداري يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات المختلفة وأي قرار يُؤخذ في غياب المعلومات يندر أن يكون سليماً وصحيحاً وناجحاً، مما يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التي تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم.
- 4/- علاقة العمل الداخلية: أي منظمة عبارة عن منظومة، لذا ينبغي أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعكس صحيح أيضاً، حتى تعمل بكفاءة عالية، لذا فإن الصراع داخل المنظمة أمر مرفوض بكل المقاييس.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المورد البشري وأهميته داخل المنظمات، والتي أولت له اهتماما بالغا وهذا بإنشاء إدارة خاصة به، ألا وهي إدارة الموارد البشرية، التي بدورها تقوم بتقييم الأداء الوظيفي من أجل تحسينه، حيث تطرقنا إلى ماهية الأداء الوظيفي ومكوناته بالإضافة إلى طرق قياسه وتقييمه وتحسينه، وباعتبار الأداء الوظيفي محرك رئيسي للمنظمة وضمان سيرورتها فإن عملية التقييم تفيد في:

- معرفة المشاكل التي يمر بها الموظف.

- إدراك النقائص في المنظمة.

- مكافئة الموظفين ذوي التقييم العالي.

- تحسين أداء العاملين.

- تحقيق أهداف المنظمة وذلك بتقارب العوائد المتوقعة مع العوائد الحقيقية.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ومن خلال هذا الفصل اتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المنظمة الرئيسي ألا وهو الربح والبقاء، وبناءً على تقييم الأداء الوظيفي وتحسينه تتم العديد من التغييرات داخل المنظمة مثل الترقيات والقرارات المتعلقة بالرواتب وما إلى ذلك.

تمهيد:

بعد ما تناولنا الجانب النظري من البحث موضوع الدراسة، كان لزاماً علينا أن نجسد ذلك في الواقع إذ أنه لا يكفي أن نتكلم عن تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما دون أن نستفيد من ذلك على الواقع، إذ أن هذا الفصل يبين لنا العلاقة بين هذين المتغيرين، كما أنّ طرح التساؤلات ووضع الفرضيات يجب أيضاً أن تختبر وتحلل إحصائياً، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي.

فإن أي دراسة ميدانية تمر بمجموعة من المراحل والتي تشمل نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تجسيد الجوانب التي تمّ تناولها في الفصول النظرية، لذلك قمنا بتقسيم دراستنا هته إلى المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمستشفيات.
- المبحث الثاني: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت.
- المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية والتحليلية لإتجاهات المستقvisين نحو محاور الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمستشفيات

تعتبر المستشفيات متطلبا أساسيا لتقديم الخدمات الطبية، فالإنسان بحاجة ماسة إليها عند مرضه وذلك لقدرتها على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية، لذا فإن المستشفيات هي المكان المفضل بالنسبة للمريض لتلقي العلاج، ومكان العمل المناسب للطبيب وباقي القوى العاملة الإستشفائية الأخرى، كما يعتبر الواجهة الحضارية التي تبرز تقدم البلد من الناحية الصحية والعلمية والاجتماعية، وهذا من خلال الوظائف التي تقوم بها.

المطلب الأول: تعريف المستشفيات وتطورهم التاريخي

الفرع الأول: تعريف المستشفيات

- إن كلمة مستشفى في اللغة العربية تعني الشفاء أو البرئ، وفي اللغة اللاتينية تعني إكرام الضيف.⁽¹⁾
- عرفت جمعية المستشفيات الأمريكية المستشفى بأنه: "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة، تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات طبية، تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج الازمين".⁽²⁾
- كما عرفته منظمة الصحة العالمية على أنه: "جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي وصحي متكامل، من مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع من الناحيتين العلاجية والوقائية، ويشمل عيادات خارجية تستطيع إيصال خدماتها للعائلة في موقعها الطبيعي، كما أنه أيضا مركز لتدريب الكوادر الصحية ولإجراء البحوث الطبية الاجتماعية".⁽³⁾
- ومن التعاريف الشائعة أيضا أن المستشفى هو: "مكان لإيواء المرضى حتى يتم شفائهم".⁽⁴⁾
- ويختلف مفهوم المستشفى حسب الأطراف التي يتعامل معها، فكل طرف له مفهومه الخاص عن المستشفى تبعاً لتلك العلاقة القائمة بينهما، ويتضح ذلك فيما يلي:⁽⁵⁾
- * المرضى: ينظرون إلى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج والرعاية الصحية لهم واستشفائهم.

¹ - صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2009، ص207.

² - كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، دفعة 2008/2009، ص18.

³ - نفس المرجع، ص18.

⁴ - صلاح محمود ذياب، نفس المرجع، ص207.

⁵ - كحيلة نبيلة، نفس المرجع، ص19.

- * الكادر الصحي: ينظرون إلى المستشفى على أنه الموقع الذي يمارس فيه أعماله ومهمته الإنسانية، بما يملكه من خبرة ومهارة في القيام بالرعاية الصحية.
 - * إدارة المستشفى: تنظر إلى المستشفى على أنه منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها، ومتفاعلة مع متغيراتها في ضوء ما يحدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء وفعال.
 - * الدولة: ترى المستشفى بأنه إحدى مؤسساتها الخدمائية والمسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.
 - * مصانع الأدوية: تنظر إلى المستشفى على أنه سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية ومستلزمات طبية وفق اتفاقات مسبقة.
 - * الطلبة والجامعة: يرونه على أنه موقع تدريبي وعملي لاكتسابهم المهارة والمعرفة الميدانية عن أسرار المهنة لإجراء التجارب والبحوث المستقبلية في مجال الطب.
- وحسب التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المستشفى هو: "مؤسسة طبية مرخص لها رسمياً، تقدم رعاية طبية منتظمة وتتوفر فيه سجلات طبية وخدمات على مدار الساعة، وغرف عمليات وجميع الوسائل الممكنة لتقديم الخدمات الطبية التشخيصية والعلاجية".

الفرع الثاني: التطور التاريخي للمستشفيات⁽¹⁾

تشير الدراسات إلى أن المستشفى كان موجوداً تحت أسماء أخرى مثل: البيمرستان أو السكستيا في بعض الحضارات، حيث تم استخدام المستشفى في عهد الفراعنة، وكذلك في عهد الإغريق وهذا في السنوات ما قبل الميلاد وفي الحضارة الهندية القديمة، حيث كان يطلق عليه أيضاً اسم معابد الشفاء وكان الكاهن يقوم بدور الطبيب والممرض وكافة الخدمات الطبية الأخرى، وقد حرصت الدولة الرومانية على إنشاء مستشفيات وألحقت بالكنائس وهذا في السنوات الميلادية، وفي الدولة الفارسية أنشأت المستشفيات وألحقت المعابد.

ومن أبرز سمات المستشفيات في الحضارات القديمة الأمور التالية:

- 1/- استخدام المستشفى كمركز لتدريب الأطباء الجدد والكوادر الطبية والتمريضية.
- 2/- قيام الأطباء بإجراء العمليات الجراحية وتجبير الكسور ووصف العقاقير الطبية والدوائية.

¹ - صلاح محمود ذياب، مرجع سابق، ص- ص: 204- 206.

3/- استخدام المستشفى مكانا لإيواء المرضى وتقديم العلاج مع التركيز على النظافة.

أما في العصر الإسلامي فقد ازدهرت المستشفيات وتميزت بالتنظيم والكفاءة وجودة الخدمة الصحية المقدمة، وكان المستشفى في هذا العصر من المؤسسات المنظمة والمرتبطة على أصول علمية، ويعتبر العاملين في المستشفى في العصر الإسلامي من أوائل الذين قسموا المستشفى إلى أجنحة وأقسام على أسس علمية وعملية صحيحة كنوع المرض أو الجنس أو العمر.

وفي العصر العباسي شهدت المستشفيات ازدهارا وتطورا في مجال الطب والتمريض، وذلك بسبب انتشار حركة الترجمة وانتشار الفتوحات الإسلامية واستمرارية التواصل بين الحضارة الإسلامية والحضارات الأخرى في ذلك العصر، وقد قُسم المستشفى في العهد العباسي حسب الجنس إلى قسم للذكور وآخر للإناث، وكان يضم المستشفى صيدلية لتكوين الأدوية ومكتبة، بالإضافة إلى مدرسة لتعليم الطب والعلوم الطبية والعلوم المخبرية والدوائية، وقد ظهر أيضا في هذا العصر المستشفى المتنقل والذي يرافق الجيش في فتوحاته وحرابه، وكذلك إرسال المستشفى المتنقل إلى المناطق النائية لعلاج المرضى في جميع بقاع الدولة الإسلامية مترامية الأطراف.

ومن أهم مميزات المستشفيات في الحضارة الإسلامية مايلي:⁽¹⁾

1/- اختيار موقع جغرافي مناسب للمستشفى، بحيث يعكس الجو الهادئ والهواء النقي.

2/- وجود المستشفيات المتنقلة ومستشفيات الأمراض النفسية.

3/- عدم السماح للمرضى المصابين بأمراض معدية بمخالطة المرضى الآخرين.

4/- تنظيم مزاولة مهنة الطب والصيدلة والرعاية التمريضية.

أما في عصرنا هذا فقد شهد تطورا وازدهارا في مجال المستشفيات، وهذا من خلال الاكتشافات الطبية المتطورة التي تشخص أدق الحالات المرضية وتكتشف أصغر الفيروسات التي قد تكبر بالمجهر الإلكتروني بلايين المرات ليتسنى رؤيتها، وقد كان للتطور التكنولوجي والتطور العلمي في مجال الطب والتمريض والتخصصات الطبية المساندة دور كبير في تطور وازدهار المستشفيات الحديثة، ومن أبرز اهتمامات المستشفيات الحديثة أيضا العيادات الخارجية واستخدام الإشعاعات في التصوير الطبقي واستخدام الأساليب

¹ - صلاح محمود ذياب، مرجع سابق، ص 206.

الحديثة في الإدارة وجودة الخدمات المقدمة، وكذلك استخدام التكنولوجيا ومتابعة أساليب العلاج بالطرق الحديثة.

إضافة إلى أن المستشفيات الحديثة ركزت على الأدوات التنسيقية بين الوحدات الإدارية في المستشفى من خلال إيجاد أنظمة اتصالات لتبادل الأفكار والمعلومات، وتشكيل اللجان المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف المستشفى ومركزا للمعلومات تستفيد منه الإدارة والموظفين، وتوفير وسائل التدريب وتحسين الأداء لجميع الكوادر الطبية والتمريضية والمهن الطبية المساعدة، وتوفير المختبرات الخاصة بالأبحاث والدراسات الطبية والإحصائية المرتبطة بالأمراض والصحة العامة.

المطلب الثاني: وظائف وخصائص المستشفيات

الفرع الأول: وظائف المستشفيات

إن البحوث والدراسات العلمية تؤكد على وجود عدة وظائف تقوم معظم المستشفيات بممارستها حيث تشمل:⁽¹⁾

1/- الوظيفة العلاجية: تسعى المستشفيات إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية للمرضى، وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية للمستشفى، حيث يركز على تقديم أعلى مستوى ممكن من خدماته للمرضى، سواء تعلق الأمر بخدمات التشخيص أو العلاج، وما يرتبط بها من خدمات أخرى في شكل مستمر ودائم لكافة المرضى، سواء الموجودين في المستشفى أو هؤلاء على مستوى العيادات الخارجية، أو الموجودين في قسم الحالات الطارئة (الإستعجالات الطبية) والعمل على تحسين جودة هذه الخدمات.

2/- الوظيفة الوقائية: بالرغم من أن المستشفيات أصلا كان وجودها لتقديم الخدمات العلاجية للمرضى والمصابين، إلا أن الكتب والمراجع العلمية أجمعت على وجوب قيام المستشفى بدور الوقاية من الأمراض ويعتبر بعض الباحثين دور المستشفى الوقائي جزء من أخلاقيات المستشفى للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقه.

¹ - أمير الجيلالي، محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الإستشفائية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية فرع تخطيط، جامعة الجزائر، دفعة 2008/2009، ص- ص: 132- 136.

كما أن هناك اتجاه يُجمع على وجوب قيام المستشفى بدوره الصحيح للحفاظ على صحة المجتمع لما يتوفر لديه من إمكانيات فنية وبشرية تمكنه من القيام بتقديم الخدمات الصحية، ومنه يمكن تصنيف الخدمات الوقائية إلى ثلاثة مستويات هي:

أ/- الخدمات الوقائية الأولية: وهي خدمات محددة ومباشرة ويجري التخطيط لها وتقديمها لوقاية الأفراد من مرض معين، ومن الأنماط المعروفة والشائعة لهذه الخدمات هي حملات التطعيم والتحصين الجماعي والموجهة لفئة سكانية معينة، أو لشريحة عمرية خاصة كحملات تطعيم الأطفال وحديثي الولادة من شلل الأطفال أو الحصبة، إضافة إلى خدمات ترقية الصحة في تركيزها بشكل أساسي على عوامل البيئة، والتي تؤثر على الصحة مثل الوقاية والسيطرة على تلوث الماء والطعام، ومكافحة الحشرات والقوارض الناقلة للمرض والعمل على التخلص من النفايات الصلبة والسائلة، والعمل على التقليل من الحوادث بشتى أنواعها.

ب/- الخدمات الوقائية الثانية: وهي تلك الخدمات التي تشمل التشخيص والكشف المبكر للأمراض قبل استفحالها، وتشمل خدمات المسح الصحي الشامل أو لمجموعات سكانية محددة قد تكون لها القبلية للإصابة بمرض ما، ومن خلال الفحوصات الطبية الدورية يتوفر للمستشفى فرصة للقيام ب:

- اكتشاف الأمراض الكامنة لدى المرضى الداخليين، ومرضى العيادات الخارجية عن طريق الفحوصات الروتينية، كقياس ضغط الدم، وتخطيط القلب، والتحليل التي تكشف عن مرض السكر وغيرها من الفحوص.

- المساهمة الفعالة في حملات المسح الصحي، والتي من خلالها يمكن التعرف على الوضع الصحي السائد في المجتمع، وتحديد المشاكل الصحية المنتشرة، والتي بدورها تحدد الاحتياجات الصحية الفعلية وأولوياتها.

ج/- الخدمات الوقائية من الدرجة الثالثة: وهي تشمل الخدمات المتخصصة والتي تهدف إلى إعادة تأهيل المرضى والمصابين، بفضل الفريق المتخصص لتمكينهم من ممارسة حياة طبيعية، وقد ازدادت أهمية هذه الخدمات في مجال الرعاية الطبية والإستشفائية، وأصبحت تعد الوظيفة الثانية للمستشفى العام بعد الخدمات العلاجية، وذلك لما يتوافر من إمكانيات وقدرات تخصصية تؤهله لأداء دور مهم في توسيع نشاطاته في مجال الوقاية من الأمراض قبل استفحالها.

3/- وظيفة التعليم والتدريب: تلعب المستشفيات المعاصرة دورا هاما في مجال التعليم والتدريب الطبي، بالرغم من اختلاف حجم المستشفيات وأنواعها، فالمستشفيات كبيرة الحجم تقوم بنشاط تعليمي وتدريب أكبر من المستشفيات الأخرى، كما أن المستشفيات التعليمية المرتبطة بكليات الطب تقوم بنشاطات أكبر منها

في المستشفيات غير التعليمية، فالقيام بالتعليم والتدريب يؤدي إلى رفع كفاءة العناصر البشرية العاملة بالمستشفيات، وهي بدورها تعمل على تحسين الرعاية الصحية بشكل مستمر، من خلال تدريب الأطباء والمرضى وكافة المهنيين العاملين في المجال الصحي، إذ يعتبر المستشفى المكان الأنسب للتدريب العلمي لما يتوفر عليه من إمكانيات بشرية ومادية من جهة ، ولكونه يقوم باستقبال وعلاج مختلف الحالات المرضية من جهة أخرى.

4/- الوظيفة البحثية: إن الهدف النهائي للبحث الطبي والبحوث الأخرى في مجال العلوم الطبية، هو الإضافة المعرفية وإثرائها من أجل تحسين خدمات رعاية المرضى، وإذ يتطلب من كل مستشفى إمكانياته وموقعه القيام بدور معين في مجال البحث العلمي، وأن هذه البحوث التي تقوم بها المستشفيات تقسم إلى بحوث طبية وأخرى إدارية، حيث تشمل الأولى على الفحوصات والبحوث المخبرية، التي تطلبها عملية العلاج بهدف تحسين رعاية المرضى، كما أن للبحوث الإدارية دور في تدعيم الرعاية الطبية، من خلال بحوث التمريض وخدمات التغذية، والقيام بالبحوث الطبية يتطلب من المستشفيات توفير الموارد والإمكانيات المتعددة والتي تشمل الأطباء المتخصصين والعناصر البشرية المساعدة من باحثين وفنيين، إضافة إلى المعدات والتجهيزات والمواد الخام اللازمة في الحيز المطلوب.

5/- الخدمات الممتدة إلى المنازل: لم يقتصر دور المستشفى على تقديم الخدمات الطبية لمن يطلبها، ويسعى في للحصول عليها ليمتد إلى خارج أسواره في توسيع أنشطته ليصل إلى بعض المرضى في بيوتهم، وخاصة الحالات المرضية المزمنة والتي لا تتطلب الرعاية المركزة في المستشفى، والتي لا تتمكن من الحضور إلى المستشفى وهذا الأخير بإمكانه تنظيم برامج الرعاية في منازلهم، من قبل المررضين المتخصصين وخدمات الطبيب العام ونظرا لكون هذه الخدمات لها فوائد اقتصادية واجتماعية للمستشفى والمجتمع، لكونها توفر أَسْرَةَ للمستشفى للحالات المرضية التي تحتاج إلى الرعاية الإستشفائية، إضافة إلى الفوائد الاجتماعية لهذه الخدمات هو إبقاء المريض في منزله بين أفراد أسرته دون أن يتحمل مشقة التنقل إلى المستشفى.

الفرع الثاني: خصائص المستشفيات

يتميز المستشفى بخصائص عدة، يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

1/- تعدد الوظائف والمهن العامة مما أدى إلى زيادة تعقيد وصعوبة إدارة هذه المستشفيات.

¹ - صلاح محمود ذياب، مرجع سابق، ص- ص: 223- 224.

- 2/- وجود أكثر من خط للسلطة داخل المستشفيات، وهذه الخطوط أدت إلى وجود نوع من التعارض والصراع على السلطة بين مختلف المهن والمستويات الإدارية.
- 3/- عدم وجود خط واضح وثابت لتقديم الخدمة بمعنى صعوبة التنبؤ بالحالات المرضية التي تأتي للمستشفى والتي تلعب دورا كبيرا في عدم تحديد نمط ثابت لتقديم الخدمات الطبية.
- 4/- صعوبة تقييم الخدمات الطبية المقدمة بحيث يصعب إيجاد قيم كمية للخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى.
- 5/- كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يطبقها المستشفى أثناء تأدية العمل.
- 6/- وجود عدة أهداف للمستشفى، مثل: تقديم الخدمات الطبية واستخدام التكنولوجيا وتقييم العاملين وتدريبهم من أجل تحسين الأداء، بالإضافة إلى البحث العلمي.
- 7/- الخدمة المستمرة والدائمة خلال الفترات الزمنية (على مدار الساعة).
- 8/- التعقيد في التركيب بسبب كثرة أعداد وأنواع المهن والوظائف العامة في المستشفى.
- 9/- يغلب الطابع العاطفي أحيانا في اتخاذ القرار في المستشفى، لكونه يتعامل مع الإنسان وصحته.
- 10/- يتميز المستشفى بازدواجية السلطة : سلطة الجهاز الإداري وسلطة الجهاز الطبي.
- 11/- المستشفى نظام يتميز بصعوبة قياسه وتحديد مخرجاته.
- 12/- يحتاج العمل في المستشفى إلى درجة عالية من التخصص.

المطلب الثالث: تصنيف المستشفيات

- تصنيف المستشفيات يختلف من دولة إلى أخرى ومن كاتب إلى آخر وهذا الاختلاف في التصنيفات يعتمد على أسس تتبناها هذه الجهة أو تلك إضافة إلى الهدف المراد تحقيقه من التصنيف، ومهما كانت الأهداف أو الأسس لتصنيفات المستشفى فإنها لا تتعدى التصنيفات التالية:⁽¹⁾
- 1/- تصنيف المستشفيات على أساس الملكية.
 - 2/- تصنيف المستشفيات على أساس الحجم.
 - 3/- تصنيف المستشفيات على أساس التخصص.
 - 4/- تصنيف المستشفيات على أساس التعليم والتدريب.

¹ - صلاح محمود ذياب، مرجع سابق، ص- ص: 208- 212.

5/- تصنيف المستشفيات على أساس الموقع الجغرافي أو على أساس طبيعة البناء.

أولاً: تصنيف المستشفيات على أساس الملكية

تنقسم المستشفيات على أساس الملكية أي على أساس مالك هذا المستشفى وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1/- المستشفيات الحكومية: هي المستشفيات التي تمتلكها الدولة، وتهدف إلى تقديم الخدمات الطبية بمختلف مستوياتها دون أن يكون لدى هذه المستشفيات أية أهداف ربحية، وهي تسعى للوصول إلى أقصى درجة من رضا المواطنين، بالإضافة إلى أنها تخضع لقوانين وأنظمة وتعليمات الدولة، ويتم تعيين الموارد البشرية العاملة من خلال الأنظمة وطرق ووسائل خاصة تخضع لرقابة الجهات التشريعية والتنفيذية، وغالبا ما يكون اتخاذ القرار في المستشفيات الحكومية مركزيا.

2/- المستشفيات الخاصة: تكون ملكيتها من قبل شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، إذ تهدف لتقديم الخدمات الطبية بهدف تحقيق أقصى درجة من الربح في ظل المنافسة الموجودة في السوق، فأحيانا تكون المنافسة بين المستشفيات العمومية والخاصة بهدف استقطاب المرضى والموارد البشرية الكفأة، بحيث تقاس كفاءة هذه المستشفيات بكمية الأرباح التي يحققها المستشفى في نهاية السنة المالية.

3/- المستشفيات الخيرية: ملكيته تكون لجهات خيرية تطوعية، وهذه المستشفيات تشكل الوسيطة بين المستشفيات الخاصة والحكومية، حيث تسعى إلى تغطية نفقاتها من جهة ومن جهة أخرى تحقيق درجة من الرضا ومساعدة المحتاجين للخدمة الصحية، وهذا النوع من المستشفيات يتوفر في الكثير من الدول وفي حالة وجودها فإن الخدمات التي تقدمها محدودة نظرا لمحدودية المخصصات المالية المتوفرة، وارتباط مستوى ونوعية الخدمات المقدمة بحجم الأموال والتبرعات المتوفرة.

ثانياً: تصنيف المستشفيات على أساس الحجم

تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي: (1)

1/- مستشفيات كبيرة الحجم: هي المستشفيات التي يكون عدد الأسرة فيه أكثر من 500 سرير وتتميز بعدد كبير من الأقسام خاصة الطبية التخصصية مثل: قسم التخدير والإنعاش، قسم الأسنان وجراحاتها، قسم الحروق والتجميل... الخ.

¹ - صلاح محود ذياب، مرجع سابق، ص 210.

2/- مستشفيات متوسطة الحجم: هذا النوع من المستشفيات يكون عدد أسرته أكثر من 200 سرير وأقل من 500 سرير، أو يحتوي على خمسة أقسام طبية رئيسية تخصصية.

3/- مستشفيات صغيرة الحجم: تكون عدد الأسرة فيها أقل من 200 سرير، أو تكون الأقسام فيها أقل من خمسة أقسام، وأحيانا تحتوي هذه المستشفيات على تخصص واحد فقط.

ثالثا: تصنيف المستشفيات على أساس التخصص

تنقسم إلى نوعين هما:

1/- مستشفيات عامة: هي المستشفيات التي تقدم تخصصات مختلفة مثل: جراحة العيون والقلب والعظام طب أمراض النساء والتوليد، جراحة المعدة والأمعاء... الخ.

2/- المستشفيات التخصصية: هي تلك المستشفيات التي تقدم تخصص معين فقط، مثل: مستشفى متخصص في مجال طب العيون، إذ يتميز هذا النوع من المستشفيات بمحاولتها في إيجاد جميع الخدمات الطبية الممكنة والتي لها علاقة في مجال تخصص معين، وبالتالي تكون الخدمة في ذلك التخصص مميزة ومتعمقة في نفس المجال.

رابعا: تصنيف المستشفيات على أساس التعليم والتدريب

وتنقسم إلى نوعين وهما:⁽¹⁾

1/- مستشفيات تعليمية: هي مستشفيات كبيرة الحجم والتي يتم فيها تطبيق برامج التعليم والتدريب، وتتوفر فيها الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية بالإضافة إلى قاعات للمحاضرات ومختبرات لغايات البحث العلمي والتجارب والدراسات الإحصائية الحيوية المساعدة في تعليم وتدريب طلبة كليات الطب والتمريض والمهن الطبية المساعدة.

2/- مستشفيات غير تعليمية: هي التي لا تتوفر فيها الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لتعليم وتدريب طلبة الطب والتمريض والمهن الطبية الأخرى، وتمتاز بصغر حجمها ومحدودية التخصصات المتوفرة فيها، ويكون موقع هذه المستشفيات في المدن الفرعية والمناطق قليلة الكثافة السكانية.

¹ - صلاح محمود ذياب، مرجع سابق، ص 211.

- خامسا: تصنيف المستشفيات على أساس الموقع الجغرافي أو على أساس طبيعة البناء والإنشاء
- يتم تقسيم المستشفيات حسب الموقع الجغرافي إلى مستشفيات على المستوى المحلي، ومستشفيات على المستوى الإقليمي.
 - كذلك فإنه من الممكن تصنيف المستشفيات على أساس البناء وطبيعته، فهناك مستشفيات متعددة الطوابق ويطلق عليها اسم المستشفيات العمودية، ومستشفيات ذات طابق واحد ويطلق عليها اسم المستشفيات الأفقية، وتلعب مساحة الأرض المتوفرة في بناء المستشفى، فإذا توفرت مساحة كبيرة من الأرض فإن الرغبة تتجه نحو بناء المستشفيات الأفقية، أما إذا كانت المساحة ضيقة وفي مناطق محدودة، فإن التوجه نحو التوسع العمودي وبناء الطوابق يكون الخيار الوحيد والأمثل.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

تدخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت في إطار المنظومة الصحية، فهي توفر العلاج والإستشفاء والتغطية الصحية الكاملة والمعاينة والمراقبة التامة لحياة المرضى، إذ سنقوم في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة من بداية تاريخها، ثم مهامها، ثم الهيكل التنظيمي لها مع دراسة وإبراز مختلف المديرات بالمؤسسة مع إعطاء لمحة عن الأداء الوظيفي وتكنولوجيا المعلومات المستعملة فيها.

المطلب الأول: تطور المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت ومهامها

الفرع الأول: تطور المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت⁽¹⁾

المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت ضمن القطاعات الصحية من الصنف (ب) أي الدرجة الثانية وتحتوي المؤسسة على 13 مصلحة بها 31 وحدة، بحيث أن عدد الأسرة فيها هو 250 سرير. كما هو مبين في الجدو الموالي:

الجدول رقم [1-3]: تعداد المصالح والوحدات بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت.

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
1/- التشريح المرضي	/	1- أمراض النساء. 2- طب أمراض المعدة والأمعاء.
2/- الجراحة العامة	68	1- الجراحة العامة. 2- طب أمراض الأذن، الأنف، والحنجرة. 3- طب أمراض العيون. 4- جراحة العظام والرضوض. 5- جراحة الجهاز البولي. 6- جراحة الأطفال.
3/- علم الأوبئة	/	1- المعلومات الصحية. 2- النظافة الإستشفائية.

¹ - مقابلة مع السيد: بلقرش الحاج، بتاريخ: 27 أبريل 2016.

4- طب أمراض النساء والتوليد	38	1- أمراض النساء. 2- التوليد.
5- الأشعة المركزية	/	1- الأشعة. 2- السكانير.
6- المخبر المركزي	/	1- علم الأحياء المجهرية 2- الكيمياء الحيوية.
7- الطب الداخلي	50	1- الطب الداخلي. 2- طب الأورام. 3- طب المعدة والأمعاء.
8- طب أمراض الكلى وتصفية الدم	20	1- طب أمراض الكلى. 2- تصفية الدم.
9- طب الأطفال	24	1- طب الأطفال. 2- حديثي الولادة.
10- طب أمراض الرئة والصدر	30	1- إستشفاء الرجال. 2- إستشفاء النساء.
11- الصيدلية	/	1- تسيير الموارد الصيدلانية. 2- توزيع المواد الصيدلانية.
12- طب الأمراض العقلية	10	1- إستشفاء الرجال. 2- إستشفاء النساء.
13- الإستعجالات الطبية الجراحية	10	1- الإستقبال والفرز والوضع تحت الملاحظة. 2- الإنعاش الطبي والجراحي.

المصدر: السيد بلقرش الحاج

أنشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت سنة 1968، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع

إداري وتقني مكلفة بالصحة العمومية وتمتع بالشخصية المعنوية تحت إدارة أربع مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للمالية للوسائل.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

– المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

– المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

وهذه المديريات تكون مسيرة من طرف المدير العام للمؤسسة والموضوعة تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت جنوب عاصمة الولاية بطريق بوقارة بجانب المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي والمركب الرياضي، ومركز إعادة التربية وفرقة الدرك الوطني وتجمعات سكانية.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت⁽¹⁾

تتمثل المهمة الرئيسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة في التغطية الصحية الكاملة والسهر على صحة المرضى بالإضافة إلى مهام أخرى نذكر أبرزها فيما يلي:

1/- التكفل التام بعلاج المرضى ووقايتهم.

2/- العمل على رفع مستوى المؤسسة إلى الصنف (أ) وتنفيذ برامج إعادة تهيئة سير المؤسسة في إطار الإنعاش الاقتصادي.

3/- الإستعمال العقلاني للأطباء الأخصائيين وتوفير التجهيزات الصحية.

4/- المعاينة الدائمة لصحة المرضى ونقل الحالات الطارئة في أقل وقت ممكن إلى المستشفيات المتخصصة بالوسائل المادية والبشرية.

5/- تنظيم الزيارات المرضية لتمكين أكبر قدر ممكن من الزوار للإطلاع على مرضاهم، وتقديم كل المعلومات الكفيلة لراحة المرضى من قبل مكتب خاص بالاستقبال والتوجيه.

6/- العمل على توفير الأخصائيين الجراحيين في الإختصاصات الحديثة لبعض المصالح مثل: أمراض جراحة القلب، جراحة الكلى، جراحة العظام، جراحة العيون، مع تقديم تقارير شهرية لوزارة الصحة.

7/- العمل على تحسين الحياة المهنية للموظفين.

8/- توفير كل الظروف المادية والبشرية الخاصة بالمناوبة الليلية فيما يخص إستقبال المرضى، ووضع جداول شهرية لعمال الإدارة والأطباء.

9/- التنسيق بين كافة المصالح الموجودة لراحة المرضى من تاريخ الدخول إلى وقت خروجه.

¹ - مقابلة مع السيد بلقرش الحاج، بتاريخ 28 أبريل 2016.

10/- القيام بحملات تحسيسية لبعض الأمراض المعدية داخل المؤسسة وجمع التبرعات الخاصة بالدم والأعضاء... الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت ومهام مختلف المديرات

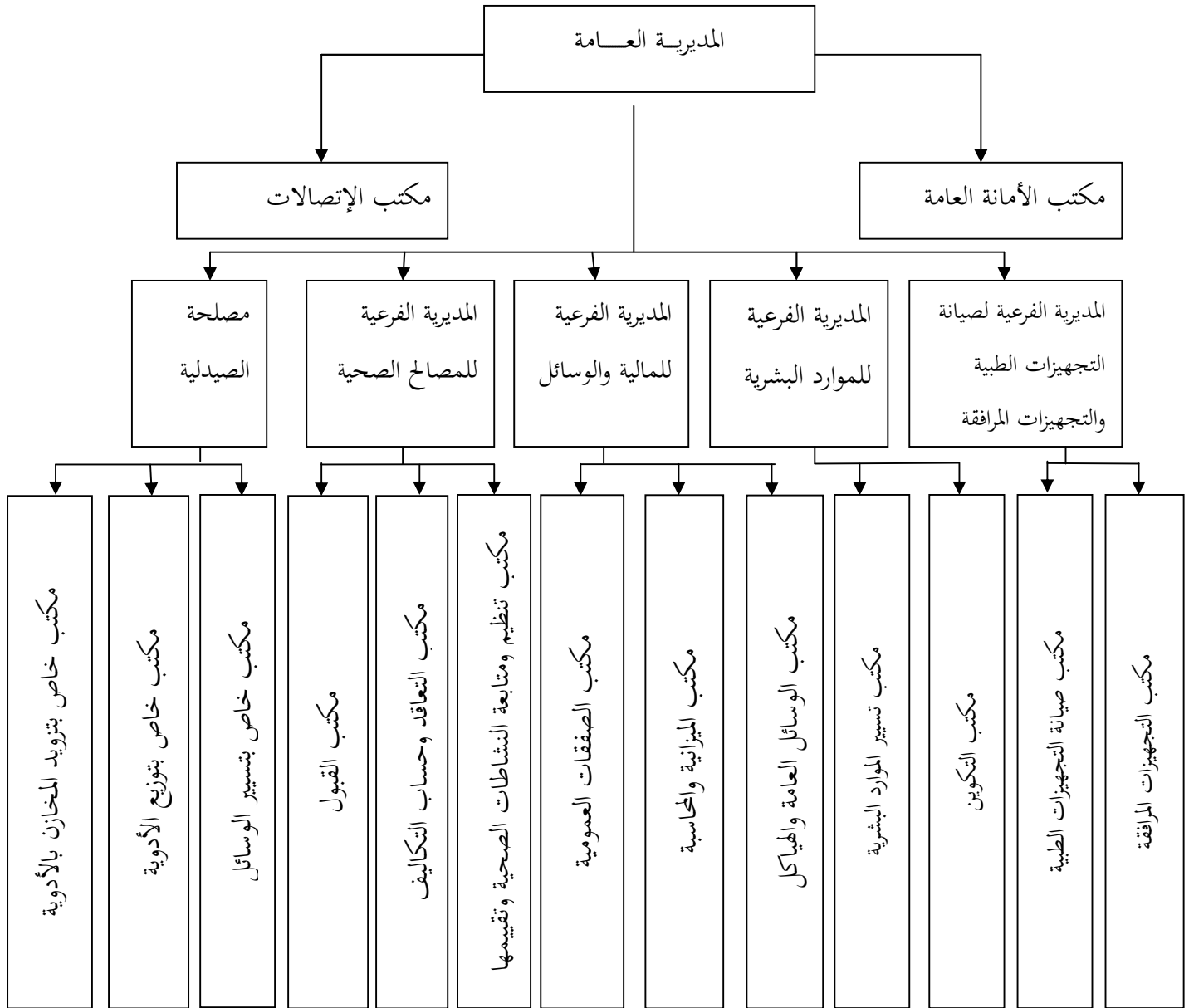
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية التي تتكون منها المنظمة، والمرتبطة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية".⁽¹⁾

وفيما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

الشكل رقم [3-1]: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت.

¹ - العلق بشرير، مبادئ الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص 201.



المصدر: السيد بلقرش الحاج

الفرع الثاني: مهام وفروع مختلف المديريات⁽¹⁾

سنتطرق في هذا الفرع إلى ذكر مهام وفروع المديريات التي سبق وأن وضحناها في الشكل السابق الذي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت.

¹ - مقابلة مع السيد: قابس الحاج، بتاريخ 20 أبريل 2016.

- 1/- المديرية العامة: تسيّر من طرف المدير وهو المسير الأول للموارد البشرية والمادية للمؤسسة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى للمؤسسة ومن مهامه:
- تمثيل المؤسسة العمومية الإستشفائية في جميع أعمال الحياة المدنية، وممارسة السلطة السلمية على جميع موظفيها.
 - إتخاذ القرارات، والقيادة العامة للمؤسسة.
 - إبرام الصفقات والإيفاءات وإمضاء العقود في إطار التنظيم المعمول به.
 - يعد الأمر للصرف الرئيسي لميزانية المؤسسة.
 - يتخذ جميع التدابير الكفيلة بتحسين النشاطات الصحية والعلمية مع مراعاة الاختصاصات الموجودة في المؤسسة.
 - هو المسؤول للمحافظة على النظام والانضباط داخل المؤسسة.
 - القيام بتحضير الحسابات الإدارية، وتحضير مخطط تسيير الموظفين.
- 2/- مكتب الأمانة العامة: ومهمتها ضمان أحسن سير للمؤسسة، وهي الرابط بين المديرية العامة ومختلف المديريات الأخرى.
- 3/- مكتب الإتصالات: يضمن الدوران الحسن للمعلومات بين مختلف المديريات الفرعية للمؤسسة والمصالح الأخرى.
- 4/- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تسيّر من طرف رئيس الموظفين وتظم هذه المديرية مكتبين وهما: (1)
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية: مهمتها القيام بتنظيم العمل وتركيب التجهيزات التقنية الجراحية والأشعة والمخابر، بالإضافة إلى صيانة الهياكل الصحية وإعادة ترميم وإقتناء الأجهزة الصحية.
 - مكتب التجهيزات المرافقة: يقوم بتنظيم البرامج والمصالح، ويضمن السير الحسن لورشات المصالح العامة بالإضافة إلى: تسيير الحضيرة، التموين والتخزين، القيام بالنظافة داخل المؤسسة والقيام الجرد.
- 5/- المديرية الفرعية للموارد البشرية: هذه المديرية تسيّر من طرف رئيس الموظفين وتضم هذه المديرية مكتبان وهما:

¹ - مقابلة مع السيد: قابس الحاج، بتاريخ 20 أفريل 2016.

- مكتب تسير الموارد البشرية: هذا المكتب يتكفل بكل ما هو متعلق بالموارد البشرية فهو:
 - * يقوم بتنفيذ مخططات توظيف المستخدمين الإداريين والتقنيين والأطباء والشبه الطبيين والعمال المهنيين.
 - * يقوم بتسيير المستخدمين ومتابعتهم وتحسين مستواهم.
 - * تحضير مخطط تسيير المستخدمين والمناصب المالية وتقديم حصيلة الشغل السنوية.
 - * متابعة ترقية العمال وتحسين مستواهم بتقدير احتياجات التكوين.
 - * القيام بعملية التقييم والتنقيط.
 - * القيام بعملية التوظيف.
 - * إستقبال الطلبة المترشحين القادمين من مختلف المراكز المتخصصة والمعاهد العليا
- مكتب التكوين: يقوم ب:
 - * إعداد ملفات التكوين.
 - * القيام بدورات تكوينية للأفراد العاملين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي وتوسيع وزيادة فرص الترقية.
- 6/- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: المديرية الفرعية للمالية والوسائل تسير من طرف رئيس الموظفين وتضم هذه المديرية ثلاثة مكاتب وهي:
 - مكتب الميزانية والمحاسبة: يتكفل بتطبيق برنامج المحاسبة والمالية ويقوم بدراسة المشاريع المتعلقة بمراجعة الميزانية وتحضير الرصيد الإداري، بالإضافة إلى تحضير جداول مرتبات المستخدمين وأجورهم وتنقل القروض.
 - مكتب الصفقات العمومية:⁽¹⁾ هو مكتب مسؤول عن إعلان الصفقات والاستشارات الخاصة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، ونفرق بين الصفقة والإستشارة من خلال السعر المرجعي وهو 12000000 دج فكلما تجاوز هذا المبلغ تعتبر صفقة، وكلما كان أقل من هذا المبلغ تعد إستشارة وهذا حسب المادة 14 المبينة في الجريدة الرسمية، ويقدم هذا المكتب المهام التالية:
 - إعلان الإستشارات عن طريق الإعلان المحلي.
 - إعلان الصفقات (المنقصات) عن طريق الجريدة الوطنية.
 - سحب دفتر الشروط.
 - تقييم العروض الخاصة بالصفقات وفتح الأظرفة.

¹ - مقابلة مع السيد: شابر مصطفى، بتاريخ 28 أبريل 2016.

- مكتب الوسائل العامة والهياكل: هو المكتب المسؤول عن طلب الوسائل وتخطيط الهياكل، إذ أنه يقوم برفع تقرير حول الوسائل الغير متوفرة بالمؤسسة أو التالفة إلى مكتب الصفقات العمومية.

7/- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تكون تحت مسؤولية المدير للمهام المتعلقة بالهياكل الصحية وهي تضم ثلاثة مكاتب:

- مكتب القبول: يقوم بأخذ المعلومات وتسجيل كل الأشخاص الإستشفائيين ومواعيد الدخول والخروج ووضعية الدفع، بالإضافة إلى التكفل بكل ماهو متعلق بالإعلام وتوجيه المرضى وأفراد عائلتهم.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: يقوم بمراقبة النشاطات الصحية وتنظيمها وتقسيمها، ويقوم بالإحصائيات الصحية، كما يتكفل بإطعام المرضى والإيواء، وبالجانب الإجتماعي والمساعدات الاجتماعية.

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: هذا المكتب يهتم بتنظيم كل المصالح الاستشفائية وتسوية المشاكل على مستوى الوحدات الصحية، والتنسيق بين كافة المصالح الطبية بالمؤسسة، والتكفل بنشاطات المجالس واللجان التالية: مجلس الأدوية ومجلس الإستعجالات الطبية.

8/- مصلحة الصيدلية: وتكون في شكل تقني وتسير من طرف رئيس المصلحة، ومن أهم أولوياتها تنظيم الصيدلية، تدوين الأدوية، توزيع الأدوية، وإعداد الطلبات، وبها ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب خاص بتزويد المخازن بالأدوية.

- مكتب خاص بتوزيع الأدوية.

- مكتب خاص بتسيير الوسائل.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية والوسائل التكنولوجية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت⁽¹⁾

إن إدارة المستشفى تشمل في مضمونها إدارة كل ماهو داخل المستشفى من موارد بشرية وأجهزة ومعدات ومواد وخدمات إدارية وطبية، ولا بد لمن يريد أن يكون مديرا ناجحا لهذه المؤسسة الصحية أن تكون لديه القدرات العلمية والإدارية والطبية المناسبة، بالإضافة إلى الخبرات والمهارات الإدارية والفنية المختلفة.

¹ - مقابلة مع السيد: قابس الحاج، بتاريخ 03 ماي 2016.

وكون الموارد البشرية أهم العناصر في مدخلات العملية الإدارية في المستشفى، فإن النجاح في إدارتها يعني النجاح في إدارة المؤسسة الإستشفائية بشكل عام، وبما أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت توظف وتشغل كوادر بشرية، وهذا من خلال تحديد الاحتياجات التي تتناسب مع الوظائف الغير شاغرة والأهداف المرجوة، إذ أنها تقوم باستقطاب الموارد البشرية من خلال عمليات الإعلان عن الوظائف، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي المكلفة برفع تقرير إلى المدير العام عن المناصب الغير شاغرة، ومعنى كل هذا أن المدير العام هو المكلف بشؤون العمال، إلا في حالة واحدة ألا وهي أن الوزارة تقوم بإرسال عمال تتماشى قدراتهم مع الوسائل التكنولوجية الممنوحة للمؤسسة الإستشفائية كالكسكانير.

كما أن عملية تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية يتم على أساس العمل المنجز والخبرة والإجتهد... الخ، وبعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين يتم التمييز بين الأشخاص على أساس العمل المنجز، وتبعاً لهذا الأخير يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية إضافة إلى الترقية، إلا أن المؤسسة الإستشفائية لا تقوم بدورات تكوينية للإطارات الإدارية.

الفرع الثاني: تخطيط الوسائل التكنولوجية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت⁽¹⁾

لاشك أن التطور العلمي والتكنولوجي قد أسدل بظلاله على كل نواحي الحياة ومجالات العلم والمعرفة، شاملاً المؤسسات الصحية عامة والمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت خاصة. لذلك فالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت تسعى جاهدة لتوفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة من أجل العمل، حيث أنه لا بد من رفع تقارير تنطوي على النقائص المسجلة في مجال العتاد التكنولوجي إلى الأمر بالصرف الذي يعتبر المسؤول الوحيد والنهائي عن طلب التكنولوجيا، وهذا في حدود الميزانية المخصصة من قبل الدولة، بحيث يتم منح الميزانية وفق معيار الخدمات المقدمة والأنشطة المختلفة للمؤسسة الإستشفائية.

¹ - مقابلة مع السيد: قابس الحاج، بتاريخ 03 ماي 2016.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية والتحليلية لإتجاهات المستقيين نحو محاور الدراسة

إن معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية يُمكن أي مؤسسة من الوقوف على جوانب القوة من أجل تعزيزها وجوانب الضعف لإعادة النظر فيها، وهذا ما سنحاول تناوله في هذا المبحث. فبعد التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت، وصلنا إلى ما هو أهم في دراستنا هذه، وهو محاولة إدراك وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي وهذا بقياس إدراكات وتوقعات الفئة الإدارية العاملة بالمستشفى، وهذا بحساب المؤشرات الإحصائية اللازمة لتحليلها، ومن خلال استخلاص النتائج يمكن اقتراح على ضوءها بعض التوصيات.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها

إن قيامنا بهذه الدراسة كان وفق مجموعة خطوات وباستخدام أداة إحصائية والمتمثلة في ال spss وذلك على النحو التالي:

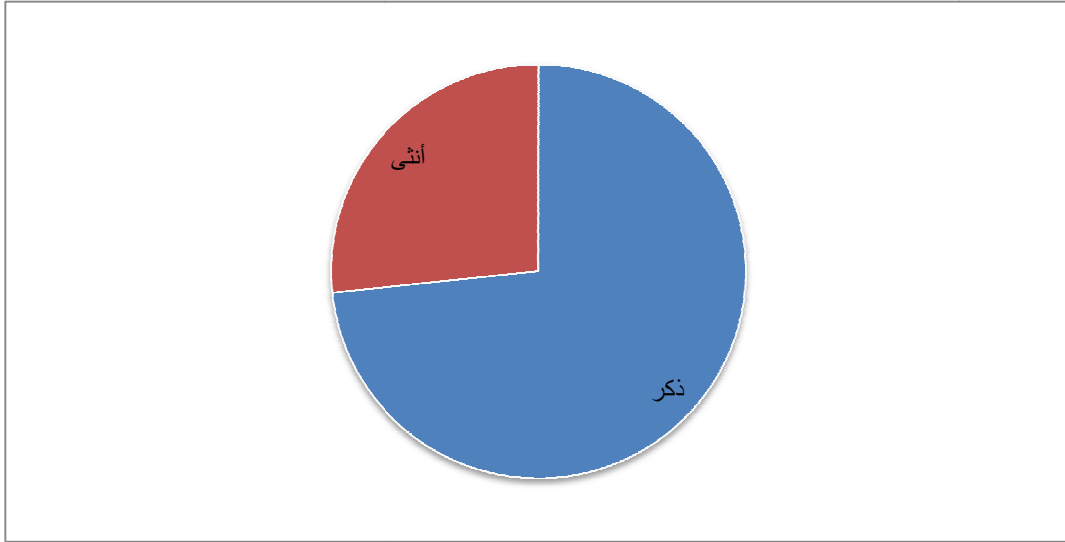
أولاً: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من 30 عامل إداري من مختلف الجنسين ومن مراحل عمرية وفي مستويات تعليمية مختلفة، وذلك لأنهم الأقدر والأجدر، كما أن تكنولوجيا المعلومات موجودة في إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت، ومن خلال أجوبتهم تبين لنا العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، والجدول التالي يعبر عن نسب توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم [2-3]: نسب توزيع متغيرات الدراسة.

المتغيرات	المستوى	العدد	السنة المئوية
الجنس	ذكر	22	73,33%
	أنثى	08	26,66%
المؤهل العلمي	ديبلوم مهني	09	30%
	مستوى جامعي	19	63,33%
	ماجستير	01	3,33%
	دكتوراه	01	3,33%
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	16	53,33%
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	07	23,33%
	أكثر من 10 سنوات	07	23,33%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الإستبانة.

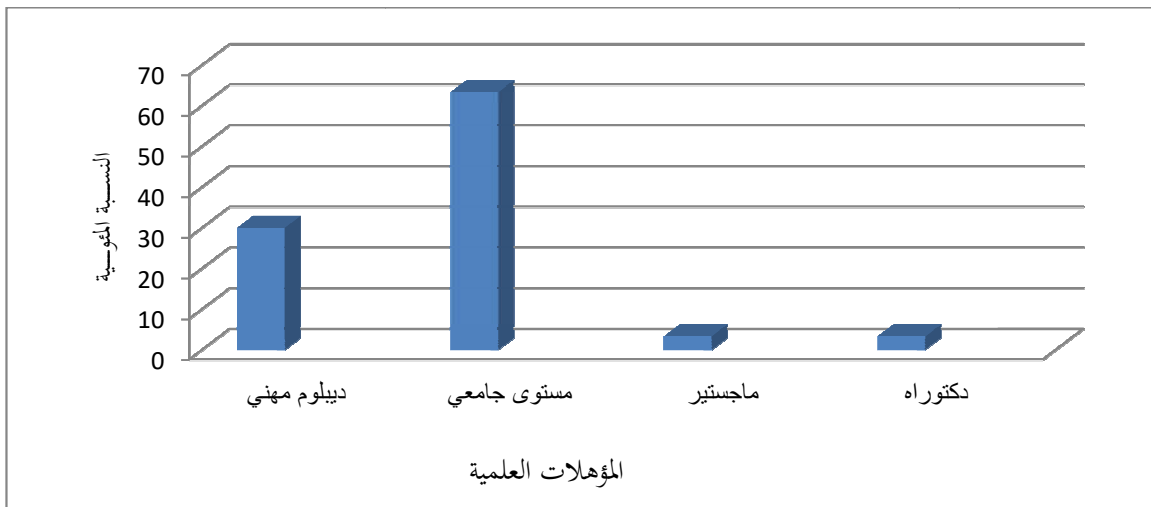
بحيث يمكننا تمثيل كل متغير موجود في الجدول السابق رقم: [2-3] في شكل دائرة نسبية أو أعمدة بيانية وهذا بالاعتماد على برنامج Excel كما هو موضح في الأشكال التالية:
الشكل رقم [2-3]: دائرة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبانة وبرنامج Excel.

من خلال الشكل رقم [2-3] يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور، وهذا بنسبة 73,33%، أما الإناث فكانوا بنسبة 26,66% وهذا ما يدل على أن اعتماد المؤسسة على عنصر الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى أسباب منها المناوبات الليلية بالإدارة.

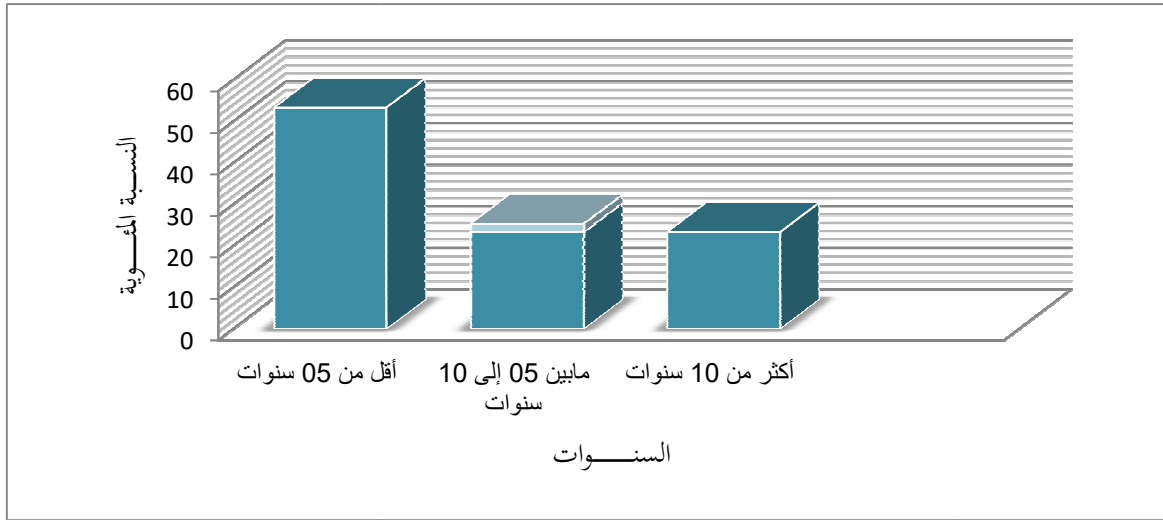
الشكل رقم [3-3]: أعمدة بيانية توضح الاختلاف في المؤهلات العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبانة وبرنامج Excel.

من خلال الشكل رقم [3-3] نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي بنسبة 63,33%، أما الفئة القليلة نوعا ما هم المتحصلين على دبلوم مهني وهذا بنسبة 30%، أما الفئة القليلة جدا فهم المتحصلون على شهادة الماجستير والدكتوراه، حيث نلاحظ من خلال الاستبيان الذي وزعناه على 30 عينة أنه يوجد شخصان، أحد متحصل على شهادة الماجستير والآخر متحصل على شهادة الدكتوراه، حيث أن نسبة كل منهم 3,33% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب العمال المتحصلين على مستوى تعليمي أكثر من غيره من المؤهلات العلمية، وذلك دليل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا جيدا.

الشكل رقم [3-4]: أعمدة بيانية توضح الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبانة وبرنامج Excel.

من خلال الشكل رقم [3-4] نلاحظ أن أكبر عدد أفراد العينة هي التي تقل مدة عملهم داخل إدارة المؤسسة عن 05 سنوات وهذا بنسبة 53,33%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها روح الحركة والشبابية بالإضافة إلى التقاعد المسبق، أما الفئتين الأولى ما بين 05 إلى 10 سنوات والثانية أكثر من 10 سنوات فإن نسبتهم تقدر بـ 23,33% لكل فئة على حدى.

ثانيا: شرح مقياس ليكرت

يضم مقياس ليكرت متغير ترتيبى في شكل مستويات وبأوزان مختلفة وذلك على النحو التالي: موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماما (1)، إذ يبين مقياس ليكرت

أوزان الفئات حسب الأهمية، وذلك بهدف معرفة الفئة التي تنتمي إليها إجابات العينة، وحسب المتوسط الحسابي للعينة، إذ تكون درجة المساهمة أو الرأي السائد للعينة كما يلي:

الجدول رقم [3-3]: شرح مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق تماما	1,80 - 1
غير موافق	2,60 - 1,81
محايد	3,40 - 2,61
موافق	4,20 - 3,41
موافق تماما	5 - 4,21

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة ومناقشة نتائجها

الفرع الأول: نتائج آراء المستقيمين اتجاه فقرات المحور الأول الخاص بتكنولوجيا المعلومات

يوضح الجدول رقم [3-4] النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الإستبيان

والمعلقة بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت وهذا كما يلي:

الجدول رقم [3-4]: نتائج أسئلة المحور الأول الخاص بتكنولوجيا المعلومات

الرقم	أسئلة تكنولوجيا المعلومات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أنت على دراية تامة بمفهوم تكنولوجيا المعلومات	5	19	/	2	4	3,63	1,24	موافق
		16,7	63,3	/	6,7	13,3			
2	تسهل تكنولوجيا المعلومات الاتصال بين قطاعات المؤسسة الاستشفائية	10	18	/	/	2	4,13	0,97	موافق
		33,3	60	/	/	6,7			
3	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين خدمات المؤسسة الاستشفائية	13	17	/	/	/	4,43	0,50	موافق
		43,3	56,7	/	/	/			تماما
4	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المصدقية في أداء الوظائف.	7	16	5	/	2	3,86	1	موافق
		23,3	53,3	16,7	/	6,7			

5	استخدام تكنولوجيا المعلومات يحقق الجودة في نوع الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الاستشفائية	تكرار	9	17	3	1	/	4,13	0,73	موافق
		نسبة	30	56,7	10	3,3	/			
6	استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في تسير العمل عن بعد داخل إدارات المؤسسة الاستشفائية	تكرار	14	14	2	/	/	4,4	0,62	موافق
		نسبة	46,7	46,7	6,7	/	/			تماما
7	تتوفر تكنولوجيا المعلومات في كافة فروع إدارات المؤسسة الاستشفائية	تكرار	/	10	1	10	9	2,4	1,24	غير موافق
		نسبة	/	33,3	3,3	33,3	30			
8	استعمال تكنولوجيا المعلومات يحقق تفوق المؤسسة الاستشفائية على المؤسسات الأخرى في نفس المجال	تكرار	13	10	2	3	2	3,96	1,24	موافق
		نسبة	43,3	33,3	6,7	10	6,7			
9	ليس لتكنولوجيا المعلومات آثار سلبية في المؤسسة الاستشفائية	تكرار	7	12	2	7	2	3,5	1,27	موافق
		نسبة	23,3	40	6,7	23,3	6,7			
10	تعد التكنولوجيا من معايير قبول الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية	تكرار	1	10	11	5	3	3,03	1,03	محايد
		نسبة	3,3	33,3	36,7	16,7	10			
11	يقيم الأداء الوظيفي اعتمادا على القدرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات	تكرار	8	7	7	5	3	3,4	1,32	محايد
		نسبة	26,7	23,3	23,3	16,7	10			
12	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تخفيض الأعباء الروتينية عن عاتق المدراء	تكرار	11	11	1	4	3	3,76	1,35	موافق
		نسبة	36,7	36,7	3,3	13,3	10			
13	تكنولوجيا المعلومات تقلل البيروقراطية في المؤسسة الاستشفائية	تكرار	12	12	1	/	5	3,36	1,4	محايد
		نسبة	40	40	3,3	/	16,7			
14	التحكم في تكنولوجيا المعلومات يحتاج إلى خبرة ومعرفة كافيتين	تكرار	9	19	/	2	/	4,16	0,74	موافق
		نسبة	30	63,3	/	6,7	/			
15	كافة الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية قادرين على التحكم في تكنولوجيا المعلومات	تكرار	2	10	8	5	5	2,96	1,21	محايد
		نسبة	6,7	33,3	26,7	16,7	16,7			
المتوسط الحسابي الكلي: 3,67										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبانة ومخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول السابق رقم [3-4]: أن نتائج التحليل الإحصائي بالنسبة للمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) تشير إلى ارتفاع الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,67 وهذا يشير إلى إيجابية عينة الدراسة فالمتوسط 3,67 يقع في الفئة الرابعة حسب مقياس ليكرت (3,41- 4,2) وهذا يدل على موافقة أغلبية العينة المدروسة.

كما سنعطي تحليل فردي حول بعض العبارات:

- حيث أن العبارتين رقم (1) ورقم (14) متساويتان من حيث النسبة المثوية التي بلغت أعلى درجة في المحور ككل وتقدر ب 63,3%، وهذا يدل على وعي كافة العينة بمفهوم التكنولوجيا إضافة إلى أن القدرة على التحكم فيها يحتاج إلى خبرة ومعرفة.

- أما العبارة رقم (7) فلم تلقى القبول من قبل العينة، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي المتدني والمقدر ب 2,4 وهذا يصنفها ضمن الفئة الثانية في مقياس ليكرت (1,91- 2,6) أي غير موافق.

واعتمادا على هذه العبارة يمكننا القول أن المؤسسة لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في كافة إدارتها.

- أما العبارات رقم (10) و(11) و(13) و(15) فقد كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي: (3,03)، (3,4)، (3,36)، (2,96)، وهذا يصنفها ضمن مقياس ليكرت في الفئة الثالثة (2,61- 3,4) وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة لا يتم تقييم أدائهم على أساس التحكم في التكنولوجيا إضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات لا تعد من المعايير الأساسية لانتقاء الموظفين.

- أما باقي العبارات رقم (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (8)، (9)، (12)، فقد كانت النتائج متفاوتة بشكل كبير بين موافق، وموافق تماما، وذلك بمتوسطات حسابية كالتالي: (4,13)، (4,43)، (3,86) (4,13)، (4,40)، (3,96)، (3,5)، (3,76)، وهذا يجعل هذه النسب محصورة بين (3,41- 5) في تحليل مقياس ليكرت مما يجعل هذه الإجابات في الرتبة ما بين 4 و 5، وهذا يدل على إيجابية الفقرات وهذا يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عملية الاتصال بالنسبة للإداريين بالمؤسسة، إضافة إلى أنها تحسن الخدمات المقدمة وتجعلها قادرة على المنافسة والطموح للوصول إلى الصنف (أ).

الفرع الثاني: نتائج آراء المستفيدين اتجاه فقرات المحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي

يوضح الجدول رقم [3-5] النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الإستبيان والمتعلقة

بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت وهذا كما يلي:

الجدول رقم [3-5]: نتائج أسئلة المحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي

الرقم	أسئلة الأداء الوظيفي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أداء الموظف يتحسن بتحسين الحوافز الممنوحة.	16	12	1	/	1	4,4	0,85	موافق تماما
		53,3	40	3,3	/	3,3			
2	كفاءة الأداء الوظيفي تعتمد على الرصيد المعرفي والخبرة.	19	6	2	3	/	4,36	0,99	موافق تماما
		63,3	20	6,7	10	/			
3	منهج الترتيبات يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي.	17	8	1	2	2	4,2	1,21	موافق تماما
		56,7	26,7	3,3	6,7	6,7			
4	دقة المعلومات المقدمة للموظف تساعده على أداء مهامه.	18	10	/	1	1	4,43	0,93	موافق تماما
		60	33,3	/	3,3	3,3			
5	نظام الحوافز الحكومية يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.	10	9	6	3	2	3,73	1,22	موافق تماما
		33,3	30	20	10	6,7			
6	تقييم أداء الموظف عامل أساسي في الترقية.	16	11	1	1	1	4,33	0,95	موافق تماما
		53,3	36,7	3,3	3,3	3,3			
7	تقديم برامج تدريبية حديثة يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.	15	13	/	1	1	4,33	0,92	موافق تماما
		50	43,3	/	3,3	3,3			
8	الإدارة تشجع الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء الوظيفي.	6	5	7	6	6	2,96	1,42	محايد تماما
		20	16,7	23,3	20	20			
9	إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تقييم أداء الموظفين.	10	9	4	4	3	3,63	1,35	موافق تماما
		33,3	30	13,3	13,3	10			
10	يتم إختيار الموظفين على أساس المشاركة في مسابقات التوظيف المقترحة.	10	12	2	4	2	3,8	1,24	موافق تماما
		33,3	40	6,7	13,3	6,7			
11	تناسب قدرات كل موظف مع الوظيفة التي يشغلها.	6	8	3	7	6	3,03	1,41	محايد تماما
		20	26,7	10	23,3	20			
12	يولي المدراء أهمية بالغة في تقييم أداء الموظفين.	6	7	6	9	2	3,2	1,27	محايد تماما
		20	23,3	20	30	6,7			

محايد	1,34	3,33	3	7	4	9	7	تكرار	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية.	13
			10	23,3	13,3	30	23,3	نسبة		
موافق	1,14	4,16	2	1	2	10	15	تكرار	العنصر البشري المؤهل يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي.	14
			6,7	3,3	6,7	33,3	50	نسبة		
المتوسط الحسابي الكلي:										3,85

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبانة ومخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول السابق رقم [3-5]: أن نتائج التحليل الإحصائي بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تشير إلى موافقة أغلبية العينة المدروسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,85، وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت، وهي فئة تشير إلى إجابة موافق، كما أنها تؤكد موافقة أغلب أفراد العينة المدروسة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهره الإنحراف المعياري الكلي والمقدر ب1,16.

كما قمنا بتحليل العبارات كما يلي:

- تظهر لنا النسب المتوية في العبارات التالية: (2) و(4) والتي تجاوزت 60% الموافقة التامة لأفراد العينة حيث أن متوسطاتها الحسابية كانت على التوالي: (4,36) و(4,43)، وهذا يجعلها تحتل المرتبة الخامسة في مقياس ليكرت بتعليق موافق تماما، وهذا يظهر لنا أن كفاءة الموظف تعتمد على الخبرة والمعرفة، إضافة إلى دقة المعلومة المقدمة.

- أما العبارات رقم: (8)، (11)، (12)، (13)، فقد كانت متوسطاتها كالتالي: (2,96)، (3,03)، (3,2)، (3,33)، وهذا ما يرتبها في مقياس ليكرت ضمن الفئة الثالثة ذات التعليق محايد، وهذا راجع إلى طبيعة المدراء وصفاتهم الذاتية فبعضهم له ميولات شخصية أثناء عملية التقييم والترقية، إضافة إلى أن هناك بعض الوظائف شاغرة من قبل أفراد غير أكفاء.

- وفيما يخص العبارات رقم: (1)، (3)، (5)، (6)، (9)، (10)، (14)، فقد كانت متفاوتة بين نتيجة موافق وموافق تماما، حيث تم حصر متوسطاتها الحسابية بين (3,63) و(4,4)، وهذا يصنفها ضمن الفئتين (4) و(5) في مقياس ليكرت وهذا يدل على أن الحوافز وتوفير مناخ عمل ملائم يدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم كما أن اختيار واستقطاب العنصر البشري المؤهل يزيد من كفاءة الأداء.

الفرع الثالث: نتائج العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي

بغية قياس مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت، ومن أجل تبسيط الدراسة تم قياس العلاقة بينهما، وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية ألا وهي الارتباط الخطي البسيط، بالإضافة إلى البيانات الواقعية.

فالارتباط الخطي البسيط لبيرسون (r) يهتم بقياس قوة العلاقة بين المتغيرين X و Y، بحيث أن التغير في أحدهما يؤدي إلى التغير في الثاني، بحيث أن قيمة r محصورة بين 1 و -1، أي $-1 \leq r \leq 1$ ، فكلما كانت قيمة r قريبة من 1، كلما كانت العلاقة قوية بين المتغيرين، وإشارة r السالبة أو الموجبة تبين نوع العلاقة العكسية أو الطردية، والجدول الموالي يبين العلاقة بين المتغيرين (تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي) وهذا باختيار العبارات التي لها علاقة مع بعضهما البعض وحذف العبارات التي ليس لها علاقة مع بعضهما:

الجدول رقم [3-6]: نتائج العلاقة بين المتغيرين (تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي)

الترتيب	محور تكنولوجيا المعلومات	محور الأداء الوظيفي	R	R ²
1	-/14- التحكم في تكنولوجيا المعلومات يحتاج إلى خبرة ومعرفة كافيتين.	-/2- كفاءة الأداء الوظيفي تعتمد على الرصيد المعرفي والخبرة.	0,146	0,021
2	-/3- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين خدمات المؤسسة الإستشفائية.	-/4- دقة المعلومات المقدمة للموظف تساعده على أداء مهامه.	0,193	0,037
3	-/15- كافة الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية قادرين على التحكم في تكنولوجيا المعلومات	-/8- الإدارة تشجع الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء الوظيفي.	0,021	0,000
4	-/10- تعد تكنولوجيا المعلومات من معايير قبول الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية.	-/10- يتم إختيار الموظفين على أساس المشاركة في مسابقات التوظيف المقترحة.	0,650	0,422
5	-/10- تعد تكنولوجيا المعلومات من معايير قبول الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية.	-/11- تتناسب قدرات كل موظف مع الوظيفة التي يشغلها.	0,657	0,432
6	-/12- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تخفيض الأعباء الروتينية عن عاتق المدراء.	-/12- يولي المدراء أهمية بالغة في تقييم أداء الموظفين.	0,528	0,279

0,033	0,183	13- يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية.	14- التحكم في تكنولوجيا المعلومات يحتاج إلى خبرة ومعرفة كافيتين	7
0,270	0,520	13- يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية.	11- يقيم الأداء الوظيفي اعتمادا على القدرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات	8
0,044	0,210	4- دقة المعلومات المقدمة للموظف تساعده على أداء مهامه.	4- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المصدقية في أداء الوظائف.	9
0,073	0,271	6- تقييم أداء الموظف عامل أساسي في الترقية.	11- يقيم الأداء الوظيفي اعتمادا على القدرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات	10
0,146	0,382	12- يولي المدراء أهمية بالغة في تقييم أداء الموظفين.	13- تكنولوجيا المعلومات تقلل البيروقراطية في المؤسسة الإستشفائية.	11
0,345	0,587	11- تتناسب قدرات كل موظف مع الوظيفة التي يشغلها.	6- استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد في تسير العمل عن بعد داخل إدارات المؤسسة الإستشفائية.	12
0,36		معامل الارتباط الخطي الكلي r:		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبانة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم [3-6] أن معاملات الارتباط بين الأسئلة ذات العلاقة والمأخوذة كعينات للدراسة بلغت قيمة r الإجمالية فيها 0,36، أي بنسبة 36%، وبما أن قيمة r تجاوزت الصفر واقتربت من 1 فهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ألا وهما: تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت يؤثر بدرجات متفاوتة بين الضعيفة والجيدة، كما هو مبين في الجدول وهذا بالنسبة للعينات رقم: (1)،(2)،(3)،(7) والتي كانت معاملات الارتباط r على التوالي: (0,146)،(0,193)، (0,021)،(0,183) وهذا يدل على عدم توفر تكنولوجيا معلومات بنسبة كبيرة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت إضافة إلى نقص الكفاءة والخبرة والتحكم في تكنولوجيا المعلومات، والنقص الواضح في المورد البشري المؤهل.

- أما بالنسبة للعبارات رقم: (4)،(5)،(6)،(8)،(9)،(10)،(11)،(12)، فقد تراوحت معاملات الارتباط r الخاصة بها ما بين (0,657) و(0,210)، وهذا يدل على دراية كافة الإداريين بمفهوم تكنولوجيا المعلومات، واعتماد تكنولوجيا المعلومات كأحد المعايير التنافسية وتحسين الأداء الوظيفي وتقليل الأعباء الروتينية عن عاتق المدراء والموظفين.

واعتماداً على معيار معامل الارتباط الخطي r والمقدر ب 0,36، أي بنسبة 36%، فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أداء الوظائف بدرجات متفاوتة، وتسعى إلى تحسين موظفيها باستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة جودة الخدمات المقدمة.

خلاصة:

إن المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت تضم مجموعة من الهياكل والمرافق، كما تمتلك موارد بشرية ومادية معتبرة، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات ولكنها مازال ينقصها الشيء الكبير لكي ترتقي إلى مصاف المستشفيات الكبرى في الوطن، ولكن ومع ذلك إلا أنها تسعى جاهدة للارتقاء من الصنف (ب) أي الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى ذات الصنف (أ)، وهذا ما عكسته نتائج الدراسة الإحصائية في هذا الفصل من خلال تحليل اتجاهات المستقيمين ألا وهم الفئة الإدارية، بحيث تبين لنا أن:

- المؤسسة تحظى بكفاءات وخبرات وظيفية معتبرة.
 - جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة راجعة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المستعملة.
 - كافة الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية لهم دراية بمفهوم تكنولوجيا المعلومات.
- تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت في طور التقدم وهيكلها في تطور مستمر، إذ هناك استقطاب متواصل لإطارات بشرية وعمليات بناء لهياكل جديدة، واستعمال تكنولوجيا معلومات حديثة سيستفاد منها من أجل الرقي ومواكبة التغيرات الحاصلة في الحياة اليومية، وهذا في القريب العاجل بإذن الله هذا ما يبعث الأمل في تدارك النقائص في المجالات الإدارية والخدماتية المختلفة.

خاتمة عامة:

بعد أن دخلت تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات وغزت الأسواق والمؤسسات العالمية، أصبح مفروضاً على القطاع الخدماتي التعامل بها من أجل تحسين الخدمات المقدمة، وتسهيل المعاملات وتسريعها واكتساب المؤسسة ميزة تجعلها تكتسح الأسواق العالمية وتنافس المؤسسات الرائدة في مجالها.

لذلك أصبحت المؤسسات مطالبة اليوم بالحصول على تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها والتكيف معها وذلك من خلال برجة ميزانية خاصة لتطوير تكنولوجيا المعلومات وزيادة التعامل بها داخل المؤسسة إضافة إلى المشاركة في الندوات التكنولوجية والمساهمة في فتح دورات تكوينية للعمال من أجل التعرف على تكنولوجيا المعلومات والتحكم فيها، فال مورد البشري التابع للمؤسسة يجب عليه أن يكون ملماً بالتغيرات الحاصلة في أسواق تكنولوجيا المعلومات.

حيث أن توظيف المورد البشري المؤهل والقادر على التحكم في تكنولوجيا المعلومات يكسب المؤسسة نقاط قوة تجعلها قادرة على تحسين أدائها.

وعلى هذا الأساس فإن تكنولوجيا المعلومات أصبحت اليوم من ركائز التعامل داخل المؤسسات، فجعل الموظفين يعتمدون في إنجاز وظائفهم اليومية على تكنولوجيا المعلومات.

وفي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى محاولة تبيان العلاقة الديناميكية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية، وكمحاولة منا قمنا بإنجاز هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين المتغيرين السابقين ومدى استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات وتأثيرها على أداء الموظفين وهذا انطلاقاً من تقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول حيث أن الفصلين الأول والثاني كانا في إطار نظري، أما الفصل الثالث كان ذو طابع تطبيقي.

ومن خلال الإشكالية المطروحة في بداية دراستنا والمتمثلة في: "ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية؟"، فقد تم التأكد من وجود علاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، وذلك من خلال إثبات صحة كل الفرضيات، وذلك ما يلي:

الفرضية الأولى: يعتمد استخدام تكنولوجيا المعلومات على المعرفة والتحكم الفعال فيها.

تم قبول الفرضية بناءً على النقاط التالية والمتعلقة بالفصل الأول:

- عدم القدرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات يشكل عائقاً أمام مستخدمها.

- إذا لم يكن الموظف على قدر كبير من المعرفة بمتغيرات تكنولوجيا المعلومات فإن هذا يعرقل أداءه لمهامه.

الفرضية الثانية: يعتمد تحسين الأداء الوظيفي على اختيار العنصر البشري المؤهل.

تم قبول هذه الفرضية اعتماداً على مايلي:

- تظهر صحة الفرضية من خلال النسبة المئوية المقدرة بـ 50% والموافقة للمتوسط الحسابي 4,16 أي أنها محصورة في مقياس ليكرت بين (2,4 و 3,41)، وهذا يوافق الفئة 4 بتعبير موافق حيث أن تأهيل العنصر البشري يحسن من قدرة الموظف على التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

الفرضية الثالثة: تؤثر تكنولوجيا المعلومات بصفة ايجابية على الأداء الوظيفي.

تم قبول هذه الفرضية اعتماداً على ما جاء في الفصل الأول وذلك من خلال:

- تكنولوجيا المعلومات تلغي الحواجز الزمانية والمكانية.

- تساهم في تشجيع وزيادة الإقبال على البحث العلمي.

- المساهمة في نشر المعلومات ودقتها.

الفرضية الرابعة: يعتمد المدراء بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائفهم.

تم قبول الفرضية الرابعة بناءً على النسب العالمية التي حققتها عند تحليل الاستبانة في السؤالين رقم 12 و 15

وذلك على التوالي 36,7 و 33,3، وبمتوسطين حسابيين: 3,76 و 2,96، وهذا اعتماداً على النقاط التالية:

- المدراء في المؤسسة ذوي مستويات تعليمية عالية وبهذا فهم يجيدون التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.

- يميل المدراء لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لأنها تختصر الوقت والجهد.

- تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية اتصال المدراء بمرؤوسيههم وإبلاغهم بالمستجدات.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا هذه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي.

- ترابط أنظمة تكنولوجيا المعلومات يساهم في تسهيل وإنجاح الوظائف داخل المؤسسة.

- تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على مدى قدرة الموظف على التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تخفيض الأعباء عن عاتق المدراء.

- تقييم الأداء الدوري للموظفين يعمل على تقليل الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

- يعتمد المدراء في عملية تقييم وتحسين الأداء على تكنولوجيا المعلومات لاختصار الوقت وتسهيل عملية التقييم.

اقتراحات وتوصيات:

- من خلال ما تم عرضه في الفصلين النظريين وتحليل نتائج الفصل الثالث فإنه يمكننا إقتراح التوصيات التالية:
- تناول تكنولوجيا المعلومات في دراسات أخرى باعتبارها متغير العصر.
 - التركيز على المورد البشري والاهتمام به باعتباره محرك المؤسسات.
 - تركيز المؤسسات الخدمائية على تقييم الأداء الوظيفي لتحسين صورتها في الأسواق.
 - إدخال التكنولوجيا في كافة المعاملات.
 - تأهيل الموظفين للتماشي مع التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات.
 - تخصيص ميزانية للاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات.
 - منح موظفي المؤسسة الإستشفائية الفرص في المشاركة في الدورات التكوينية من أجل زيادة التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

آفاق الدراسة:

- بعد محاولة معالجة الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية بتيسمسيلت نجد أنه لا يمكن حصر موضوع تكنولوجيا المعلومات في دراسة واحدة، وذلك لثراء هذه الأخيرة وتشعبها، إضافة إلى أن المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ينطوي تحته عدة مواضيع تصلح لتكون دراسات مكملة لهذه الدراسة منها:
- دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التدريب.
 - علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيقي الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
 - دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات.

الفصل الثاني:

عموميات حول الأداء الوظيفي.

المقدمة العامة:

الخاتمة العامة:

قائمة المصادر والمراجع:

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية

بتيسمسيلت

قائمة الأشكال والجداول:

الملء ص:

قائمة الملاحق:

فهرس المحتويات:

الملاحقة: