الجمـــهوريـــة الجزائريـــة الديمقـــراطيـــة الشعبية
وزارة التعليـــم العالـــي والبـــحث العـــلمي
جامعةالجزائر 2-أبو القاسم سعد الله
كليـــة العـــــلوم الاجتماعيـــــة
قسم علم الاجتماع

النسق الاجتماعـــي الفني وانعكاساته على العلاقة بين الكفاءات الإدارية للموارد البشرية ونظـــم المعلومات الإداريـــة

(دراسة سوسيوتقنية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة)

The Socio-Technical System And Its Implications For The Relationship Between Administrative Competencies For Human ResourcesAnd Management Information Systems

(A socio-technical study at the Algeria Telecom Corporation in Djelfa)

رسالـــــة لنـــيل درجة دكتـــــوراه علـــــوم
في علم الاجتماع المنظمات و المـــــوارد البشريـــــة

من إعـــدادالطالب :
ـ عمـــــر قرقيـــــــط-

من إشراف الأســـتاذ :
أ .د الهاشمي مقراني

أعـــضاء لجنـــــة المناقشـــــــة

01- عبد اللاوي حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
02- مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	مقررا ومشرفا
03- عدمان رقية	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجزائر 2	عضوا
04- أوسعيدان ياسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجزائر 2	عضوا
05- الود حبيب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة التكوين المتواصل	عضوا
06- مجذوب رزيقة	أستاذ محاضر (أ)	CREAD	عضوا

السنـــــة الجامعيـــــة :2022 - 2023

THE PEOPLES' DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

UNIVERSITY OF ALGIERS 2 ABOU EL KACEM SAADALLAH

FACULTY OF SOCIAL SCIENCE

DEPARTMENT OF SOCIOLOGY

The Socio-Technical System and Its Implications for the relationship between Administrative Competencies for Human Resources and Management Information Systems.

(A socio-technical study at the Algeria Telecom Corporation in Djelfa)

A thesis submitted for obtaining a PhD degree, specializing in

Sociology of Organizations and Human Resources

Submitted by :**Supervised by :**

- GUERGUIT Amar

-Pr : MOKRANI Hachemi

EXAMINATION BOARD

01- ABDELLAOUI Hocine	Professor	University of Algiers 2	Chair
02- MOKRANI Hachemi	Professor	University of Algiers 2	Supervisor
03- ADMAN Ruqayah	MCA	University of Algiers 2	Examiner
04- OUSSAIDANE Yassine	MCA	University of Algiers 2	Examiner
05- HABIB Eloued	MCA	University of Continuing Education	Examiner
06- MEDJOUB Razika	MCA	CREAD	Examiner

ACADEMIC YEAR : 2022/2023

كلمة شكر

الشكر الأول والأخير لله رب العرش العظيم.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى كل من ساعدني في هذه الأطروحة وخاصة :

الأستاذ المشرف : **أ.د الهاشمي مقراني** على مجهوداته الجبارة التي بذلها معي ونصائحه وإرشاداته القيمة التي لم يبخل بها علينا كما لا يفوتني الشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى كل عمال إتصالات الجزائر بالجلفة .

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة .

إهداء

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على النبي المصطفى وعلى عباده الذين اصطفى، . أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لإكمال هذه الاطروحة ، وثم بفضل كل من ساهم في تثمين هذه الخطوة سأهدي لهم هذا العمل المتواضع بداية

إلى من قال فيهما سبحانه الله عز وجل :

" وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى روح " أمي " الزكية الطاهرة غفر الله لها ورحمها

وإلى " أبي " أطال الله عمره بالصحة والعافية

إلى زوجتي الغالية " سعيدة " التي شجعتني وساندتني منذ البداية

إلى ابنتي الحبيبة " رقية " المثابرة

إلى جميع العائلة الكريمة من الإخوة والأخوات

إلى صديقي الغالي " بوخاري بايزيد " رفيقي في الحضر وفي السفر

إلى كل من كان لهم الأثر على حياتي إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

عمر قرقيط

قَائِمَةُ المحتويات

الموضوع **رقم الصفحة**

- **كلمـــــة الشــكر**

- **الإهـــــــــداء**

- **الــملخـــــص**

- **قائمـــــة المحتويات**

- **قائمـــــــة الأشكال**

- **قائمـــــــة الجداول**

مـــــقدمـــة 04-01

الباب الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع 008

2- أهداف البحث.....009

3- أهمية البحث.....010

4- تحديد الإشكالية 011

5- فرضيات الدراسة 014

6- تحديد المفاهيم 015

7- المقاربة السوسيولوجية.....026

8- الدراسات السابقة 030

9- صعوبات الدراسة 039

الفصل الثاني : النسق الاجتماعي الفني

تمهيد .

المبحث الأول : النسق الاجتماعي

المطلب الأول : مدخل إلى نظرية النسق الاجتماعي.....044

المطلب الثاني : قضايا أساسية في النسق الاجتماعي 060

المطلب الثالث : تقييم وتعقيب على نظرية النسق الاجتماعي 072

المبحث الثاني : النسق الاجتماعي الفني

المطلب الأول : الخلفية التاريخية والبدايات اتجاه النسق الاجتماعي الفني.....078

المطلب الثاني : مدخل والفرضيات الأساسية في نظرية النسق الاجتماعي الفني ...081

المطلب الثالث : أعمال ودراسات في نظرية النسق الاجتماعي الفني.....085

المطلب الرابع : تقييم ونقد نظرية النسق الاجتماعي الفني.....090

المبحث الثالث : أبعاد النسق الاجتماعي الفني

المطلب الأول : التكنولوجيا.....092

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي.....095

المطلب الثالث : البيئة التنظيمية.....098

المطلب الرابع : عواطف المشاركين.....103

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الكفاءات الإدارية للمورد البشرية

تمهيد :

المبحث الأول : الموارد البشرية

المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية.....111

المطلب الثاني : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....118

المطلب الثالث : نظام المعلومات الموارد البشرية.....128

المبحث الثاني : مدخل لدراسة الكفاءات البشرية

المطلب الأول : المهارات البشرية.....135

المطلب الثاني : ماهية الكفاءات الإدارية.....139

المطلب الثالث : العمل على كفاءات الإدارية.....148

المبحث الثالث : الكفاءات الإدارية والمنظمات الأعمال

المطلب الأول : الكفاءات الإدارية في ظل نظريات الفكر الإداري.....157

المطلب الثاني : علاقة كفاءات الإدارية ببعض جوانب تخص المؤسسة.....166

المطلب الثالث : علاقة كفاءات الإدارية ببعض مفاهيم العصر الجديد.....171

خلاصة الفصل:

الفصل الرابع : نظم المعلومات الإدارية

تمهيد :

المبحث الأول : تكنولوجيا المعلومات الإدارية

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها.....183

المطلب الثاني : تعريف الحاسوب ومكوناته المادية.....188

المطلب الثالث : تعريف البرمجيات وأنواعها.....193

المطلب الرابع : تعريف الشبكات المعلوماتية وأنواعها.....197

المطلب الخامس : الانترنت وخدمات شبكة الانترنت.....202

المبحث الثاني : نظم قواعد البيانات والمعلومات الإدارية

المطلب الأول : البيانات (المدخلات).....205

المطلب الثاني : المعلومات (المخرجات).....211

المطلب الثالث : الفرق بين البيانات والمعلومات.....214

المطلب الرابع : نظم قواعد البيانات.....216

المبحث الثالث : مدخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية

المطلب الأول : ماهية نظم المعلومات الإدارية.....221

المطلب الثاني : العمل على نظم المعلومات الإدارية.....229

المطلب الثالث : ما بعد نظم المعلومات الإدارية.....235

المبحث الرابع : نظم المعلومات الإدارية ومنظمات الأعمال

المطلب الأول : ادوار نظام المعلومات الإدارية في المنظمة.....239

المطلب الثاني : آثار نظم المعلومات الإدارية على المنظمة.....247

المطلب الثالث : نظم المعلومات الإدارية وأبعاد النسق الاجتماعي الفني.....251

خلاصة الفصل

الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس : عرض لإجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....261

نظام المعلومات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.....267

مجالات الدراسة 271

عينة الدراسة 273

منهج الدراسة 274

أدوات جمع البيانات.....275

أساليب المعالجة الإحصائية 278

خلاصة الفصل

الفصل السادس : عرض و تحليل وتفسير نتائج الفرضيتين الأولى والثانية

تمهيد :

- عرض وتحليل البيانات العامة المبحوثين.....283

أولا: عرض وتحليل معطيات مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية (الفرضية الأولى للدراسة).....291

ثانيا: عرض وتحليل معطيات مساهمة البيئة المحيطة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية . (الفرضية الثانية للدراسة).....308

الفصل السابع : عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيتين الثالثة والرابعة

ثالثا :عرض وتحليل معطيات دور العواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية(الفرضية الثالثة للدراسة).....343

رابعا:عرض وتحليل معطيات مساهمة التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية(الفرضية الرابعة لدراسة).....361

الاستنتاجات العامة 373

الخاتمة 379

قائمة المراجع 381

الملاحق 399

رقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	مكونات كفاءات الأفراد	144
02	طرق تقييم الكفاءات	156
03	سبع الكفاءات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات	167
04	توزيع أصناف الموظفين باتصالات الجزائر بالجلفة	265
05	البوابات المستعملة في برنامج NGBSS	270
06	يوضح المبحوثين حسب الجنس	283
07	يوضح المبحوثين حسب السن	284
08	يوضح المبحوثين حسب مستوى الدراسي	285
09	يوضح المبحوثين حسب سنوات الأقدمية في العمل	286
10	يوضح المبحوثين حسب الحالة العائلية	287
11	يوضح أفراد العينة الذين عندهم شهادة في الإعلام الآلي	288
12	اكتساب الكفاءة عن طريق الدورات التكوينية الخاصة بالإعلام الآلي	289
13	يوضح امتلاك الموظفين مهارات على بث المعلومات بالسرعة و وجود وصف وظيفي للمهام والواجبات	291
14	يوضح قدرة الموظفين على جمع بيانات من مصادرها المختلفة و حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح لهم	294
15	يوضح تمتع الموظفين بمعارف تؤهلهم بتقديم المساعدة وبين الصلاحيات في اتخاذ القرارات	296
16	يوضح المعرفة الجيدة في حفظ المعلومات بفعالية وبين الاعمال تتصف بالتعقيد	298
17	يوضح امتلاك مهارات استرجاع المعلومات بدقة وبين الاعمال التي تتصف بالتعقيد	300
18	وضح تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم وبين تلاؤم وظائفهم مع مؤهلاتهم العلمية .	302
19	يبين تمتع الموظفين بمعارف تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم وبين علاقة تسمية الوظيفية بمهامهم	304
20	يوضح العلاقة بين حماية الموظفين لنظام المعلومات بكفاءة عالية من الفيروسات والقرصنة وبين اطلاعهم على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة	308

21	يوضح العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين وضوح القواعد والقوانين لهم	310
22	يوضح العلاقة بين تميز الموظفين بمهارات على بث المعلومات بسرعة وبين تمتعهم بروح المبادرة في العمل	312
23	يوضح كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين تمتعهم بروح المبادرة في أعمالهم	314
24	يوضح امتلاك الموظفين مهارات في ادارة قواعد البيانات وبين حرصهم على عملية الابداع والتطوير في أعمالهم	316
25	يوضح العلاقة بين إجادة الموظفين مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين التعاون بين زملائهم في العمل	318
26	يوضح العلاقة بين امتلاك المبحوثين معارف في مجال الحاسوب وبين اللجوء إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم	320
27	يوضح العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين استفادتهم من الحوافز والمكافأة المادية	322
28	يوضح العلاقة بين كفاءة الموظفين في التعامل مع برامج الحاسوب وبين اللجوء إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم في عملهم	324
29	يوضح معرفة الموظفين كيفية تنسيق وترتيب المعلومات وبين تناسب تجهيزات المكتب لعملهم	326
30	يوضح تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم وبين مراعاة المؤسسة للأعرف الاجتماعية	328
31	يوضح العلاقة بين امتلاك المبحوثين معارف في مجال الحاسوب وبين اقبال وتواصل الزبائن لموقع المؤسسة على الانترنت	330
32	يوضح امتلاك الموظفين مهارات على تنظيم البيانات وبين اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة العالمية	332
33	يوضح استطاعة الموظفين لجعل المعلومات منسقة ومرتبة وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن في ظروف جيدة	334
34	يوضح امتلاك الموظفين مهارات في ادارة قواعد البيانات وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن في ظروف جيدة	336
35	يوضح العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يستطيعون وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم	343

36	يوضح العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم	345
37	يوضح تمتع المبحوثين بمهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة وبين أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم	347
38	يوضح يبين العلاقة بين امتلاك المبحوثين مهارات استرجاع المعلومات بدقة وبين أنهم يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم	349
39	يبين كفاءة المبحوثين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات وبين أنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم	351
40	يوضح العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يشعرون بالتآلف مع زملا ئهم في العمل	353
41	يوضح العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم منفتحين على الناس في عملهم	355
42	يوضح تمتع المبحوثين بمهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة وبين أنهم منفتحين على الناس في عملهم	357
43	يوضح علاقة كفاءة المبحوثين في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة وبين ملائمة أجهزة الحاسوب لإتمام أعمالهم المطلوبة	361
44	يوضح علاقة مهارات المبحوثين في استرجاع المعلومات بدقة وبين ملائمة الحاسوب لإتمام أعمالهم المطلوب	363
45	يوضح علاقة كفاءة المبحوثين في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة وبين تناسب وسائل الادخال والاخراج مع احتياجات عملهم	365
46	يوضح معرفة المبحوثين بتحديث نظام المعلومات وبين تواجد جهاز سيسكو في العمل	367
47	يوضح علاقة بين حداثة وفعالية نظام المعلومات وبين تواجد أجهزة رواتر في العمل	369

رقم	فهرس الأشكال	الصفحة
01	الكفاءات الأساسية في المستويات الإدارية	147
02	عملية تطوير الكفاءات الإدارية	152
03	علاقة إدارة الجودة الشاملة بالكفاءات التنظيمية	177
04	الشبكة الخطية	198
05	الشبكة النجمية	199
06	الشبكة الحلقية	200
07	الفرق بين البيانات والمعلومات	215
08	وظائف نظم المعلومات الإدارية	133
09	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر حسب التدرج السلمي	263
10	الهيكل التنظيمي العام لشركة اتصالات الجزائر	264
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر(الوحدة العملية بالجلفة)	267

الملخص :

تأتي هذه الدراسة لتكشف عن مدى ارتباط العلاقة التي بين النسق الاجتماعي الفني- التقني- وبين الكفاءات الادارية للموارد البشرية باستعمالهم نظم المعلومات الإدارية ، ويتم الكشف عن هذه العلاقة إلا بتناولها بشكل مسار وخطوات منهجية للبحث العلمي .

وتبدأ هذه الدراسة بالمشكلة العامة وهي في التساؤل الرئيسي التالي:" هل يساهم النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ؟ " ، وللإجابة على هذا التساؤل اقترح الباحث الفرضيات التالية :

- يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية .

- للبيئة المحيطة أثر في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

- للعواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء لها دور في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

- تساهم التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

أما بالنسبة للمقاربة النظرية للدراسة فكانت المدرسة السوسيوتقنية (النسق الاجتماعي الفني) ،انطلاقا من التصور النسقي الذي وضعه بارسونز ، والاتجاه النظري لكل من إيفوت جاك Eliott Jaques ، وجون وود وارد J.Wood Ward من معهد Tavistock.

وتنطلق دراسة للبحث أولا في جانبها النظري بمعرفة كل المتغيرات الخاصة بعنوان الدراسة بداية **بالنسق الاجتماعي الفني** ، الذي يعد مدخلا نظريا يقف موقفا وسطيا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية ، وباعتبار هذا نسق تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمي ، وأن استمرار واستقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة ، وبعدها المتغير الثاني **الكفاءات الإدارية للموارد البشرية** فالمورد البشري أضحى يلعب أدوارا حيوية في نجاح المؤسسات وتفوقها ، فامتلاك الموارد البشرية المتميزة الماهرة يجعلها مصدرا للإبداع والابتكار ، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية ، وأما بالنسبة للمتغير الأخير وهو **ونظم المعلومات الإدارية** ، والذي يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسات وهو جوهر لنموها وتطورها ، و أنه يعتبر موردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وأيضا تسيير مواردها البشرية وتقديم منتجات جديدة وتحسين جودة الأداء .

ومن جهة أخرى في عرض إجراءات الدراسة الميدانية تم التطرق فيه إلى مكان الذي سيجرى فيه هذا البحث الميداني وهو مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة ، تم تعرف فيها على مجتمع الدراسة والمكون من العمال والموظفين وهم : 153 موظفا ، واستنادا على موضوع الدراسة يتبين أن العينة هي عينةٌ قصدية مكونة من 77 موظف من الإطارات وأعوان التحكم ، وبذلك فهم يمثلون مجموع عدد أفراد العينة ، وتم توزيع عليهم الاستمارات والتي تعتبر الأداة الأساسية المستعملة لجمع البيانات في هذه الدراسة .

في حين فقد اعتمد الباحث **المنهج الكمي** في جمع وتحليل المعطيات والذي يتمتع بمزايا تتوافق مع طبيعة الموضوع .

وفي الأخير خلصت هذه الدراسة بعد تحليل وتفسير البيانات النتائج المحصل عليها ،إلى تتحقق الفرضيات الأربعة الجزئية المكونة للفرضية العامة ، والتي تنص :" **يساهم النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية** " ، وبتحقق الفرضيات الجزئية تتحقق الفرضية العامة ، وعليه يفسر ذلك بأن كل من الهيكل التنظيمي ، والبيئة المحيطة ، والعواطف الإيجابية ، والتكنولوجيا المستعملة يساهمون في زيادة الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية .

Summary:
This study aims to reveal the extent of the reflections between the social-technical system and its relationship with the administrative competencies of human resources through their use of administrative information systems. The study begins with the following question: Does the social-technical system contribute to increasing the relationship between the administrative competence of human resources and administrative information systems?

The field research was conducted in Algeria's telecommunication company in the city of Djelfa, with a study population of 153 employees and a purposive sample of 77 managers and control agents. The questionnaire was distributed among them, and the researcher adopted a quantitative methodology.

The study concludes that all the partial hypotheses are confirmed, explaining that both the organizational structure and the surrounding environment, positive emotions, and utilized technology contribute to increasing the administrative competence of human resources in administrative information systems.

Keywords: social system, social-technical system, administrative information systems, administrative competencies, human resources.

مُقَدِّمَة

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة ، وإن أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية ، التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وتخزينها وبثها أو ما يعرف اليوم نظم المعلومات الادارية ، والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في معظم الأنشطة البشرية أصبح من الضروري بل من المستحيل التخلي عنها في كافة المؤسسات ، والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة ، وإن هذا التطور في نظم المعلومات خلق فجوة بين نظم المورد البشري وبين الأداء المتعلق باستخدامها ، وعليه أصبحت المنظمات تسعى إلى البحث عن يد مؤهل وذو مهارة تتحكم في معالجة وتخزين وبث المعلومات التي تتناول الجانب الإداري باستعمال التكنولوجيا المناسبة لها ، أو ما يعرف حاليا بنظم المعلومات الإدارية ، وعليه سعى الكثير من الباحثين بدراسة هذه العلاقة وخاصة الباحثين في علم الاجتماع الذين خرجوا من تصور نظم المعلومات الإدارية وكأنها الحيز المادي الذي تشغله مجموعة من الموارد البشرية لا تتأثر بالتكنولوجيا ، وبدلا من ذلك حاولوا دراسة تأثير أنماط العلاقات والأنساق السوسيولوجية على مستوى الكفاءات الإدارية للموارد البشرية بنظم المعلومات الإدارية ، ومن بين تلك الدراسات أبحاث المدرسة السوسيوتقنية والتي تنظر للتنظيم إلى مجموعة أنساق فرعية تسعى إلى تحقيق هدف كلي وبوصفه نسقا تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمي ، وأن استمرار واستقرار

التنظيم وبقائه ودوامه يتوقف على نوعية وطبيعة العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة والتي تمثلت في نظرية النسق الاجتماعي النسقي .

وانطلاقا من هذا تأتي هذه الدراسة تتكشف عن مدى انعكاسات النسق الاجتماعي الفني–التقني على علاقة الكفاءة الادارية للموارد البشرية باستعمالهم نظم المعلومات الإدارية ، وعليه سيتم الكشف عن هذا التأثير إلا بتناولها بشكل مسار وخطوات علمية والمنهجية ، ومنه قد اقترح الباحث وضع هذه الخطوات في شكل فصول ،تحتها مباحث ومطالب وهي مقسمة كالتالي :

الفصل الأول فهو مخصص للإطار المنهجي للدراسة ، والذي يحتوي أهمية وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة ثم على إشكالية الدراسة وتتبعها الفرضيات ،إضافة إلى تحديد المفاهيم ومن ثم المقاربة السوسيولوجية وأيضا الدراسات السابقة ، وبعدها وأخيرا صعوبات الدراسة .

أما عن الجانب الثاني وهو مخصص للجانب النظري ، فقد احتوى على ثلاث فصول فالفصل الثاني فهو معنون بالنسق الاجتماعي الفني وقد تضمن ثلاث مباحث ، فالأول حول النسق الاجتماعي وقد جاء فيه مدخل إلى نظرية النسق الاجتماعي ، قضايا أساسية في النسق الاجتماعي ، تقييم وتعقيب على نظرية النسق الاجتماعي أما في البحث الثاني فهو عن النسق الاجتماعي الفني وفيه الخلفية التاريخية والبدايات اتجاه النسق الاجتماعي الفني مدخل والفرضيات الأساسية في نظرية النسق الاجتماعي الفني ثم أعمال ودراسات في نظرية النسق الاجتماعي الفني وبعدها تقييم ونقد نظرية النسق الاجتماعي الفني .وأما في المبحث الثالث فقد تطرق الباحث إلى أبعاد النسق الاجتماعي الفني وفيه التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية و عواطف المشاركين

في حين في الفصل الثالث بتطرق الباحث إلى الكفاءات الإدارية للمورد البشرية فهو أيضا يحتوي على ثلاث مباحث فالأول فهو الموارد البشرية وفيه ماهية الموارد البشرية. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، نظام المعلومات الموارد البشرية ، وأما المبحث الثاني عن مدخل لدراسة الكفاءات البشرية وفيه المهارات البشرية ، ماهية الكفاءات الإدارية ، العمل على كفاءات الإدارية ، وأما في المبحث الثالث عن الكفاءات الإدارية والمنظمات الأعمال ففيه الكفاءات الإدارية في ظل نظريات الفكر الإداري ، علاقة كفاءات الإدارية ببعض جوانب تخص المؤسسة ، علاقة كفاءات الإدارية ببعض مفاهيم العصر الجديد .

في الفصل الرابع فهو تحت عنوان نظم المعلومات الإدارية وفيه أربعة مباحث فالأول حول تكنولوجيا المعلومات الإدارية ويحتوى على المطالب التالية مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها ، تعريف الحاسوب ومكوناته المادية ، تعريف البرمجيات وأنواعها ، تعريف الشبكات المعلوماتية وأنواعها ، الانترنت وخدمات شبكة الانترنت ، وفي المبحث الثاني : نظم قواعد البيانات والمعلومات الإدارية وجاء فيه البيانات (المدخلات) ، المعلومات (المخرجات) ، الفرق بين البيانات والمعلومات ، نظم قواعد البيانات وفي المبحث الثالث عن مدخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية وفيه ماهية نظم المعلومات الإدارية ، العمل على نظم المعلومات الإدارية ، ما بعد نظم المعلومات الإدارية ، وفي المبحث الرابع وهو عن نظم المعلومات الإدارية ومنظمات الأعمال وفيه ادوار نظام المعلومات الإدارية في المنظمة ، آثار نظم المعلومات الإدارية على المنظمة ، نظم المعلومات الإدارية وأبعاد النسق الاجتماعي الفني.

وأما في الجانب الثالث هو الجانب التطبيقي فقد تناول فصلين فالخامس تم تخصيصه لعرض إجراءات البحث الميداني وقد تضمن تقديم المؤسسة ، وثم مجالات الدراسة وفيها المجال المكاني والمجال الزماني ، وثم المجال البشري ونعني به مجتمع الدراسة وعينة البحث وبعدها المنهج المتبع وثم أدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة ، وفي الفصل السادس عرض و تحليل مساهمة النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية وفيه : أولا عرض وتحليل البيانات العامة المبحوثين ثانيا : عرض وتحليل معطيات مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية ، وثالثا : عرض وتحليل معطيات مساهمة البيئة المحيطة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية ،ورابعا : عرض وتحليل معطيات دور العواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية ، خامسا : عرض وتحليل معطيات مساهمة التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية ، وأخيرا الاستنتاجات العامة للدراسة . وانتهت الدراسة بخاتمة لها

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- تحديد المفاهيم
- المقاربة النظرية
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة
- خلاصة

تمهيد :

إن ما يميز علم نظم المعلومات الإدارية (MIS) عن غيره من العلوم ،هو أنه يعالج العمليات الإدارية باستخدام تكنولوجيا الحاسوب والمعلومات ، وإن التحكم في هذا النظام يستلزم موارد بشرية ذو كفاءات ومهارات إدارية متميزة ، وعليه فإنه بالرغم من وجود تلك العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والكفاءات الإدارية للمورد البشري في المؤسسة يسوقنا إلى معرفة انعكاسات الاتجاه القائل بالنسق الاجتماعي التقني الذي يؤثر على تلك العلاقة ولمعرفة ذلك يجب التطرق إلى هذا الفصل للتعرف على الأطر المنهجية المتبعة لهذه الدراسة .

ويحتوي هذا الفصل بداية بأسباب وأهمية اختيار الموضوع ثم الأهداف المرجوة من الدراسة، ثم الركيزة الأساسية هي الإشكالية والفرضيات ، ولفهم بعض المتغيرات الأساسية للموضوع وأبعاده يتم تحديد المفاهيم النظرية والإجرائية ، بإضافة إلى المقاربة النظرية التي تعطي لنا طرحا للنظرية السوسيولوجية المقاربة للدراسة الحالية ، ثم تأتي الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ويليها تعقيب عليها من جوانب التقارب والاختلاف مع دراسة الباحث الحالية ، ثم أخيرا أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة .

1-أسباب اختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الشروط و المبادئ العامة لاختياره تحدد بدورها سبب اختيار موضوع الدراسة بعينه دون سواه ، ولعل من أبرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي يعود إليها اختيار مشكلة البحث هي :

أ - الأسباب الذاتية :

- ✓ باعتبار الباحث قد درس مادة تكنولوجيا ونظم المعلومات من خلال عمله ، واطلع على أهميته من جانب التنظيمات الذي بث في الباحث الرغبة بالمساهمة في تحسينها ومدى سيرورتها واستخدامها ، وكذا مدى مساهمة الموارد البشرية في تشغيلها والعمل عليها بأفضل الطرق .
- ✓ التراكم المعرفي ، حيث أن الباحث أنهى دراسته في الماجستير بمذكرة بعنوان " مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية " بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة فرأى أن يرقى تلك العلاقة إلى موضوع لا يخرج عن نطاق هذه العلاقة فكان ما بين " الكفاءات الإدارية للموارد البشرية وبين نظم المعلومات الإدارية " و رأى ايضا أنه يوجد نسق معين يؤثر على تلك العلاقة فأضاف الاتجاه السوسيولوجي المعروف بالنسق الاجتماعي الفني ليكون موضوع محل الدراسة الحالية ، ومع الاحتفاظ بنفس مكان الدراسة الميدانية .
- ✓ حب المعرفة والإطلاع و الفائدة العلمية والتعامل اليومي مع تكنولوجيا ونظم المعلومات أدى بالباحث إلى الاطلاع على واقع حداثة الموضوع بالنسبة إلى التجربة الجزائرية في الدخول لمرحلة جديدة في مسيرتها التنموية لمؤسساتها وأهمية المورد البشري والدور الذي يلعبه في التحكم بنظم المعلومات.
- ✓ إن اختيار هذا الموضوع ينبع من كون الباحث له تخصصين في مجالين مختلفين الأول في مجال الإعلام الآلي بشهادتين (البرمجة وكذلك تسير قواعد المعطيات) والمجال الثاني في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية ، فقد تسنى للباحث أن يمزج بين التخصصين في موضوع حديث .

ب – الأسباب الموضوعية :

- ✓ الاطلاع على واقع التنظيمات التي أهملت جانب المتعلق بالموارد البشرية وتنمية كفاءاته وخاصة في الجانب الذي يمس نظم المعلومات الإدارية، في محاولة لمعرفة الحقائق التي تتعلق بطبيعة الأنساق الاجتماعية الموجودة بالمؤسسة ومدى انعكاساتها على تلك علاقة وأيضا معرفة مدى تطبيقاته الفعلية في المؤسسة الجزائرية .
- ✓ حساسية هذا الموضوع خاصة في المرحلة الراهنة حيث يعد من المواضيع التي تطرح إشكالا و واقعا جعلته جديرا بالدراسة ، بما يتعلق بالمتغيرات: النسق الاجتماعي الفني (التقني)، نظام المعلومات الإدارية ، الكفاءات الإدارية .
- ✓ لقد وقع اختيار الباحث على هذا الموضوع وخاصة في الجانب المتعلق بنظم المعلومات الإدارية والكفاءات الإدارية – الظاهرة المدروسة – ليكون محورا أساسيا في الدراسة ، نظرا لأن معظم الدراسات التي تناولتهما بصفة ثانوية أي كمتغير مستقل يؤثر على الظاهرة المدروسة مثل الاستقرار المهني ، اقتصاد المعرفة ، التشغيل ، التنمية المستدامة ، أما بالنسبة للمتغير الآخر وهو النسق الاجتماعي الفني ليكون هو المؤثر على تلك العلاقة ليعطي الدراسة حقها من الطابع أو الجانب التحليل السوسيولوجي .

2-أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة فهم أبعاد النسق الاجتماعي الفني وتداعياته الآنية والمستقبلية بالمؤسسة ، والذي يتطلب دراسة فاحصة متأنية، وهي خطوة أولية من خلالها نستطيع معرفة الارتباطات الأخرى المتأثرة بالظاهرة ، وعلى الأقل تحديد أبعاده العلمية والواقعية في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ محاولة معرفة مدى اكتساب الموارد البشرية واستعمالهم لنظم المعلومات الإدارية بالكفاءة وبمهارة ومدى تأثير الأنساق الاجتماعية المتضمنة التقنية عليهم، وهي تعتبر كقيم مستجدة في ميدان العمل .

- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع " السوسيوتقنية " والتي تعتبر نادرة في هذا التخصص، وخاصة أن معظم الدراسات تناولت المؤسسات كشيء جامد ومجرد وغفلت عنه ككيان إجماعي منسق بوعي يحدث فيه جميع التفاعلات الاجتماعية .
- ✓ محاولة الكشف والاطلاع والمعرفة بطريقة علمية على نظم الأنساق الاجتماعية التقنية ومدى ارتباطها بنظم المعلومات الإدارية من أولها حتى آخرها مما يسمح بالوصول إلى بعض النتائج التي توضح أهمية الموضوع .
- ✓ محاولة تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام نجاح تحسين الأداء الوظيفي المتعلق بنظم المعلومات الإدارية في المؤسسة وكذا تطوير وتنمية كفاءات الإدارية للموارد البشرية .
- ✓ محاولة فهم المؤسسات الجزائرية وخاصة بما يخص مسايرتها التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات، وكيفية استثمارها الأمثل لنظم والتكنولوجيا الحديثة وفي إنتاج المعلومات اللازمة.

3- أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها و على قيمتها العلمية ، وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها ، و ما قد تمخض عنه من حقائق يمكن الاستدلال بها في رسم السياسات و الإستراتيجية المناسبة ، إن تتبع أهمية الدراسة الراهنة من أهمية الدور الريادي الذي تلعبه الأنساق الاجتماعية التقنية في المؤسسة ، في ظل العلاقة بين الكفاءات الإدارية والتحكم في مستوى أداء المنوط باستعمال نظم المعلومات الإدارية

إذن تبرز أهمية الموضوع من خلال الأهمية التي تكتسبها ، فبوضع مجموعة من التدابير والإجراءات والتي تهدف من خلالها إلى تحسين ورفع المستوى والخبرات والمعارف لدى الموظفين ، فبرفعها تنعكس بالضرورة على :

- تحسين نوعية الخدمات والمنتوجات المقدمة في المؤسسة .
- نمو وتطور واستمرارية المؤسسة .

الفائدة العلمية للبحث : إذ يعتبر هذا الموضوع ذو أهمية و فائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق لظاهرة ، و كذا لما له من عائد علمي يستفيد منه المتخصصين في المجال و ذلك من خلال ما يقدمه هذا البحث من نتائج تخص الظاهرة .

4- الإشكالية :

إن عالمنا عالم متغير لا يعرف ثباتا ولا استقرارا، فهو يمر بتحولات هامة وسريعة في نظمه السياسية ،الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية، هذه التحولات من شأنها إحداث تغيرات جذرية في مجالات الحياة المختلفة، وخلق تحديات جديدة تنعكس في مجملها على حركة المجتمع ومؤسساته .

وإن المؤسسات اليوم تواجه بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، المقرونة بالشح في الموارد ،فهي تتنافس مع مؤسسات عالمية تتصف منتجاتها وخدماتها بالجودة والتنوع والانتشار الواسع وغزوها لمعظم الأسواق العالمية، وذلك لامتلاكها لتكنولوجيات حديثة ومتطورة مكنتها بسهولة من معرفة السلع والخدمات المطلوبة على المستوى العالمي

وفي حين لم تعرف المؤسسات على اختلافها تطورا وتقدما بل وتعقيدا كالذي عرفته في القرن العشرين ،وعلى وجه التحديد في النصف الثاني منه ، ونتيجة لهذا التطور دخل العالم مجال التكنولوجيا وعصر مجتمع نظم المعلومات ، وفي الوقت الراهن أصبحت المؤسسات تواجه شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا ونظم المعلومات التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وفي ظل هذا التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي مؤسسة، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخطط لتطوير نظم معلوماتها ، وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة ودقيقة ، بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال والشبكات والأقمار الصناعية ، وعليه فإن امتلاك تكنولوجيا المعلومات

أمر لابد منه، ولكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وصدقها، فإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها .

إذن فالحصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، وبما أن الإنسان هو الذي أوجد هذه التكنولوجيا والقادر على استخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات مؤسسته التي يعمل لصالحها ، وقد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية كما ونوعا كاستجابة آلية لمتطلبات العمل، الشيء الذي أصبح معه الاهتمام بالمورد البشري أكثر ضرورة ، لتصبح هذه الأخيرة ميزة الإدارة الحديثة ،وهو ما دفع إلى إجراء المزيد من الدراسات ، حول الأداء المنوط باستعمال بنظم المعلومات الإدارية وكفاءة ومهارة الموارد البشرية المسيرة لها ، وفي هذا الإطار تشير العديد منها إلى أهمية التركيز على هذا الجانب والعناية به ، وهذا ما تترجمه النزعة القوية من جانب التنظيمات الكبرى نحو الاهتمام به وأدركت أنه أهم عناصر السيرورة ، وأن نجاحها واستمرارها مرهونين برفع مستوى هذه الكفاءة والمهارة لأقصى حد ممكن .

حيث أصبحت منظمات كل الدول تسعى إلى البحث عن يد مؤهل وذو مهارة تتحكم في معالجة وتخزين وبث المعلومات التي تتناول الجانب الإداري باستعمال التكنولوجيا المناسبة لها، أو ما يعرف بنظم المعلومات الإدارية .

مما أدى الكثير من الباحثين في الدراسة والبحث في هذه العلاقة ومنهم الباحثين الاجتماعيين الذين تجاوزوا النظرة التقليدية التي تتصور نظم المعلومات الإدارية وكأنها مجموعة مترابطة من التكنولوجيا الصماء التي لا يعد تأثيرها حدود الحيز المادي الذي تشغله ، وبدلا من ذلك يحاول المدخل السوسيولوجي بدراسة تأثير أنماط علاقات جماعات العمل على مستوى أداء نظم المعلومات الإدارية، ومن بين تلك الدراسات دراسة تالكوت بارسونز الذي أدلى بدلوه بنظريته الأنساق الاجتماعية ، وأيضا هناك اتجاه نظري آخر في انجلترا يتزعمه كل من إيفوت جاك ، وجوان وود وارد من معهد تافيستوك هذا المنحى النظري أصبح يطلق عليه

فيما بعد بالمدرسة السوسيوتقنية ، والذي ينظر للتنظيم إلى مجموعة أنساق فرعية تسعى إلى تحقيق هدف كلي وبوصفه نسقا تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمي ، وأن استمرار واستقرار التنظيم وبقائه ودوامه يتوقف على نوعية وطبيعة العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة .

وفي هذا الإطار ما تترجمه النزعة القوية من التنظيمات الكبرى نحو الاهتمام بهذا الجانب والعناية به ، وأدركت أنه أهم عناصر صيرورة مؤسساتها ، وأن نجاحها واستمرارها مرهونين برفع مستوى هذه الكفاءة والمهارة لأقصى حد ممكن في مجال نظم المعلومات الإدارية .

وعلى غرار الجزائر كغيرها من الدول للانفتاح على المنافسة الدولية ، مما أفرز عنه إعادة النظر في مؤسساتها ، لأنه أصبح لازما عليها مواكبة التطور التكنولوجي الكبير ، مما يؤكد على ضرورة التغير في مؤسساتها من أجل الاندماج في السوق ، هذا التغير الذي يمس عدة مستويات منها التقنية والمالية والبشرية.

ومن بينها مؤسسة الاتصالات الجزائر التي لم تهمل هذا الجانب المتعلق بتطوير وتنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة ، بل أنه في الوقت الحاضر يعطى لها الأهمية القصوى ، حيث قام هذا القطاع بمجموعة من الإصلاحات وذلك بداية من شهر أوت سنة 2000 ، ففي إطار هذه الإصلاحات أصبح من السهل جدا اقتناء الإمكانيات التقنية والتكنولوجية المتطورة ، لكنه من الصعب التحكم في نظم المعلومات الإدارية التي تتطلب وجود يد عاملة ذات كفاءة التي تشغلها حسب الطرق المثلى في ظل أنساق الاجتماعية فنية تؤثر في تلك العلاقة ، وهنا تكمن المشكلة العامة للدراسة وهي في التساؤل الرئيسي التالي:

*** هل يساهم النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ؟ .**

التساؤلات الجزئية :

– هل يساهم شكل التنظيم في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ؟ .

– هل تساهم البيئة المحيطة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ؟ .

– هل تساهم عواطف الأعضاء في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ؟ .

– هل تساهم التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ؟ .

5– فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

– يساهم النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية

الفرضيات الجزئية :

– يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية .

– للبيئة المحيطة أثر في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

– للعواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء لها دور في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

– تساهم التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

6- تحديد المفاهيم :

6-1/ النسق :

غالبا ما يستخدم النسق كمرادف للنظام ، الذي يتضمن مجموعة الأدوار والمكانات والسلوكيات المتفاعلة وظيفية والمتكاملة اجتماعيا ووظيفيا .

يعرف بأنه :" تنظيم ينطوي على أجزاء مترابطة تتميز بالاعتماد المتبادل وتشكل وحدة واحدة على أن النسق يعتبر نموذجا تصوريا يستخدم لتيسير فحص الظواهر المعقدة وتحليلها.[1]

هناك من يعرف النسق بأنه :" عبارة عن مجموعة من أنماط سلوكية تحدد وتوجه تصرف الفرد نحو إشباع حاجات يبحث عنها ويحتاجها ".

ويعرف بأنه:" منتظم من المواضيع والكيانات التي تترابط مع بعضها البعض لتشكل كلا موحدا "[2]

- **التعريف الإجرائي للنسق :**

هو عبارة عن نظام محدد ومنظم من تفاعلات الوظيفية والسلوكيات الاجتماعية المتكاملة بغرض إشباع أهداف معينة .

6-2/ النسق الاجتماعي

النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع ."إنه الشبكة الكلي من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر ، بحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق[3]

---

[1] محمد على محمد ، السيدعبد العاطي السيد ، وآخرون ، **المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم الاجتماع** . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1985،ص480

[2] عامر مصباح ، **علم الاجتماع الرواد والنظريات** .ط1 ، الجزائر : دار الأمة ، 2010 ،ص234

[3] بلقاسم سلاطنية ،اسماعيل قيره ، **التنظيم الحديث للمؤسسة :التصور والمفهوم**.ط1 ،القاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 ،ص 9

ويعرف أيضا :"بأنه مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية لإفراد المجتمع العام "[1]

هناك من يعرفه بأنه [2]:" هو شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات" ،" إنه مجموعة من الفاعلين (أفرادا أو جماعات أو حتى مجتمعات) تنظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة ".

- التعريف الإجرائي للنسق الاجتماعي :

هو مجموعة من أنظمة الفرعية في المجتمع مكونة من علاقات متشابكة بين الفاعلين أفرادا وجماعات تنظم حياتهم وتتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم غرض إيجاد حياة اكثر استقرارا.

6-3/ النسق الاجتماعي الفني :

يعد مدخل النسق الاجتماعي الفني مدخلا نظريا يقف موقفا وسطيا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية ، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل

يعرف " هو تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية ، و نسقا تسود فيه العلاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي وأن استمرار واستقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة[3].

ويعرف أيضا بأنه " هو التنظيم نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا ، البيئة ، عواطف الأعضاء والشكل التنظيمي وان طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم وبقائه ودوامه "[4]

---

[1] عامر مصباح ، **مرجع سابق** ، ص225

[2] أحمد زايد ، **علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية** . ط1 ، الجيزة : شركة نهضة مصر، 2006 ، ص 112

[3] رابح كعباش ، **علم الاجتماع التنظيم** . قسنطينة : مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ،2006 ،ص 191

[4] السيد الحسيني، **علم اجتماع التنظيم** . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1994 ، ص136

- التعريف الإجرائي للنسق الاجتماعي الفني :

هو مجموعة من أنماط التفاعل الاجتماعي وأنماط سلوكية بين الأفراد والجماعات في ظل تأثير النظم التكنولوجية السائدة في المؤسسة التي تساهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية والتي تتمثل في العلاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة والعواطف والشكل التنظيمي.

6-4/ الكفاءة الإدارية

يعرفها حبيب الصحاف بأنها: " تعني تحقيق الأهداف بالنوعية المناسبة والمطلوبة في الوقت المناسب في ظل الظروف المحيطة بالعاملين ."[1]

أما تعريف أخر بأنها :" العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف ، أو ضياع ، فالمدير الكفء هو الذي يستثير فائض الأموال النقدية بسرعة وبطريقة عاقلة ويضع جداول الإنتاج التي تستوعب العمل بالكامل ، ويضم نظام الإنتاج بما يكفل أقل قدر من العوادم ، ويستخدم جميع المعلومات التي في حوزته بما يحقق مصلحة المنظمة ".[2]

تعرف أيضا بـــ " تعبير عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أو بمعنى أخر هي تحقيق الاستفادة القصوى للموارد المختلفة (بشرية ، مادية ، تقنية).[3]

-وأيضا بأنها [4] :« براعة الانسجام مع الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة ، والمحولة ، مع الاستناد على صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع بمختلف أنواعها ودرجة تعقيدها ».

1- حبيب الصحاف ، **معجم إدارة الموارد البشرية** . بيروت : مكتبة ناشرون ، ص 45.

2- صالح بن نوار ، "**الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرون والمشرفين**" . دكتوراه في علم اجتماع التنمية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2004، ص 39.

3- حسين حريم ، **مبادئ الإدارة الحديثة** . ط1،عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006، ص 21-22.

2- zirfan philippe , **objectif compétence: pour un Nouvelle logique**. paris: édition laisans,1999,p70.

4- عذراء بن شارف ، "**التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية**".تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009 ، ص 236.

- التعريف الإجرائي للكفاءة الإدارية :

" تعبر عن مدى استغلال العاملين الأمثل للإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة ومدي قدرة على استخدام المعارف المكتسبة والخبرات و الطاقات البشرية في العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة في ظل الظروف الملائمة ، والتي تساعدهم على القيام بعملهم ضمن إطار معين من القوانين والقواعد والإجراءات التي تحدد وتنظم سلوكهم ، بحيث يستطيعون أن يقدموا ما لديهم من طاقات وخدمات بشكل مناسب للوصول إلى تقديم الكفاءات المطلوبة والتي يقتضيها المنصب المشغول ، بقصد تحقيق مصلحة عامة للمؤسسة بأقل تكلفة والتي تظهر في العمل من خلال سرعة الإنجاز ، الدقة في العمل ، والأداء للواجبات على أكمل صورة ".

6-5/ الموارد البشرية

تعرف بأنها :"هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ، رؤساء ومرؤوسين ، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية ، والتي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات ، التي تنظم أداء مهامهم في سبيل تحقيق رسالتهم وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"[1]

من جهة أخرى :"يقصد بالموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما يعبر عليه إحصائيا بعدد السكان في ذلك البلد ، على خلاف إذا أخذ المفهوم ، معنى القوى العاملة ، تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل ، والراغبة فيه ، ولزيادة إيضاح مفهوم الموارد البشرية أو إلى الطاقة ، يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كالآتي : الطاقة البشرية = المشتغلون + المتعطلون + الخارجون عن قوة العمل، والخارجون عن قوة العمل هم فئة تمثل قوة العمل الاحتياطية ، مثل ربات البيوت ، نزلاء السجون والمستشفيات ، أصحاب

1 عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي** . ط1، عمان : دار الوائل. 2005 ، ص 11 .

الأعمال الذين لا يشتغلون ، الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونيا عن العمل."[1]

كما تعرف :" من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير ، في أية دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض " .[2]

- **التعريف الإجرائي للموارد البشرية :** يقصد بها تلك المجموعات من الأفراد ذوي المهارات والقدرات للقيام بعملية الإنتاج وأداء مهام محددة بكفاءة تعكس الأهداف والنتائج المرغوبة

6-6/ النظام

تستخدم مجموعة من المصطلحات الدالة على مفهوم النظام وجمعها نظم أو أنظمة وغالبا ما تكون كلمة نظم بصيغة الجمع ومن بين المرادفات المستخدمة لمصطلح النظم " منظومة " وجمعها منظومات ، ومن مرادفتها أيضا النسق وجمعها الأنساق .

ومن بين التعريفات النظام هو :" مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة وفي نطاق مكاني وزماني محددين ، بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة "[3]

ويعرف أيضا بأنه :" مجموعة من العناصر أو الأجزاء المرتبطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل ، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الرجعة والرقابة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام[4] .

---

1 مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**. ط3 ،عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005، ص ص 35- 37

2 أمين سعاتي ، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق** .القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998 ،ص 16

3 سليم الحسنية ، **نظم المعلومات الادارية نما**.ط1 ، الأردن : مؤسسة الورق ، 2011 ، ص33

4 فايز جمعه صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية** . ط2 ، الأردن : دار الحامد ،2007 ، ص 11 .

6-7/ المعلومات

يعرفها المعجم العربي الحديث لاروس هي " الأخبار والتحقيقات أو كل ما يؤدي إلى كشف الحقائق وإيضاح الأمور [1]

وتعرف بأنها :" هي البيانات تمت معالجتها إذ تم تصنيفها ، وتحليلها ، وتنظيمها، وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبح ذات معنى .[2]

وتعرف بأنها هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير ، بهدف استخراج المقارنات ، والمؤشرات، العلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض[3]

وتعرف "يقصد بالمعلومات البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبينة وذات معنى ، والبيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري ، وتعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها وحسابا رياضيا أو أن تكون غير كمية (وصفية مثل العادات و التقاليد..الخ..) وتتطلب إجراء معالجات معينة ، من أجل تحويلها إلى نتائج معلومات بالإمكان الاستفادة منها شكل أفضل " [4]

- التعريف الإجرائي للمعلومات :

مجموعة من المعطيات والبيانات والتي يتم جلبها ومعالجتها وتنظيمها وتصنيفها و التي يمكن بعدها تخزينها ونشرها في وسائلها المختلفة المخصصة لها ، وتعتبر المادة الخام الهامة التي بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل عند طلبها و تتدخل في توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية كما أن توافرها ودقتها وجودتها يساهم في فعالية المعاملات والعمليات الإدارية وينعكس على الأداء ككل .

---

1 خليل الجر ، **المعجم العربي الحديث لاروس** . باريس : مكتبة لاروس ، 1987 ص 1134

2 Hicks jr,James O ,**management information systems a user perspective** . New York: St Paul West Publishing Company ، 1993، p36

3 فايز جمعه صالح النجار ، **مرجع سابق** ، ص 20 .

4 علاء السالمي ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية** . الأردن : دار مناهج للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 15 .

6-8/ نظم المعلومات الإدارية

يعرف نظام المعلومات الإدارية على أنها : " النظام المتكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة ، فهو يساعد عمليات الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات نصف الماضي والحاضر ، وتتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية والمخابرات والخارجية للمنظمة ".[1]

وفي تعريف آخر :" هي نظام محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة " ،" إنه نظام مخصص للحصول على صياغة وتكييف ومعالجة البيانات كمعلومات وتقديمها للمديرين عندما يحتاجونها ، أما دراسة نظم المعلومات الإدارية تتركز على استخداماتها في الإدارة والأعمال".[2]

وتعرف أيضا بأنها :" نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المدراء والمستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل المنشأة "[3].

- التعريف الإجرائي لنظم المعلومات الإدارية:

هي تتكون من تكنولوجيا المعلومات و مجموعة إجراءات والعمليات الإدارية ، وبشكل مفصل أكثر تعني اقتناء البيانات في صورها المختلفة : النصية ، المصورة والرقمية –مدخلات– ثم معالجتها وتحليلها–العمليات– عن طريق برامجها المخصصة لها ،وبواسطة أجهزة الحاسب الآلي وشبكات المعلوماتية إلى معلومات مفيدة ودقيقة وواضحة – المخرجات– ،ثم تجهيزها وتخزينها ونشرها على الوسائط المكتوبة أو المرئية وإتاحتها

---

[1] سليم الحسنية ، **مرجع سابق** ، ،ص19

[2] فايز جمعه صالح النجار ، **مرجع سابق** ،ص26

[3] فؤاد الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** . ط1 ، الأردن : دار أسامة ، 2008 ،ص 17

للإداريين والمستخدمين في إطار الوقت المناسب لمساعدتهم في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة للأهداف المرجوة .

6-9/ التكنولوجيا :

عربت كلمة تكنولوجيا إلى تقنيات وهي في الأصل كلمة يونانية TECHNE والتي تعني فنا أو مهارة ،وLOGIE تعني علما أو دراسة وبذلك فإن كلمة تكنولوجيا TECHNOLOGIE تعني علم المهارات أو الفنون ، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة[1].

تعرف التكنولوجيا بأنها" :الجانب المادي كالآلة نفسها والإنشاءات الهندسية والتفاصيل الفنية المختلفة، التي تتعلق بالتكوين وصيانة آلة الإنتاج والاستخدام الميكانيكي لها، والجانب الاستخدامي حيث يشمل عملية تسيير واستخدام الآلات طبقا لتخطيط محدد." [2]

وأيضا هي" :مجموعة المعارف والخبرات، والمهارات المتاحة والمتراكمة والمستنبطة المعنية بالآلات والأدوات والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات، وتستند التكنولوجيا على العلم في تقدمها وتعتمد على القاعدة الإنتاجية المرتبطة بالتنمية الشاملة من أجل نموها وتطورها"[3]

ويقصد بالتكنولوجيا استعمال المعرفة النظرية في حل مشاكل عملية كما يقصد بها دراسة التطورات الحادثة في العلوم الصناعية ، فالتكنولوجيا فن ومهارة يمكننا من الاستفادة العلمية من مختلف المعارف والمعلومات النظرية المتراكمة [4].

- **التعريف الإجرائي للتكنولوجيا :** هي مجموع من المعدات والأجهزة التي تعمل الكترونيا المعدة للخدمة (عتاد الإعلام الآلي)، باستعمال الأنظمة وطرق ومناهج وأساليب علمية وتقنية

---

1 عبد السلام الشناق ، **دور المؤسسة المدرسية في توظيف برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال** . ط1،عمان : دار وائل، 2010 ، ص 33 .

2 يعقوب فهد العبيد، **التنمية التكنولوجية**. القاهرة : الدار الدولية للنشر و التوزيع ، 1989 ،ص19 .

3 نفس المرجع ، ص 19

4 مصطفى عشوي ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي** ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب،1992 ، ص195 .

منظمة ومنسقة(نظام التشغيل وبرامجه) تعتمدها كل المؤسسات والإدارات في توجيه أنشطتها المتباينة .

6-10/ البيئة التنظيمية

تعرف البيئة بأنها :" مجموعة من الخصائص التي تميز محيط الداخلي للمنظمة التي يعمل ضمنها فتؤثر عليه من حيث قيمه واتجاهاته وادراكاته وسلوكه "[1]

وتعرف[2] :" مجموعة من العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه سلوك الأفراد داخل التنظيم ، وتميزه عن غيره من التنظيمات"

كما أنها هي " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحكمة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر" [3].

- التعريف الإجرائي للبيئة التنظيمية:

" البيئة التنظيمية تشمل كل المتعاملين الأساسين من جهات رسمية أو غير رسمية و أشخاص سواء كان ذلك في محيطها الداخلي أو الخارجي العام أو الخاص منه و التي تؤثر في المؤسسة إيجابيا فتكون لها فرص في ذلك فتغتنمه وتأتيه أو سلبا تكون لها تهديدا وخطرا لها لتحذر منه وتتحاشاه ".

6-11/ عواطف الأعضاء

تعرف العواطف :"حالة نفسية قائمة ، تشمل على مركب من مشاعر والإحساسات وتتميز بأن مصدرها داخلي وذات صلة بغرض أو دافع معين " [4]

---

1 كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم** . ط2 ،عمان : دار الفكر ، 1995 ، ص303

2 محمد الذنيبات ، " **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن** " ،مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد26 ، العدد 1 ،1999 ص ص32-51

3 عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**. ط1 ،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،، 2006 ، ، ص22

4 محمد على محمد ، السيد عبد العاطي السيد ، وآخرون ،**مرجع سابق** ،ص 156

ويذهب آلبورت إلى أن التعاطف هو أحد الأسس الهامة في تفسير السلوك الاجتماعي فضلا عن الإيحاء والمحاكاة ، ويطلق المصطلح على مجموعة من الاستجابات الإنسانية التي تبدأ من الاستجابة العاطفية المنعكسة ، حتى نصل إلى الاستجابات الداخلية " ، وقد لعب هذا المصطلح في علم الاجتماع دورا هاما ، فقد استخدمه شيلر في دراسة السلوك والعلاقات الاجتماعية ، كما استخدمه ماكس فيبر عندما كان يتحدث عن الفهم التعاطفي الذاتي .[1]

وتعرف أيضا بأنها : " هو تزامن حسي أو شعوري بين بني البشر فالإنسان ينقل الشعور الذي يحمله للأشخاص القريبين منه من حيث البعد الجغرافي، حيث درس الباحث جرولد شنوولف هذه الظاهرة بتعمق وعرّفها كمرحلة يمر بها الفرد أو المجموعة يؤثرون بعلم او دون علم على مشاعر وسلوكيات شخص آخر مما يجعله يشعر بنفس الشعور[2]"

ومن علماء الاجتماع الذين قاموا درسوا العمل العاطفي آرلي رسل هوشيلد ومن مؤسسين علم الاجتماع العاطفي فتمثلت نظرته في مفهومه للعواطف " فهي الكل متضمن الحزن ، الكآبة ، الإحباط ، الخوف ، الغضب ، الخزي والعار ، الذنب ، الألم ، الحسد والغيرة ، الحب والشفقة والارتباك والخجل والقلق " . وأضافت بأن الكفاح من أجل الإبقاء على الاختلاف بين الشعور والتظاهر يقود إلى إجهاد وتوتر في المهن التي تستدعي عملا عاطفيا وقد أطلقت على هذا الإجهاد والتوتر " التشتت العاطفي "[3]

قدم وليام فوت وايت تعريفه لعواطف الأعضاء داخل المنشآت إلى أن نظام خط التجميع بها يؤدي إلى ظهور عواطف سلبية نحو الإدارة والشركة عموما ، فموقف العمل الواحد يتيح الفرصة للعمال لتبادل المشاعر [4].

---

[1] نفس المرجع ،ص479

[2] https://ar.wikipedia.org . 2016/08/15 10:40

[3] رث والاس وألسون وولف ، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع** .ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني ،الأردن : دار المجدلاوي ،2011 ،ص ص 404،405

[4] حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،**علم الاجتماع التنظيم** . الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ،ص 85

- **التعريف الإجرائي للعواطف :**

" هو قدرة الفرد على إدراك المشاعر والتعبير عنها ، ووضوح تفكيره من خلال التحكم في المشاعر ،وفهم انفعالاته ، ويستخدمها لتوجيه تفكيره وأعماله وتصرفاته وفقا للتقييم الوظيفي سواء كانت تعزز أو تعوق الأهداف التنظيمية "

6-12/ شكل التنظيم (الهيكل التنظيمي)

ويقصد به أيضا البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي وفي هذا المصطلح لم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف واحد ولكن جميعا يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة ، وسنشير فيما يلي إلى بعض هذه الآراء .

يقول بلاو بأنه :" توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين الأفراد.."[1]

ويعرفه محمد قاسم القريوتي :" الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، وتبين نظام تبادل المعلومات ، وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها "[2]

ومن أكثر التعاريف شمولية الذي قدمه جوهن شيلد ويشتمل على الجوانب الرئيسية الآتية [3]:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات ، وتحديد عدد المستويات التنظيمية تطبيق نطاق الإشراف.
- تجميع الأفراد في الأقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات كبرى ..وهكذا.
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك .
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات ، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات والخدمات جيدة

---

[1] حسين حريم ،**إدارة المنظمات منظور كلي**. ط2 ، الأردن : دار الحامد ،2009 ،ص 103

[2] محمد القاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم** . ط3 ، الأردن: دار وائل ، 2008 ، ص50

[3] حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، مرجع سابق ،ص104

- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

- **التعريف الإجرائي للهيكل التنظيمي :**

هو نظام يوضح المهام الموظفين وتوصيف وظائفهم من خلال تحديد العلاقات والتفاعلات بين الفاعلين بالمؤسسة والآليات التنسيق بين الأقسام والمستويات الإدارية ،ويتميز بثلاث أبعاد رئيسية : درجة الرسمية ، درجة اللامركزية ، ودرجة التعقيد .

7- المقاربة النظرية (السوسيولوجية) :

تمهيد :

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج ، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي النظرية مجالا للإخبار والتوسع، إن جدية البحث السوسيولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ولمنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول هنا استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بنظم المعلومات الإدارية ومهارات وكفاءات الموارد البشرية والهدف يتمثل في صياغة تصور نظري واضح يقود إلى الربط بينهما .

التحليل النسقي لتالكوت بارسونز للتكنولوجيا :

إن اعتبار المؤسسة كنسق عام يتكون من مجموعة الأنساق الفرعية يدفع للحديث عن ما قدمه "بارسونز" من آراء وأفكار تتعلق بدراسة التنظيمات ويعطي "بارسونز" للبعد التكنولوجي أهمية بالغة في تأثيره على باقي الأنساق ذلك يحدث بطريقة تدريجية مما يحول دون حدوث هزات تهدد كيان هذا المجتمع ويحدث التأثير نتيجة التفاعل بين التكنولوجيا والأنساق الأخرى في ظل النسق الثقافي العام .

والتكنولوجيا لا تمس جانبا واحد من جوانب المجتمع ، وإنما يتضح تأثيرها في كل المجالات التالية[1] :

أ/ تقسيم العمل : يؤدي التطور التكنولوجي إلى تعدد الوظائف وتباينها وهذا بدوره يتطلب مزيدا من الربط والتنسيق بين هذه الوظائف .

ب/ كبر حجم التنظيمات : تقدم التكنولوجيا خدمات كثيرة تساعد على زيادة الفعالية في الإنجاز والسيطرة أكثر على العملية الإنتاجية ، وأدى ذلك إلى كبر حجم التنظيمات وأصبح عسير على أصحاب العمل أن يتحكم بمفرده في العمليات الداخلية مما دفعه إلى الاعتماد على متخصصين في مجالات مختلفة .

ج/ تغيير بناء القوة داخل التنظيم : نتيجة للتطور التكنولوجي يتأثر بناء القوة داخل المؤسسات فكلما تغيرت التكنولوجيا أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على الكفاءات المهنية المتخصصة لتنظيم وتسيير العمليات .

وعليه حسب النظرية فإن التكنولوجيا أصبحت ضرورية لبناء قوة ذلك النسق الكلي داخل المؤسسات ، حيث أدى التطور التكنولوجي إلى تقسيم العمل وتباين الوظائف ومنه واعتماد تلك المؤسسات أكثر على المهارات المهنية المتخصصة للأفراد .

المدرسة السوسيوتقنية (النسق الاجتماعي الفني):

انطلاقا من هذا التصور النسقي الذي وضعه بارسونز ، ظهر اتجاه نظري آخر في انجلترا يتزعمه كل من إيفوت جاك Eliott Jaques ، و جون وود وارد J.Wood Ward من معهد Tavistock هذا المنحى النظري أصبح يطلق عليه فيما بعد بالمدرسة السوسيوتقنية ، والذي

---

1 علي غربي ، يمينة نزار، **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية** . قسنطينة : مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ،2002 ، ص ص 38 ،39

ينظر للمؤسسة على أنها منظمة تتشكل من مجموعة أنساق فرعية تسعى إلى تحقيق هدف كلي ، وعلى العموم إن هذه المدرسة تقوم على المبادئ العامة والأساسية التالية :

– أن المنظمة ما هي إلا مجال لتفاعل النسق التقني والنسق الاجتماعي من أجل تحقيق الهدف

– أن النسق التقني هو النسق الأساسي والنسق الاجتماعي هو النسق التابع له.

– أن فعالية المنظمة في تحقيق الهدف يتوقف في الأساس على مدى تجاوب النسق الاجتماعي مع العوائق التي ينتجها هذا النسق التقني .

لكي يتحقق الضبط الذاتي يجب على النسق الاجتماعي أن يتميز بالمرونة واللاتجانس في الوظائف الذي لا يعني أنه لا بد أن تكون كفاءات ومهارات لها القدرة على تعويض بعضها[1].

نظرية التحديث :

اختلفت الآراء وتعددت التعريفات لمفهوم التحديث بحسب تباين اتجاهات العلماء، هناك من يربط بين التحديث والتصنيع، حيث يرى آخرون أن التحديث قد يكون بعيدا عن التصنيع، هناك أشكالا عديدة للتحديث ومن بينها الرشد والدقة العلمية والسريعة في اتخاذ القرارات، ونمو البيروقراطية التي تسند إدارتها لموظفين أكفاء، وهناك أيضا التحديث الاقتصادي المبني على تغير اتجاهات الأفراد والجماعات الاقتصادية والتطبيق المنظم للعلوم والتكنولوجيا في عمليات الإنتاج وفي التوزيع ...ولا يمكن تحقيق التحديث دون وجود كفاءات ومهارات بشرية، وأن مجموعة القيم والعلاقات الاجتماعية وجميع التنظيمات القائمة في المجتمع لابد أن تساير عملية التحديث، ويعطي التحديث الأولوية للمهارات والاكتساب عوضا من الوراثة والمكانة الاجتماعية والعلاقة القرابية[2] .

---

[1] محمد المهدي بن عيسى ، **علم الاجتماع التنظيم : من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة** . ط1 ، مطبعة إمبابلاست : الجزائر ،2010 ،ص ص 192 ، 193

2 كمال التابعي، **تغريب العالم الثالث**. القاهرة : دار المعارف، 1993 ، ص ص30–32

لقد تطورت نظرية التحديث في الخمسينات والستينات من القرن الماضي على أيدي عدد من علماء الاجتماع ومن أهمهم تالكوت بارسونز بدأ في تصوره للتنظيم على أنه نسقا اجتماعيا متكونا من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعتبر نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي اكبر واشمل وهو المجتمع، ويرى بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، وأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يصعب النسق الأكبر(المجتمع) إلى تحقيقها، وهذا يفترض توفر قدر كبير بين الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع.

لقد أوضح بارسونز أن التنظيمات وحدات اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها وذلك بوجود إجراءات تنظيمية[1] ، ويرى بارسونز أن للنسق أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين عليه أن يواجهها إذا ما أراد البقاء وهي:

1-المواءمة : وهو تدبر المواد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم :وهو يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل، وضمان الحصول على الكفاءات، وما يتطلبه التنظيم من مواد.

2-تحقيق الأهداف : وهو حشد الموارد التنظيمية لتحقيق أهداف التنظيم هذه الموارد التي أمكن تدبيرها لتحقيق مطلب المواءمة؛ كما أدخل بارسونز في هذا المجال عملية اتخاذ القرارات في التنظيم والعمليات المختلفة له.

3-التكامل: وهو يشير إلى العلاقات بين الوحدات، وبخاصية العلاقات المختلفة التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

---

1 السيد الحسيني ، **مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة** . القاهرة: مطابع الطويحي التجارية، 1992 ، ص99

4-الكمون: يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الآخر[1].

8- الدراسات السابقة :

8-1 / الدراسات الغربية :

أ / دراسة J.Wood Word التكنولوجيا والتنظيم

تعتبر الدراسات الحقلية التي قامت بها J.Wood Word التي استخدمت فيها المنهج المقارن، وطبقتها على أكثر من مائة شركة صناعية بريطانية، بمنطقة أسكس الجنوبية، ذات الأحجام المختلفة، في الفترة ما بين سنة (1953- 1957) تستخدم كل مائة عامل على الأقل، وتوصلت في تحليلها لمجموعة من البيانات و الأرقام الإحصائية، في دراستها لموضوع التكنولوجيا وعلاقتها بالهيكل التنظيمي، كعدد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، و المكون الإداري .بالإضافة إلى البيانات المالية كالأرباح المالية المحققة، ونسبة المبيعات والحصص التي تستفيد منها الأسواق، ما جعلها تصل إلى ثلاثة أصناف من الشركات وفقا لدرجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية لكل منها وهي:

-إنتاج الوحدات الصغرى.

-إنتاج الوحدات الكبرى.

-عمليات الإنتاج المستمرة.

استنتجت الباحثة أن تصنيف المؤسسات على أساس التقنية هو أفضل طريقة لتفسير البيانات، لأن التقنية هي أكثر العناصر المثيرة للجدل .وأن فعالية المنظمة تزداد كلما زاد التلاؤم بين التكنولوجيا المستخدمة وهيكل المنظمة .حيث تبدو هذه الفعالية واضحة في مستويات الإنتاجية العالية التي تحققها المنظمة في استخدام العمالة، ورأس المال، والمواد والموارد الطاقوية لتحقيق إنتاجها .حيث تزداد درجة التمايز العمودي أي (عدد المستويات

1 نفس المرجع ، ص ص100-102

الإدارية) كلما ارتفعت درجة التعقيد التكنولوجي كلما ساهم في زيادة عدد الإداريين في الشركة. كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة تربط بين كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وفاعلية المؤسسة، من خلال متابعتها للشركات التي تمكنت من تكييف هيكلها النموذجي مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها وهو الأمر الذي جعلها تحقيق الكثير من النجاح[1]

وتؤكد الباحثة أن نجاح المؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى النظام التقني ولا يعتمد على البناء التنظيمي والتعاون بين العمال فقط .كما طرحت قضية طبيعة العلاقات بين المهام الوظيفية المختلفة لتنمية الإنتاج، التسويق، وتوصلت إلى أن نجاح هذه المهام الثلاث تعتمد على النظام التقني المستعمل في المصنع[2]

وتعتمد المنظمات التي تستخدم التقنية في الإنتاج أيضا على تطوير المنتوج كنقطة ارتكاز أساسية، ويتمثل عامل النجاح في القدرة على اكتشاف منتوج جديد أو استعمال جديد لمنتوج ما، مثل مركب كيماوي جدي أو نوعية– عن طريق البحث العلمي والتطوير -أن التركيز هنا خارجي يعني بمسألة التكيف مع المعارف العلمية المتغيرة، لذلك فإن التنظيم على أساس، المنتوج أو التنظيم العضوي هو الأنسب[3] .

تقييم الدراسة:

إن الباحثة أكدت على نجاح بعض العمليات بسبب التكنولوجيا والتقنيات المستعملة، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على اكتشاف منتوج جديد أو استعمال جديد، والقدرة على التكيف مع المعارف الجديدة، وهو من بين الفروض التي يعالجها موضوع البحث، محاولة من الباحثة تأكيد ضرورة وجودها في المؤسسة وهذا ما يفيد الدراسة الحالية ، أي تناول تلك المعارف الجديدة والقدرة على التكيف معها ، وكذلك طرحت الباحثة قضية طبيعة العلاقات بين المهام الوظيفية المختلفة كما أشير إليه سابقا وعليه فإن الدراسة الحالية تتناول الجانب المهام المتعلقة

---

1 راوية حسن ، **السلوك في المنظمات**. الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر،1999،ص35

2 Bernart Mottez ، **La sociologie industrielle**. Paris: P U F،1971 ،p91.

3 أندرودي سيزلاقي ،مارك حي ولاس ، **السلوك التنظيمي و الأداء** .(ترجمة:جعفر أبو القاسم أحمد) ، الرياض: معهد الإدارة العامة ،1991 ، ص ص 517–519 .

بتكنولوجيا المعلومات وإن قضية طبيعة العلاقات تلك تجعل من الباحث يستفيد من التداخل بين الوظائف كي يعزل ما يجب الأخذ منها ، وهذا ما سيستفيد منه في هذه الدراسة ومن هذا الجانب خاصة .

8-2 / الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

دراسة محمد علي محمد: التكنولوجيا ودورها في المجتمع[1]:

قام محمد علي محمد بدراسة ميدانية في شركة للأصواف الممتازة – سيتا – التي تأسست سنة 1946 عنوانها التكنولوجيا ودورها في المصنع، ولقد شهدت هذه الشركة توسعا كبيرا في وحدات إنتاجها نظرا للتجديد والتوسيع الصناعي وذلك بإدخال تكنولوجيا معينة وهذا بغية تدعيم هذه الصناعة الكبيرة على مستوى المجتمع نظرا لفرص العمل التي توفرها للأيدي العاملة إضافة إلى وفرة العملات الأجنبية نتيجة تصدير منتجاتها والتي تزيد في الدخل القومي .أبرزت هذه الدراسة العلاقة بين التنظيم الفني والتغير التكنولوجي الذي شهدته هذه الشركة من التوسع في الأقسام المختلفة وخاصة قسمي الغزل والنسيج.

وأشارت الدراسة إلى أن الضغوط التي يواجهها العمال في التنظيم الحديث وهذا فيما يتعلق بتكيفهم مع الآلات المستعملة، الشيء الذي يوضح دور العامل والنتائج التي أحدثها التنظيم الفني بالنسبة لمستوى الدور في عملية الإنتاج، وذلك لأهمية التكنولوجيا في تشكيل أدوار العمال نظرا لتقسيم العمل وظهور التخصصات والآلية وحيث أصبح العمال يقومون بمهام جزائية في العملية الإنتاجية بعدما كانوا يقومون بوظائف متعددة، ولقد انعكس ذلك على نقص مهارة العمال وأدائهم، الذي أثر سلبا على اتجاهات العمال نحو عملهم .

أظهر محمد علي محمد في دراسته هذه اهتماما خاص حول ما تفرض التكنولوجية الذي مفاده أن التكنولوجية من تخصصات وتقسيم العمل، حيث أكد نفس فرضيات تحدث اغتراب واضح

---

1 محمد علي محمد، **مجتمع المصنع دراسات في علم الاجتماع التنظيم** .الإسكندرية :الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975 ،ص70

للعامل في المؤسسة وعبر عنها محمد علي محمد بالضغوطات والصعوبات، حتى أنه يتفق معه في النتائج السلبية التي تحدثها التكنولوجية على مستوى المورد البشري، وهو عكس ما افترضه في هذا البحث حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى الكثير من ساعات الراحة، وحتى الاستقلالية .و يفرض علينا النظام من التنظيم العضوي الذي لا يوسع نطاق العلاقات الاجتماعية في المصنع، وخلق ثقافة جديدة.

تقييم الدراسة :

إن هذه الدراسة ثرية بمعنى الكلمة ولا يستوفي بضعة هذه الأسطر حقها وعليه باختصار أن الدراسة الحالية ستستفيد منها في :

- إدخال التكنولوجيا الجديدة في العمل وعلاقتها بتوفر الأيدي العاملة المؤهلة .
- الضغوط التي يواجهها العمال فيما يتعلق بتكيفهم مع التكنولوجيا .
- اللجوء إلى تقسيم العمل وفق تخصصات دقيقة للمهام المتعلقة بتكنولوجيا وهي مهام جزئية لكل عامل والذي انعكس على نقص مهارتهم وكفاءاتهم وأيضا وجود الكثير من ساعات الراحة .

وأيضا سيستفاد في هل ستظهر هذه العناصر في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي هي محل الدراسة الحالية وهل من شأنها التأثير على المتغيرات التي بصدد معالجته وهذا ما سيلقي الباحث له الأهمية بمكان في الدراسة الميدانية.

الدراسة الثانية :

دراسة عبد الله بن محمد الحميدي " تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعلم للبنين بالمملكة العربية السعودية "[1]

[1] عبد الله بن محمد الحميدي " **تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعلم للبنين بالمملكة العربية السعودية** " . أطروحة دكتوراه في إدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم إدارة التربيوية والتخطيط ، 2008

انطلقت هذه الدراسة بإشكالية تبحث عن واقع نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم ورؤساء الأقسام في تلك الإدارات.

وكذلك عن تساؤل ما مقترحات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية؟.

وطبقت هذه الدراسة على جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم ، وعينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعددها 42 إدارة تعليمية واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستمارة كأداة لهذه الدراسة وقد تم اعتماد صدق المحكمين لها .

وكانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة كالتالي:

1- اختلفت استجابات أفراد عينة الدراسة إجمالا فيما يتعلق بالبعد الأول.

2- رضا أفراد عينة الدراسة إجمالا كان جيدًا عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم من حيث : الدقة ، التوقيت المناسب ، الملاءمة ، التكلفة ، الوضوح ، الموضوعية ، الموثوقية . ومتوسطا عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم من حيث الشمول ، المرونة.

3- درجة موافقة عينة الدراسة على مقترحات تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم كانت بدرجة موافق بشدة على جميع فقرات هذا المجال.

ومن أهم التوصيات التي اقترحتها الباحث بتطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم وفق الآتي:

1- بناء نظام معلومات متكامل في إدارات التربية والتعليم وعدم الاقتصار على الإصلاحات الجزئية.

2- تدريب الموظفين في نظم المعلومات على جمع وحوسبة البيانات

3- تفعيل دور البريد الإلكتروني كوسيط مناسب لنقل المعلومات بسرعة.

4- تزويد مكاتب المسئولين بأجهزة حاسب ذكية تغذى بالمعلومات لتعطي بدائل مناسبة لاتخاذ القرار.

5 - تطوير طرق عقد الاجتماعات عن بعد بين المسئولين في الإدارات والميدان عبر الوسائل التقنية.

6- تفعيل مواقع الانترنت لإدارات التربية والتعليم ليحصل المتصفح على ما يريد منها دون مراجعة الإدارة.

7- عقد دورات للمسئولين في كيفية إدارة المعلومات بفعالية.

تقييم الدراسة :

إن هذه الدراسة اشتملت على ثراء الجانب النظري عكس الجانب التطبيقي الذي كان قليلا بالنسبة لمثل هذه الدراسات العليا ، وستفيد دراسة الحالية من ناحية الاطلاع على تنوع وبناء الفهرس والجانب النظري الذي يتعلق بنظم المعلومات الإدارية ، أما من الجانب التطبيقي لها فهي مناسبة لمعرفة الأساليب الإحصائية المتبعة ومقارنتها مع دراسة الباحث وكذا ستفيد من ناحية التحليل المفهومي وبناء الأداة المناسبة كالاستمارة في هذه الحالة .

اجتمعت هذه الدراسة مع دراسة الحالية في تناول تطوير نظم المعلومات الإدارية أي فيما يتعلق بعمليات التدريب بالمؤسسة ، واختلفت معا في جونب كثيرة مثل الطرح السوسيولوجي لدراسة الحالية.

3-8 / الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

دراسة الطالب غزازي عمر " دراسة وتحليل أثر نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات "[1]

[1] غزازي عمر " **دراسة وتحليل أثر نظم المعلومات في كفاءة عملية إتخاذ القرارات** " . أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، 2006-2007 .

أجريت هذه الدراسة بشكل عام عن دراسة حالة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وانطلقت بالتساؤل الرئيسي وهو : هل تميل الإدارة ، في المؤسسات الجزائرية ، إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل عملية اتخاذ القرارات ؟ .

وكانت الفرضيات كالتالي :

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بخاصية المركزية المفرطة و عدم تفويض الصلاحيات، مما يؤخر اتخاذ القرارات و يقلل من فعاليتها.

عدم وجود تنسيق بين النظام القاعدي و النظام القيادي لإيصال و تدفق المعلومات يترتب عنه اتخاذ قرارات غير فعالة.

توجد علاقة ارتباط قوية و إيجابية بين خصائص الهيكل التنظيمي و نوعية المعلومات المقدمة .

توجد علاقة ارتباط قوية و إيجابية بين نوعية المعلومات المتاحة و فعالية القرارات المتخذة.

حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت 450 فرد من كافة العاملين بالمؤسسات المختارة ، وكانت الأداة المستعملة هي الاستبانة كأداة أساسية لهذه الدراسة بإضافة إلى المقابلات الشخصية .

وخلصت الدراسة بالنتائج التالية :

– وجود تسلسل سُلمي لجميع العلاقات و الارتباطات التنظيمية لدى أغلبية المؤسسات المدروسة أدى إلى تقليص قنوات الاتصال خاصة الأفقية، الأمر الذي صعّب عملية تدفق المعلومات في جميع المستويات الإدارية، حيث تصل في أغلب الأحيان متأخرة بسب إحتجاز بعض الأفراد في المؤسسة لها، أو تصل مُشوهة بسب خوفهم من وصولها إلى أصحاب القرار.

– تمتاز المعلومات في عينة المؤسسات الجزائرية بأنها ذات نوعية منخفضة قليلا، كونها لا تتوفر على جميع الخصائص الأساسية(الدقة و الموثوقية، الشمولية، البساطة و التفصيل، التجدد و الملائمة، سرعة التدفق) و هذا يعني أن هذه المؤسسات لا تُعطي اهتماما كبيرًا

لنوعية المعلومات، رغم دورها الأساسي في ضمان النجاح لمختلف القرارات التي تأخذها الأقسام الإدارية بالمؤسسة.

– الإفراط في تطبيق الرسمية و المعيارية و المركزية من شأنه تقييد العاملين في ممارساتهم اليومية و في تقليص قنوات الاتصال مما يؤثر على كفاءة المعلومات و بالتالي على فعالية القرارات.

– قد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المرؤوسين تنحصر فقد في القرارات اليومية و الروتينية، و أن نسبة مشاركتهم في القرارات الإستراتيجية أو التكتيكية ضعيفة جدًا؛ رغم أن وجهات نظر المرؤوسين نحو المُشاركة في اتخاذ القرار إيجابية، إذ يعتقدون بأنها تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، و تمكن من التدرب على الأعمال الإدارية و القيادية، كما يعتقدون بأنها لا تُضعف مركز مُتخذ القرار.

تقييم الدراسة :

عند تفحص هذه الأطروحة نجدها قد أغفلت عدة جوانب متمثلة في تناولها لنظم المعلومات بصفة عامة ولم يتطرق الباحث لجزئياتها المختلفة بالإضافة إلى عدم ضبط الفرضيات بشكل جيد ليتيح لاختبار صحتها فيما بعد ، وأيضا لم يوضح الباحث جانب الدراسة الميدانية والذي لم يعرف لنا عن تسمية المؤسسات الاقتصادية ، وأيضا بالنسبة لاختياره لعينته العشوائية لم تكن ممثلة حسب تناوله الطبقية للإدارات وعن كيفية احتسابها .

عموما فالدراسة هذه ستفيد الدراسة الحالية من ناحية تناول لجانب نظم المعلومات وكيفية بناء الاستمارة وتوظيفها ،وكذلك قائمة المراجع المستعملة فيه كمصدر لنا للرجوع إليه .

الدراسة الثانية :

دراسة الطالب : مرابط عياش عزوز بأطروحة بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل " دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات [1].

---

[1] مرابط عياش عزوز ،" **دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة للعامل** " ، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016–2017 .

أجريت دراستها الميدانية بالبريد والمواصلات بمدينة سكيكدة ، فكان تساؤلها الرئيسي في الإشكالية التالية : إلى أي حد تساهم تكنولوجيا في تنمية الكفاءة المهنية ؟ ومنه إلى الفرضية العامة للدراسة مفادها : هناك علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعمال ، ومن أجل الإلمام بكل جوانب الإشكالية وقصد البرهنة على الفرضية العامة أتت الدراسة بثلاث فرضيات جزئية وهي :

- هناك علاقة دالة بين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات ومعدل الكفاءة المهنية .
- كلما زاد تحكم العمل في تكنولوجيا المعلومات زادت نسبة كفاءته المهنية .
- تعد تكنولوجيا المعلومات متغير ذو مكانة عالية بين المتغيرات التقليدية للكفاءة المهنية

أما فيما يخص المنهج الذي اعتمد عليه الطالب وهو المنهج الوصفي ، في حين من أدوات جمع البيانات الأساسية التي اعتمدت هي استمارة استبيان ، وطبقت هذه الدراسة على عينة من العمال بريد الجزائر في سكيكدة ، مستخدما العينة العشوائية الطبقية وكان عددهم 100 مبحوث ، ومن أهم النتائج التي خلصت به الدراسة وهي :

صدق الفرضيات العامة التي مفادها :

هناك علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وكفاءة المهنية للعامل ، ويتضح لنا ايجابية العلاقة بين المتغيرين ذلك خلال ما يلي :

– صدق الفرضيات الجزئية الثالثة التي وضحت خدمة للتحقق من صدق الفرضية العامة .

– التحكم في تكنولوجيا المعلومات أكثر العوامل تأثيرا على الكفاءة المهنية بنسبة 54% وهي نسبة تفوق النسبة المحققة في جميع المتغيرات الأخرى وهذا راجع إلى وعي العامل بالدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل .

تقييم الدراسة :

تلتقي الدراسة الحالية مع هاته الدراسة في أن كلا الدراستان تدرسان التكنولوجيا المعلومات والكفاءة الإدارية للعمال بحيث تبرز لنا هذا الاتفاق حقيقة وأهمية دراسة الكفاءات الفعالية باستعمال تكنولوجيا المعلومات ونستفيد منها أيضا في توضيح بعض خصائص الكفاءات

والتحليل السوسيولوجي للجداول المركبة في الجانب التطبيقي ، وأيضا حتى في جوانب الاتفاق في نوع الدراسة الميدانية أي أن المؤسستان كانتا مؤسسة واحدة فيما سبق فتلتقيان في نفس الموروث الثقافي المؤسساتي وجودة الخدمات المقدمة للزبائن ، وبالرغم من هذا نشير إلى بعض الاختلافات ومنها عدم توافق فرضيات الدراستين معا في اتجاه واحد ، ومن السلبيات التي يعاب على دراسة الطالب أنه اعتمد على الجداول البسيطة فقط لإثبات الفرضيات ، وكذا تحليله السوسيولوجي غير مبني على أدلة واضحة مجرد تكهنات فقط .

9- صعوبات الدراسة :

إن كل عمل فكري أكاديمي لا بد له من صعوبات يواجهها ، وهذا حال هاته الدراسة التي مرت هي بمجموعة من الصعوبات أثناء إنجازها نذكر منها :

أ- صعوبات في الجانب النظري :

- قلة المراجع العربية التي تناولت النسق الاجتماعي الفني نظرا لقلة تناوله من الباحثين والدارسين في هذا الحقل وحتى وإن كان موضوع له من الأهمية في كل زمان لأنه يتناول الترابط بين الحتمية التكنولوجية والنسق الاجتماعي معا .

- وأيضا لا يوجد كتب متخصصة التي تناولت الكفاءات الإدارية فبعضها تناولها بشكل خاص ، بحيث تشعبت في عدة اختصاصات كاقتصادية ، ونفسية ، وقانونية ...وغيرها وندرتها في حقل السوسيولوجي

- صعوبة ترجمة بعض المفردات ترجمة صحيحة مع ضبط المصطلحات والجمل بشكل مفهوم .

ب- صعوبات في الجانب الميداني :

- تهرب الموظفين من الإجابة بدقة وفي حالة الإجابة والتحجج بضيق الوقت وكثرة الأعمال لديهم .

– عدم تعاون المسؤولين في اعطاء بعض الإجابات الحقيقية و تجاهلهم من الأسئلة الهامة ، وذلك لرغبتهم في إخفاء المعلومات المهمة نتيجة لمركزهم في المؤسسة ، وخبرتهم العالية في الالتفاف حول هكذا مواقف حتى لا يقدموا الإجابات المرجوة منهم .

– صعوبة التعرف على واقع المؤسسة بدقة نظرا لعدم استقرار الوضع فيها فلا تسير وفق نمط معين .

- أما بالنسبة للاستمارة فقد وجد الباحث صعوبات متمثلة في توزيعها للمفردات المقصودة لتكون ممثلة لفرضيات الدراسة ، كذلك كثرة التنقل في استرجاع الاستمارات لتضاف أيضا من تلك الصعوبات .

غير أن العون تلقيناه من بعض الموظفين والعمال قلل من التأثير هذه الصعوبات ، وتم إنجاز البحث الذي قد يجد المتتبع أخطاء وعثرات وحسبي إن أخطأت فإن الكمال لله وحده

خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تبدأ منها أي دراسة ، والدراسة الحالية سلطت الضوء على واقع المؤسسة والتي كانت فيها الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة ، وعرجت على أهم التساؤلات الإشكالية والفرضيات المبنية على أربعة افتراضات مقسمة للمتغير المستقل النسق الاجتماعي الفني (الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية عواطف الأعضاء ، والتكنولوجيا المستخدمة) تنعكس على العلاقة بين الكفاءات الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية وهو المتغير التابع الذي هو محل الدراسة .

وإن مؤسسة اتصالات الجزائر لها أهمية بالغة في هذه الدراسة من حيث أنها تتوفر على كل الشروط المناسبة لتتبع متغيرات الدراسة ، فهي مناخ خصب لدراسة الحالية ، وعليه سيحاول الباحث بإتباع الخطوات المنهجية العامة لإيفاء حق هذه الدراسة من البحث العلمي السليم .

الفصل الثاني

النسق الاجتماعي الفني

تمهيد :

يعد اتجاه النسق الاجتماعي الفني امتداد للاتجاه البنائي الوظيفي واستمرار له ، لأنه ينطلق من مسلمة التنظيم كنسق اجتماعي ، وقد ظهر من خلال ملاحظة السلوك في التنظيمات ،وما لبث أن شكل مجموعة من القضايا المترابطة .

ويسعى هذا الاتجاه إلى توضيح أثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية الداخلية ، وعلاقتها بالبيئة الخارجية ، ومن ثم التركيز على دراسة القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلاءم طبيعة التغير الشامل في التنظيمات عامة .

والجدير بالذكر أن هذا الاتجاه – النسق الاجتماعي الفني– استحدثت فيه بعض الدراسات والأعمال التي أوضحت مواقف ومحاولات تبرر فيه العلاقة والأبعاد هذا الاتجاه ، والتي تباينت من خلال دراستهم التحليلية الميدانية للبعض .

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على النسق الاجتماعي الفني ككل ليقسم إلى ثلاثة مباحث مهمة وهي :

- المبحث الأول : النسق الاجتماعي.
- المبحث الثاني : النسق الاجتماعي الفني.
- المبحث الثالث : أبعاد النسق الاجتماعي الفني

المبحث الأول : النسق الاجتماعي

يعتبر النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع ، إنه الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر ،يؤدي أطرافها إلى تحقيق التكافل والاستقرار في المجتمع ، وجاء هذا البحث ليوضح هذا التفاعل والسلوك من خلال إلقاء نظرة كلية على النسق الاجتماعي بدأ من نشأته مرورا لرواده وأبرزهم تالكوت بارسونز وأهم ما قدمه ونهاية إلى قوام ومكونات النسق الاجتماعي .

المطلب الأول: مدخل إلى نظرية النسق الاجتماعي

يعد القرن العشرين هو القرن الذي ذاع فيه شأن النظريات الاجتماعية الكبرى والبنائية الوظيفية هي إحدى هذه النظريات ، ولا غرابة أن هذه النظرية برغم اتساع معرفها ونظرتها إلى المجتمع إلا أنها جاءت من أجل هدف واحد ووحيد ، ألا وهو الدفاع عن شرعية النظام الرأسمالي الذي ظهر آنذاك في أوربا ، لقد ناهضت البنائية الوظيفية تلك الأفكار والنظريات التي تسعى إلى تفويض النظام الرأسمالي ،لذا نجدها دخلت في معارك مناهضة لاتجاهاتها وتصوراتها لهذا المجتمع ، الأمر الذي ساهم في تطور رؤيتها للنسق الرأسمالي القائم .

ومن المهم أن نشير هنا في البداية إلى مفهوم النسق الذي يعد الأساس الفكري للوظيفية :

أولا : تعريف النسق : غالبا ما يستخدم النسق كمرادف للنظام ، الذي يتضمن مجموعة الأدوار والمكانات والسلوكيات المتفاعلة وظيفية والمتكاملة اجتماعيا ووظيفيا

هناك من يعرف النسق بأنه :" عبارة عن مجموعة من أنماط سلوكية تحدد وتوجه تصرف الفرد نحو إشباع حاجات يبحث عنها ويحتاجها "[1]

---

1 Stephen W. Littlejohn, Karen A. Foss, endhar priyo Utomo **, Theory of Human Communication** . U . S . A : Charles E . Merrill Pub lishing Company , 1978 , p 30 .

ويعرف أيضا بأنه:" منتظم من المواضيع والكيانات التي ترتبط مع بعضها البعض لتشكل كلا موحدا" .

وآخر على أنه :" مجموعة عناصر مترابطة فيما بينها المنتظمة وظيفيا من أجل هدف ، أو هو مجموعة عناصر متصلة فيما بينها بعلاقات مضاعفة ، وقادرة بحكم تفاعلها مع محيطها أن تستجيب ، تتطور ، تتعلم ، وأن تنتظم ذاتيا ".[1]

وهناك من يعرفه :" العقلانية أو الارتباط أو التساند ، وحينما تؤثر مجموعة وحدات وظيفية بعضها في البعض ، فإنه يمكن القول أنها تؤلف نسقا ، ذلك الذي يتسم بخصائص معينة ...ويستطيع مفهوم النسق الوفاء بكثير من متطلبات التحليل الوظيفي ، ولعل أهمها أنه يمكننا على مستوى التجريد من التعرف على النشاطات المختلفة والخصائص المتميزة للمجتمع ككل ، فالمجتمع ذاته يوصف بأنه نسق اجتماعي متفاعل ، وتتضمن فكرة النسق الإشارة إلى البيئة المحيطة به ، وتنطوي هذه البيئة على أقصى درجات التفاعل والتداخل بين مختلف عناصر مكونات النسق"[2] .

لقد شغل مفهوم النسق مكانة محورية في إطار هذه النظرية ، لذا نجده نقطة البدء وارتكاز لكل تحليل وظيفي للبناء الاجتماعي بشكل عام ، ولعمليات التفاعل الاجتماعي لمكونات البناء بشكل خاص .

و يجدر أن نشير إلى معرفة أصل وتاريخ ظهور النسقية :

ثانيا : أصل وتاريخ ظهور النسقية : فقد ظهرت فكرة النسق لدى الفلاسفة اليونانيين منذ العصور القديمة ، الذين اعتبروا الكون ككل ذو أجزاء مترابطة بين بعضها البعض ، وبعد ذلك تم تطوير العلوم الحديثة عن طريق التجربة الامبريقية ، والتي قسمت المواضيع

---

[1] محمد عبورة ، "**الدافعية الدراسية مقاربة نسقيه**"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 ،ص31

[2] عامر مصباح ، **مرجع سابق** ، ص 234.

المدروسة إلى أصغر أجزاء ممكنة ، قصد التحكم بشكل أفضل في عملية البحث وضمان صحة النتائج .

فخلال الفترة الممتدة بين 1920-1950 ونظرا للانقسام والنمو المستمر للتخصصات سعى العلماء وراء البحث عن المبادئ التي يمكن أن تدمج العلوم الطبيعية والاجتماعية ، في حين أن "ويبدوان لوكتا" (1925) كان أول باحث قدم فكرة قوانين الأنساق في بالتيمور وأما في بلجيكا فقد قام "دوفاي" بتطبيق مفهوم النسق في دراسة الديناميكية الحرارية ، أما البيولوجي "برتالانفي" قام بتطوير عناصر النظرية العامة للأنساق منذ 1932 ، لكنه لم يستطع نشرها إلا في 1950 وفي سنة 1968 كتب النظرية العامة للأنساق ، حيث شدد على ضرورة الخروج من الآلية للتوجه نحو النسبية والتعقيد ، وحاول القضاء على التناقضات بين مختلف النظريات من خلال تطوير مبادئ قابلة للتطبيق على جميع الظواهر الملاحظة ، واقترح تعريفها:" بالأنساق ، أو مجموعة من العناصر التي تتفاعل بصورة متبادلة فيما بينها ومع المحيط" .[1]

ويمكن أن يترجم ذلك في العلوم الإنسانية بالمبادئ التالية :يجب أن يفهم النسق ككل وليس من خلال مكوناته ، ولا يمكن فهم النسق بدراسة أجزائه بصورة متفرقة .

وعليه فقد كان ينظر إلى الطابع العام لنظرية الأنساق كمصدر للفهم والإدراك الشاسع وكطريقة جديدة لرؤية المواضيع المدروسة والعالم الذي تتواجد فيه ، وكانت تستخدم في المجالات الكيمياء الحيوي ، الإدارة وعلم الاجتماع ،أين طبقت عليه النظريات الخاصة بمجالات دراستهم .

أما في سنة 1958 في مجال الطب العقلي قامت " جامعة النهوض بالطب العقلي " في الولايات المتحدة بنشر دراسة حول التطبيقات الممكنة لنظرية الأنساق ، وقد تم إعداد الأرضية لذلك من قبل "ناثان أكرمان" ، الذي لم يستخدم كلمة النسق بل أشار لمفهوم الدور الاجتماعي .

---

[1] .Bertalanffy, L.Von ,**Théorie générale des systèmes**. Paris : Dunod. 1980 , p p 14-15

وخلال الفترة نفسها استخدم أوائل الأطباء النفسيين نظرية الأنساق ، فقد كانوا مع المرضى الفصاميين ، وكذلك ركزت مجموعة من الأطباء بدراسة العائلة كنسق انفعالي قام بها "موراي بوين" ذلك أن المشاكل تنتج بالأخص من عدم التمايز بين أفراد العائلة فتشكل كتلة انفعالية غير متمايزة ومنصهرة ، وعليه تضم قلقا عائما غير عقلاني[1] .

لم يكن بارسونز هو أول من عبر عن فكرة النسق ، بل سبقه إليها أوجست كونت ، وهربرت سبنسر ودوركايم ، فقد اتضحت في أذهان هؤلاء وحدة المجتمع والتساند والتماسك والاستمرار في الوجود ، وقد استطاع هؤلاء أن يقدموا تصورات متكاملة لمفهوم المجتمع من حيث كونه يشكل نسقا ، وباتت المناظرة بين البناء العضوي والبناء الاجتماعي مصدر تفكيرهم ،وهذا ما تابعه بارسونز في تحليله الذي يختلف نوعا ما عن غيره ، وقد تبين أن أفكار والقضايا التي يطرحها جاءت شاملة لنماذج وأنماط منتقاه من علم الاجتماع وعلم النفس وكذا الانثروبولوجيا .

ثالثا : أهم رواد النسقية

1- نبدأ بالمفكر " توماس هوبز" الذي قال :" أن خامات الطبيعية البشرية تتكون من عنصرين متعارضين : الرغبة البدائية والنفور البدائي ، اللذين تنشأ عنهما جميع البواعث والانفعالات ،ويمكن بواسطة العقل توجيهها توجيها عقلانيا نحو غاية المحافظة على الذات وعلى قوة العقل التنظيمية ، وهذا يتوقف على الانتقال من الحالة الوحشية والعزلة إلى حالة الحضارة والاجتماع وفقا لقوانين الطبيعة ، بما فيها ظروف المجتمع [2].

2- مما تقدم نتناول ما قدمه " بيترم سروكن" عندما قال " إن العناصر الأساسية في التفسير الميكانيكي لطبيعة الإنسان وسلوكه وفاعلياته الاجتماعية قد وضعت منذ عهد بعيد

---

[1] وندلوس بوتلجة نسيمة ،" **أهمية التناول النسقي في الكشف عن المعاناة النفسية والكفاءات الفردية والعائلية لدى مرضى السرطان وعائلاتهم** " أطروحة دكتوراه علم النفس العيادي ، قسم علم النفس والتربية والارطوفونيا ، جامعة الجزائر 2 ،2013-2014 ،ص ص 57-58

[2] معن خليل عمر ، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع** .ط2 ، الأردن : دار الشروق ، 2005، ص67 .

وهنا لابد لنا أن نبين بأنه لما كانت المدرسة الميكانيكية تصور كل الظواهر الاجتماعية على أنها ضروب من الظواهر المادية ، وترى هذه المدرسة :

- الإنسان : مجموعة فلكية قوامها الدفع والجذب بين الرغبات والميول .
- المجتمع : وهو مجموعة فلكية قوامها الجذب والدفع بين الأفراد .
- الإنسانية : وهي مجموعة فلكية قوامها الجذب والدفع بين المجتمعات .

ويتصور هؤلاء الفيزيائيين الاجتماعيين أن كل الظواهر على أنها نتيجة الدور الطبيعي الذي تلعبه الأسباب الطبيعية ، وكان هدفهم دراسة هذه الظواهر بأنها مجموعة من الروابط والعلاقات ثم قياس هذه العلاقات ووضع نتائج هذه الدراسة بشكل قوانين في الميكانيكا الاجتماعية ، إن علم الميكانيكا الفيزيائي يفسر حركات الأجسام المادية بمبدأ الاستمرارية والجاذبية أما علم الميكانيك الاجتماعي وهو مستخلص من الميكانيك الفيزيائي فيعتبر العمليات الاجتماعية نتيجة الجاذبية والاستمرارية في نسق الأفراد والجماعات [1].

3- ثم هناك المفكر "جورج بيركلي" (1658-1753) الذي وضع طرحه في الجذب الأخلاقي والثبوت الاجتماعي متمرسا الفيزياء الاجتماعي ، فقد كان يرى أن الجذب المادي له ثقل في الفيزياء الاجتماعية فالقوى العمركزية(القوى الدافعة عن المركز) تظهر بصورة الأنانية وحب الذات وهي تدفع الأشخاص إلى الانعزال والتباعد ، بينما تكون الغرائز الاجتماعية مماثلة للقوى المركزية لأنها تدفع الأشخاص إلى التضامن سوية وهكذا يبين المجتمع إذا كانت القوى المركزية أعظم من القوى العمركزية فيه فإن السكان يلعب دور الكتلة المادية في الميكانيك الاجتماعي ويلعب التجانس والاختلاف بين أنساق الأفراد في المجتمع دور المسافة المادية ، ومن أنصار هذا الطرح كاريه وفورونوف ،وسولفيه وباسلو وهارت وباريتو[2].

---

[1] نفس المرجع ، ص 68

[2] نفس المرجع ، ص69

4- لا مناص من الإشارة إلى "اوستفالد" (1853) قال:"إن علم الطاقة يمكن أن يزود العلوم الاجتماعية بمبادئ جوهرية عديدة ولكن لا يمكن أن يزود العلوم الاجتماعية بكل ما تحتاجه من هذه المبادئ ، إن ما جاء به "أوستفالد ادلف" إلى مدار أخر ما تناولته نظرية النسق وهو الموقع البشري فيه إذا أعطته أهمية متميزة لأنها ترى الفرد ليس بمسير إنما مخير من قبل عقله وإنه ليس بإمعة يخضع لنواميس المجتمع في كل فعل يفعله ، أي أنها لا تطمس قدرة الفرد العقلية وهذه ايجابية لنظرية النسق لكنها اختزالية بشكل واضح إذ هي تفسر فعل الفرد بشكل عام ومجرد دون الدخول في التفاصيل لشرح أثر المواقف ، المصالح ، الدوافع ، المكافآت والعقوبات .

ثم هناك ايجابية أخرى لهذه النظرية وهي أنها تعد حالة تحويل طاقات الأفراد الذهنية والسلوكية والتنظيمية إلى إسهامات في بناء الحضارة الإنسانية وأنها حالة راقية ومتقدمة وتمثل انفتاحا نسقيا على الأنساق الأخرى وشبهته أحيانا بالنسق العضوي لاتصافه بالحركة والاحتكاك والتفاعل والتعاون مع المحافظة على الذات [1].

5- هناك عالم اجتماع جدير بالذكر وهو "ماكس فيبر" فقد أوضح الفعل الاجتماعي من خلال اعتباره نتاجا للمعنى الذاتي الذي يخلفه الأفراد على سلوكهم سواء كان ذلك المعنى واضحا أو كامنا ، ويعتبر الفعل اجتماعيا بالمقدار الذي يضع فيه الفاعل سلوك الآخرين في حسبانه توجها وتصرفا .

صنف فيبر الأفعال الاجتماعية إلى ثلاثة وهي : الأفعال الإلهامية ، الأفعال التقليدية ، الأفعال التقليدية ،وذلك على أساس من المعنى أو القصد الذي يرمي إليه الفعل الاجتماعي إذ قال :" هناك نوعان من المعاني فالأول هو الموجود واقعيا لفعل فرد ، واقعي والثاني هو المعنى الذاتي الذي ندركه نظريا ونطلق عليه النموذج المثالي" .

وينظر "فيبر" إلى الفاعل لا على أساس أنه يستجيب لمؤثر بعينه وإنما على أنه يبذل جهدا ليتواءم مع نماذج السلوك المثالي المجرد وفي هذا يوضح هذا أن بناء أسلوب الفعل

---

[1] نفس المرجع ، ص ص 70- 75

العقلاني الخالص يعني تقديم نموذج من السلوك إلى الباحث في علم الاجتماع ليساعده في الدراسة لأنه عندما يقارن السلوك الفعلي بهذا النموذج يستطيع فهم الأساليب التي يتأثر بها هذا السلوك المتوقع ، والخلاصة هي أن النموذج المثالي لا يشكل أسلوبا للفعل الواقعي وإنما يعتمد أسلوبا مثاليا مفترضا يمكن المضاهاة في ضوئه والمقارنة أيضا التي تساعد على فهم ما هو قائم فعلا [1].

6- ومن المنظرين القدماء أيضا نجد المنظر الايطالي "فلفريدو باريتو" الذي أرسى الأسس الأولى لتحليل النسق في علم الاجتماع عندما قال :" المجتمع الإنساني ما هو سوى نسق في حالة توازن وأنه (أي النسق) مدرك من قبل الأفراد ، ومكون من عدة أجزاء متكافلة بحيث أي تغير يطرأ على أي جزء يحدث تغيرا في الأجزاء الباقية له لكن هذا التغير لا يؤدي إلى إخلال التوازن أو الاضطراب أجزاء المجتمع بل تغيير متناغم أي جزء يغير باقي الأجزاء لأن هناك قوى اجتماعية مهمتها المحافظة على توازن أجزاء المجتمع وهي :

- الظروف الفيزيائية مثل المناخ ،التربة ،والزرع .
- الظروف الخارجية مثل الاحتكاك الثقافي .
- العناصر الداخلية للنسق مثل العرق ،المصالح ، المعرفة ،القيم ،العقائد والعواطف .

يضيف "باريتو" ليوضح إذا اتجه النسق الاجتماعي نحو القوى الخارجية فإن القوى الداخلية تحاول المحافظة على تزن قوى المجتمع واستعادة حالته الطبيعية . [2]

7- الرائد والإطار المرجعي لنظرية النسق "تالكوت بارسونز"(1902-1979) أحد رموز المدرسة الأمريكية في علم الاجتماع المعاصر ، الذي امتد تأثير أفكاره السوسيولوجية إلى فروع المعرفة الاجتماعية الأخرى مثل علم السياسة والعلاقات الدولية ،علم الإعلام ،الاتصال ،علم الإدارة وغيرها ، وقد بلور فكره الوظيفي في التحليل

---

[1] نفس المرجع ، ص 77 .

[2] نفس المرجع ، ص 79 .

الاجتماعي للظواهر الاجتماعية من خلال تأليفه مجموعة من المؤلفات والتي من بينها كتابه :" بنية الفعل الاجتماعي " والذي نشر سنة 1937 [1] .

يرى "بارسونز" أن المجتمع ما هو إلا نسق نهائي يسعى إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي ، وبينما كلمة النسق تعني بأنه الكل الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء التي تتمايز عن بعضها ، فإنها في الوقت عينه تكون متساندة ، وتمثل مجموع الأجزاء التي يطلق عليها بالأنساق الفرعية ، وإذا كان تصور "بارسونز" بأن المجتمع عبارة عن وحدة كلية تصطلح بدورها الوظيفي ،فإن هناك مجموعة من الأنساق الفرعية المكونة لهذا المجتمع تعمل على مواجهة الضرورات أو المتطلبات أو اللزوميات الوظيفية وهي :

- التكيف ويصطلح بها النسق الاقتصادي الفرعي.
- تحقيق الهدف ويقوم بها النسق السياسي الفرعي
- التكامل ويعمل على تحقيق الروابط الاجتماعية القائمة
- المحافظة على النمط أو خفض التوتر ويكون من نصيب المؤسسات الثقافية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية .

وبالنظر إلى هذه المتطلبات الوظيفية نجد أنها تسعى إلى تحقيق توازن النسق وضرورته ، وفي ذلك يمكن تقسيم هذه اللوزميات إلى نوعين ، الأول يسعى إلى تحديد علاقة النسق بالأنساق الاجتماعية والخارجية عن صيرورته وهما : تحقيق الهدف والتكيف ، أما النوع الآخر فهي اللوزميات التي تعمل في معالجة البناء الداخلي للنسق ، وهما التكامل والحفاظ على النمط عن طريق السيطرة على التوتر.

نخلص مما سبق أن " بارسونز" من خلال نظريته للمجتمع ، يرى أنه يتكون من مجموعة من النظم المتفاعلة مع بعضها البعض ، والتي تكسبه قدرا من الاستقرار ، وأن الأنساق تخضع الأفراد لكوكبة من ميكانيزمات الضبط الاجتماعي تلك التي تعمل على

---

[1] عامر مصباح ، **مرجع سابق** ، ص ص 225-226

وحدة المجتمع دون تفكك ، وإذا كانت عملية الضبط من العوامل الهامة التي تحقق وحدة المجتمع ، فإن القيم أيضا لها دور مماثل في تحقيق التكامل الاجتماعي والاستقرار.[1]

رابعا : نظرية نسق الفعل الاجتماعي " لتالكوت بارسونز"

قبل الولوج لهذه النظرية يجد الإشارة إلى بعض المصطلحات التي استعملها "بارسونز" في نظرته ، مخالفا بها المنظرين الاجتماعيين الذين سبقوه في هذا المضمار ، فقد استخدم مصطلح "الفعل الاجتماعي" ليعني به " السلوك الاجتماعي"و" الفاعل الاجتماعي" قاصدا به "الفرد" و الفواعل " عانيا به الأفراد[2] .

يرى "بارسونز" أن الفعل الاجتماعي الموجه نحو تحقيق هدف بذاته يعد نقطة البدء الأساسية في نظرته للنسق ، كما أن البناء الاجتماعي هو البناء المعياري الذي يتمثل في الأدوار الاجتماعية المقررة التي تسندها القيم السائدة في المجتمع ، فانساق القرابة أو الاقتصاد أو السياسة هي مجموعة من الأدوار الاجتماعية التي تحددها قيم المجتمع .

وتعتبر عملية التفاعل الاجتماعي بين العناصر المكونة للنسق هي بؤرة النسق الاجتماعي أو صورته المصغرة ، إن وحدة التفاعل في هذا الإطار تتمثل في المشاركة في المعتقدات والإحساسات والقيم ، ووجود التقييم الفني والجمال الأخلاقي ، ويتكون التفاعل بينما يضع أي فاعل اجتماعي نصب عينيه في حسبانه أهداف الآخرين وقت تحقيق أهدافه ، ويكون توقعاته وفق سلوك وتصرفات الآخرين ، وأنه حسب توجيهات "بارسونز" فإن بناء النسق الاجتماعي عنده يضم مجموعة من المكونات البنائية والتي تتمثل في :

- السلوك :باعتباره وحده داخل النسق وجزءا في الوقت نفسه من عملية التفاعل .
- المكانة : التي هي مركز الفاعل أو موقفه داخل النسق .

---

[1] شحاته صيام ، **النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة** . مصر : مصر العربية للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 58

[2] معن خليل عمر ، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع** ، مرجع سابق ،ص 80

– الدور : وهو ما يقوم به الشخص فعلا[1] .

وإذا كان الإطار النظري "بارسونز" قد استند على أربع مفهومات أساسية هي الفعل الاجتماعي ، الموقف، الفاعل وتوجيهات الفاعل ،فإنه في إطار ذلك جاء تعريفه للنسق على أنه عبارة عن فاعلين أو أكثر ، يشغل كل منهم مكانة محددة ، ومن خلالها يؤدي دورا متمايزا ، أي أنه نمط منظم من العلاقات بين الأعضاء ، تتجدد فيه حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض ، كما تشهد إطارا من القيم أو المعايير المشتركة ، ناهيك من بعض الرموز والقضايا الثقافية المختلفة .

وإنه من خلال التعريف نجد أن محور النسق الاجتماعي يتمثل في التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ، ولكن لا يعني ذلك أن الفرد هنا يعني هو وحدة التفاعل ، بل أن الصحيح أن سلوك الفرد الاجتماعي أو جانب من فعله ،أو ما يسمى بالدور الاجتماعي هو وحدة ذلك التكامل ، إن تفاعل أدوار الأفراد مع بعضها البعض ، وهو ما نطلق عليه بالنظم الاجتماعية [2].

قدم "بارسونز" ثلاثة مؤسسات في المجتمع وهي :

– مؤسسات علائقية : مهمتها تقديم التوقعات الدورية (أي توقعات دور كل موقع).

– مؤسسات منظمة : التي تقنن وتوجه فعل الفاعل الاجتماعي ضمن حدود وضوابط .

– مؤسسات الثقافة :تقدم موجهات والتعبيرات الخاصة بثقافة المجتمع .

هذه المؤسسات الثالث التي قدمها بارسونز تقوم ببناء فعل اجتماعي يحمل معظم معاييرها وضوابطها وتوجيهاتها الدورية والنمطية والثقافية ، أنها عملية "تمأسس"أو "تطبيع اجتماعي" من قبل المؤسسة عبر ممارسة أدوارها لتأمسس أو تطبع سلوك الفرد الاجتماعي بطابع خاص بها حاملا خواصها وسماتها ليصبح فعلا مؤسساتيا متنمطا في

---

[1] Buckley W , **Structur-Functionl Anlysis In Modern Sociology** , Bocker H, Boskoee A ,(Ads) Modren Sociological Theory ، New York : The Dryden Press , ,1957, P61

[2] شحاته صيام ، **مرجع سابق** ، ص65 .

أحد الأنساق موجها تفاعل الفاعل مع الفواعل الأخرى ضمن توجهات منسقة ومنضبطة لا تخضع للرغبة الفردية أو لمشيئة شخصية أو لتفكير خاص .

لذا عندما يتصرف الفاعل الاجتماعي مع الآخرين ويدخل معهم في عملية التفاعل فإنه يعكس ما تعجن من موجهات ومنظمات اجتماعية مقدما مذاق المؤسسة التي عجنته بمذاقها[1] .

حري إلى الإشارة إلى تصنيف بارسونز للفعل الاجتماعي الذي صنفه إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الفعل التمهيدي (التهيئي) :أي التصرف الذي يتوجه نحو إنجاز هدف أولي لكي يساعد الفاعل على تحقيق هدف أكبر وأثمن من الأول ،بتعبير آخر أنه التصرف أولي يكون ممهدا للقيام بتصرف أكثر مرادا وأهمية بالنسبة للفاعل

- الفعل التعبيري : أي التصرف الذي يحقق الهدف الأكثر مرادا وثمنا يأتي بعد تحقيق الفعل التمهيدي .

- الفعل المعنوي : أي التصرف الذي يعكس مصالح الفاعل الذاتية والقيمية والثقافية

إن جل هذه التصرفات السلوكية التي شرحها بارسونز حول الفعل الاجتماعي للفرد تخضع لمؤثرات المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه ، لأنها تفعل فعلها فيه لتجعله خاضعا لها إذ ذاك يضحى–الفرد– صنيعة ما أوضع من قبل أبناء جنسه من معايير وقيم ،فضلا عن مؤثرات المحيط الاجتماعي التي لا تتركه سائبا دون تأثير عليه .

لقد جال بارسونز طردا وعكسا من أجل توضيح الفعل الاجتماعي الذي ينشأ من تفاعله مع الآخرين ومع المحيط الاجتماعي الذي يعيش في وسطه مكتسبا رموز ثقافة المجتمع ومعانيها لكي يعيش ويتفاعل مع الناس ، وما قدمه بارسونز في نظرته عن نسق الفعل الاجتماعي كان مآله بتعبير المتخصصين حول فعل الفاعل الاجتماعي الذي يأخذ ثلاثة اتجاهات وليس اتجاها واحد ، منه ما هو متجه نحو مكونات النسق الاجتماعي (ملتزما

[1] معن خليل صيام ، **نظريات معاصر في علم الاجتماع** ، مرجع سابق ، ص ص 81-82

بمعايير وقيم وضوابط اجتماعية) وآخر خارج عنه ، وآخر تهيئي أولي متجه نحو هدف يحدده الفاعل ذاته ليكمل مشواره في التفاعل الاجتماعي .

لا مناص من تناول وظائف النسق حسب ما وضعه بارسونز التي قصد فيها المهام والواجبات التي يقوم بها نسق الفعل الاجتماعي وهي أربعة أنواع :

– وظيفة التكيف : أي طاقة الفاعل على التأقلم مع الوضع الجديد وتجنب الوسائل العائقة والمانعة في تبني التصرف الجديد

– وظيفة تحقيق الهدف : التي تعزز وتكثف طاقة الفاعل من أجل تحقيق أهداف المجتمع

– وظيفة التكامل : التي تنسق الدوافع والعناصر الرمزية والثقافية لكي تتقارب وتتجاذب بعضها من بعض

– وظيفة الوقاية : من التوتر والانحراف عن معايير وقيم المؤسسات الاجتماعية وذلك بتوجيه السلوك نحو التماثل مع القيم الثقافية والتحصن ضد حدوث سلوك فوضوي لا يتناسب مع متطلبات النسق[1] .

من جهة أخرى يشير بارسونز أن النسق الاجتماعي هو نسق يحافظ على حدوده إذ يوفر تنظيما متكاملا من شأنه أن يساهم في خلق الترابط بين العناصر التي يتكون منها النسق سواء بين العناصر الداخلية من جانب أو بين العناصر الخارجية من جانب آخر ، ويضيف بارسونز أن النسق يميل دائما إلى التوازن خاصة ما إذا كانت كل عناصر هذا النسق تعمل في تناغم وتكامل ، أنه في ظل هذا التصور فإنه يرى أن أي نسق اجتماعي تتحدد خواصه في مجموعة من الصفات التي ينبغي أن توجد ، وهي التباين والتنظيم ، والمحافظة على الحدود والاتجاه إلى التوازن .

ويتصور بارسونز أن هناك تلقائية في نشأة الأنساق الاجتماعية ، ولكن يشترط أن يقام تفاعل مستمر ومنظم بين الفاعلين الاجتماعيين فضلا عن وجود معايير ثقافية محددة الأدوار والمعايير والأهداف ، إن الصلات والتفاعلات الاجتماعية والروابط النظامية

[1] نفس المرجع ، ص ص 84–85

هي التي تحدد وتفرض النظم الاجتماعية والصلات والروابط الخاصة تلك ، التي لها نتيجة لها تنشا العلاقات بين القائمين بالأدوار وطبقا لقدرات الموائمة المتبادلة ، أن بارسونز من خلال تصوره للأنساق الاجتماعي يرى أنها تعد عنصرا من العناصر المؤلفة للأنساق الكبيرة ، فالفرد ليس هو المكون الرئيسي للنسق الاجتماعي ، بينما ما يقوم به الفرد من أدوار هي مكونات هذا النسق ، لذا نجد النسق الفرعي في الأنساق الاجتماعية هو الفاعل أو القائم بالفعل الاجتماعي وذلك باعتباره عنصر من عناصر النسق الاجتماعي ، ويضيف بارسونز أن المركز الاجتماعي ، أي مركز يشغله الفاعل الاجتماعي هو وضع بنائي داخل النسق الاجتماعي ، لأن الدور الذي يقوم به الفاعل الاجتماعي يأتي من خلال المركز الذي يحتله في بناء إطار البناء والوظيفة [1].

إذ يفهم من ذلك أن تحليل بارسونز للأنساق الاجتماعية من الناحية البنائية نجده يتركز بصورة أساسية على الأدوار والمراكز ، الأمر الذي جعله يهتم بتحديد المتطلبات الوظيفية في ذلك وهي تتمحور حول :

– من المهم أن يكون لكل نسق اجتماعي بناء خاص يمكنه من أداء وظيفته ذلك البناء الذي يتسق مع الأنساق الأخرى

– من المهم أن يتوفر للنسق الاجتماعي قسطا من التساند مع بقية ذلك الأنساق الأخرى وذلك ضمانا لصيرورته

– على أي نسق لكي يستمر ويبقى أن يعمل على توفير احتياجات أعضائه ، فضلا عن استحواذ النسق الاجتماعي على إسهام وجهد أعضائه لتحقيق وظائفه .

– من الضروري أن يسهم النسق في تحقيق الضبط بين سلوك أعضاء النسق ناهيك عن ممارسة النسق الاجتماعي لنوع من الضبط على الصراع حتى لا يتعد النسق بفنائه أو تفككه .

---

[1] محمد عارف ، **المجتمع بنظرة وظيفية** . القاهرة : مكتبة الانجلو ، 1981 ، ص 210

– لا بد أن يتوفر لأي نسق اجتماعي وسيلة اتصال حتى يمكن لعناصره أن يتصلوا ، أو بمعنى آخر أنه من المهم أن تتوفر اللغة حتى يسهل عمليات التواصل مع أعضاء النسق[1].

خامسا : مكونات النسق الاجتماعي وقوامه

1– مكونات النسق الاجتماعي :

يعتقد فلفريدو وباريتو أن النسق الاجتماعي لأي مجتمع يحتوي على مجموعة من العناصر أو المكونات تشكل بمجموعها النظام الاجتماعي الذي يميز المجتمع الإنساني ككل ، ويمكن صياغة هذه المكونات في النقاط التالية :

– الرواسب : وهي الجوانب الثابتة في السلوك الاجتماعي لا تتغير بتغير الظروف أو المحيط الاجتماعي العام .

– المشتقات : وهي الجوانب المتطورة داخل النسق للضرورة الاجتماعية والنسقية مثل ظهور الايديولوجيات والثقافة واللغات وغيرها .

– العوامل الاقتصادية : يتعلق هذا المكون بعامل الغذاء المرتبط باستمرار الجنس البشري والحيواني في الاستمرار والنمو والتكاثر ، وغاليا معظم التفاعل الإنساني الوظيفي هو قائم على توفير الغذاء من أجل استمرار الحياة .

– تباين الكائنات البشرية والجماعات الاجتماعية المكونة للمجتمع كجزء من الحراك الاجتماعي الذي يفضي إلى التبادل الوظيفي والتنوع الإيديولوجي والسلوكي والثقافي والسياسي ، وظهور الأشكال المختلفة من الصراع والتنافس كسمة ملازمة لتفاعل الحياة الاجتماعية وتطور المجتمع .

– الحراك الاجتماعي ودورة الصفوة ، اللذان يعكسان ظاهرة الاصطفاء الاجتماعي داخل المجتمع وتطوره من المستوى البسيط إلى المستوى الأكثر تعقيدا[2] .

---

[1] شحاته صيام ، **مرجع سابق** ، ص ص 67–68

[2] علي ليلية ، **نظرية علم الاجتماع** ، ط1. الإسكندرية : المكتبة المصرية ، 2000، ص ص 482

2- قوام النسق الاجتماعي :

لا يوجد كيان اجتماعي خال من قوام يعكس بنيته الداخلية يقوم بنشاطه ويبرهن على رصانته وقوته في الحياة الاجتماعية ، يتألف هذا القوام من ستة فقرات متداخلة ومترابطة ومعتمدة الواحدة على الأخرى وهي ما يلي :

أ- الموقع الاجتماعي :

يعني أحد رتب أو درجات التدرج الهرمي داخل الكيان الاجتماعي يملك واجبات وحقوق وصلاحيات أكثر من الأدنى منه وأقل من الأعلى منه لكنه مرتبطا معها وظيفيا ومهنيا [1].

وهذا يعني أن تسلسل المواقع المترابط وظيفيا والمتشعب مهنيا والمعتمدة تبادليا تمثل العمود الفقري للكيان الاجتماعي الذي يبني عليه كافة مناشطه وفعالياته وبه يحقق أهدافه وبواسطته يشبع حاجة أعضاء الكيان .

فضلا عن ذلك فإن كل فقرة فيه يتطلب كفاءة متخصصة بعمل معين عن شاغلها مبينة على الخبرة المهنية والتخصص الدقيق ، أي أنها مقامة على أساس نظام تقسيم العمل الذي يصب في النهاية بهدف الكيان التجاري أو الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي .

إن الموقع لا يمثل الشخص بل الرتبة المهنية ذات التخصص الوظيفي التي تطلب أشغالها شخصا بل الرتبة المهنية ذات التخصص الوظيفي التي تطلب أشغالها شخصا يمتلك مواصفاتها .

ب- السلطة :

تعني النفوذ الشرعي الذي يمنحه مالكه التصريح بالأوامر القانونية والعقلانية التي لا تتدخل فيها الأحكام الفردية أو التسلط الشخصي ، لذا تكون طاعة الإتباع وإذعانهم للقوانين والقواعد العقلانية وليس لممارس السلطة ، فالمسؤول الموقعي يمتلك صلاحية

[1] معن خليل عمر ، **المدخل إلى علم الاجتماع** . الامارات : دار الكتاب الجامعي ، 2016 ص159

إصدار الأوامر الرسمية وليس الشخصية لأن علائق المواقع المؤسسية تخضع لقواعد قانونية وليس مزاجية أو شخصية أو عرفية أو دينية[1] .

ج-الدور الاجتماعي:

يتحدد الدور الاجتماعي على أنه الممارسة السلوكية لحقوق وواجبات الموقع الاجتماعي والمعايير المكانة الاجتماعية المتمثلة في رموزها وعلاماتها .

ومن أجل أن يعيش الفرد في المجتمع عليها يشغل مكانة موقعا اجتماعين ، فالفرد الذي يمارس توقعات الدور يواجه مهمات والتزامات اجتماعية تستوجب القيام بها على أتم وجه وإلا ممارسة توقعات الدور ضمن المتوقع أن يؤثر فشله هذا على وقوع فشل آخر ، فشلا عن ذلك فإن مراقبة وملاحظة الفرد من قبل الآخرين لأداء وممارسة توقعات الدور تعمل على إنجاح أو فشل ممارسته [2].

د- النفوذ الاجتماعي :

النفوذ بمعناه الواسع يعني قدرة الشخص على فرض إرادته ، أو تصميمه على الآخر واعتماد الأخير على الأول ، وقد يتبادر إلى الذهن كيف يمتلك الشخص نفوذا اجتماعيا ؟ تنبثق عدة إجابات ، منها أن بعض الأشخاص يكسبون حيوية التأثير على الآخرين منذ طفولتهم في الأسرة ليس عن طريق الوراثة بل يحصلون عليها من خلال تفاعلهم مع أقاربهم وأصدقائهم وينميها أبواهم ، والبعض الآخر يحصل على قوة التأثير على الآخرين بواسطة ثروتهم وآخرون عن طريق قوة جسمهم أو جاذبية شكلهم المظهري ، وهناك من يمتلك شبكة من العلائق الاجتماعية الواسعة بين الناس تعاملهم بلطف ومودة وكياسة فيمنحوه نفوذا اجتماعيا عليهم .

---

[1] Max Weter , **Basic Conceppts In Sociology** . New York : Translated By H.P.The Cited Parss , 1968 ,Pp 40-41

[2] معن خليل عمر ، **المدخل إلى علم الاجتماع** ،مرجع سابق، ص 162 .

هـ العلاقات الاجتماعية :

العلاقات الاجتماعية هي نتيجة التفاعل الاجتماعي (التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية وغالبا لا تقام العلاقة من الفراغ بل هناك كوامن تشكلها هي ما يلي :

- الإرضاء الذاتي .
- الأهداف والمصالح العامة .
- الالتزامات والتوقعات
- التساند المشترك
- القسرية [1].

و- التفاعل الاجتماعي :

التفاعل الاجتماعي يعني التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء بين فردين أو شخصين أو جماعتين ، وقد يكون مباشرا أي وجها لوجه وقد يحصل بشكل غير مباشر ، أي عبر وسائل الإعلام المرئية والسمعية والمقروءة ، وقد يحصل التفاعل بعد إقامة علاقة اجتماعية وهذا غالبا ما يحدث في مجتمع المدينة المتحضرة ، بينما يحصل التفاعل قبل إقامة علاقة اجتماعية في مجتمع القرية والبدوي بسبب استباق العلاقة القرابية على تفاعل الأفراد [2].

المطلب الثاني : قضايا أساسية في النسق الاجتماعي

أولا : الدور النسق الاجتماعي

إن الدور الاجتماعي سلوك يقترن أداؤه بمركز معين ، وهو أداء متوقع من قبل الشخص أو مجموعة الأشخاص ، ولا ينفصل الدور في تراث علم الاجتماع عن مفاهيم مثل التدرج والمكانة والوضع الاجتماعي ، وقضية الدور مركبة ومتباينة التفاصيل ،

---

[1] نفس المرجع ،ص ص 167- 168

[2] نفس المرجع ،ص 174

وتتعلق بالأداء والانجاز الاجتماعي وبالتكيف والملاءمة ، وهو الذي أخد به بارسونز ، وغير أن تصوره لمفهوم الدور يتأثر إلى حد كبير بنظرية الفعل ،ويصبح الدور أحد الوحدات التي يتكون منها الفعل ، ويكون الأداء فرديا كان أو جماعيا ، مرتبطا بتبادل التوقعات ، وإن كان حدوث التوقعات المنتظرة ليس بالشرط الضروري لأداء الدور ، ولكنه يبقى دائما حاضرا في ذهن الفاعل ، وإذا لم يحدث ما تتوقعه الذات من قبل الآخر فإن المشكلة تبقى مرهونة بالتباين بين السلوك الذي وقع أو تم ، وبين ما كان مفروضا أن يحدث ،وبالنظر إلى عمليات ومؤثرات متعددة وطبقا لمصالح واهتمامات الذات ، وقدرة الآخر على تلبية مطالبه وحاجاته التي تتصل هي الأخرى بظروف التنظيم الاجتماعي ، وبشروط القدرة وملائمة المكان والوقت.

ويذهب بارسونز إلى أن أداء الأدوار يعتمد على ديناميات المواقف والخصائص الذاتية للفاعلين ، والنتائج المترتبة على الأداء ، ولهذا فإن هناك ثلاثة معان لفكرة الدور في رأيه وهي [1]:

– إن الدور من وجهة نظر الفاعل ، تحدده مجموعة من التوقعات ، التي تخضع لمعايير وتقاليد ونظم الجماعة .

– الدور الاجتماعي جانب منظم ، يوجه الفاعل ويعين مشاركته الايجابية في أية عملية تفاعلية .

– يعتبر الدور نسق فرعي من أبرز وظائفه تنظيم السلوك ، ولا ينفك ارتباط هذه الوظيفة بالمكانة الاجتماعية .

ولقد ناقش بارسونز الفوارق في ممارسة الأدوار ، وميز بين أداء الدور وتمثيل الدور ، ويعني المصطلح الأول ذاك الأداء الذي يعود إلى ذات الفاعل ، وأما الثاني فيشير إلى وضح الفاعل في موضع آخر ، (أي النقل عن الآخرين أو تقليدهم) ، فالأدوار التي يجري

---

[1] محمد عبد المعبود مرسي ، **علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظرتي الفعل والنسق الاجتماعي** ، ط1 . القصيم: مكتبة العليقي الحديثة ، 2001 ،ص ص 105–106 .

تمثيلها تؤخذ عن الغير ، طالما أن أداؤها لا يقتصر على ذات الفعل الأصلي أو تعتمد على جهده الخاص والمستقبل بل ترجع في جزء منها على الأقل لشخص آخر.

هذا بالإضافة إلى انتقال ممارسة الدور من نطاق التشابه والتناظر إلى التباين والتمايز من الناحيتين التعبيرية والوسيلة ، وكلها من مؤشرات تطور ونمو الشخصية نحو مرحلة التكامل والنضج [1].

ويعتقد بارسونز أن كل الأنساق الاجتماعية تميل نحو الاستقرار في بناء الأدوار ونماذج السلوك ، ويعود ذلك إلى اضطرار نمو التوجيهات الثقافية المشتركة ، مما يدعم النسق ، كما يرجع بالمثل إلى وجود تنظيم معين في دائرة إقليم أو منطقة محددة ، ونسق للتدرج الطبقي وعلاقات للقرابة ، وقيام طائفة من الوظائف الهامة التي يقابلها إطار واضح للجزاءات (الثواب والعقاب) ، هذا بالإضافة إلى البناء العام الذي يتحكم في عمليات الضبط والتغير والانحراف الاجتماعي[2] .

ثانيا : التفاعل الاجتماعي وتكامل النسق الاجتماعي

التفاعل الاجتماعي عملية مركبة لا تتم إلا بوجود طرفين على الأقل ، وعلاقات للتأثير والتأثير المقابل ، بحيث يتحقق الفهم المشترك ، ويكسب السلوك الناتج عن هذه العلاقات طابعا متناسقا بين الأطراف ، ولا ينفصل التفاعل الاجتماعي عن الدور وكل المتغيرات الأخرى التي التعرض لها .

إن عمليتي التنشئة الاجتماعية والاندماج ضروريتان لصياغة التفاعل بشكل يعمل على استقرار النمط وتكتسب الجوانب الدافعية والثقافية شانا كبير في هذا الصدد ، وتظهر الجوانب الوظيفية في تحليل عملية التفاعل على النحو الآتي[3] :

---

[1] نفس المرجع ، ص 111

[2] Parsons .T , Amd Shids Edward,**Toward A General Theory Of Action** . New York : Harper Torch Books , 1962 ,P26

[3] Rex John , **Key Problems Of Sociological Theory** . London : Routledge And Kegan Paul ,1961 ,Pp102-112 .

يقول بارسونز :" إن الوحدات الأساسية في تكوين الأنساق ..من حيث أنها تعتبر عن العلاقات التفاعلية بين الذات والآخر..، هي أنماط ونماذج السلوك التي تتسم بالتفاصيل والتمايز ،وأيضا بالتبادل والتكامل ..وتعتبر المكانة الاجتماعية أحد أبعاد البناء الاجتماعي ، وهي لا تنفصل عن الدور الذي يجسد الأبعاد الدينامية ، وأن الفارق بين المكانة والدور ، قريب الشبه بالتمييز بين موضوع التوجيه ، وحدود المقدرة أو الكفاية " ، ويكشف فحوى هذا الاقتباس عن وجود عنصرين أساسين في عملية التفاعل ، احدهما مستقر نسبيا والآخر وهو إلهام متغيرا ونشطا باستمرار ، وإذا كانت المكانة الاجتماعية ترتبط بالحدود والمواقف الأكثر ميلا للاستقرار ، فإن علاقة الدور بشرط القدرة والانجاز يجعل منه عنصرا وظيفيا ومتغيرا ولهذا فإن هناك خاصتين لاكتساب التفاعل الاجتماعي ديمومة التغير والنشاط وهما :

- **المرونة :** التي يخص بها الكائن البشري وتدخل فيها بنود وسمات دافعية وثقافية .
- **الحساسية :** ويعني بها بارسونز استعداد الشخص للتأثر بالاتجاهات الآخرين في إطار الاستجابات النوعية للمواقف المتباينة .

وهاتان الخاصيتان تحققان التناسق والتآزر بين سلوك الأفراد ، والتكامل الاجتماعي المفتقد لدى الكائنات الأخرى ، وهذه الأخيرة تفتقر أيضا إلى أنساق التوقعات ذات المدلول والمعنى الرمزي بسبب عدم وجود اللغة المفضلة والتي يقتصر وجودها على الإنسان ، ومن أجل ذلك يعتبر بارسونز اللغة أحد الأوساط الهامة في التبادل والتفاهم المشترك ، ويسير محاذيا للنمو والتطور في اكتساب وتعلم الألفاظ والصيغ اللغوية وسائر المستويات الرمزية الأخرى ، هذا بالإضافة إلى دور اللغة في إشباع الحاجات عن طرق التعبير والكلام والحركات المصحوبة بالإشارات [1].

[1] محمد عبد المعبود مرسي ، **مرجع سابق** ، ص ص 111-112

ثالثا : التوازن والصراع في النسق الاجتماعي

تعتبر قضية التوازن الاجتماعي من أكبر القضايا التي اهتم بها الوظيفيون ومن أبرز دعاة فكرة التوازن في القرن العشرين تالكوت بارسونز ، وفي الحقيقة أن أصول نظرية التوازن ترجع إلى العلوم البيولوجية ، على نحو ما نراه في ضرورة استمرار حالة الاستقرار والتكامل في أداء الوظائف الحياتية داخل الجسم البشري ، أما عن تطبيق المفهوم في العلوم الاجتماعية ، فإنه يعود إلى علماء الاقتصاد الذين تأثر بهم بارسونز ، ومنهم ألفريد مارشال ، وعلماء الاجتماع أمثال هربرت سبنسر وباريتو ، وقد أخذ عن هؤلاء وغيرهم ، وحاول إقامة النسق الاجتماعي على قاعدة التوازن في العلاقات والوظائف إلا أن الأنساق الاجتماعية كلها ، تميل إلى التوازن المستقر ، ويكون ذلك بإزاحة التوترات والمتناقضات بعيدا عن المتغيرات الأساسية المكونة للعلاقات داخل الأنساق[1] .

غير أن بارسونز بالغ في الدفاع عن فكرة التوازن بقوة ، سواء فيما يتصل بالأبعاد الداخلية ، أو الحدود الخارجية للنسق الاجتماعي ، فإذا ما تعرض هذا النسق لضغوط تمارسها قوى خارجية ، ولكنها ليست على درجة بالغة الشدة ، أو توترات داخلية ظهرت قوى تدفع إلى استعادة التوازن من جديد ، عن طريق الميكانيزمات الاجتماعية ، ومن بينها الضبط والتنشئة الاجتماعية ، ولكي يتسنى لنا الوقوف على شكل التوازن الذي يأخذ به بارسونز أشار إلى نموذجين من التوازن الاجتماعي وهما التوازن المستقر والتوازن غير المستقر ،أما عن التوازن غير المستقر ، فيعني تلك التغيرات التي تؤدي إلى اضطراب النسق ، أو حدوث تحولات أساسية قد تهدم النسق أو تعمل على إيجاد نوع جديد من العلاقات البنائية ، تختلف عن العلاقات التي كانت قائمة من قبل ، على نحو ما يحدث إبان الثورات وينتج عن ذلك عدم العودة مرة أخرى إلى إحالة النسق قبل حدوث التغير .

---

[1] نفس المرجع ،ص 177 .

وهذا النوع من التوازن يستوجب قيام صراع حاد ، لاسيما إبان حدوث التحولات البنائية في النسق ككل ومن ثم فإن دور الضبط الاجتماعي وغيره من الأساليب يصبح غير مؤثر حيال هذا التوازن الديالكتيكي ، والذي يقترب من الفهم الماركسي ،لأن الصراع الاجتماعي سوف يبقى أحد العوامل الهامة في استمرار هذا الشكل من التوازن .

يختلف التوازن المستقر اختلافا عن التوازن غير المستقر إذ يقسم تلك العلاقات التي تميل إلى الثبات النسبي كما هو الحال في علاقة النسق الاجتماعي بالبيئة ، وبالعناصر التي يصعب تغيرها ،ويمكن أن تجسد فكرة التوازن الاستاتيكي ، من منظور معين ، وهي تلك تتصل بالمصالح الراسخة ،والقيم الأساسية [1].

وإزاء التقدير المبتور لفكرة التوازن الاستاتيكي ، أيقن بارسونز بملائمة مفهوم التوازن الديناميكي للأنساق الاجتماعية ،والذي يشير إلى كل من التغير والنشاط في الوحدات والأجزاء التي يتكون منها النسق ، سواء كانت هذه الوحدات هي النظم أو الأنساق الصغرى ، أو علاقات التبادل في الوظائف والأدوار ، أو عمليات التفاعل الاجتماعي ، كما ينطوي التوازن الديناميكي على مجموعة مترابطة من الشروط والظروف ، والتي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات ، وذلك وفق نمطين أساسين من التوجيهات هما ، التوجيهات القيمية والتوجيهات الدافعية ،ولا يتعارض هذا النوع من التوازن مع التغير النظامي ، لأن هذا الأخير يتجه دائما لتصحيح المسار ، كلما واجهت النسق مشكلات تؤدي لتوتر في العلاقات ، أو اضطراب في النظم ، طالما أن الظروف التي تصاحب التحولات الاجتماعية تقضي بوجوب التعديل والتحرك السلمي من أجل دفع الانحراف وأشكال الشقاق جانبا أو ضرورة الحد من انتشارها ، أو استيعابها عن طريق التدخل المباشر ، وبالوسائل المشروعة أو المقبولة اجتماعيا .

لقد تبنى بارسونز اتجاهات نظرية تتصل بحل معضلة الصراع الاجتماعي بالمفهوم الهوبزي ، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف ، تبنى مفهوم دور كايم للتضامن الاجتماعي ، في

[1] Gouldner Alvin , **The Coming Crisis Of Western Sociology** , London ,1971 .p51

مواجهة تحديد ظاهرة اللامعيارية ولكي يجيب على التساؤل المطروح كيف يصبح النظام الاجتماعي ممكنا؟ ، اعتبر الصراع من الظواهر المعوقة وظيفيا بل وتجنب استعمال الكلمة ، حيث استعاض عنها بلفظ "التوترات" ،وتجاهل موقف ماكس فيبر الذي ينطوي على أزلية الصراع ، وان "السلم" ليس أكثر من تغير في صورة من صور الصراع ، أو التناقض بين الموضوعات ، أو في فرص الاختيار ، بالرغم من إعجابه الشديد بتفكير فيبر ، وتأثره به على النحو الموضح آنفا [1].

ويذكر لويس كوزر أن اهتمام بارسونز ببعض المشكلات غير العقلانية وغير التعاقدية والتي تجاهلها علماء الاقتصاد الكلاسيكي ،وصولا لبناء معياري يتضمن استمرار النظام ، ينطوي على رؤيا مختلفة لنتائج الصراع ، وجاء تركيزه على حالات معينة من الصراع ، أو العناصر المفرقة في الصراع ، مدعاة لتقرير الصفة المرضية للتوترات ، وأشكال المصادمات ، التي ترجع إلى الضغط الزائد ،وقد اختفت كلمة الصراع نهائيا في مؤلف بارسونز عن النسق الاجتماعي ، بينما شاع استعمال لفظ التوتر أو المجابهة ،وتكشف المقالات التي كتبها بعد ذلك حول صراع الطبقات ،والدعاية والضبط الاجتماعي عن ميل متزايد نحو إثبات الدور المعوق بل والتكافؤ في النتائج والثأر ، بين الصراع والانحراف ، إذا كان كروز يدافع عن النتائج المشجعة وظيفيا للصراع ، فإن نظريات الصراع تناهض الأفكار الوظيفية تماما ، لاسيما عند تفسيرها للتغير الاجتماعي ، وموقفها من فكرة التوازن ، وإذا ما تجاوزنا تحليل ماركس للصراع الطبقي ، إلى مجال الصراع الاجتماعي الأكثر شمولا ، فإن كل من رالف داهر يندوف ولويس كوزر ، يقدمان نماذج رائدة في هذا الصدد ، وفقد اتفقا على أن الصراع الاجتماعي يتجاوز الصراع المادي أحد أشكال الصراع الاجتماعي ، الذي يشمل على كل المتناقضات الاجتماعية والتوترات ، بين الأجناس والأعراق ، وبين الأديان والمعتقدات ، وعلى مستوى الفئات والشرائح والطبقات وفيما بين الأعمال والوظائف والمهن ، وداخل الأدوار الاجتماعية نفسها ،

[1] محمد عبد المعبود مرسي ، **مرجع سابق** ، ص ص 181-182

والذي يمتد من الجماعات الصغرى إلى المجتمع ككل ، ومن الجماعة الواحدة إلى الجماعات الأخرى ، ومن الفرد إلى الجماعة ، بل وداخل الشخص نفسه . ويصعب طبقا لهذا التصور القول بأن الصراع ظاهرة مرضية ، وإلا تعذر استمرار النسق ككل ، وإنما يمكن القول بأن هناك وظائف ايجابية للصراع ، وأنه وسيلة للكشف عن أوجه القصور والنقص ، أو "السلبيات" .

وإذا لم يتعد المرحلة السلمية في مجال المصادمات المادية ، فإنه يبقى ظاهرة من شأنها تحقيق التكامل والتوازن الاجتماعي ، وهذا هو رأي كروز ، أما داهر يندوف ، فقد قال بأن تجربة الجماعة نفسها تقوم على أساس الصراع ، وأن الجماعات الصناعية المعاصرة أصبحت مجتمعات متصارعة ، بسبب وجود متغيرات تجعل النسق الاجتماعي في تحول دائم ، ولما كانت الموارد غير كافية لبلوغ المستوى المطلوب من إشباع الحاجات المتعددة ، وأضحى الصراع ضرورة اجتماعية لتحقيق التطلعات ،ومن جانب آخر تناول كل من جون ركس ،وماكس بلاك ، وريت ميلز ظاهرة الصراع بشكل مسهب وتتصل آرائهم بنقد فكرة التوازن في الحياة الاجتماعية ، فبالإضافة إلى تعدد وجود أشكال الصراع ، وإسهامه في أداء الوظائف الايجابية ، قد أصبح شرطا من شروط التكامل الاجتماعي ، بل وتحقيق التوازن المفترض .

وأخيرا فإن اهتمام بارسونز بصراع الدور ، والسابق التنويه إليه ليس إلا تجسيدا للشروط المفروضة ، وبسبب سوء تكامل النسق ذاته ، وإذا كان مجال عمل الصراع الوجداني هو الذات نفسها ،صراع الأدوار ، ينتج عن عدم تكامل القيم أو تعارضها ، ويؤدي باستمرار لتعميق الميول الانحراف ، ومن ثم فإن التوترات ترتبط بظروف وشروط ، ليست من طبيعة النسق الاجتماعي ، ولهذا تكون مؤقتة ، وعابرة ، أو استثنائية ، وتنتهي بمجرد زوال تلك الشروط ، وانحسارها ، ولم يحدد بارسونز ماهية تلك الشروط ، ولا مصادر وجودها ، غير أنه أشار إلى هامشية ظاهرة الصراع وعدم وجود ميكانيزمات تعمل على دوامها ، كما لا ترتكز إلى قوة حقيقية مستمدة من القيم والمعايير

،وهذا ما يكشف بوضوح عن أساس المحافظ لأفكاره ، على الرغم من إعلان تمسكه بالليبرالية [1].

رابعا : نظرية النسق الاجتماعي في التنظيم الرسمي

قدم بارسونز إسهاما متميزا في فهم التنظيمات من خلال نظريته في الأنساق الاجتماعية التي يبدو فيها تأثره الواضح بأفكار ماكس فيبر ، وإميل دوركايم في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية ، وقد عرف بارسونز التنظيم بأنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد ، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة .

يرى بارسونز أن النسق الاجتماعي في التنظيم يتألف من مجموعة فاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباعات ، أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات ، فيمكن تحديده من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي :

- **الفاعل :** يمكن رؤية الفاعل كوحدة أساسية محددة تعمل داخل النسق التنظيمي ، وأن الفاعل تشكله مجموعة من الحوافز ، الدوافع ، والقابلية ،والطموحات .

- **المكانة :** يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل ، وترتبط المكانة بالتوقعات ،والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم .

- **الدور :** يعتبر الدور الجانب الدينامي بقدر متكافئ لكل من المكانة والفاعل ، لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وإن تباينت أساليبهما في الارتباط به ، ومن

[1] نفس المرجع ، ص ص 182-183

منظور وظيفية النسق تتخذ العناصر الثلاثة أبعادا أكثر تحديدا ، فالدور لا يمكن تأديته بدور فاعل أو بدون بنية مكانة . [1]

وحلل بارسونز النسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ، ثقافية وانطلق من القيم والطابع النظامي ، فالقيم التنظيمية يجب أن تنسق مع قيم المجتمع ، وهي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية ، وفي رأيه أن التنظيم يعتبر نسقا اجتماعيا يتألف من مجموعة أنساق فرعية كالجماعات ، وأقسام والإدارات .

وأوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا ، فهي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها .

وفي ضوء هذا حدد بارسونز صفات النسق التنظيمي وخصائصه ، وهو يقوم على عناصر هي :

- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية ، فهي تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم .

- بين أهمية الجماعة والدور التنظيمي ، ويعتبر نسق القيم أساسي هام لقبول التنظيم ،ويتطلب الأمر القواعد المعيارية التي تتضمنها العمليات التنظيمية الداخلية والتي تعمل على تحقيق التكامل الوظيفي ، وذلك من خلال التزام الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية .

- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم ، واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة .[2]

---

[1] اعتماد محمد علام ، اجلال اسماعيل حلمي ،**علم اجتماع التنظيم** . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، 2012 ، ص 60.

[2] حسين عبد الحميد احمد رشوان ، **علم اجتماع التنظيم** . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2003 ،ص ص 107-106

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات ، ..الخ ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يتخلل في إطار النسق الاجتماعي الأكبر والأشمل كالمجتمع ، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية ، مؤكدا التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة .

لقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها ، وهذا يفرض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه ، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم ، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له ، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع ، إذن فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم ، وهذا هو ما قصده بارسونز حين عرف التنظيم بأنه " نسق اجتماعي منظم ، أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة "[1] .

وأشار بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها ، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف ، وإذن فوضوح الأهداف وتوفر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع ، فمن اليسير التعرف على الشكل البنائي للتنظيم ، ومن اليسير أيضا إدراك مشكلاته ، ومن اليسير أخيرا ملاحظة نشاطاته .

ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء ، اثنان منهما ذوا طابع آلي وهما الموائمة ، وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته ،وأما المتطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق ،وهي :

---

[1] السيد الحسني ، **علم اجتماع التنظيم** ، مرجع سابق ، ص ص 73-74 .

- **مطلب الموائمة** في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم ، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من الموارد .

- **مطلب تحقيق الأهداف** فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم ، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب الموائمة ، وإن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف على ملائمة الوسائل للغايات أو الأهداف .

- **مطلب التكامل** فيشير إلى العلاقات بين الوحدات ، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية .

- **مطلب الكمون** يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر[1] .

بعدما تطرق بارسونز إلى مضمون نظرية نسق الفعل الاجتماعي فعرج إلى تطبيقه على المصنع كما أورده لنا كالتالي :

- **وظيفة التكيف :** إذ اعتبر شروط العمل والخدمات الغذائية ونوع المكائن والآلات المتقدمة والمتطورة ولإنارة الكافية والمناسبة ، تساعد العمال على التكيف لعمل وفق متطلبات المعمل لأن تكيف العمال لا يأتي من فراغ أو بعفوية ما لم تكن هناك مقومات تساعدهم على التماثل مع متطلبات العمل فيه والاستمرار في البقاء معه .

- **وظيفة تحقيق الهدف :** التي تعني مهام التصنيع وتسويق الإنتاج وصيرورة العمل الدائبة في الاستمرار لكي يجد العمال نتاجهم وإبداعهم وقابليتهم مترجمة على شكل هدف إنتاجي خارج حدود المصنع .

- **وظيفة الدمج أو التكامل :** أي التنسيق المستمر بين مناشط الأفراد داخل المصنع من أجل الوصول إلى وحدة اجتماعية مندمجة غير مفككة لأن ذلك (أي الاندماج) يعزز القدرة الإنتاجية ونقيض ذلك يضعفها إلا أن هذا لا يتحقق إلا من خلال وجود آليات تفعل فعلها

---

[1] نفس المرجع ،ص 75

في هذا السياق مثل إدارة العمل والنادي الخاص بعمال المصنع ودائرة العلاقات العامة وتقديم تأمينات صحية وبرامج تأهيلية وإنعاشية خاصة بالعمال .

– **وظيفة المعالجات أو وظيفة الصيانة :** من أجل إزالة أي خلخلة تقع بين الأفراد والنسق ذاته ، يقوم النسق بتقديم برمج تدريبية متطورة لإرقاء قابليتهم المهنية وإشعارهم بأنه يقدم خدمات مهنية لهم وليس الاعتماد على قدراتهم الأولية من أجل ترقيتهم إلى موقع تدريجية إدارية متقدمة ، بذات الوقت تؤهلهم للحصول على رواتب أعلى ومكافئات قائمة على المحفزات والمنح المالية فضلا عن وضع ضوابط وقواعد انضباطية إذا خرج أحدهم عن تعليماته الخاصة بالعمل[1] .

المطلب الثالث : تقييم وتعقيب على نظرية النسق الاجتماعي .

أولا : مواقف النظرية السوسيولوجية من نظرية النسق الاجتماعي

يؤكد بارسونز أن علم الاجتماع ينبغي أن يظل علما تحليليا ، ويحدد أبعاد النظرية السوسيولوجية في أنها تتناول دراسة وتحليل السلوك البشري ، ونماذج التفاعل ، وبحث التباين بين الأشكال والصور وكيفية تغيرها .

وإذا كان النسق الاجتماعي في معناه التحليلي الموضوع الأساسي في علم الاجتماع ، فإن مدخل الدراسة في هذا الصدد ، وهو الأسلوب البنائي الوظيفي ، الذي يتلاءم بشدة مع تحليل الأدوار وعمليات التفاعل الاجتماعي ، وبناء المواقف والتراث والتقاليد والنظم ، وتنقسم النظرية السوسيولوجية إلى خمسة أقسام هي[2] :

– دراسة التمايز والتكامل البنائي ، عن طريق تحليل الأطر البنائية والعمليات المختلفة داخل النسق الاجتماعي .

– بحث العلاقات بين النظم ، وبيان وظائفها ، وعلاقتها بالثقافة .

---

[1] معن خليل عمر ، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع** ، مرجع سابق ، ص 86.

[2] محمد عبد المعبود مرسي ، **مرجع سابق** ، ص 136

– تحليل السلوك الاجتماعي ، ومن خلال الأدوار ، ونماذج الانجاز ، والتنشئة الاجتماعية والشخصية الأساسية .

– تحليل السلوك المنحرف ، وبحث قضية الضبط الاجتماعي .

– دراسة عمليات التغير الاجتماعي من المنظور البنائي والنظامي .

إن اهتمام بارسونز الشديد بالدور الذي تلعبه المعايير الاجتماعية في توجيه حياة الناس في المجتمع ، وتركيزه على أنساق القيم المشتركة ، والأخلاق والمصالح الراسخة دفع بعض العلماء لاتهامه بأنه من دعاة التفسير السوسيولوجي الذي يعتمد على العامل الواحد ، بيد أنه وعلى حد تعبير ألفن جولدنر ، ويرفض فكرة العامل الواحد كما أن موقفه حيال تعدد العوامل لم يكن واضحا ، فقد أيقن بدلالة المستقل منها والمعتمد في تفسير الظواهر الاجتماعية ، ولكنه آثر بالاهتمام مبدأ الاعتماد المتبادل ، وهو مبدأ وظيفي بالدرجة الأولى وجاءت صياغته لمقولة السببية في تفسير تطبيقا لهذا المبدأ .

والأمر الذي لاشك فيه أن الموجهات الايدويولوجية لنظريات بارسونز ، تقوم على مبادئ مضادة للماركسية ، وقد فهم البعض أن التزم بارسونز بالخط الفكري لماركس فيبر ، ولاسيما موقفه من الأفكار والمعايير ، ويشير للتقارب المنهجي بين ماركس و بارسونز من بعض الوجوه ، إلا أن نقاط الافتراق بينهما كثيرة .

لم يحسم بارسونز التفرقة بين النظم الاجتماعية والأنساق ، على نحو مرض ويعزو ذلك إلى التقارب الشديد بين القضايا على المستويين النظري والامبريقي ،والذي بات واضحا في تراث علم الاجتماع من ناحية ، كما كان مجالا للتداخل ،بل والتبادل في الاستخدام في كثير من الأحيان ، ثم أن قضية تعود برمتها إلى مشكلة المفاهيم ككل ، ولا تسمح طبيعة هذه الدراسة بطرح التساؤلات المفصلة حول علاقة المصطلحات بالأفكار والمقولات ويكفي أن نؤكد على أن جوهر النسق الاجتماعي عند بارسونز ، كان ولا زال

هو المضمون السوسيولوجي لفكرة المجتمع والتي شاهدت تطورا معينا خلال الزمن ، وجسدها العلماء في أشكال متعددة[1] .

ويذهب جورج كلير في مقاله له عن الاتجاهات النظرية العامة في صياغة الأنساق ، إلى أن تلك الآراء التي جسدها بارسونز أكثر من غيره ، جاءت كرد فعل للميل الكلاسيكي في العلم الطبيعي نحو استقلال الأجزاء ، ومحاولة لاستخلاص العلاقات المجردة التي تؤلف بين الوحدات في إطار الكل الاجتماعي ، الذي هو النسق .

وفي الأخير فان الموقف التحليلي للنظرية السوسيولوجية من حيث أنها تتناول النسق الاجتماعي بالفهم والتفسير ، ويقضى بضرورة الارتباط بين الجانبين النظري والميداني وهذا ما لم يفعله بارسونز الذي اهتم بالنماذج المجردة كثيرا ، وفي المقابل اهتمام أقل بالبعد الآخر ،وذلك أن القسوة التفسيرية في النظرية العلمية ، تكمن في التطابق المباشر وغير المباشر للأفكار والمقولات مع الكيانات الواقعية الملاحظة .وقد اعترف بارسونز بأن البعد التحليلي السائد عنده ، كان ضروريا لتقديم بناء منظم للنظرية في علم الاجتماع ، يكون أكثر ملائمة لتطور هذا العلم وموقفه الراهن من دراسة القضايا والمشكلات ، دون أن تتحول جهوده إلى وضع نظرية قائمة بذاتها ، ومعنى ذلك أن تلك الصياغة عبارة عن مشروع نظري قابل للتعديل كلما لزم الأمر [2].

ثانيا : تقدير نظرية النسق الاجتماعي في دراسة المنظمات .

تشكل محاولة بارسونز في تطبيق إطاره النظري العام على دراسة التنظيمات إسهاما فريدا في هذا المجال ، فعلى الرغم من غموض كثير من الصياغات التي قدمها بارسونز ، بالإضافة إلى خبرته المحدودة بالدراسات التنظيمية عموما ، فإن عرضه النظري للميدان قد كشف عن كيفية التي يجب أن تعالج بها النظرية العامة للتنظيمات .

---

[1] غيث عاطف ، **الموقف النظري في علم الاجتماع المعاصر** ،ط1 . مصر : دار الكتب الجامعية ، 1972 ، ص 250

[2] محمد عبد المعبود مرسي ، **مرجع سابق** ، ص ص 138 -144

ومن الضروري أن نذكر بعض الجوانب السلبية في نظرية بارسونز ، فعندما نقرأ مقالاته عن التنظيمات لا نستطيع أن نتجنب الحقيقة الظاهرة التي مؤداها ، أنه برغم اتساع نطاق النظرة التي تبناها في تحليلاته إلا أن نظريته بصفة عامة لا تقدم لنا سوى جانب أو مظهر واحد فقط للتنظيم ذلك أنه يتحدث دائما عن أهمية القيم فيما يتعلق بشرعية أهداف التنظيم وتحقيق التكامل بينه وبين المجتمع الكبير ، وتوجيه العمليات المختلفة المتصلة بحاجات التنظيم وترشيدها .

فهناك مبالغة لأحد لها في كتابات بارسونز حول الدور الذي يقوم به نسق القيمة المحوري ،ويقول تيماشيف :" إن من وجه القصور في كتابات بارسونز غموض معالجته للمفاهيم الأساسية ، لا يساعدنا على فهم دور القيم في الإنسان الاجتماعي ، فالقيم مفهومة هنا على أنها التزام الأفراد بتأييد بعض اتجاهات أو أنماط للفعل من أجل المجموع ومن ثم تكتسب دورها وسط هذا المجموع ، ولكن ما هو الموقف بالنسبة للمعاني الأخرى ؟ ثم ما هو الالتزام ؟مصطلح غامض ما معناه ؟ ألم يكن من الأفضل قول : بأن القيم الاجتماعية أشياء أو جهود مبتكرة لجمهور أو مجموعة من الناس [1].

ومن معالجات النقدية لتطبيق نظرية بارسونز على دراسة التنظيمات مقال خصصه وليام فوت وايت ، ويختصر انتقاداته في ثالثة نقاط :

1-أن بارسونز كان مهتما في المحل الأول بدراسة ما يمكن وصفه بأنه علاقات الحدود وذلك مثل العلاقة بين التنظيم والمجتمع ومنح السلوك الداخلي قدرا ضئيلا جدا من عنايته وأن نظريته تفيد فقط في دراسة علاقة التنظيم بالبيئة لا في تحليل البناء الداخلي للتنظيمات ، يضاف إلى ذلك أن اهتمامه بهذا المستوى من التحليل بالذات قد منعه من إدراك الفروق بين التنظيمات المتعددة الأهداف.

---

[1] محمد علي محمد ، **علم اجتماع التنظيم – مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج** .الإسكندرية . دار المعرفة الجامعية ، 1998 ، ص ص 228-230 .

2- أن مبالغته لقيمة " التجريد" في صياغة النظريات جعلت مفاهيمه بعيدة كل البعد عن الشواهد والبيانات المستخلصة من الواقع .

3- أنه اختزل نظرية التنظيم فحذف منها عناصر تعتبر ضرورية جدا لبناء هذه النظرية ويتضح أيضا من كتابات بارسونز للتغير والصراع ، ترجع إلى توجيه مسبق لديه كعالم وظيفي ، واهتمامه بالنتائج أكثر من تركيزه على دراسة أسباب الفعل الاجتماعي ، فهو يهتم باستمرار بتتبع آثار التغيير بدلا من فحص مصادره ، ويعنى بوظائف الصراع أكثر مما يعالج أسبابه .

يضاف إلى ذلك أن تحليله للظروف التي تحقق استقرار النسق ، لم يأخذ في اعتباره الحقيقة التي مؤداها : أن التنظيمات قد تدوم ، بل تزدهر ، دون أن يوجد توجيه قيمي عام لدى أعضائها ، وتجاهله دراسة بناء القوة في التنظيم ومظاهر الصراع ، مع أن الفرصة أمامه كانت واسعة لكي تعالج هذه الظواهر التنظيمية في ضوء ارتباطها بالنسق المجتمعي الأكبر وعلاقتها بالظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة بالتنظيم[1] .

ومن الملاحظ في هذا المبحث الذي هو حول نظرية النسق الاجتماعي وهو إحدى النظريات الاجتماعية الكبرى الذي هو أساس الفكري للبنائية الوظيفية معتمدة على مجموعة تحليلات نظرية بحتة ، حيث اعتبر النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع الاجتماعي وقد شغل مفهوم ودراسة النسق الاجتماعي حيز الكثير من المفكرين والعلماء ومن أهمهم المفكر جورج بيركلي حيث وضع طرحه مفسرا الفيزياء الاجتماعية كنسق في المجتمع ، بالإضافة إلى اسهامات ماكس فيبر الذي حاول تفسير سلوك الفاعلين بنظريته حول الفعل الاجتماعي والنموذج المثالي موضحا المعاني في الافعال الاجتماعية ، وأخيرا إلى المرجع الأساسي لنظرية الانساق الاجتماعية مبين ذلك في كتابه " بنية الفعل الاجتماعي" حيث استخدم مصطلح الفعل الاجتماعي قاصدا به السلوك الاجتماعي وقصد بالنسق الاجتماعي هو التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ، وقد جال بارسونز طردا

[1] نفس المرجع ، ص ص 232-236

وعكسا من أجل توضيح فكرة النسق الفعل الاجتماعي في عدة محاور أساسية بدأ من مؤسسات المجتمع وأنواع ومهام وواجبات النسق الاجتماعي ، إلى تفسيره لقضايا أساسية مكونة له ومتمثلة في الدور ، والتكامل والتفاعل الاجتماعي ،إضافة إلى التوازن والصراع " التوترات حسب مفهوم بارسونز" معتبر كل هذا قضايا مهمة في النسق الاجتماعي ، اما بالنسبة لنظرية النسق الاجتماعي في التنظيم الرسمي من خلال ذلك قدم بارسونز إسهاما متميزا منطلقا من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والادارات ...الخ ، وأن التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يحل في اطار النسق الاجتماعي الأكبر والاشمل كالمجتمع ، قد أوضح بارسونز عدة نقاط لنظريته لنسق التنظيمي منها القيم السائدة في التنظيم ، العناصر الاساسية في التنظيم .

وفي الأخير لم تسلم نظرية النسق الاجتماعي لبارسونز للنقد كغريها من النظريات ومن أهم ما جاء في هذا أن بارسونز لم يحسم في أمر التفرقة بين النظم الاجتماعية والأنساق بالضافة إلى وجه القصور في كتاباته التي تتميز في الغموض ومشكلة المفاهيم الأساسية عنده التي لم تساعد على فهم القيم ونظم الاجتماعية .

المبحث الثاني : النسق الاجتماعي الفني

يعد مدخل النسق الاجتماعي الفني مدخلا يقف موقفا وسطيا بين الحتمية التكنولوجيا والحتمية الاجتماعية ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية لها أهمية وتؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل .وهذا ما سيبينه هذا المبحث .

المطلب الأول : الخلفية التاريخية والبدايات اتجاه النسق الاجتماعي الفني

أولا : مقدمة البدايات الحقيقية للنسق الاجتماعي الفني

يتخذ علماء في هذا منهجا خاصا بدراسة التنظيم يقوم على رؤية مناقضة لرؤية من سبقوهم من الباحثين ، والتي قامت على افتراض إغفال العامل الإنساني باعتبار أن الفرد جزءا من الآلة أو أن عملية اختياره للعمل تأتي وفقا لمتطلبات التقنية المستخدمة في المنظمة ، إذ قام الاتجاه التقليدي في تصميم العمل على الاختيار المستقبل أولا للتقنية الملائمة للإنتاج ، ثم يتم تجميع الأفراد حولها فيما بعد ، ويبدو هذا الاتجاه التقليدي فيما أشار إليه بعض الباحثين (من بينهم إميرسون ، وثورو) وبقولهم تعليقا على ارتباط الأفراد بالتقنية في موقع العمل " أصبح الأفراد كالأدوات في خدمة أدوات "

ورغم اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية وإسهامات علماء النفس الاجتماعيين بردود الفعل الإنساني في الصناعة ، فإن تحسن أحوال العمل وأجور العمال والمحافظة على الحقوق المدنية في مجال التفاوض مع أصحاب المشروعات الصناعية وارتفاع الأصوات المطالبة بالمحافظة على حقوق العمال ، ومنه بدأت مراكز الدراسات والبحوث في الاهتمام بالتفكير الجاد نحو إعادة تصميم العمل وابتكار أساليب جديدة تقوم على ثلاث ركائز أساسية مرتبطة هي الفرد ، والتقنية ، والبنية التنظيمية وعلاقة الثلاثة بمتطلبات السوق (البيئة الخارجية)[1] ، مع ضرورة أن ينهض تصميم العمل على الربط المتوازي في الوقت ذاته بين عمليتي اختيار كل من الأفراد والتقنية في آن واحد ، بما يحقق الإنتاجية المثالي للتنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا مفتوحا ، من هذا التحول الواضح في الرؤية

[1] اعتماد محمد علام ، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1 .مصر: مكتبة الانجلو المصرية ، 1994 ، ص112

التحليلية لمشكلات التنظيم ظهر مصطلح النسق الاجتماعي الفني ، والاهتمام المتزايد من جانب علماء الاجتماع بالتقنية المستخدمة ، كمتغير توافقي يحدد الخصائص البنائية والتنظيمية .

لقد كان للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيره الواضح على اتجاهات نظرية أخرى التي ظهرت بعده لتبنى على مفاهيمه وأطره النظرية وتقيم اتجاهات جديدة ، ولكنها لم تتبع بطريقة آلية نفس الأطر التصورية التي أقامها الاتجاه البنائي الوظيفي ، بل طورت أبعادا جديدة لتضيف إليه أبعادا تنظيمية لم تناولها رواد هذا الاتجاه من جهة ومن جهة أخرى حددت نطاقه ليتلاءم مع دراسة التنظيمات الواقعية .

ومن بين هذه الاتجاهات التي تعتبر امتدادا للاتجاه البنائي الوظيفي وتدعيما له هو اتجاه النسق الاجتماعي الفني ، ويعتبر هذا الاتجاه امتداد للاتجاه البنائي الوظيفي لأنه منذ البداية يستخدم التنظيم كنسق اجتماعي ، مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي ، تمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية ، وكذلك في نظرته إلى التنظيم باعتباره نسقا تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي ، وأن استمرار واستقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة .

وقد استمد هذا الاتجاه أساسه ومصدره من تأثير أنماط التكنولوجيا على التنظيم ، وساهم العلماء الأمريكيون فيه بشكل كبير ، فقد ظهرت دراسات عديدة حول العلاقة بين التكنولوجيا وخصائص العمل الفيزيقية والمكانات الاجتماعية والتوافق في ظروف العمل ، والعلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الجماعات ، وبذلك يدرس هذا الاتجاه أهمية تحليل المؤثرات التكنولوجية ومدى أثرها على البناءات التنظيمية ، ووجود القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلاءم طبيعة التغير العام في التنظيمات المجتمعية ككل[1] .

---

[1] رابح كعباش ، **علم اجتماع التنظيم** . جامعة منتوري : مخبر علم اجتماع الاتصال ، 2006 ص 191

ثانيا : الخلفية التاريخية لاتجاه النسق الاجتماعي الفني

إن إدراك التنظيم كنسق اجتماعي يتطلب الاهتمام بالتكنولوجيا ومدى علاقتها بجوانبه المختلفة ، ودورها في تشكيل السلوك والعلاقات والعمليات الاجتماعية ، والواقع أن الاهتمام قد أسفر عن ظهور اتجاه نظري في دراسة التنظيمات والذي عرف باسم النسق الاجتماعي الفني ، ارتكز على النتائج العديدة التي تخلصت إليها البحوث الامبريقية في التنظيمات الصناعية ، وأشارت إلى أن هناك ارتباطا وتساندا وظيفيا بين التنظيم الفني والإنساني ، يضاف إلى ذلك بالكشف عن أصول نظرية قديمة لهذا الاهتمام ويتمثل في صياغات النظرية والشواهد التاريخية ،وترجع بدايات الاهتمام بهذا المدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات الصناعية إلى عام 1904 والتي قدمها "ثور شتاين فيبلن " (1857-1929) [1]، حيث قدم آراءه حول سيطرة الآلات والمعدات التكنولوجية على شخصية الإنسان الحديث ، وفي محاولاته لإثبات دور التكنولوجيا في تحديد العلاقات الاجتماعية والإنسانية والثقافية ، إذ أن الإنسان هو نتاج لما يصنعه ، ويذهب فيبلن إلى أننا نستطيع أن ننظر إلى كل المجتمع بوصفه مماثلا للآلة الصناعية .

وفي منتصف القرن التاسع عشر قد أسهمت الماركسية "كارل ماكس"(1818-1883) في تقديم نظرية رائدة لتحليل دور التكنولوجيا في المجتمع والتنظيمات الصناعية الكبرى من منظور شامل ، ويتحدث ماركس عن تكنولوجيا بوصفها مفتاح فهمنا لبناء المجتمع وعنى ذلك بعبارة أخرى ، أن المجتمع أيا كانت المرحلة التي يمر بها يعتمد على أساس اقتصادي ، يطلق عليه قوى الإنتاج أو المقومات الطبيعية والتكنولوجية للنشاط الاقتصادي ، وقدم ماركس أيضا تحليلا لآثار التوسع في استخدام الآلات في ظل النظام الرأسمالي[2]

---

[1] سهى حمزاوي ، "**انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العوامة** " ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة الحاج لخضر بباتنة ، 2009-2010 ، ص 81

[2] محمد على محمد ، **مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم** ، مرجع سابق ، ص 60-63

إذا تعتبر كل من الدراستين التي قدمها كل من" كارل ماكس" و " شتاين فيبلن" الأولى من نوعها في دراسة الجانب التكنولوجي في التنظيم وعلاقتها بالجوانب الأخرى ، لتليها في ما بعد العديد من الدراسات والأعمال التي تتبنى نفس الطرح ومن بينها لـــ (وليم فوت وايت ، ليونارد سايلز ، بلونز ، جوان وودوارد ،بيرنز وستوكز) ، وسيأتي ذكرها فيما بعد بالتفصيل ، ولا ننسى أعمال مهمة قدمتها مدرسة تافستوك .

المطلب الثاني : مدخل والفرضيات الأساسية في نظرية النسق الاجتماعي الفني

أولا : مدخل إلى نظرية النسق الاجتماعي الفني (معهد تافستوك)

تم تطوير مدخل النسق الاجتماعي الفني عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية وهو مدخل يستخدم نظرية الأنساق ، ويؤكد الحاجة إلى الأخذ في الاعتبار للعلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية .

وقد صاغ معهد تافستوك مصطلح النسق الاجتماعي الفني لتجنب افتراضات الحتمية التكنولوجية بأنه الأسلوب الفني وهو محدد الرئيسي للنظم والعلاقات الاجتماعية ، وأنه يعد المتغير المستقل في التغير الاجتماعي .

وقد تقدمت دراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والعلاقات الإنسانية تقدما ملحوظا من خلال ما قام به معهد تافستوك ، حيث تمكن أعضاء هذا المعهد من تطوير مفهوم النسق الاجتماعي الفني كإطار لتحليلاتهم ، وقد ظهر هذا المفهوم على اعتبار أن نسق الإنتاج يتطلب تنظيما تكنولوجيا مثل المعدات وتخطيط العملية من جهة ، وتنظيما للعمل يربط بين القائمين بتنفيذ الأعمال الضرورية من جهة أخرى [1].

وعلى الرغم من أن الحاجات التكنولوجية قد تحدد أحيانا نموذج تنظيم العمل ، إلا أن لهذا التنظيم خصائص اجتماعية وفنية منفصلة تماما عن التكنولوجيا ، إذ أن للنسق الاجتماعي الفني له أبعادا اجتماعية وتكنولوجية واقتصادية ، على الرغم من وجود حالة

[1] طلعت ابراهيم لطفي ، **علم اجتماع التنظيم** . القاهرة : دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 112

من الاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد ، إلا أن لكل منها قيمته الخاصة التي يستقل بها عن الأبعاد الأخرى .

ونجد أن دراسات معهد تافستوك قد سلمت بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسيولوجي لمواقف العمل ، وكان من أهم ما ساهمت به على وجه الخصوص ، أنها طورت نموذجا نظريا يوضح كيف أن الصور البديلة لتنظيم العمل داخل نفس أنماط التكنولوجيا يمكن أن تؤدي نتائج مختلفة تماما .

وعلى الرغم من أن باحثي معهد تافستوك يقبلون الرأي التقليدي بأن العوامل التكنولوجية تؤثر على نوعية العلاقات الاجتماعية في مجال العمل ، إلا انهم يؤكدون أن تكنولوجيا لا تمثل أكثر من قيد على الفعل الاجتماعي ، لكنها لا تحدد تحديدا صارما لنتائج السلوك الإنساني .

ويتضح مما سبق أن باحثي معهد تافستوك من خلال تأكيدهم على التأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية في مجال العمل ، فقد حاولوا الابتعاد عن الحتمية التكنولوجية ، والميل إلى تقدير اتجاه الإدارة نحو الشعور بالحاجة إلى التشاور ، والابتكار ،والمرونة ، وسعة الأفق في تصميم عمليات العمل وإجراءاته [1].

والواقع أن علماء الاجتماع الصناعي قد اهتموا بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل ، وقد أجريت البعض من الدراسات في مناجم الفحم ومصانع النسيج في كل من بريطانيا والهند في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين ، وقد أوضحت هذه الدراسات أن فرق العمل التي نجحت في إسناد المهام والأعمال بشكل مرن هي التي استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الإنتاجية ، وخفض نسبة الحوادث والتغيب عن العمل ، وذلك بالمقارنة بفرق العمل التي تتبنى أسلوبا صارما في تقسيم العمل ، وتكوين جماعات عمل تفتقر إلى المرونة[2] .

---

[1] نفس المرجع ، ص 113 .

[2] Jary David Et Jary Julia , **Collins Dictionary Of Sociology** . Glasow : Harper Collins Publishers ,1995 ,P 641

ومن جهة نظر هذا المدخل ، يعتبر النسق الاجتماعي الفني نسقا مفتوحا أكثر من كونه نسقا مغلقا ، إذ أنه يرتبط بالبيئة عن طريق عمليات التبادل ، كما أنه قادر على تحقيق حالة من الاستقرار التي يحققها بطرق مختلفة ، لذلك نجد أن هذا المدخل يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي أو المجتمع بوجه عام .

وقد استعان هذا المدخل بأداة تصويرية أساسية وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي ، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقاته باحتياجات التكنولوجيا ، والبيئة وأعضاء التنظيم .

ويتضح مما سبق أن نظرية النسق الاجتماعي الفني تعتمد على افتراض أنه يجب أن نأخذ في الاعتبار لكل من التكنولوجيا والنسق الاجتماعي والعلاقات المتبادلة بينهما بهدف إنشاء نموذج التنظيم الأكثر كفاءة وفاعلية[1].

ثانيا : الفرضيات الأساسية في نظرية النسق الاجتماعي الفني

1- تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على افتراض أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل وخارجه ، لذاك يجب أن يوجد توازن مناسب بين البيئتين بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط .

وحديثا ، يتطور المدخل من فكرته الأساسية على مستوى التنظيم فيضيف إليها أن تصميم الأنساق الفنية أو تكنولوجيا العمل داخل التنظيم قد بلغت حدا أو مستوى من الرقي بحيث تلاشت القيود أو المحددات الخاصة بتكنولوجيات الماكينات لتحتل محلها تكنولوجيات ذات مرونة عالية مثل تكنولوجيا الالكترونات والحاسبات الآلية ، وهذا يتطلب إعادة النظر في تصميم العمل للعملية الصناعية بما يحقق فرصا أفضل لتلبية المتطلبات أو الحاجات الاجتماعية ، وتحقيق مشاركة أوسع للفرد في الإنتاج مع استغلال أمثل لطاقاته الإبداعية . [2]

---

[1] طلعت ابراهيم لطفي ، **مرجع سابق** ، ص ص 113-114

[2] إعتماد محمد علام ، **مرجع سابق** ، ص 117

من هذه الفرضية الأساسية ، يرى علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني أن بالإمكان وضع محددات الحاجات الاجتماعية للفرد بحيث يمكن متى وكيف تتحقق تلك الحاجات داخل وخارج التنظيم.

2- تمثل مقولة إنجاز المهمة الأساسية للتنظيم الفرضية الأساسية الثانية التي يجب أن تصمم من أجلها المكونات الفنية الاجتماعية للنسق الكلي (التنظيم) ، ويعتبر النمط الفني الدقيق والملائم لتحقيق المهمة الأساسية متغيرا كما هو الحال بالنسبة للبنية الاجتماعية التي تتواءم معه في شكل اندماجي بحيث يقوم تصميم العمل عليهما دون أفضلية أو أسبقية لأحدهما على الآخر ، وأن نجاح التنظيم في تحقيق هدفه يعتمد جوهريا على مدى التوافق المستمر الذي يحققه بين الحاجات الإنسانية وأداء المهمة الأساسية للتنظيم ، ويتمثل الهدف الأساسي هو المهام الأساسية التي يجب على التنظيم القيام بها حتى يضمن بقاءه واستمراريته

3- يقوم النسق الاجتماعي الفني على دور الجماعات المستقلة نسبيا في الأداء الكلي للمهمة الأساسية للتنظيم بأقل قدر من التدخل بين أداء أفراد المجموعة الذين يجمعهم حيزا مكانيا معينا (سواء على مستوى الإدارة أو في موقع الإنتاج بين العمال) .

4- تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية ، وتبدو هذه المماثلة العضوية أكثر وضوحا في مؤلف رايس عندما يقول " إن الهدف الأساسية لهذا الكتاب هو تحديد مجموعة من المفاهيم وتطوير نظرية في المشروعات الصناعية تعتبر هن هذه المشروعات بوصفها كائنات حية [1].

تأسيسا على الفرضيات السابقة تتبلور المشكلة البحثية الرئيسية لمدخل النسق الاجتماعي الفني في دراسة الأداء الكفء لأي مهمة أساسية للتنظيم في ارتباطاتها بمتطلبات التكنولوجية والأفراد كأعضاء في التنظيم فضلا عن البيئة الخارجية ، ومن المنظور التحليلي ، يفترض علماء هذا المدخل ضرورة الارتباط القوي بين متغيرات

[1] السيد الحسني ، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم** ، ط3 . القاهرة : دار المعارف ، 1981 ، ص 120 .

ثلاثة جوهرية هي التكنولوجيا ، السوق(البيئة الخارجية) وحاجات الأفراد ، كأعضاء داخل التنظيم ، وأن تلك العلاقة تحدد الشكل التنظيمي [1].

المطلب الثالث : أعمال ودراسات في نظرية النسق الاجتماعي الفني .

أولا :أعمال كل من وليام فوت وايت ، ليونارد سايلز ، بلونز .

تكشف النظرة المدققة في تراث التنظيم عن وجود اهتمام معين بدراسة الجوانب التكنولوجية في التنظيم ، ويعكس هذا الاهتمام بصفة عامة مدى تأثير نمط التكنولوجيا السائد في التنظيم على بناء التنظيم والعلاقات السائدة فيه ، ولقد قدم علماء التنظيم الأمريكيون محاولات في هذا الاتجاه ، مكنت بعض العلماء البريطانيين بعد ذلك من تطوير مفهوم النسق الاجتماعي الفني ، وفيما يلي عرضا لأهم ما قدموه من محاولات وأعمال في هذا الاتجاه :

ففي سنة 1959 قدم " **وليام فوت وايت** " إطارا نظريا حاول فيه الربط بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية ، مستعينا بإطار تطوري كان " جورج هومانز" قد طوره في أحد مؤلفاته ،بعد استقراء ثلاثة دراسات امبريقية أجريت في مجال التنظيم[2] .

وقد أعطى وايت أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم بحيث لم يقف عند حد الاستعانة بها في تفسير عمليات التنظيم ، ولكنه استعان بها لتفسير التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم ، معتبرا أن نظام خط التجميع يفضي إلى بروز عواطف سلبية اتجاه الإدارة والمؤسسة ككل ، ثم أوضح بعد ذلك مزايا نظام الإنتاج القائم على جماعات العمل التي تشترك في مواقف عمل متشابهة وظروف اقتصادية متقاربة وتتحدد في اتخاذ مواقف موحدة اتجاه الإدارة والنقابة .

وتساؤل القائم هل للتكنولوجيا تأثيراتها المباشرة على تصرفات الأفراد ودوافعهم ؟ ولو نسلم بذلك نكون قد أبعدنا من مكونات بيئة التنظيم تأثير المجتمع على حاجات التنظيم ،

---

[1] إعتماد محمد علام ، **مرجع سابق** ، ص 118

[2] السيد الحسني ، **مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة** ، مرجع سابق ، ص 136

وكذلك تصورات الأفراد للبناء التنظيمي ، ويصبح مثل هذا التفسير بعيدا عن التفسيرات الاجتماعية للسلوك ، وكذلك هناك من اهتم بدراسة علاقة التكنولوجية وتأثيرها العمل ، وصعوبة تكيف هذه الجماعات مع التغيرات البنائية التي تمس التنظيم [1].

لقد قدم " **ليونارد سايلز**" محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل ، كشف فيها عن بطء تكيف هذه الجماعات مع التغيرات البنائية التي تطرأ على التنظيم ، ومن الواضح أن محاولة سايلز هذه تشير إلى الانصراف عن الجوانب غير الرسمية وتأكيد للأبعاد البنائية ، ولقد أقر ذلك فعلا في دراسة شهيرة له حيث يقول :" لم أعد الآن أهتم كثيرا بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم إن ما يشغلني الآن هو دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية و أوضاعها التنظيمية .

حيث أعطى للتكنولوجية أدوارا فعالة في تحديد السلوك الإنساني ، وبذلك يصبح نمط السلوك يتحدد بواسطة المؤثرات التكنولوجية ، وأن التكنولوجيا الموجودة في أي مصنع تشكل وتحدد نوع جماعات العمل [2].

ونجد أن تفسيرات سايلز استطاعت أن تكشف عن وجود الصراعات المادية داخل المؤسسة ، وبينت الدور الوظيفي الذي تلعبه جماعات المصالح التي تتشكل عن طريق مواقف العمال أصحاب الأدوار المهنية المختلفة ، وكان لا يعترف بالتفسيرات التي ترى أن جماعات العمل تتفاعل إيجابيا لتحقق تضامنا جماعيا واستقرارا ذاتيا في مواجهة مطالب الإدارة ، بل رأى بأن هناك تفاعلات حرة بين الأفراد، تتخذ شكل كفاح من أجل الحصول على أقصى درجات المنفعة ، وأن التفاعل بين جماعات العمل قد لا يؤدي إلى التكامل والتوازن ، بل يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الصراع وعدم الاستقرار داخل

---

[1] رابح كعباش ، **مرجع سابق** ، ص192

[2] السيد الحسني ، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم** ، مرجع سابق ، ص 112

التنظيم ، وبهذا يكون سايلز قد تخطى الجانب الشكلي للتنظيم ، ليكشف عن الجوانب الدينامية المتغيرة فيه[1] .

ويذهب سايلز إلى أن التكنولوجيا التي لا تعتمد بصفة كبيرة على الآلة ، تتطلب تعاون بين فريق من الجماعات العمل الصغيرة التي لا تعمل على خلق تنظيم درجة عالية من التكامل فتكون للإشباع الاجتماعي ، في حين أن التكنولوجيا التي تعتمد على الآلة اعتمادا مطلقا كتجميع القطع الصناعية ، فهي تميل إلى ربط العمل فيزيقيا بالآلة أو بمكان العمل إضافة إلى تأثير التكنولوجيا العمال بالإدارة[2] .

إن محاولة "**ربورت بلونز**" في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم من أهم المحاولات في علم الاجتماع التنظيم والصناعي ، فكان يعتقد أن العمل الجوهري الذي يميز أي نوع من الصناعة هو نمط التكنولوجيا المستخدمة ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدم بثلاثة عوامل متمثلة في المعرفة العلمية والفنية المتاحة ، والموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع ، وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة[3] .

وفي دراسة قدمها سنة 1964 في كتابه " الاغتراب والحرية " انطلق من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساسي المحدث للاغتراب ، واستنادا إلى ذلك افترض أن أنماط من التكنولوجيا تسهم في وجود الاغتراب إذا ما قورنت بأنماط أخرى ، ولكي يدلل ذلك أوضح أن العمل في الصناعات الحرفية يحقق مزيد من الإشباع للعامل بينما لا يحقق العمل في نظام إنتاج خط التجميع هذا الإشباع ثم كشف عن نمط ثالث من التكنولوجيا العمليات [4].

---

[1] رابح كعباش ، **مرجع سابق** ، ص193

[2] سهى حمزاوي ، **مرجع سابق** ،ص 81

[3] رابح كعباش ، **مرجع سابق** ،ص ص 193-194

[4] الصالح ساكري ، " **المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية** "،مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007-2008 ، ص67

وقد خلصت دراسة بلونز إلى أن الأنساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العمل إحساسا بانعدام القوة والاغتراب ، ولم يغفل دور العوامل الاجتماعية إذ يذهب إلى أنه على الرغم من تأكيد أهمية العوامل غير الشخصية ، فان الدراسة لا تشير وفقا لحتمية مطلقة ، ذلك أن الطابع المتميز لقوة العمل في الصناعية بالإضافة إلى السمات الشخصية هما من بين العوامل المؤثرة في استجابتهم الذاتية والموضوعية المؤدية للاغتراب[1] .

ثانيا : دراسات كل من جوان ودوارد ، بيرنز وستوكز

قدم علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني إسهامات عديدة تكون ما يعرف في نظرية التنظيم بالمدخل التوافقي (المدرسة الموقفية) الذي ظهر وازداد شيوعا منذ أواخر الخمسينات ، وقامت الانطلاقات الأساسية لهذا المدخل من خلال تطور الرؤية العلمية في مجال تأثير التكنولوجيا كمتغير بيئي وشكل بنية التنظيم وتبرز في هذا المجال دراستان لهما الريادة في تطوير مضمون الأنساق الاجتماعية الفنية ، قامت بالدراسة الأولى جوان وودوارد ، وتم انجاز الدراسة الثانية بجهد مشترك لتوم بيرنز ، وستوكز .

لعل أوضح المحاولات النظرية المنظمة التي حاولت التعبير عن النسق الاجتماعي الفني هي تلك قدمتها "**جوان ودوارد**" فقد أجرت دراستين هامتين على عدد من المصانع البريطانية ، الأولى في سنة 1958 والثانية في السنة 1965 ، أوضح فيهما إمكانية وضع الأنساق الإنتاجية على متصل يعبر عن درجة التعقيد الفني ففي أحد طرفي المتصل توجد الوحدة الإنتاجية البسيطة غير المعقدة ، وفي الطرف الآخر توجد عمليات إنتاجية بالغة التعقيد ، بينما يتوسط هذين الطرفين عمليات الإنتاج الكبير ، درست ودوارد عددا من التنظيمات الصناعية ، وكشفت عن أن المصانع التي تتميز بأنظمة إنتاجية متماثلة كانت تتميز أيضا بتنظيم متماثل ، فمستويات السلطة في الإدارة تزداد بزيادة التعقيد الفني ، كما أن نسبة المدربين والمشرفين تزداد بزيادة الجهاز غير الإشرافي ، ثم كشفت بعد ذلك عن وجود تماثل بين المصانع التي تستخدم نظام الإنتاج بالوحدة أو العملية ، ومن النتائج

[1] سهى حمزاوي ، **مرجع سابق** ، 82

الهامة التي توصلت إليها ودوارد أن التنظيمات المتفاوتة في تعقيدها الفني كانت تتميز ببناء غير البيروقراطي يناقض تماما الشكل البيروقراطي الجامد الذي يوجد غالبا في التنظيمات القائمة على الإنتاج الكبير ، ولقد توصلت ودوارد بعد ذلك إلى نتيجة أخرى هي عدد القرارات المعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق فني فضلا عن طبيعة هذه القرارات ، يؤثران على الشكل التنظيمي الذي يمكن أن يحقق للتنظيم فعاليته ، ومن خلال هذه النتائج يمكن تلخيص محاولة ودوارد بأنها سعى للربط بين ثلاثة أبعاد تنظيمية هي : تكنولوجيا ، واتخاذ القرار ، والبناء التنظيمي[1] .

ولقد خطى " **بيرنز وستوكر**" بعد ذلك خطوة إلى الأمام حينما ركزا اهتمامهما على دراسة العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم ، فمن خلال دراسة شاملة لعشرين مصنعا بريطانيا توصلا إلى نموذجين مثاليين لإدارة التنظيمات : الأول النموذج الآلي الذي يقترب إلى حد كبير من النموذج المثالي الذي قدمه فيبر ، ويستند هذا النموذج إلى وجود تسلسل رئاسي واضح في الوظائف يعكس درجة محددة من التخصص كما يستند إلى وجود اتصال رأسي بين المستويات الرئاسية ، بحيث يكون الرئيس مسؤول مباشر عن ملائمة كل متخصص لأهداف التنظيم كما يعتمد أيضا على استعمال التكنولوجيا والآلة في عملية الإنتاج . أما النموذج العضوي فلا يستند إلى وجود هذا التسلسل الرئاسي المحدد ، لأنه يتطلب تحديدا دائما للأدوار ، كما يتطلب أيضا أفعالا لا تقبل التجزئة أو التوزيع الآلي من خلال الأدوار الوظيفية داخل البنية للتنظيم ، ويتم التحديد تلك الأدوار من خلال الاجتماعات المستمرة بين مدريين ، كما أن الاتصال في هذا النموذج يكون اتصالا شفهيا ، وغالبا ما يحتوي على معلومات واستشارات ، والأفراد في هذا النموذج يؤدون عادة مهامهم في ضوء استيعابهم العام لأهداف التنظيم وتمثلهم لها[2].

---

[1] السيد الحسيني ، **علم اجتماع التنظيم** ، مرجع سابق ،ص 116-117

[2] نفس المرجع ،ص 117

المطلب الرابع : تقييم ونقد نظرية النسق الاجتماعي الفني .

استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة إلى الأمام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في التنظيم والبيئة ، ولكنه أغفل مشكلتي الكفاية والفعالية اللتين منحهما البنائيون الوظيفيون التقليديون أمثال "ميرتون" و"سلزنيك" أهمية كبيرة ، كما حاول هذا الاتجاه الإفادة من بعض مفاهيم علم النفس والاقتصاد ، مبتعدا بذلك عن الإطار السوسيولوجي الخالص الذي تبناه البنائيون الوظيفيون .

كذلك نجد أن المعنى الضيق الذي منحه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني لمفهوم "النسق" قد عاقهم عن تفسير اختلاف التنظيمات المتماثلة في الاستجابة للضغوطات الخارجية والداخلية التي تواجهها ، وبعبارة أخرى عاقهم عن تقديم تفسير مقنع لنشأة الظواهر التنظيمية .كم فشل أصحاب هذا الاتجاه في تفسير مصادر توجيه أعضاء التنظيمات ، ولقد لجأوا إلى تطوير مفهوم "النسق العاطفي" الذي يشق وجوده من جماع الحاجات الإنسانية ، وحينما صاغوا هذا المفهوم استعانوا استعانة أساسية بالاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم مما أبعدهم عن تقديم دراسة جادة لطبيعة العضوية في التنظيم والمشاركة فيه [1].

وقد أوجز بعض الباحثين عددا من الانتقادات موجزة في أربعة موضوعات أساسية هي :

1- تركزهم على المتغيرات الثلاثة : التكنولوجيا ، ضغوط السوق وحاجات أعضاء التنظيم باعتبارهم المؤثرين في إيجاد الشكل التنظيمي ، بينما تم إغفال متغيرات أخرى هامة .

2- تركز الاهتمام على دراسة المشكلات التنظيمية لصالح الإدارة العليا أكثر من التركيز على دراسة المشكلات السوسيولوجية داخل التنظيم ، ويرجع سبب هذا القصور إلى أن علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني كانوا يعملون كاستشاريين للإدارة في المشروعات الصناعية بالإضافة لعملهم الأكاديمي ، ومن ثم لم يكن انتمائهم خالصا للجانب الأكاديمي

[1] السيد الحسيني ، **مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة** ، مرجع سابق ، ص 145-148

في رؤيتهم للتنظيم ، بل كن الانتماء للتنظيم وإدارته مما قيد كثيرا من رؤيتهم المتعمقة لدراسة التنظيم انطلاقا من فروض عملية تضمنتها نظرية التنظيم .

3- من نقاط الضعف في النسق الاجتماعي الفني مناقشاتهم لمصادر التوجيهات لدى التنظيم ، فبدلا من دراسة وفحص الأنماط المتباينة للاندماجية في التنظيم ، فقدم علماء المدخل مناقشات تقوم على افتراض أهمية شعور الفرد بالرضا إزاء شكل تنظيمي معين ، ويتمثل هذا القصور في دراسة تريست (1963) لمجالات العمل المستقلة كبيرة الحجم في المناجم ، ودراسة ودوارد (1958) عندما أرجعت سبب انخفض العلاقات الاجتماعية بين عمال خط التجميع إلى انخفاض درجة رضاهم عن العمل وإحباطهم في تحقيق رغبتهم بالانضمام إلى جماعات عمل مستقرة .

4- الرؤية المقتصرة على المنظور الاقتصادي للبيئة في علاقتها بالتنظيم ، وتأثير ذلك في عدم كفاية التحليل لتوجيهات الأفراد نحو التنظيم فقد تناول المدخل الاجتماعي الفني البيئة من خلال مقولات اقتصادية خالصة مثل متطلبات السوق المستمرة من البنية التنظيمية ، لذلك لم يكن تفسير ردود الفعل المتباين كاملا لمن هم في مراكز السلطة إزاء متطلبات السوق أو التنبؤ بنمط التفاعل المتوقع تطويره [1].

وفي الأخير فليس المقصود بهذه الانتقادات إنكار قيمة الإسهام الذي قدمه اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم ، لقد استطاع إلقاء الضوء على بعض المشكلات التنظيمية التي لم تكن مألوفة من قبل ، وعالجها بطريقة لا تخلو من جدية في ضوء اتجاه إمبريقي محدد ، ومع ذلك فيبدو أن مستقبل هذا الاتجاه مرهون بتغلبه على القيود والمشكلات التي فرضتها عليه استعانته بمفهوم النسق .

وإذا أمعنا النظر في المحاولات النظرية التي قدمها كل من "وايت ، وسايلز ، وبلونز" ودراسات التطبيقية لكل من "جوان ودوارد" و" بيرنز وستوكر" اتضح لنا أنها تشترك في

[1] اعتماد محمد علام ، **مرجع سابق** ، ص ص 131-133

نقطة هامة وهي ، توضيح النتائج المترتبة على استخدام التنظيمات لأنماط معينة من التكنولوجيا ، وخاصة ما تعلق منها بالرضاء المهني وسلوك جماعات العمل ، ولقد أمنت هذه المحاولات جميعها بوجود تساند بين الأبعاد المكونة لبناء التنظيم و كانت قد منحت البعد التكنولوجي أهمية خاصة .

المبحث الثالث : أبعاد النسق الاجتماعي الفني

انطلق هذا الاتجاه من نقطة أساسية هي أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على السؤالين هامين هما : كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه ؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به ؟ ولكي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري على هذين السؤالين ، ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية : التكنولوجيا ، والبيئة ، عواطف المشاركين ، والشكل التنظيمي ، وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المقررة[1] .

وفي هذا المبحث سيتطرق الباحث للأبعاد الأربعة للنسق الاجتماعي الفني والتي سيبين فيها المفهوم والأهمية والأبعاد لكل واحد منها .

المطلب الأول : التكنولوجيا

أولا : مفهوم التكنولوجيا

يشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات ، ويبدو واضحا أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات وهو المفهوم الأكثر تداولا ، بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا .

---

[1] السيد الحسني ، **مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة** ، مرجع سابق ، 140-141

قد عرف التكنولوجيا على أنه يمثل خلاصة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ، وأشارت جوان ودوارد إلى هذا المفهوم من خلال تقسيمها التكنولوجيا إلى ثالثة مستويات هي : الإنتاج حسب الطلب ، والإنتاج الكبير ، والإنتاج المستمر [1]. كما هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد مصطلح التكنولوجيا بشكل دقيق ، ولكنها بشكل عام تتفق على أن التكنولوجيا تتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم ايجابيا في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد والموقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في إطار تحقيق الأهداف .

ثانيا : الأهمية والدور الاستراتيجي لتكنولوجيا في المنظمات

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما تؤكد ضرورة مواكبة لتغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها ، وقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد لعدد كبير من الشركات الدولية وهي :

– تقليل العمل المباشر : إذ إن اعتماد المنظمة على تكنولوجيا متقدمة في عملها يخفض قوتها العاملة نتيجة لاستثماراتها العالية في أجهزة الإنسان الآلي .

– زيادة المبيعات : إن تحديث نظم الحاسوب يساهم في زيادة المبيعات بشكل كبير وبينت إحدى الدراسات التي شملت (1300) شركة في أوروبا ، واليابان ، وأمريكا الشمالية ، بأن هنالك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي إذ كانت مستويات أداء هذه الشركات عالية وأرباحها متميزة بسبب استخدامها تكنولوجيا متطورة في مجالات الإنتاج والعمليات[2] .

---

[1] خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، **نظرية المنظمة** ، ط1 . الأردن : دار المسيرة ، 2005 ، ص 339

[2] ماجد عبد المهدي مساعدة ، **إدارة المنظمات – منظور كلي** ، ط1. الأردن : دار المسيرة ، 2015 ، ص339

– المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة : إذ قامت إحدى الشركات المعروفة باستخدام معدات مناولة المواد المؤقتة والمسيطرة عليها بواسطة الحاسوب مما خفض نسب أخطائها في العمليات الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها بشكل متميز .

– تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى سرعة تسليم المنتجات : وذلك من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخير في العمل .

– تحسين الظروف البيئية : إذ ساهمت التكنولوجيا الحديثة في القضاء على الضوضاء من خلال تقيل الحاجة لأدوات الحماية من الأصوات فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير .

– وتبرز أهمية التكنولوجيا بعدة عوامل ، هي : الإبداع التكنولوجي ، طبيعة المنافسة العالمية ، والتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفق طلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة .

– تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفيه باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، وإشباع احتياجاتهم يتطلب تجسيدها بالاختراعات ، والتجديدات ، والإبداعات في السلع والخدمات ، والوسائل ، والعمليات .

– يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المنظمات مما استوجب ضرورة الاستغلال الكفء والفاعل لأساليب التكنولوجيا الحديثة ليس لتحقيق الميزة التنافسية فقط وإنما للمحافظة على بقائها واستمراريتها .

– أثرت التكنولوجيا الحديثة على التحسين المستمر لأداء العمليات في المنظمات ، إذ تشير نتائج إحدى الدراسات إلى تأثير التكنولوجيا الجديدة على الأداء الداخلي للمصانع [1].

[1] نفس المرجع ، ص 240 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

أولا : مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي :

1- مفهوم الهيكل التنظيمي :

- يعرف بـــ:" إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات ، وتتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي ". و يعتبر الهيكل التنظيمي على أنه :" الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها "[1] .

- وهناك من يرى معنى محدد:" يحدد كيفية توزيع المهام ، والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها ".

- وأما (روبرت بوج وبول هيكسون 1968) فيقدمان تعريفا أكثر تفصيلا وهو :" أن جميع المؤسسات يجب أن تتحوط لضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق أهدافها ، وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والإشراف والتنسيق ، وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل ، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق ، لذلك فإن المؤسسات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة "[2]

وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية لممارسة النشاط في المؤسسة ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ و تنفيذ القرارات الإدارية ، ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل المؤسسة ويتشكل نتيجة فلسفة الإدارة العليا وممارساتها ، سياسات العمل في المؤسسة ، المشاركة .... الخ [3].

---

[1] محمود سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** . الأردن : دار وائل للنشر ، 2002 ، ص205

[2] علي شريف ، منال الكردي، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال** ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ،ص 369

[3] سليمة ملعب ، " **أثر الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية** " مذكرة ماجستير الاقتصاد التطبيقي في الاعمال والمالية ،قسم علوم التسيير ،جامعة المدية ، 2012-2013 ، ص ص 96-97

2- أهمية الهيكل التنظيمي :

تمكن أهمية الهيكل التنظيمي في اعتباره أهم وسيلة تساعد على تحقيق أهداف المنظم ، فحسب الباحث "بيتر دراكر" فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي :

- المساعدة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح .
- تسهيل عملية تحديد دور كل فرد داخل المؤسسة .
- المساعدة في اتخاذ القرار[1] .

ثانيا : أبعاد الهيكل التنظيمي

1- التعقيد التنظيمي : بمعنى درجة التخصص وتقسيم العمل وعدد المستويات الإدارية في المدرج التنظيمي ، درجة الانتشار الجغرافي أو النطاق الجغرافي الذي تخدمه المؤسسة ، ويعتبر التعقيد التنظيمي سمة أساسية في مجتمعنا المعاصر ، حيث تضم المؤسسات المعاصرة المئات أو الآلاف من العاملين ، كما يضم البناء التنظيمي العديد من المستويات الإدارية .

2- الرسمية : هي مجموعة القواعد التي تحكم الإجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم ، ونجد أن هناك تنظيم يحكمه الحد الأدنى من التوجيهات ، وهذا يتوقف على حجم المؤسسات وطبيعة الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها .

3- المركزية : نعني بها أسلوب وسلطة اتخاذ القرارات ، في بعض المؤسسات نجد أن القرارات تتخذ بشكل مركزي والبعض الآخر تكون القرارات بطريقة لا مركزية ، وتعد اللامركزية والمركزية من محصلة التعقيد التنظيمي والقواعد التي تحكم المؤسسة (الرسمية) ، وبذلك فإن المركزية تلعب دورا حاسما في تحديد شكل البناء التنظيمي[2] .

---

[1] جليد ياسين ،" **العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية** " ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ،ص5 .

[2] سليمة ملعب ، **مرجع سابق** ، ص 98

ثالثا : علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي

لكي يتم تحديد العلاقة وطبيعتها بشكل متكامل يستلزم الأمر بحث هذه العلاقة بين التكنولوجيا والأبعاد الثلاثة الأساسية التي سبق ذكرها للهيكل التنظيمي وتكون كالتالي :

1- التكنولوجيا والتعقيد : تشير بعض الدراسات إلى أن للتكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي ، إذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقلت الحاجة إلى تدريب العاملين ، وبالإمكان ملاحظة هذه العلاقة في الأنشطة الهيكلية القريبة من المستوى التنفيذي المباشر ،إذ نلاحظ اتساعا في نطاق الإشراف ، ونسبة عمال الصيانة ، ومن جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيدا وأصبحت غير روتيني زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة فعند زيادة التخصص ودرجة المهارة يزداد التمايز العمودي .

2- التكنولوجيا والرسمية : ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب ، ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة جد والعمل متكرر ، مما يبرر كلفة استخدام الأنظمة الرسمية بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية إلى سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف .

3- التكنولوجيا والمركزية : لا يوجد علاقة واضحة المعالم بين التكنولوجيا والمركزية ، نظرا لارتباط الأخيرة بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى ، ومع ذلك فإن المناقشة المنطقية لطبيعة العلاقة تؤشر أنه كلما ازدادت التكنولوجيا روتينية ، ازدادت مركزية اتحاد القرار ، بينما التكنولوجيا المعقدة أي غير الروتينية ، التي تعتمد مباشرة على معرفة المتخصصين فيها ، تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية في الغالب [1].

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة ، **مرجع سابق** ، ص249-250

المطلب الثالث : البيئة التنظيمية

أولا : مفهوم وأهمية البيئة التنظيمية

1- مفهوم البيئة التنظيمية :

- يعرفها براون على أنها :" الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المنظمة"[1] .

- كما تعرف بأنها :" المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة ، كما أنها تمثل ما يحيط بالمنظمة من مجتمع وطبيعة ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية "[2].

- وعرف البعض البيئة التنظيمية بصورة شاملة بأنها " كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود التنظيم ويقصد بالقوى ذات الصلة ، جميع المتغيرات التي تؤثر على أداء التنظيمات ".

- كما تعرف البيئة التنظيمية أيضا على أنها :" كل الثوابت والمتغيرات داخل وخارج المنظمة وذات علاقة حالية أو محتملة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بفعاليات نشاط هذه الأخيرة"[3]

- وتعرف أيضا بأنها " مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها وتعرف البيئة أيضا بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة ، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفعالية المنظمة[4] .

---

[1] عبد الوهاب سويسي ، **المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم** . الجزائر: دار النجاح ، 2009، ص ص189-190

[2] فاطمة الزهراء بين قايد ،" **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** " مذكرة ماجستير تسيير منظمات ، قسم علوم التسيير،جامعة بومرداس ، 2010-2011 ،ص 06

[3] حرز الله محمد لخضر ، "**دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية** " مذكرة ماجستير إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، 2014-2015 ، ص ص 81-82

[4] حبيب الود ، " **أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل المصالح الطبية** ". أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة الجزائر2 ، 2017-2018 ، ص227

2- أهمية البيئة التنظيمية :

1- للبيئة التنظيمية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة ، حيث تقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل ، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين .

2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في البيئة العمل الداخلية وعلى كثير مما يتخذ من القرارات وما يتم من سلوك والاتجاهات نحو المنظمة .

3- المناخ التنظيمي دور هام في عملي التطوير التنظيمي ، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس رضا الأفراد عن المنظمة ، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط سلوكهم التنظيمي .

4- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وتفاعلها مع المعطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة [1].

ثانيا : أبعاد البيئة التنظيمية

1- أبعاد البيئة الداخلية :

- القيادة والسلطة : يعكس الاهتمام بدراسة القيادة ، وإدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة ،فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل ، من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية في العمل ، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كماً ونوعاً ، فأسلوب القيادة والسلوك الذي

[1] حرز الله محمد لخضر ، **مرجع سابق** ، ص ص84-85

يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه بدرجة كبيرة في قبوله كقائد لهم ، وإذعانهم لتوجيه الخاصة بالعمل ، ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارسها إدارة الأعمال .

– العمل الجماعي : تعتبر الجماعة حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي ، والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية ، فالقسم الذي تنتمي إليه ، والأفراد الذين تشاركهم أوقات الراحة ،والمقابلات التي يطلب منك حضورها ، وما هي إلا أشكال أو صور للعمل الجماعي في المنظمات ،ونظرا لأن جزءا ملموسا من حياة المنظمات يتضمن جهدا جماعيا ، فإن جانبا غير محدود من وقت أي فرد سوف ينفق في العمل مع الآخرين ، وأصبحت مجموعات العمل سمة من سمات المنظمة العصرية حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية المقدمة دون الاعتماد على فريق العمل [1].

– الحوافز : يرى معظم الباحثين والمفكرين أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين ، والتي تشبع الحاجة لديهم وتدفعهم إلى سلوك معين ، ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة ،وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظما الحوافز أو المكافآت العادل ، يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها ، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة ، والحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية ، بغية الحصول على التميز المادي أو المعنوي[2].

– طبيعة الاتصالات ونمطها : تعرف عملية الاتصال بأنها العملية التي من خلالها المعرفة من شخص إلى آخر بهدف عام معرفة مشتركة ، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاءها ، فبدون اتصال لا يعرف الموظفين ماذا يعمل

---

[1] حبيب الود ، **مرجع سابق** ،ص ص 234–236

[2] محمد حافظ حجازي ، **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة ، 2003، ص243 .

زملاؤهم ، ولا تستطع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ،ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ، ودون اتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ،ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم ، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين ،وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة[1] .

– طبيعة العمل : إن طبيعة العمل تعتبر عملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم ، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم ، وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث ، نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير ، حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله ،أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير ، فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في إنجاح العمل وتحقيق الأهداف ، كما أن الأعمال الصعبة تشعر الفرد بعدم الاتزان ، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه ، أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت المخصص لأداء ، أو أكبر من قدرات الفرد المتاحة [2].

2– أبعاد البيئة الخارجية :

1– الزبائن : يمثل الزبائن جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة ، من خلال تحديدهم لماديات نجاح وفشل المنظمة ، ذلك لأنهم هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة .

2– المجهزون : وهم جزء أساسي من البيئة الخاصة للمنظمة كونهم مسؤولين عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات ، والمجهزون يؤثرون في المنظمة

---

[1] حبيب الود ، مرجع سابق ، ص 238

[2] نفس المرجع ، ص 241

بشكل كبير وأساسي ، لأن المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة ، فالمنظمة تسعى دائما لإقامة علاقات جيدة مع المجهزين لأنهم عصب التغذية للمنظمة ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة :(البنوك ، المستثمرين ، المجلات والجرائد ، الباحثين والجامعات ، وكالات التشغيل ، موردي المواد الأولية ، مجهزي المواد الخام ...الخ)[1] .

3- المنافسون : يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن ، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة ، وقوة البيئة التنافسية تعتمد على عدد وحجم وقوة تأثير المنافسين في السوق [2].

4- الحكومة : وتمثل عنصر السلطة الرئيسي ، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة ، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة ، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراء وإجبار المنظمة على الالتزام بها ، وعليه فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعالية المنظمة والحكومة بأجهزتها المختلفة تمثل عنصر القوة في توجيه ودفع المنظمات إلى الالتزام بالقواعد القانونية والتشريعات والنظم والإجراءات التي تضعها للمنظمات المختلفة .

5- الشركاء يمثل عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة ذلك لأن الشركاء يساهمون / يشاركون في المنظمات ، وفي بعض الأحيان إلى تضارب مصالحهم مع مصالح المنظمة ونهاية مشاركتهم فيها .

6- الاتحادات والنقابات : تمثل عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادرها وتشغيلها في المنظمة ، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في

---

[1] خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، **نظرية المنظمة** ،ط3 . الأردن : دار المسيرة ، 2007 ، ص 194

[2] حبيب الود ، **مرجع سابق** ،ص ص 247-248

البيئة الخاصة للمنظمة ، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها [1].

المطلب الرابع : عواطف المشاركين (العمال)

أولا : مفهوم العواطف :

منذ أمد طويل وكانت النظرة السائدة عن بيئة الأعمال هي أن أفضل قرار هو ذلك الشخص الذي ينحى عواطفه ومشاعره الشخصية جانبا ، لذلك أهملت العواطف في بيئة العمل حيث كان ينظر إليها كمفهوم يناقض مفهوم العقلانية ونظام العمل ، ظنا من أصحاب هذا الادعاء بأن العواطف في بيئة العمل تعنى عدم الاستقرار وعدم العقلانية والتأثيرات غير الموضوعية على صنع القرارات داخل المنظمة ، وأن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة .

ولكن أوضحت الأبحاث المعاصرة أن كل من المشاعر والعواطف الشخصية ضرورية لصنع القرارات التنظيمية الجيدة ، وسير العمل [2].

– وتشمل العاطفة الانفعالات والنواحي المزاجية والتقويم ومختلف المشاعر مثل الفرح والسرور والغضب والإحباط والخوف والقلق والتبرم وعدم التحمل ، وأبسط شكل للانفعالات ما يسمى باللون الانفعالي للأحاسيس[3] .

– وتعرف العاطفة بـــ : جملة انفعالات منسجمة وحول موضوع واحد وتنشأ في نفس الفرد بعد تقدمه في النمو أو يكتسبها عن طريق الخبرة والتبصر بأثرها وهي في ذهنه غير ذائع فهي أنواع منها عواطف المحبة وعواطف الكراهية .

---

[1] خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، **مرجع سابق** ، ص 249–250

[2] خالد محمد صلاح ماضي ، " **دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية** " ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال ،قسم أدارة أعمال ، جامعة المنوفية مصر ، 2014 ،ص ص 39–40

[3] سهاد المللي ، " **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين** " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26، العدد3، 2010 ، ص137

– وأيضا فالعواطف خبرات انفعالية توصل مشاعرنا إلى الناس الآخرين بسرعة تامة[1].

ويشير مفهوم العواطف " إلى مشاعر مرجعية للذات خاصة بخبرات الشخص "

وتعرف نظرية التقييم المعرفي العاطفة على أنها " استجابة عقلية منظمة اتجاه حدث أو كيان ما "

وتصنف العواطف إلى العواطف سلبية وعواطف ايجابية وفقا للتقييم الوظيفي سواء كانت تعزز أو تعوق الأهداف التنظيمية ، وتتدرج تحت العواطف الإيجابية العديد من المشاعر مثل مشاعر الحب والفرح ... ، وأما العواطف السلبية فيدرج تحتها كل من مشاعر الغضب والحزن والخوف... ، بينما يوجد بعض العواطف الأكثر ارتباطا ببيئة العمل على سبيل المثال عواطف ايجابية مثل السرور ، والفخر ، التفاؤل ، والحماس ،والقبول ، والاندفاع ...وأما العواطف السلبية مثل الإحباط ، القلق ، والغضب ، والخوف ، والرفض ، التشاؤم...[2].

ثانيا : الذكاء العاطفي

استخدم "جون دي ماير" و "بيتر سالوفي" عام 1990 مفهوم الذكاء العاطفي لوصف الخصائص العاطفية للأفراد لتحقيق النجاح (وكانت هذه الخصائص العاطفية تشمل : التقمص العاطفي ، ضبط النزاعات أو الاستقلالية ، والقابلية للتكيف ، وحل المشاكل بين الأشخاص ، والمودة والاحترام) ، وكان ذاك أول استخدام لهذا المفهوم بدأ ينتشر تبعا بعد ذالك بين أوساط المهتمين ، ولقد عرف ماير وسالوفي الذكاء العاطفي بأنه يمثل مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه وهو والآخرين والتمييز بينهما ، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله وتصرفاته .

---

[1] مصطفى رشاد مصطفى الأسطل ،" **الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات بجامعات غزة** " ، مذكرة ماجستير ارشاد نفسي ، قسم علم النفس ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2010 ، ص 18

[2] خالد محمد صلاح ماضي ، **مرجع سابق** ، ص 41

وعرفه ماير وسالوفي أيضا بأنه :القدرة الفرد على صد مشاعره وعواطفه وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم ، وأن يميز الفرد بينهم هوأن يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته [1] .

ثالثا : أبعاد الذكاء العاطفي :

حدد ماير وسالوفي أربعة أبعاد للذكاء العاطفي وهي :

1- إدراك المشاعر والتعبير عنها : ويشمل القدرة على التعرف على المشاعر الشخصية وعلى مشاعر الآخرين وبالتالي القدرة على التعبير عنها بشكل دقيق وملائم اجتماعيا .

2- وضوح التفكير من خلال التحكم في المشاعر : وفيه تصبح المشاعر جزءا من العملية المعرفية كالإبداع أو حل المشكلات أو الذاكرة أو اتخاذ القرار ، أي توظيف المشاعر للتأثير في وضوح عمليات التفكير وإصغاء المناخ الانفعالي لإدارة العقل للمشاعر .

3- فهم الانفعالات : ويشمل الإمكانات المعرفية في معالجة المعلومات الانفعالية ، وتتضمن القدرة على الفهم من خلال الاستبصار بالعلاقات بين أنواع المشاعر المختلفة لأسباب وعواقب هذه الانفعالات وكذلك استيعاب الانفعالات والتغيرات التي تحدث لحظة الانفعالات لدى الفرد والجماعات .

4- إدارة الانفعالات : وتشمل القدرة على تنظيم الانفعالات ومراقبتها وضبطها وتوجيهها لدى الشخص في المواقف الاجتماعية المتنوعة مع الآخرين [2].

---

[1] إيناس شحتة أبو عفش ، " **أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات** "، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2011 ، ص 17

[2] نفس المرجع ، ص 32

ومنه الأخير لقد ذهب أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني- التقني- إلى أن دراسة التنظيمات يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد الأربعة التالية ، التكنولوجيا والبيئة ، وعواطف المشاركين ، والشكل التنظيمي وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية ، يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المقرة والمرجوة ، كما أنه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات كالتنظيمات الاقتصادية .

خلاصة الفصل :

وخلاصة هذا الفصل المعنون بالنسق الاجتماعي الفني والذي هو عبارة عن اتجاه نظري يعد امتداد للاتجاه البنائي الوظيفي لأنه ينطلق من مسلمة أن التنظيم يعتبر كنسق اجتماعي ، والنسق الاجتماعي يعتبر أداة ووسيلة لفهم الواقع ، فهو شبكة من التفاعلات التي تربط الأفراد من أجل تحقيق التكافل والاستقرار في المجتمع ،وفي هذا المنحى لقد ظهر العديد من المفكرين والدارسين في هذا الحقل الذين يؤيدون فكرة النظرية النسقية والذين وضعوا ميكانزمات وتفسيرات والتي تفسر الظواهر الاجتماعية المختلفة ، ومن أشهرهم تالكوت بارسونز ونظرية النسق الفعل الاجتماعي ، ويعني به نسق السلوك الاجتماعي والفاعل يقصد به الأفراد ، ويرى أن الفعل الاجتماعي هو موجه نحو تحقيق هدف معين يعد نقطة بدء أساسية في نظرته للنسق ككل ، وأن بناء النسق الاجتماعي عنده يضم مجموعة من المكونات البنائية (السلوك ،المكانة ،الدور) .

ولقد تطرق هذا الفصل أيضا إلى القضايا الأساسية في النسق الاجتماعي وهي : الدور والذي يعتبر نسق فرعي من أبرز وظائفه تنظيم السلوك ، وهناك قضية التفاعل الاجتماعي وتكامل النسق الاجتماعي ، فالتفاعل الاجتماعي هو عملية مركبة من علاقات تأثير وتأثير ، وثم قضية التوازن والصراع في النسق الاجتماعي ، وقد أفاض وبالغ بارسونز في الدفاع عن فكرة التوازن متأثرا بالمفهوم الهوبزي له ، وفي حل معضلة الصراع الاجتماعي تبنى مفهوم الدوركايمي في التضامن الاجتماعي .

وعليه من جهة أخرى قدم بارسونز إسهاما متميزا في فهم التنظيمات من خلال نظرته للأنساق الاجتماعي والتي يبدو فيها متأثرا بأفكار ماكس فيبر وايميل دور كايم ، وقد حلل النسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية وثقافية وانطلق من القيم ، فاعتبر التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من مجموعة أنساق فرعية كالجماعات والأقسام والدوائر.

وكباقي النظريات جاءت بعض التعقيبات وتقييمات حول نظرية النسق الاجتماعي في بعضها يعد ويبرر للنظرية وهناك من ينتقدها من الجوانب السلبية التي فيها .

ثم يأتي مبحثا مهما في هذا الفصل وهو محور هذا الفصل وهو الاتجاه النسق الاجتماعي الفني والذي يعتبر مدخلا يقف وسطيا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية ، أي هو مجموعة من الأنماط التفاعل الاجتماعي وأنماط سلوكية بين الأفراد والجماعات ، في ظل تأثير النظم التكنولوجية السائدة في المنظمة التي تساهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية وتتمثل أنماط التفاعل في العلاقات المتداخلة بين التكنولوجيا، البيئة ، عواطف الأعضاء ،والشكل التنظيمي .

ولقد أسهم الكثير من الدارسين والباحثين في هذا الاتجاه فمنهم : وليام فوت وايت ، ليونارد سايلز ، وبلونز ، وبرنز وستوكز وأهمها دراسة جوان ودوارد ، وكل منهم قدم رؤيته العلمية الخاصة ،والمبنية على محاولات ودراسات لتطوير هذا الاتجاه ، ويعكس هذا الاهتمام بصفة عامة بمدى تأثير نمط التكنولوجيا السائد في التنظيم على بناء التنظيم والعلاقات السائدة فيه .

والنسق الاجتماعي الفني كغيره من النظريات والاتجاهات النظرية لم تسلم من بعض الانتقادات وتقييمات التي تضفي رؤية من منظور آخر إما تبرر للنظرية أو تبرز إغفال النسق الاجتماعي الفني أو قصوره في بعض التحليلات والتي اعتبروها من نقاط ضعفه .
ولقد أضاف الباحث في نهاية هذا الفصل أبعاد النسق الاجتماعي الفني (التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، البيئة ، والعواطف) وأبرز فيه من المفاهيم المتعلقة بكل بُعد منهم بالإضافة إلى أهميتها في التنظيمات وأبعاد كل منهم والتي سيستفاد منها في الجانب التطبيقي ببناء أداة جمع البيانات المناسبة .

الفصل الثالث

الوظائف الإدارية

للموارد البشرية

تمهيد :

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات ، الأمر الذي أعطاها بعد استراتيجيا في قيادتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز والنجاح للمؤسسة ، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي ، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية والبيانات داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ، الأمر الذي يتحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة ، وكفاءة ومعرفة ويفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات الإدارية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها .

وعليه جاء هذا الفصل ليوضح موضوع الكفاءات الإدارية للموارد البشرية في المباحث التالية :

- المبحث الأول : الموارد البشرية
- المبحث الثاني : مدخل لدراسة الكفاءات البشرية
- المبحث الثالث : الكفاءات الإدارية والمنظمات الأعمال

المبحث الأول : الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية أدوارا حيوية في نجاح المؤسسات وتفوقها ، فامتلاك الموارد البشرية المتميزة الماهرة يجعلها مصدرا للإبداع والابتكار ، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية ،وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

في هذا المطلب سنتعرف من خلاله على ماهية الموارد البشرية في مفهومه ومراحل تطوره وأيضا أهميته وخصائصه بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في محيطه.

أولا : تعريف الموارد البشرية:

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرتها إلا أنها تتحد –تقريبا– في المضمون وروح رسالتها ، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات :

" إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها " [3]

وفي تعريف آخر،الموارد البشرية هي مجموع الأفراد العاملين في المؤسسة ، ولديهم القدرة على العمل من أجل تحقيق هدف مشترك ضمن بيئة معينة [1].

ويعرف على أنها :" مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف ، وسياسات ، ونشاطات ، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات "[2]

ثانيا :مراحل تطور الموارد البشرية :

إن تطور الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل هي[3] :

- تشكيل التنظيمات والاتحاديات المهنية وتشريعاتها.
- ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد .

---

[3] كمال نور الله ، **إدارة الموارد البشرية** ، دمشق : دار طلاس ، 1992 ، ص 15 .

[1] ابراهيم بختي ، **التجارة الالكترونية** . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 ،ص 32

[2] حسن ابراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية : من منظور استراتيجي**. بيروت : دار النهضة ، 2002 ص 17.

[3] ربابعة علي محمد ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ،2003 ، ص21

- تشريعات العمل والعمال.
- التغيرات الاجتماعية والتي تعكس تأثيرها على الأفراد مثل القيم والمعايير.

أ- مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأي وظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويبيع ويستخدم أي شيء مادي آخر لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية .

ب- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعات اليدوية:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة؛ وبدأ لتهيئة مساعدين لتنظيم شؤون الحرفة وهذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالمورد البشري، من خلال تشكيل جمعيات وطوائف خاصة ببعض الصناعات[1].

ج- مرحلة الثلاثينات

حصل تطور واضح على وظيفة الأفراد في القطاعين العام والخاص نتيجة حركات وتطورات متعددة كان من أهمها:

- الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر.
- الاستجابة لمعرفة جديدة : ظهور حركة الإدارة العلمية و نظرية التحفيز واختيار الشخص المناسب للوظيفة لتحسين أداء المنظمة.
- التشريعات الحكومية الجديدة والتي نظمت الأجور، وساعات وظروف العمل....
- الاستجابة للنقابات العمالية : بما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون هذه النقابات، فقد تم تطوير إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العمال وأصحاب الأعمال [2].

---

[1] سعاد نائف البرنوطي ، **إدارة الموارد البشرية** . ط 2 ،عمان : دار الوائل ، 2004 ، ص ص 27-28

[2] مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق**، ص ص 21-24

د- مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

لقد توسعت وظائف الأفراد في الستينات والسبعينات، فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:

- ظهور دور كبير لإدارة الأفراد.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد.
- التركيز على دوافع وحاجات الأفراد لتطوير.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس[1]

هـ- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين :

لقد شهد هذا العصر تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، والتي أثرت عليها مما أدى إلى أن تتسم بالمعالم التالية من التغييرات والتطوير:

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاؤها اهتماما كبيرا أكبر من ذي قبل.
- أثرت تلك التطورات بمجموعة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز تمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية للتعامل مع القوى البشرية. [2]

---

[1] ربابعة علي، **مرجع سابق**، ص23

[2] حمود خضير ، الخرشة ياسين، **إدارة الموارد البشرية** . ط1 ،عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع،2007 ، ص22-23

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ..الخ، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية .

ثالثا : خصائص وأهمية الموارد البشرية

1 . خصائص ومميزات الموارد البشرية : من أهمها:

– خصائص وجدانية وعاطفية : فإن البشر يملكون الطاقات الوجدانية والإنفعالية التي تحرك سلوكهم، وتعطي أبعاد عاطفية لخبراتهم، فتوجيه الأداء وتنمية الخبرات وتوجيه الإدارة، تستهدف التأثير على العنصر البشري

– خصائص التعلم و التكيف: هي الخبرات التي يمتلكها العنصر البشري تنتج له تغيرات في طاقاته وسلوكه، أي أنها تنتج أثرا مستقرة على أداء العامل في المستقبل.

–الطابع الحركي المتغير لسلوك الفرد : إن الأهداف و الطموحات لا تستقر عند حد معين لأنشطتهم وممارستهم ، وتنتج آثار تعليمية لديهم، نتيجة الحركة و التغير[1].

– لا توضح بعض محددات سلوك الأفراد وبعض جوانبه عن نفسها مباشرة: إن بعض محددات سلوك الأفراد خاصة المتعلقة بخصائصهم (الدوافع والحاجات والاتجاهات) تمثل عوامل كامنة ومستمرة لا يمكن الكشف عنها إلا بطريق قياس غير مباشر.

2 . أهمية الموارد البشرية

ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها بما يلي:

– أسباب تتعلق بالفوائد التي يجنيها المجتمعات، والمؤسسات فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.

– أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية، و العلوم المتخصصة الأخرى

---

[1] كمال نور الله ، **مرجع سابق** ، ص 52

– أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم لمؤسسات معينة دون سواها [1].

– تستفيد المجتمعات على اختلاف أنواعها من مشاركة و فاعلية الموارد البشرية العاملة فيها، فالثروات التي تحصل عليها المجتمعات تأتي بالتأكيد نتيجة حصد المحاصيل أي المخرجات الناتجة عن التشغيل و العمالة، بحيث أن هذه المحاصيل المكونة للثروات تكبر و تزداد مع ازدياد فاعلية الموارد البشرية.

رابعا : العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية :

هناك العديد من الظروف و العوامل والشروط التي ساهمت ومازالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال الأدوات العلمية لتطوير هذه الإدارة ، و يمكن اعتبارها أداة ناجحة من أجل الوقوف والتأقلم مع الإستراتيجيات التنظيمية الداخلية ، أو التأثر بالمحيط الخارجي من الضغوطات والتحولات الإقليمية والدولية ، هذه التأثيرات جعلتها تطبق شروطا معينة من أجل المقاومة والوقوف أمام المنافسة ، ومن بين العوامل التي تؤثر عليها[2]:

أ : التطور السوسيوثقافي

إن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد ، وقدراتهم واتجاهاتهم ومحيط العمل الذي يعملون فيه ، و كيفية تدريبهم وتعليمهم ، وأيضا كيفية تحفيزهم و ترقيتهم وتوفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية ، ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو وتسيير نزاعات الأفراد[3] وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها وهي[4]" :

---

[1] ربابعة، علي محمد ، **مرجع سابق** ، ص84

[2] هشام بوكفوس ،" **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية** "، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2005–2006، ص 41

[3] محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** . ط1، بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر،1993 ، ص4

[4] رأفت أبو فرحانة،" **أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية** " ، مذكرة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،1995 ، ص4

-المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة ، و كذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم و على الأعمال التي يزاولونها.

-المستوى الصحي للعاملين ومدى انتشار الأوبئة و توافر الأطباء و الممرضين والمعدات الطبية ، حيث ينعكس على قدرة الأفراد غي انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

-مدى مساهمة المرأة العاملة ، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية ولا شك أن العادات و التقاليد السائدة تؤثر في استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

ب : التطور التكنولوجي

تعيش المؤسسات تطورا متسارعا من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة، في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف [1] وبالتالي دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات، وتغير ظروف العمل ، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين ، ففرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة[2]

ج : التطور الاقتصادي

لم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها : علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل و كونت لديهم دافعا قويا للعمل ، و منه ظهر التطور الكمي و النوعي للمنتجات اليابانية ، هذا بالإضافة إلى المنافسة الدولية التي أتت بظروف جديدة منها العولمة و التي هندست الاقتصاد [3] و هناك اعتبارات اقتصادية نذكر منها ":

– مدى توفر الموارد البشرية: يتوقف على درجة مهارة العمال ، و مدى توافر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا

---

[1] L. Belanger , C. Benabou, **Gestion stratégique des ressources humaines**. 1éd, Québec : éditeurs Gaëtan Morin, 1998 , P25

[2] Jean Marie Peretti ,**Gestion des ressources humains** . Paris :éditions vuibert, 1990, P10.

[3] Ibid , P 11.

– الأراضي الزراعية: يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كذلك على مساحة الرقعة الزراعية و درجة خصوبتها ، وأنواع المحاصيل التي تتناسب معها ، و القابلة للإصلاح ونفقات استصلاحها ، بالإضافة إلى توافر الخدمات الأساسية في الريف ..

– الثروات المعدنية و الطاقة المحركة: إن توافر الثروات المعدنية بالإضافة إلى الطاقة المحركة يساعد على إقامة الصناعات الحديثة ، و إمداد الصناعات القائمة بمستلزمات الإنتاج ، وتؤثر بالتالي في هيكل الاقتصاد القومي ، و استخدام القوى البشرية وتوزيعها بين القطاعات المختلفة[1].

د : التطور السياسي القانوني

إن تدخل التشريعات و القوانين حددت دور المنظمات العمالية و حقوقها ، و الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل ، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ، ومقابلتهم ، واختبارهم، تدريبهم ، أمنهم ، صحتهم ، ترقيتهم ، وتقييمهم"بالإضافة إلى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى .[2]

هـ : الرغبات الجديدة للأفراد

أصبحت إدارة الموارد البشرية تبحث عن أهداف الأفراد من أجل استقرارهم و بقائهم أوفياء لها ، و إذا كانت للأفراد أهداف فإن أهداف إدارة فهي :

– التعرف على حاجات الأفراد و محاولة إشباعها .

– تنمية احتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف ، الترقية و التدريب .

– تنمية روح الاتصال و القيادة و العلاقات الاجتماعية .

–توفير الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين[3] .

---

[1] رأفت أبو فرحانة ، **مرجع سابق** ، ص 05

[2] محمد سعيد سلطان ، **مرجع سابق** ، ص40

[3] Gilbert J. B. Probst, Jean, **Organisation et management**. 2 éd , Paris :éditions d'organisation , 1998, P176.

المطلب الثاني : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تم إدراج هذا المطلب للتعرف على أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة أكثر بموضوع الكفاءات الإدارية وهي :

أولا : استقطاب الموارد البشرية

1- تعريف استقطاب الموارد البشرية :

هو" العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة ، والاستقطاب بذلك بهدف إلى البحث عن جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة التي يشترط ان يكون معرفة وتوصيف من حيث متطلباتها بطرقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب"[1]

وأيضا يعرف " هو تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها ، والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملأ الوظائف الشاغرة في المؤسسة " [2].

2- أهداف استقطاب الموارد البشرية :

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية .

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .

- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .

- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة ، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .

---

[1] خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ،**مرجع سابق** ،ص 92

[2] عبد العزيز علي حسن ، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية** ، المنصورة : المكتبة العصرية ،2009 ،ص 81

– الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المؤسسة .

– الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب مجموعة ملائمة متميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف .

– الإسهام في زيادة فعالية كل من المؤسسة وأفراد العاملة بها في المستقبل [1].

3– أهمية استقطاب الموارد البشرية :

في نهاية الثمانينات وفي مطلع التسعينات ومع التطورات التي شاهدتها الساحة العالمية بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية ، والتطورات التقنية السريعة والمذهلة ، وتعاظم المنافسة وتهافت المنظمات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء والاستمرار في السوق ، فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم ،فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة مؤهلة مدربة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق المنتج لإرضاء العملاء .

لقد خلق الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل ، وذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المنظمات ، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب ، الذي احتل مكانة بارزة مع مطلع عام 2004 في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ذلك لأنه الوسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل ، للتقدم وطلب العمل في المنظمة[2] .

وتبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين إحدى وظائف الموارد البشرية ، فعندما ينجح الاستقطاب بجذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبمواصفات عالية ووفق المطلوب ، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها ،مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلا ، كذلك عندما يجذب الاستقطاب المهارات

---

[1] فايزة بوراي ، **إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات** ،ط1.عمان: دار الحامد ، 2018 ،ص 41

[2] عمر وصفي العقيلي ، **مرجع سابق** ،ص 275

البشرية المطلوبة و بمواصفات عالية ، هذا يؤدي على تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها ، وتأهيله وتدريبه ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة .

ثانيا : اختيار وتعيين الموارد البشرية

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة .

1- تعريف الاختيار :

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه :" هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة ".

ويعرف بـــ:هو الذي يساعد في توظيف الأفراد في المؤسسة الأكثر فاعلية في تنفيذ الإستراتيجية .

2- أهداف الاختيار والتعيين :

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته .
- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم الاستقرار الوظيفي .
- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبرتها ومؤهلاته وقدرته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا .

- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها ،وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعكس صحيح [1].

3- الأهمية الإستراتيجية للاختيار والتعيين :

تشكل عملية انتقاء الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات كما وصفها "بيتر دركر" جزءا من إستراتيجية المنظمة المستقبلية ، فهي ذات أهمية وحساسية كبيرتين ،لأن الانتقاء السليم الجيد لهذا الموارد ،يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة العمل فيها قاطبة ، فإنتاجيتها وفعالية أدائها التنظيمي يتوقفان وإلى حد كبير عليها ، ذلك لأن العنصر البشري يمثل الآن أهم عناصر العمل والإنتاج على الإطلاق ، فإذا لم تنجح منظمة ما في اختبار مواردها البشرية ، فسيكون مآلها الإخفاق ولن تعيش طويلا ، فتنفيذ الخطط وتحقيق أهدافها بنجاح كما أشار "دركر" يعتمد أساسا على الموارد البشرية تمتلك القدرات والمهارات الجيدة ، التي تمكنها من الأداء الجديد والفعال ، فإذا لم تكن هذه الموارد كذلك ، فالفشل حتمي لو كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في أعلى مستوياتها ، وإستراتيجيتها محكمة ، والتنبؤات سليمة ،لأن كل هذه الجوانب التنظيمية ،لن تؤتي ثمارها إلا بتوفر موارد بشرية جيدة من خلال منهجية علمية رصينة للاختيار والتعيين [2].

إن ما جاء به هذا المفكر الإداري الشهير هو صلب الحقيقة والواقع فاليابان وكوريا الجنوبية وما وصلتا إليه من تطور صناعي وخدمي وفتح أسواق عالمية جديدة لمنتجاتها وما تتمتعان به من جودة ، وما هو في الواقع إلا ثمار مشتركة لموارد بشرية جيدة مؤهلة ومدربة تستخدم تكنولوجيا حديثة ومتطورة ، أي تكامل ممتاز بين الموارد البشري المادي التقني ،فالاختيار غير السليم كما جاء عن "دركر" هو فشل مستقبلي أكيد للمنظمة ، فاختيار غير جيد لطيارين في شركة طيران يذهب ضحيتها مئات البشر ، إلى جانب

---

[1] فايزة بوراي ، **مرجع سابق** ، ص 45

[2] عمر وصفي العقيلي ، **مرجع سابق** ،ص ص 315-316

تضرر سمعة الشركة وعدم إقدام المسافرين على السفر بطائراتها ، وهذا دون أي شك فشل حتمي مستقبلي لمثل هذه الشركة وأية شركة أخرى مهما كان نوع وطبيعة عملها ، لقد أصبح متفق عليه الآن ، أن الفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة يتوقفان على أداء مواردها البشرية ، التي إذا ما أحسن اختيارها ،ضمنت المنظمة أداء متميزا في كل شيء ، جودة منتج ، أخطاء قليلة ، تكاليف تدريب ومنخفضة ..الخ ، وفي النهاية رضا الزبائن وضمان البقاء والاستمرار في العمل والسوق.

ثالثا : تدريب الموارد البشرية

1- تعريف التدريب :

يعرف التدريب بأنه " عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم وهو بعبارة أخرى نقل المعارف وتطوير المهارات " [1].

تعريف آخر: " يرى بأنه تخطيط نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك المتدربين من ناحية مهاراتهم و معلوماتهم، ومعارفهم و آرائهم و سلوكاتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة و إنتاجية عالية"[2]

ويعرف "جامس ستونر" التدريب بأنه " تعليم المتدربين سواء كانوا عاملين جدد أو حاليين المهارات المطلوبة منهم للقيام بهذه المهام بالشكل المطلوب وزيادة معلوماتهم وتحسين مهاراتهم وذلك ليكونوا أكثر كفاءة وفاعلية في أداء الأعمال المطلوبة منهم" [3].

---

[1] زيد منير عبودي ، سامي محمد حريز ، **مدخل إلى الإدارة العامة : بين النظرية وتطبيق** . عمان : دار الشروق ، 2006 ، ص 124.

[2] أحمد عبد اللطيف رشاد ، **إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية** . الإسكندرية : المكتبة الجامعية ، 2000 ، ص121 .

[3] مدحت محمد أبو نصر، **تنمية مهارات : بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة** . القاهرة : دار إيتراك ، 2005 ، ص 87 .

2- أهداف التدريب : إن أهداف التدريب هي الغايات التي يُسعى إلى تحقيقها ، وتعد نقطة البداية في أي برنامج تدريبي ، إذا لم يُتمكن من تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة تؤدي إلى هدر المال والجهد والوقت .

هناك العديد من الأهداف المختلفة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عند تصميم برامجها التدريبية ، وتختلف هذه الأهداف بطبيعة الحال تبعا لنوع البرنامج ومجاله، ومن ذلك فهي تعود للقطاعات الثلاث وهي :

المنظمة : (الربحية ، المهارات في جميع المستويات ، تحسين الروح المعنوية ، تخفيض تكاليف الإنتاج ، تخفيض الحوادث) .

الفرد : (زيادة فعاليته في اتخاذ القرارات ، الثقة بالنفس ، فتح مجالات الترقية أمامه) .

العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي (تحسين وسائل الإيصال بين الأفراد والمجموعات ، يعمق الشعور يحب العمل و مكان العمل) [1].

كما قسم أحمد ماهر أهداف التدريب وفق ثلاث معايير مختلفة هي نوع التدريب ، ومستوى التدريب ، ومدة التدريب وتوصل منها إلى عدد من الأهداف داخل كل معيار ويمكن إجمالها فيما يلي[2] :

- حسب نوع ومحتوى التدريب : هدف تغيير اتجاهات المتدربين وتوجهاتهم وآرائهم وتهيئتهم لتقبل آراء وظروف جديدة ، هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتدربين ، هدف تنمية المهارات والقدرات .

- حسب درجة وكثافة ومستوى التدريب : هدف التلمذة وذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها ، هدف رفع مهارة الأداء ، هدف السيطرة والتفوق .

---

[1] www.keu.edu.sa 2019/01/05 08:45

[2] أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : دار الجامعية ، 1996 ، ص ص 225-229 .

– حسب المدة التي يغطيها التدريب : أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة ، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية .

3- أهمية التدريب : هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ، ومزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها .

ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي [1]:

- إكساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل .
- إكساب الفرد معارف تؤهله لشغل المناصب القيادية .
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات و قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روح المعنوية ، وما يترتب عليها من إحداث تغير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم داخل المنظمة .

ومن مزايا التدريب للمنظمة ما يلي[2] :

- تنمية الكفاءات وخبرات العاملين ، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بالمنظمة .
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل دخل المنظمة .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية .
- يعتبر وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تعاني منها المنظمة ومن بينها :
  - مشاكل انخفاض الإنتاجية وارتفاع تكاليف العمل .
  - مشاكل ارتفاع معدلات الترك والدوران .
  - مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالإعداد المطلوب .

---

[1] باري كشوري ، **إدارة الموارد البشرية** . ط2 ، القاهرة : دار الوائل ، 2006 ص 128 www.4shred.com 12:45 30/11/08

[2] صلاح الدين عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 ، ص210 .

- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم .
- لمجابهة تحديات المستقبل .

رابعا : تقييم أداء الموارد البشرية

1- تعريف تقييم الأداء :

يعرف بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا "[1]

تعريف آخر " عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا ، وفي أي المجالات ، وهذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه "[2]

ويعرف بأنه " نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما ، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة ، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة ، وبشكل موضوعي دون تحيز ، لتجري في نهاية مكافأة الفرد ما يعمل وينتج ، أو لتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل على تفاديها مستقبلا "[3]

2- أهمية تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها [4]:

- تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين ، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها ،

---

[1] مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق** ، ص 87 .

[2] سعاد نائف برنوطي ، ص 378 .

[3] نوار هاني إسماعيل ، " **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة** "، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، إدارة الأعمال ، جامعة تشرين بسوريا ،2004-2005 ، ص 59 .

[4] نفس المرجع ، ص 17

إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم – تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

ويضيف آخرون من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء :

– يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق .

– يكشف تقييم الأداء قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه .

– يؤدي تقييم أداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء .

– يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

وهناك من أشار إلى أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة ، المدير و الفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي[1]:

أ– أهميتها على مستوى المنظمة :

– إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة .

– رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدرتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .

– تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات .

– مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

ب– أهميتها على مستوى المديرين :

---

[1] نفس المرجع ، ص 18.

– دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهارات وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

– دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

ج– أهميتها على مستوى العاملين : [1]

– تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

– دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه

3– أهداف تقييم الأداء :

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بوجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً .

أهداف تقييم الأداء، بصفة عامة هي:[2]

– تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .

– توزيع المكافآت والتقيات بصورة عادلة .

– تشكيل أساساً للقرارات الشخصية: زيادة الرواتب، الترقيات، الإجراءات التأديبية، الخ.

– تحديـــد الاحتياجـــات التدريبيـــــة .

– توصيـــل أهداف المنظمة للعاملين .

– توفير ملاحظات عن أداء الموظفين.

– إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي.

– تسهيل الاتصال بين الموظفين والإدارة .

---

[1] عمر قرقيط ، " **مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات** " مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وموارد بشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة البليدة2 ، 2015 ، ص 214

[2] تقييم الأداء 30/12/2019 07:47 faculty.ksu.edu.sa و ar.wikipedia.org

– التحقق من صحة تقنيات الاختيار الموارد البشرية لتلبية متطلبات تكافؤ فرص العمل .

المطلب الثالث : نظام المعلومات الموارد البشرية

تعد نظم المعلومات البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها ،وذلك من خلال توفير البيانات المتعلقة بالعاملين ، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة .

أولا : تعريف نظام المعلومات الموارد البشرية [1]

– يعرف بـــ" نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة "

– يقصد بنظام معلوماتٍ الموارد البشرية " النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كالتدريب، والتطوير، والتحفيز، والترقية، والتنقلات، "[2]

– وأنها:" عبارة عن نظامٍ مصمم تكنولوجيا لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كإدارة أنشطة الاستقطاب، وتوصيف الوظائف، والتدريب، والتطوير، والتحفيز، وتقويم الأداء، والمحافظة عليهم، وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية، من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الاستراتيجي، ودعم قرارات المدراء، وتحليل الموقع، "[3]

---

[1] عادل حرحوش ، مؤيد سعيد سالم ، **إدارة الموارد البرية :مدخل استراتيجي** . عمان: جدارا للكتاب العالمي ، 2006 ،ص266.

[2] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** . الأردن : دار وائل ، 2003 ،ص322

[3] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ،**نظم المعلومات الإدارية** .ط1 ، عمان: دار صفاء للنشر وتوزيع ، 2004 ص 106

ثانيا : أهمية دور نظام المعلومات الموارد البشرية

في الأسطر الموالية سوف نعمل على إبراز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه وبين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية [1].

1. نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية

يوفر تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية ، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حاليا في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كنظامSPSS ، كما هناك كذلك بعض التطبيقات المفيدة جدا في مجال النظم الخبيرة في هذا المجال مثل Parys للتسيير التنبؤي للأفراد العاملين

2. نظام المعلومات وعملية التوظيف

نظم المعلومات اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة طلبات العمل بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم، أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل[2].

3. نظام المعلومات وتطوير الكفاءات

لقد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين للقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان، و كما تسمح بتلقي برامج تدريبية ودروس عن بعد .

---

[1] عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية**. الأردن : دار الحامد ، 2010، ص 55

[2] محمد نور برهان ، غازي ابراهيم ، **نظم المعلومات المحوسبة** . الأردن: دار المناهج ، 1998 ، ص ص 45-55

4. نظام المعلومات والمسار المهني

تسمح اليوم نظم المعلومات بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، يمكن معرفة مهارات وكفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي. [1]

5. نظم المعلومات والأجور (المكافأة)

فعن طريق الحاسوب أمكن اليوم إعداد قوائم الأجور والمكافآت، وحسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقتا طويلا، حيث يوجد برامج متخصصة تعمل على حساب الأجور، تقيم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى ، كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت .

6. نظم المعلومات والأمن الصناعي

ساعدت نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات، حيث أصبح اليوم ممكنا توزيع آلاف بل الملايين من المعلومات ودون الحاجة إلى الملصقات، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت من خلال الشبكات المعلوماتية.

7. نظام المعلومات و العلاقات العمالية

لقد ساعدت نظم المعلومات على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد ، فأمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون التنقل من مكتبه ، والتحاور بينهم ،وعقد الاجتماعات ،تفعيل عمل المجموعات بما يسمى جماعات العمل أو العمل الجماعي[2]

---

[1] عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، **مرجع سابق** ، ص 55

[2] مراد رايس ،" **أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة** "،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2005 – 2006 ، ص ص 128-130

ثالثا : مزايا نظام المعلومات الموارد البشرية

لقد كان لاستخدام نظم المعلومات داخل التنظيم أثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية ، فلقد ساعدت في ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات، و يمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية[1] :

1. تقليص الآجال والوقت : سرعة معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدًا، حيث أمكن اليوم الإطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز

2. التحكم في التكاليف : لقد ساعدت نظم المعلومات بإدخال النمط الالكتروني في الأعمال الإدارية، أصبحت تتم عبرها دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا ساهم في التحكم في التكاليف والتقليل من استهلاك الأوراق والحبر .

3. جودة القرارات : لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم.

4. العمل الجماعي : برامج نظم المعلومات تمكن المستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا متواجدين فيزيائيا، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة[2]

5. تثمين رأس المال البشري : لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للإفراد العاملين. [3].

---

[1] عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، **مرجع سابق** ، ص 58

[2] مراد رايس ، مرجع سابق ، ص ص 130-131

3 عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، مرجع سابق ، ص 59

6. تدفق العمل : هي برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتنسيقها ومراقبتها، فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة إذن فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجى من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز كل الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الالكترونية ، وخاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم[1].

رابعا : تطبيقات نظام المعلومات الموارد البشرية

توجد العديد من التطبيقات لنظام معلومات الموارد البشرية وأهم هذه التطبيقات الآتي:[2]

1. تطبيقات التوظيف

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين، والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة، والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

1-جذب واستقطاب العاملين:

يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية. ويحقق نظام الاستقطاب الفاعل للمؤسسة ما يلي:

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل، وكل مؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة، الاختيار،...).
- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، وإعداد التقارير للمرشحين للوظائف.
- توفير المعلومات لتقويم عملية الاستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- توفير معلوماتٍ عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.

---

1 مراد رايس ، مرجع سابق ، ص 132

2 علوطي لمين ،"**أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007 /2008، ص 167

- زيادة معايير الاختيار، موضوعية مرتبطة بالعمل، أم معايير ذاتية للسمات الشخصية.

2- توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين.

تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة بيانات، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

- إدارة الرواتب والأجور.
- توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز.
- التخطيط للموارد البشرية[1].

2. تطبيقات التخطيط للموارد البشرية.

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما :تخطيط التعاقب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا ،وإن هذه البيانات الخاصة بحركية العاملين يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيينات والاستغناء على قوة العمل المستقبلية . وإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية، سواء أكانت هذه القرارات لملأ الشواغر فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض أو التي تشكو من عجز في الموارد البشرية[2].

3. تطبيقات إدارة الأداء.

إن تطبيقات إدارة الأداء تساعد المؤسسة في ربط نظم التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء ، والبرمجيات الخاصة بتقويم الأداء يمكن أن تحدد الطريقة المناسبة للتقويم، وبعد الانتهاء من عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي. إن تطبيقات تقويم الأداء تتطلب تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة انخفاض الأداء.

---

[1] نفس المرجع ، ص 168

[2] سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص329

4. تطبيقات التدريب والتطوير المهني.

تستخدم تطبيقات وقاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب وتتضمن البيانات التدريبية وشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، وكلفة التدريب...الخ، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العملين والأنشطة التدريبية الضرورية. [1]

ومنه أضحى من البديهي القول أن نجاح المؤسسات في تحقيق غايتها الأساسية يعود بصورة رئيسية إلى نوعية الموارد البشرية فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها وكما قال عملاق الادارة " بيتر دراكر" أن الانتقاء الجيد والمناسب للموارد البشرية هو العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة العمل للمنظمة وإذا لم تنجح المؤسسة في اختيار مواردها البشرية فسيكون مآلها للإخفاق والفشل الحتمي ولو كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في أعلى مستوياتها واستراتيجيتها محكمة والعكس صحيح إذا ما تحسن اختيارها ضمنت المؤسسة إداء مميزا في كل شيء ، وجودة منتج ، أخطاء قليلة ، تكاليف تدريب منخفضة ...إلخ ، وفي النهاية أرباح ورضا الزبائن وبقاء واستمرارية في العمل والسوق.

[1] لمين علوطي ، **مرجع سابق** ، ص ص 168-169

المبحث الثاني : مدخل لدراسة الكفاءات الإدارية

لقد زاد الاهتمام في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي بالموارد البشرية وفي تطوير وتنمية الكفاءات والمهارات البشرية، وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة والمتطورة، إذ أصبح يعتبر أهم أداة لتحسين مستوى الأداء.

وفي هذا الصدد سوف نحاول في هذا المبحث التركيز على كفاءات الأفراد والمهارات البشرية والعمل عليها.

المطلب الأول : المهارات البشرية

إن المهارات البشرية ليست ثابتة ولكن متغيرة تبعًا لاحتياجات العمل، وهي تختلف باختلاف الأشخاص والعصر (الزمان) والمكان وهذا يجعل من المهارات البشرية تتعدد فيها التعاريف والأنواع والخصائص وسيأتي هذا المطلب ليتكلم عن بعضها .

أولا :تعريف المهارات البشرية

1- تعريف المهارة : يشير مصطلح المهارة في قاموس "ويستر" على أنها مجموعة المهارات والمعارف والقدرة على تطبيقها في المواقف المختلفة ، كما يعرفها معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية بأنها " قدرة الفرد على استخدام المعارف استخداما فعالا لتحقيق الأهداف المطلوبة" ، أما قاموس علم الاجتماع فيشير إلى أن المهارة هي "القدرة على التأثير في الآخرين والتعامل مع المواقف المختلفة التي يواجهها الفرد" [1].

2- تعريف المهارات البشرية : تعرف المهارات البشرية على أنها:" مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات مهيكلة (منظمة) تبعًا لهدف معين ووضعيات معينة"[2]

---

[1] محمد عبد الفتاح محمد ، **الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم :نماذج ونظريات، مهارات مهنية**. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2011 ، ص 130 .

[2] مراد رايس ، **مرجع سابق** ،ص134.

في حين هناك من ينظر إليها على أنها:" مجموعة المعارف، قدرات والاستعدادات خاصة لفرد(أو مجموعة) المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب"[1]

كما تعرف كذلك أنها :" قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة"[2]

ثانيا : أنواع المهارات البشرية وخصائصها :

1 . أنواع المهارات البشرية

اختلفت الآراء حول تحديد أنواع المهارات وفقا للوظيفة التي تمارس فيها المهارة إلا أن أكثر التصنيفات شيوعا يقسمها إلى:

أ- تقسيم المهارات وفقا لطبيعتها :

المهارات الفكرية : وهي المهارات التي يغلب عليها الطابع الفكري والنظري ، ويقل فيها الطابع اليدوي والعضلي ، وهذا النوع من المهارات يتطلب في الغالب إعداد خاصا ولفترة طويلة . [3]

المهارات اليدوية : هي تلك المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي والعضلي ، أي المهارات التي تتصل بالأداء ويقل فيها الطابع الفكري والنظري ، وهذه المهارات يمكن أن تكتسب من خلال التدريب .[4].

ب- تقسيم المهارات حسب شموليتها :

المهارات العامة والأساسية :وهي تلك المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة ، والتي غالبا ما تكون فكرية ونظرية ، والتي يمكن أن تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه لعمله مع بعض التكيف لتلائم احتياجات عمل .

---

[1] J.Aubret, P.Gilbert , et autres , **Savoir et Pouvoir: Les Compétences en questions.** France: éditions puf, 1993, p.42

[2] S. Schermerhorn, G.Hunt , et autres, **Comportement Humain et Organisation.**, 2éd, Paris: éditions imprimé au Canada, 2002, p 15.

[3] محمد عبد الفتاح محمد ، **مرجع سابق** ، ص 134

[4] شوقي ناجي جواد ، **إدارة الأعمال : منظور كلي** . ط1، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص46.

المهارات المتخصصة : وهي المهارات التي توفر معلومات نظرية وعملية لتلائم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو القيام بأعمال بذاتها دون غيرها .

2. خصائص المهارات البشرية:

تتسم المهارات البشرية بمجموعة خصائص ومميزات من أهمها [1]:

- تتميز مهارات بأنها ترتبط بالمكونات المهنية للخدمة الاجتماعية .
- تهدف إلى تحقيق عملية المساعدة وإحداث التغيير كهدف أساسي .
- تتميز بأنها تستند على جوانب عملية مهنية وجوانب إنسانية .
- تتميز بالمرونة ،بمعنى يمكن للممارس استخدام بعضها في مواقف معينة دون غيرها
- ترتكز على التفاعل المشترك بين الممارس المهني والمستوى الذي يتعامل معه .
- تتميز بأنها تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها الممارس المهني .
- توضح الفروق الفردية بين الممارسين المهنية ويمكن تحديد وقياس هذه المستويات .

ثالثا : اكتساب وتنمية المهارات البشرية

1. شروط اكتساب المهارات :

ويمكن تحديد شروط اكتساب وتنمية المهارات بما يلي [2]

- توفر الرغبة والاستعداد للمتدربين في اكتساب وتنمية مهارات محددة .
- السلامة الجسدية والنضج العقلي لدى المتدربين .
- أن تكون نقطة البداية من حيث مستوى المهارة لدى المتدرب لتنميتها .
- استخدام نماذج تعلم واكتساب المهارات المستهدفة كالتدريب والنقل والتقليد .
- توجيه المدرب للمتدربين ونصحه وإرشاده وتصحيح الأخطاء لاكتساب وتنمية المهارات ، وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة .

---

[1] محمد عبد الفتاح محمد، **مرجع سابق** ، ص 137

[2] محمود عبد الرحمن حسن ،" **ممارسة طريقة العمل مع الجماعات في تعلم مهارة الحياة للأطفال** " ، أطروحة دكتوراه معهد العلوم الاجتماعية بكلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، 2004 ، ص ص 166-167

- ارتباط معارف محددة بمهارات بعينها يمكن اكتسابها وتنميتها لدى المتدربين .
- تحليل قدرات المتدرب وتوظيفها لاكتساب وتنمية مهارات معينة لأكثر من غيرها وفقا لقدراته واستعداداته ومعارفه وخبراته ، وطبيعة المهارة المكتسبة والخصائص الاجتماعية للمتدرب ، والظروف التي يتم فيها التعليم والتدريب .

2. مستويات تطوير المهارة المكتسبة:

- اكتساب المهارة : بمعنى تعلم الإجراء ومعرفة الخطوات وتتابعها .
- كفاءة المهارة : أي معرفة الخطوات وتتابعها وأداء الإجراء بحيث يكون هذا الهدف هو الوصول إلى هذا المستوى في نهاية برنامج التدخل المهني .
- إتقان المهارة : وذلك بمعرفة الخطوات وتتابعها والكفاءة في الإجراء .

وتتعدد أساليب اكتساب وتعليم المهارات في[1] :

- أساليب تعليم عن طريق المحاضرات والمناقشات والقراءة ولعب الأدوار .
- أساليب تعليم تتمثل في التدريب باستخدام جماعات التدريب ودراسة الحالة والتمارين وبصفة عامة يمكن تعليم المهارة يتطلب القدرة على ملاحظة طبيعة المهارة المكتسبة من خلال الممارسة

رابعا : المكونات الأساسية للمهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات:

قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل و هي على النحو التالي[2]:

1. التفكير الناقد والأفعال (العمل): حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة

---

[1] نفس المرجع ، ص 136

[2] بشار عباس ، " **المعلومات والتنمية الاقتصادية** " ، مجلة العربية3000، العدد 2 ،2001 ، ص163

2. الإبداع :ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة.

3.التعاون :إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.

4. فهم التدخلات الثقافية : فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم. لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤدون عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة .

5. الاتصال :سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع[1].

6. استخدام الكمبيوتر :سيحتاج كل فرد تخطي الجهل بالكمبيوتر والقدرة على استخدام الأدوات القائمة عليه لإنجاز المهام وتحقيق النجاح .

7.المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس :حيث أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، و لما أتاحته تكنولوجيا التي سمحت بالتعلم والتطوير المستمر.

المطلب الثاني : ماهية الكفاءات الادارية

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديرة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف .

أولا : تعريف كفاءات الأفراد :

يعود أصل الكلمة إلى الكفء النظير ومصدره الكفاءة وتعني القدرة على العمل وحسن إنجازه ، أما لفظ الكفاءة ذا أصل لا تيني (compétence) وقد ظهر عام 1968 في

[1] مراد رايس ، **مرجع سابق** ، ص ص 138-139

اللغات الأوربية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها[1].

تتعدد تعاريف كفاءات الأفراد وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

في قاموس أكسفورد تعني الكفاءة (EFFICIENCY) نسبة العمل النافع المنجز إلى مجموع الطاقة المنفعة .[2]

وتعني الكفاءة المماثلة والقدرة على القيام بالعمل وحسن تصريفه ، وهي أيضا تمثل أعلى مستويات الأداء في العمل ، والكفاية تعني ما استغني به عن غيره ، ولذلك يشار إلى الكفاءة بأنها الحد الأدنى الذي ينبغي توفيره في شيء كشرط لقبوله ، كما يمكن القول بأن الكفاءة تتعلق بالنواحي الكيفية أو النوعية للنشاط ، على حين أن الكفاية وتهتم بالنواحي الكمية [3].

ويعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها " القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل "

وهي مجموعة من المهارات (الخبرات) ، المعارف المفاهيم الذاتية (العدالة ، القيم ، الصورة الذاتية)، السمات (السلوك اتجاه متغيرات الدوافع)

والكفاءة هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات ، والقدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تتفاوت من شخص لآخر وركز على أن المعرفة جزء من الكفاءة وجزء مكمل من أجزاء رأس مال الفكري للمنظمة [4].

---

[1] فايزة بوراس ، **إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات** ،ط1.عمان :دار الحامد ،2018 ،ص110

[2] H.W. Fowler, F. G. Fowler. **The Concise Oxford Dietionary of Cunent English** , ed 20 , Reviscd by E. McIntosh , Etymologies Reviscd by G.W.S Frederickson Oxford at The Clarendon Press, 1964, p 389 60

[3] فتحي محمد أمحمد الغريب ، "**كفاءة نظم المعلومات في معاهد التعليم العالي** " أطروحة دكتوراه في المكتبات والتوثيق ، قسم المكتبات والتوثيق ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 ، ص 64 .

[4] حمادي جمال ،" **أثر الاستثمار في كفاءة الإطارات على أداء الأفراد داخل المنشآت الرياضية** " ، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والمدنية ، جامعة الجزائر 3، 2013-2014 ، ص ص 66-67 .

-تعريف لويس دينوا" : الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"[1]

كما تعرف " الكفاءة على أنها سيرورة العامل الكفء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتدخل موارد أكثر تنوعا من عمليات الاستدلال المعارف، تنشيط الذاكرة، التقديرات، القدرات العلاقاتية أو الأشكال السلوكية" [2]

وأيضا على أنها " هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط"[3]

"هي القدرة على التوليف (التوفيق) والتحريك للموارد الشخصية للفرد المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم،... الخ (والموارد البيئية) بنك المعطيات، الثقافة المهنية،...الخ بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات[4]

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني.

ثانيا : أهمية كفاءات الأفراد :

يحتل مفهوم كفاءات الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى ونهاية على مستوى المؤسسة ككل[5]:

---

[1] كمال منصوري ، سماح صولح " **تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى** " مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 07 ، جوان 2010، ص50 .

[2] J.HELFER, M.KALIKA, **Management : Stratégie et Organisation**. 3éd, Vuibert, Paris: 2000, p7.

[3] - Luc Boyer ,Noel Equilbey, **organisation :theories et applications** .2éd , éditions d'organisatrion ,paris :2003,p264

[4] Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, paris: éditions d'organisations, 2000, P411

[5] أبو قاسم حمدي ، " **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات** " ، مذكرة ماجستير إدارة إعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004. ص ص 47- 49

1.على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

– زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك[1].

– في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

– أمام تضخم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو استغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة

– وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى. [2]

2. على المستوى الجماعي

وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:

– تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

– كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاضد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية [3]

---

[1] Claude Levy, **La gestion des Compétences**. paris: éditions d'organisations ,1996 , P50

[2] Guy le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**. 3éd, France: éditions d'organisations, 2001, P 26

[3] -الهادي بوقلقول،**" الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة."** الملتقى الدولي : التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004،ص207

– تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات[1]

– لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل .[2]

3. على مستوى إدارة الموارد البشرية

حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها:

– تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصر الكفاءة [3]

– الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.

– تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة .

– تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو... الخ.

– فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.[4]

4. على مستوى المؤسسة

– في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

– تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة[5]

---

[1] كمال عبد الحميد زيتون، **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال**. القاهرة :عالم الكتب، 2002 ، ص 146

[2] Guy le Boterf, **Op.Cit**, PP 145-146

[3] أبو قاسم حمدي ، **مرجع سابق** ، ص 50

[4] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**. القاهرة: دار غريب للنشر، 2001 ، ص33

[5] بن عيسى محمد المهدي، " **العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي**." الملتقى الدولي التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة :ورقلة، الجزائر،2004 ص67

– تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة،...الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء)[1].

– أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت إذا لم تستغل فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه "الكفاءة الميتة."

ثالثا : مكونات كفاءات الأفراد:

جدول رقم (01): مكونات كفاءات الأفراد

		العنصر المكون	وظيفته	طريقة اكتسابه
الموارد	المعارف	المعارف العامة	الفهم	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي والمستمر
		المعارف الخاصة عن بيئة العمل	معرفة التكيف التصرف المناسب	التدريب الاولي الخبرة المهنية
		المعارف الإجرائية	معرفة كيفية الإجراء والتصرف	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي المستمر
	المهارات	المهارة العلمية	معرفة التصرف معرفة طريقة العمل	الخبرة المهنية
		المهارة التجريبية والعلمية	معرفة التصرف	الخبرة المهنية
		المهارة العلائقية	معرفة كيفية التعاون معرفة كيفية القيادة	الخبرة الاجتماعية الخبرة المهنية
		المهارة الإدراكية	معرفة تحليل المعلومات والاستدلال	التعليم الأكاديمي التدريب الأولي والمستمر الخبرة الاجتماعية والمهنية
	القدرات الخاصة	الاستعداد والقابلية	معرفة البدء أو الدخول	التعليم الأكاديمي الخبرة الاجتماعية والمهنية
		الموارد الفيزيولوجية	معرفة كيفية إدارة طاقته	التعليم والتربية
		الموارد الحسية	معرفة الإحساس اتجاه شيء ما والتصرف الانعكاسي	التعليم والتربية
		الشبكات العلائقية الشبكات الوثائقية الشبكات المعلوماتية الشيكات الخبراتية	القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط	التعليم الأكاديمي الخبرة المهنية

المصدر : أبو قاسم حمدي ، **مرجع سابق** ، ص ص 39–40

[1] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص ص122 –123

رابعا : أنواع كفاءات الأفراد

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، ونذكر في ما يلي أبرزها:

1. يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات.

-الكفاءات الفردية :هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن :المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي ،فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.[1]

-الكفاءة الجماعية :هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها :معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات[2].

2. نجد من يقسمها إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات:

- الكفاءات التقنية : وتتضح عندما يكون الهدف معروف مسبقا حيث يسعى الأفراد إلى تحقيقه كأن يقع عطل في إحدى الآلات ، فيتمثل الهدف هنا بالاستعانة بالكفاءة التقنية.
- الكفاءات التكتيكية وهي القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل
- الكفاءات القيمية وتتمثل في تحقيق الأفراد أكثر مما هو مطلوب منهم .

3. فمنهم من صنفها حسب :

---

[1] Celile Dejoux**, les compétences au coeur de l'entreprise**.1éd, paris : éditions d'organisations ,2001,p 141

[2] Marcel Côté, Claire Malo, et autres , **Lagestion stratégique** . 2éd, canada: éditions gaetea morin, 2002 , p 100

أ-الكفاءات التقنية

تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات(الإنتاج، التسويق، التصميم،...الخ) إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعداد الفرد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة ، هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في المؤسسات [1] يمكن أن تكتسب إما عن طريق: التعلم الأولي أو الأكاديمي ، أوالخبرة المتقدمة

ب- الكفاءات البشرية

كما هو المعلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى تعاون وتعاضد بين أفرادها لتحقيق أهدافها، لذلك فهي تعرف بأنها القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين . وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر[2]:

-القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل

-قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل.

-القدرة على التعاون، والتعاضد والعمل كفريق واحد.

-القابلية والاستعداد للقيادة

إن الكفاءة البشرية مطلوبة في كل المستويات الهرمية ولكن بكثرة على المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى) .[3]

---

[1] ابو قاسم حمدي، **مرجع سابق** ، ص 36

[2] نفس المرجع السابق ، ص 37

[3] عمر قرقيط ، **مرجع سابق** ، ص 79

ج- الكفاءات التصورية(النظرية)

تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعدها في أداء عملها بفعالية ، والتي يعرفها البعض بشكل مختصر في القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة. وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

- القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج
- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة.
- القدرة على تجريد المشكلة، والتوقع واستباق الأحداث
- التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل

و يتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي الأعلى ونعني بذلك منصب الإدارة العليا فهو يحتاج إلى كفاءة تصورية أكثر من الكفاءة البشرية أو التقنية[1].

والشكل التالي يلخص احتياجات كل مستوى هرمي من الكفاءات المختلفة:

الشكل رقم (01) :الكفاءات الأساسية في المستويات الإدارية

مستوى القيادة	الكفاءات المطلوبة		
الإدارة العليا	عالية	متوسطة	قليلة
الإدارة الوسطى	متوسطة	متوسطة	متوسطة
الإدارة الدنيا	عالية	متوسطة	قليلة

المصدر :ربحي الحسن، **المهارات الإشرافية والقيادية**. الإمارات: مركز البرامج الخاصة والتعليم المستمر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص 21

[1] نفس المرجع السابق ، ص 38

المطلب الثالث : العمل على الكفاءات الإدارية .

في هذا المطلب سنحاول التعرف على صيرورة العمل على الكفاءات الإدارية بدأ باكتساب الأفراد لكفاءتهم مرورا إلى تطويرها ثم عملية قياس وتقييم تلك الكفاءات .

أولا : اكتساب الكفاءات الإدارية .

تكتسب الكفاءات بالتعلم الذي يكون في صور مختلفة ، مما يسمح للفرد بالتعلم بالتجربة واكتساب معارف جديدة من خلال تنفيذ الكفاءة في وضعيات مختلفة ، وفي هذا المجال يرى "تريساك" أن هناك قسم صغير من المعارف ستجند في الفعل وبنفس الطريقة لا يمكن أن يحدث أي فعل إلا بالتعلم الذي طوره الفرد في مختلف ميادين نشاطاته فيرتبط تجنيد المعارف بسيرورات التعلم المطورة طوال حياته المهنية والاجتماعية من أجل تطوير إمكانيات الفرد [1].

يكون اكتساب الكفاءات الجديدة ذات معنى بين المعلومات والقرارات التي يجب اتخاذها والأفعال التي يجب انجازها ، فالاكتساب وتطوير الكفاءات يرتبط بشكل كبير باختيار الوسائل والتنظيم ، ويتم هذا الاكتساب وفق نماذج مختلفة :

1- نموذج "فيتس وبوسنر" Fitts Et Posner: حيث يتميز بين ثلاثة مراحل لسيرورة التعلم واكتساب الكفاءات وهي :

- المرحلة المعرفية والتي تتميز بمحاولة فهم المهمة والتميز بين العناصر المهمة والأقل أهمية ويتم الاهتمام هنا بالمعارف التصريحية حول مختلف عناصر المهمة .
- المرحلة الترابطية لجعل السيرورة المعرفية أكثر نجاعة وذلك بالتذكر السريع للمعلومات الملائمة وتحويل المعارف التصريحية إلى معارف إجرائية .
- مرحلة الاستقلالية أين يصبح الأداء أكثر نسقية وتنخفض درجة المراقبة

[1] عنبر نصيرة ، " **استراتيجيات التعلم وعلاقتها بالكفاءات المهنية في وضعيات التكوين المهني** " ، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2 ، 2011-2012 ، ص 102 .

أعدت عدة أبحاث بالاعتماد على هذا النموذج وكانت دراسات تتبعية لموسيقيين ، لاعبي الشطرنج ، أو التنس والتي أثبتت أن مسيرتهم تبدأ في الطفولة بين سن السادسة إلى العاشرة ويتطلب عشرة سنوات للوصول إلى العالمية ، على هذا الأساس يجب تحديد ميكانيزمات التعلم والقواعد التطبيقية والأنساق التي تدعم هذا التطور السريع والناجع .

2- نموذج إريكسون Ericsson وزملاءه : حيث قدموا نموذج نظري لاكتساب مستوى أعلى من الكفاءة والذي يعتبر أن سيرورة تطور الكفاءة تتميز بطول مدتها طوال حياة الفرد وذلك في ثلاثة مراحل وهي [1]:

- مرحلة الاستهلال والتي تتميز بالمرح للمبتدئ في ميدان معين .
- مرحلة التطبيق النسقي للنشاط الموجه من طرف مدرب أو معلم والذي يعمل على دفع وتوجيه وتقييم تقدم المتعلم
- مرحلة التقدم والتي تتميز بذل مجهود ومحاولات متكررة من أجل الوصول إلى مستوى استثنائي من أداء .

يؤكد إريكسون وزملاءه أن الفرق بين أداء الأفراد لا يرجع إلى القدرات التي يملكونها عند الولادة ، وإنما الامتياز هو نتيجة للتطبيق المكثف والواسع النطاق للنشاط ، فتفسر الاختلافات بين الأفراد بتكرار التمارين النظرية والتطبيقية التي قاموا بها والتي يستمرون بالقيام بها ، ومع بداية التطبيقات يصبح من الصعب التميز بين دور الخصائص الفطرية والمعارف الأدائية المكتسبة من سيرورة التعلم في مستوى الأداء ، وهذا ما يجعل الكفاءة تتطور بالتدريج إلى مرحلة التحكم .

ثانيا : تطوير الكفاءات الإدارية

تعرف عملية تطوير الكفاءات بأنها :" مجموع النشاطات التعليمية المؤدية إلى زيادة أو رفع المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ، وذلك عن طريق رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة لهم من خلال تحسين معارفهم ، مهاراتهم ، استعداداتهم واتجاهاتهم.

[1] نفس المرجع ، ص 103

أما مجالات تطوير الكفاءات فيمكن حصرها في النقاط التالية:

تعلم التعلّم ، معالجة وتسيير المعلومات ، القدرة على الاستنباط والتحليل ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات ، العمل في جماعة التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات ، التفكير الإبداعي والقرارات على حل المشاكل ، التسيير والإدارة التفكير الإستراتيجي ، الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية ، والمرونة[1] .

هناك عدد من الخطوات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة التي ترغب في تطوير كفاءات موارد البشرية وهي :

- تحديد الاحتياجات المرتبطة بفجوات الكفاءات في الأداء بالإعداد على تقييمات رسمية .
- وضع أهداف الكفاءات المرغوب فيها .
- تحديد العقبات المحتملة أمام تحسين الكفاءات الإدارية .
- التوصل مع عملية التقييم لضمان تحقيق الأهداف لغلق فجوة الكفاءات للأداء المتميز .

وقد أشار " L.Beirendonck " إلى أن كل مشروع تطوير يبدأ مع لحظة للتفكير لتقدير ولتقييم الوضعية الحالية ، وعملية تطوير الكفاءات تتطلب أولا تحديد المعلومات حول نقاط القوة والضعف في هذه الكفاءات وبالمنطق ترتكز على ثلاث أسئلة هي" إلى أين نريد الوصول ؟" و" أين نحن الآن ؟" و" ما هي نشاطات التطوير التي يجب أن نقوم بها؟" وهي الأسئلة التي تسمح بتحديد ما يجب فعله وتبين أن كل الكفاءات لا يمكن تطويرها بنفس الطريقة .

حيث لا توجد مقاربة ذات قياس واحد لتطوير جميع كفاءات الأفراد ، يجب الاستجابة لبيئة الأعمال ولما لدى الموظفين من قيم ومهارات واهتمامات وفق المبادئ التالية : [2]

---

[1] خليل صبرينة ، " **تطوير كفاءات المسيرين واثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية** " أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة البليدة 2 ، 2014-2015 ،ص 65 .

[2] جبيق زكية ، " **دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية**" ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2016-2017، ص 143

– كل من يعمل في المؤسسة ينبغي تطويره وخصوصا من أداؤهم ممتاز موثوق (أصحاب الكفاءة).

– تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم مسؤولية كل مدير في المؤسسة.

– يركز التطوير على تنقل الموظفين مرورا بتحديثات جديدة بغية تعزيز قدراتهم المهنية

– قد تتضمن عملية التطوير التدريب لكنها تعني أيضا وسائل التعلم تكون غير رسمية وفي أثناء العمل ، وأن عملية تطوير الكوادر (الكفاءات) ينبغي الاعتماد على مبدأ المؤهلات والخبرات ودعم المواهب المتميزة وتشجيع الكفاءات على الانجاز ، ويكون على عدة مستويات[1].

– تطوير الإدارة العليا : يتم من خلال دعمها بالثقافة التنظيمية والدولية والتكنولوجيا المؤسسة لإحاطتها بكل جوانب العصر والاتجاهات الحديثة في المجال المحلي والإقليمي والدولي والعالمي لتوسيع الرؤية الإدارية وتسهيل مهمة اتخاذ القرارات .

– تطوير الإدارات المساعدة من خلال دعمها بكل بالمعلومات وإبراز أهمية العلاقات الإنسانية والتنظيم والتوثيق ومن هنا يتجلى أهمية تفعيل التشارك المعارفي وتبادل وانتقال المعلومات.

– تطوير المهارات العمالية وسلوكيات العمل : بما يحقق الانسجام والتناغم مع متغيرات التكوين الثقافي المتمثلة في الأهداف المادية والاجتماعية وسياسية الإنتاج كالجودة والتطوير المستمر ..والقيم الاعتبارية للعمل والتي تعد مهمة .

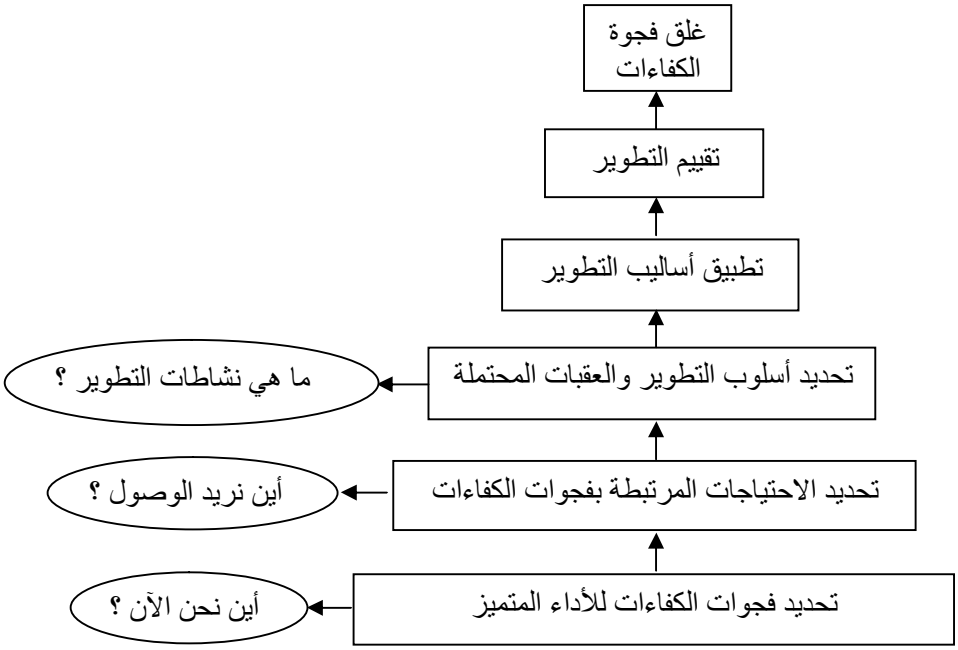
مما سبق يتضح أن المؤسسات التي تتجه نحو تطوير كفاءاتها البشرية ، عليها أن تدرك أن تطوير الكفاءات الإدارية هي عملية هادفة يتطلب تحقيقها إتباع خطوت محددة مع

---

[1] عبد المعطي الخفاف ، **مبادئ الإدارة الحديثة منهجيات حديثة لتنمية الموارد البشرية** ،ط1. عمان : دار دجلة ، 2007 ، ص179 .

الأخذ في الحسبان مجموعة من المبادئ الخاصة بها، وذلك ضمانا لتحقيقها ويمكن تمثيلها في الشكل التالي[1] :

الشكل رقم (02) : عملية تطوير الكفاءات الإدارية



المصدر : جبيق زكية ، **" دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية"** ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2016-2017، ص 144

يوضح الشكل أن عملية تطوير الكفاءات الإدارية هي عملية غير مقتصرة على فئة واحدة أو نوع واحد من الكفاءات ، كما أنها لا يتم بأسلوب واحد ، بل يتم اختيار الأسلوب الأنسب حسب نوع الكفاءات ومتطلبات بيئة العمل ، كما أن تطوير الكفاءات الإدارية وغلق فجوتها هي من مسؤولية كل مدير نظرا لما يتمتع به من صلاحيات .

[1] جبيق زكية ، **مرجع سابق** ،ص 144

ثالثا : تقييم الكفاءات الإدارية

يهدف التقييم إلى ثلاثة وظائف وهي التوجيه ،التعديل والمصادقة ،ويرتبط التقييم والمصادقة في المقاربة بالكفاءات بوضعية التعلم التي تكون عادة معقدة ومرتبطة بالسياق والتي تتطلب تجنيد موارد مختلفة .

وأن التقييم الكفاءات هو سيرورة جمع البيانات من مصادر متنوعة ومتعددة والتي تأخذ بعين الاعتبار تجارب التعلم وتسمح بالتعرف على :

- مستوى تطور الكفاءات لدى المتعلم .
- درجة تحكمه في الموارد الداخلية والخارجية والتي تجند وتركب أثناء الممارسة .
- امتداد الوضعيات التي تنشر فيها مستويات الكفاءة ودرجة التحكم فيها .

في حين تعتمد الكفاءة في المؤسسة على جانب العملياتي والمفيد وتهتم بالعلاقة بين الكفاءة والأداء مع التسليم أن الكفاءة وحدها لا تحدد الأداء .[1]

أسس تقييم الكفاءات:

إن التقييم ممارسة أساسية خاصة فيما يخص تسيير المورد البشري، غير أن هذه الممارسة تعد صعبة التحقيق وحساسة في آن واحد وهذا راجع لطبيعة الفرد المقِيم و المقّيم ، للقيام بعملية التقييم البدأ من الإجابة على الأسئلة التالية والتي تعتبر أساسا لهذه العملية التقييمية.

لماذا نقيم ؟: إن هذا التساؤل يعد جوهريا ويعطي معنى لعملية تقييم المورد البشري، حيث أن لعملية التقييم هذه عدة أبعاد نوجزها فيما يلي:

- بعد اقتصادي :هو بعد دائم الوجود على طول عملية تقييم المورد البشري.
- بعد بيداغوجي: يعتبر أساسيا للقيام بعملية التقييم إذ أن هذه الأخيرة تحتوي في طياتها على الجانب البيداغوجي فمثال عند تقييم الأفراد فإن هذا يمنحهم فرصة الحصول على نظرة خارجية حول مهارتهم و كفاءاتهم مما يساعدهم على التطور .

---

[1] عنبر نصيرة ، **مرجع سابق** ، ص 106

– بعد بسيكولوجي: إن عملية التقييم تدخل ضمن الميدان السيكولوجي الأفراد كونها تعكس الجوانب الشخصية الأفراد كالهوية المهنية للفرد ونظرة وتقدير الفرد لنفسه .

– غير أن تقدير الفرد لنفسه لن يكون إيجابيا إلا إذا كان تقدير الغير له إيجابيا و هذا الأمر يعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للجانب الفردي .

– بعد إستراتيجي: إن ممارسات التقييم لها بعد إستراتيجي كونها ترمي إلى بناء أو تأكيد برامج تطوير جماعية أو فردية.

– بعد تقني : إن ممارسات التقييم تحمل في طياتها البعد التقني فعلى سبيل المثال: عندما تسمح نتائج عملية تقييم الكفاءات ببناء برنامج تدريبي جد محكم

– بعد سياسي: حيث أن خلاصة نتائج عملية تقييم كفاءات الأفراد تسمح بتحديد التوجهات الكبرى في سياسة إدارة المورد البشري، إذ يعتبر من الصعب تحديد التوجهات الكبرى في سياسة المؤسسة دون معرفة نقاط قوة و ضعف مواردها البشرية .[1]

ماذا نقيّم ؟ : لا يمكن أن تكون عملية التقييم ناجحة ما لم يتم تحديد ماذا نقيم عند الفرد أو عند عينة من الأفراد ؟ وعلى العموم فإن عملية تقييم تكون على ما يلي:

– المهارات : إن عملية تقييم مهارات الفرد العامل تتجسد في تقييم نتائجه بمعنى تحليل نتائج عمله الفعلي من أجل مقارنتها إما مع الأهداف المسطرة له قبل مع نتائج الأفراد العاملين معه و الذين توّكل لهم نفس مهام الفرد المقيّم وفي نفس الظروف، كل هذا بهدف معرفة وتحديد مستوى كل عامل .

– الكفاءات والمهنية: يقصد بمهنية الفرد "professionnalisme" التحكم في مجموعة الكفاءات اللازمة للقيام بوظائفه على أكمل وجه وفي الآجال المحددة

– الإمكانيات : تتجسد إمكانيات الفرد في قدرته على اكتساب بسرعة، إما من خلال التكوين وإما من خلال ممارسته اليومية، لكفاءات جديدة تفيده لاحقا في شغل مهام جديدة

[1] خليل صبرينة ، **مرجع سابق** ، ص 54 .

ومختلفة عن مهامه الحالية. إن عملية تقييم إمكانيات الفرد تعد العملية الأكثر تعقيدا كونها تمس جوانب فردية غامضة كشخصية الفرد و دوافعه.

– الالتزام والتحفيز: يقصد بذلك تقييم الفرد لمدى التزامه بوظائفه ومدى تحفزه لأول واجباته المهنية، وتركز عملية التقييم هنا على الفصل بين تحقيق الهداف المسطرة وبين تحفز الفرد للقيام بأداء واجباته، إذ يعتبر تحفز الفرد و بلوغه الأهداف شيئان مستقلان عن بعضهما البعض ،إذ قد يكون الفرد محفزا لكنه لا يصل إلى أهدافه أو العكس، و تتم عملية التقييم هنا من خلال الملاحظة اليومية للفرد فيما يخص التزام الفرد ، أما فيما يخص التحفز للعمل فيعتبر صعب التقييم لأنه يمس أو يتعلق بالجانب النفسي و الشخصي للفرد[1].

متى نقيّم ؟: يختلف وقت عملية التقييم من تقييم دائم إلى تقييم منتظم مستهدف منتظم، بالتالي فإن تقييم المهارات و النتائج يتم يوميا بينما تقييم إمكانيات الأفراد فيكون بصفة نادرة ومحدد وإن السؤال السابق يطرح سؤال آخر يتمثل في معرفة أي فترة تعتبر الأكثر ملائمة إلجاء مقابلات التقييم في المؤسسة ؟ غير أن الإجابة على هذا السؤال تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب السياسات والأهداف المسطرة من قبل هذه الأخيرة[2]

إضافة إلى ما سبق يمكن تلخيص طرق لتقييم الكفاءات في الجدول التالي:

---

[1] Geneviève Jouvenel, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, , Paris : Edition d'Organisations, 1998 , P 62.

[2] خليل صبرينة ، **مرجع سابق** ، ص ص 55– 58

الجدول رقم (02) : طرق تقييم الكفاءات

الأداة	المحتوى
التقييم المنجز من قبل المسؤولين	تم من خلال استبيان يحتوي على أسئلة بهدف حصر نقاط قوة وضعف العامل خلال تأدية مهامه تتم كذلك في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها
المقابلة الجماعية	تعتبر قليلة الاستعمال تكون دائما مسبوقة أو متبوعة بمقابلة فردية، تستغرق وقتا أطول من المقابلة الفردية، تهدف إلى تقييم أداء مجموعة من الأفراد يشتركون في مشروع واحد
التقييم الذاتي	يتم من طرف العامل ذاته، يكون من خلال ملأ العامل الاستبيان يضمن أسئلة تتعلق به.
المقابلة الفردية	قد تكون سنوية أو فصلية، يتم إجراءها عادة في نهاية السنة، تتعلق بمقابلة مع المسؤولين أين يتم التطرق إلى نجاحات و فشل العامل المحققة خلال السنة الفارطة، كما يتم التطرق إلى أهداف السنة الموالية، إضافة إلى المسار المهني للفرد و إمكانية الحصول على دوارات تدريبية
360°	طريقة 360° عبارة عن استبيان يشمل عدة أسئلة متعلقة بالفرد حول أدائه، يملأ من قبل الفرد المقيّم، ومسؤوليه و زملائه في العمل، الممولين والزبائن، بهدف الحصول على تقييم شامل حول الفرد، قد يحضر الاستبيان من طرف المؤسسة ذاتها ، أو من طرف هيئة مستقلة عن المؤسسة
الطريقة المتعددة التقييمات	يتم من خلال هذه الطريقة تقييم أداء الفرد من قبل مقيّمين موظفين بنفس المؤسسة حيث تقيّم كفاءات الفرد أثناء قيامه بوظيفته

المصدر : خليل صبرينة ، **" تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية "** أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة البليدة 2 ، 2014-2015 ص 60

من الملاحظ من خلال مفهوم الكفاءة يتطور تبعا لزالق بين قطبين هما :

- قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار والروتين والبساطة التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات و الوصفة الضيقة .
- قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر ، التجديد ، القيام بمبادرات .

وعليه فإن الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل ، وخصائص المنظمات ، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول ينحصر مفهوم الكفاءة في العرفة العليمة فقط ، ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات . وأما إذا تواجد الزالق الثاني فهذا يعني أن الكفاءة تتجد في المعرفة السلوكية والتفاعلية ، بمعنى الإجابة على السؤالين : معرفة ماذا نعمل؟ ومتى ؟ ، فعلى المورد الكفء يتصرف قبل وأثناء وبعد الأزمات ، وأن يتخلى بروح المبادرة والإقدام وأن يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الثالث : الكفاءات الإدارية والمنظمات الأعمال

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري عبر مراحله المتلاحقة منذ انطلاقته الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر إلى وقتنا هذا يجد تطور موقع ومكانة الفرد في المنظمة ، فتطورت النظرة إليه من التصور الآلي إلى التصور الذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي وهذا في مختلف النظريات ، ويمكننا أن نكشف من خلال هذه التصورات المتباينة للكفاءات وكيفية تطورها بتطور نظريات المنظمات .

المطلب الأول : الكفاءات الإدارية في ظل نظريات الفكر الإداري.

ترتكز هذه النظريات على مجموعة من المسلمات ، والتي كرسها عدد من العلماء ممن يرون الإنسان كآلة ويمكن إبراز كيفية تقديرهم للكفاءة من خلال التطرق لنظريات هذا المدخل التي تتمثل في :

أولا : الكفاءات الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لـــ "فريدريك تايلور":

النظرية عند "فريدريك تايلور" جعلت عنصر التكوين متغيرا أساسيا في تنمية كفاءة المورد البشري وأهميته في تحسين أداء العمال ، حيث أنه إذا ما تكون العمل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أنه يقضي على إبطاء العمل وزيادة الفاعلية في العمل[1] ، لهذا قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الوقت اللازم لأدائها من أجل رفع كفاءة المورد البشري ما ينعكس على الإنتاجية ككل ، وتعنبر هذه النظرية بضرورة التكوين لاعتقادها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر بالبيئة الخارجية ، فهي تعتبر التكوين عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث انه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب والطرق الواجب إتباعها لرفع كفاءة العامل فإن عملية التكوين تعتبر جزءا لا يتجزأ من العملية [2].

---

[1] أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات** ، ط2 . القاهرة : الدار الجامعية ، 2000، ص28

[2] Durant C , **Le Travait Enchainée** . Paris : Ed Seuil , 1978 ,p47 .

2- نظرية التكوين الإداري لـــ "هنري فايول":

تحدث "هنري فايول" عن معيار الكفاءة بقوله " أنه كلما صعدنا في السلم الوظيفي داخل المؤسسة زادت كفاءة الفرد لتقلد مناصب أعلى وفق هذا التدرج " ، لو تمعنا في الأربعة عشر المبدأ التي جاء بها فايول لوجدنا أن كل مؤشراتها تعمل على تنمية قدرة الأفراد وزيادتها، وكذا كيفية زيادة الفعالية التنظيمية لكل مؤسسة ، كما ترمز هذه المبادئ كثبات الأفراد ، والمساواة والابتكار ، والمكافأة وغيرها .

فمجموعة المبادئ تلك جاءت لتلقي الفعالية ، وركزت أيضا على التخصص والتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي مسبق ومنظم مسيطر على سلوك الفرد داخل العملية الإدارية كما نظرت إلى التكوين وتوظيف الأفراد والاهتمام بقدراتهم وتوفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز حيث حرص على أن كل العمال والمدراء بحاجة إلى تكوين مستمر من أجل تدعيم كفاءاتهم واكتساب مهارات جديدة فنية كانت أم إدارية ، ويأتي ذلك وفقا لما تقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه مؤكدا مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب ، حيث انه كلما كان الأفراد مكونين أكثر في وظائف واعتمدوا على كفاءتهم وإبداعهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعه وارتفاع نسبة الإنتاج والفاعلية [1].

وهو ما يجعلنا نستنتج أن "فايول" كان واعيا بضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتكوينه ليحرص فيما بعد على أداء وظيفته على أكمل وجه ، فنظرية التكوين الإداري تشير في مجملها إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء من أجل تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها .[2]

---

[1] مهدي زليف ، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك** ،ط1 . الأردن : المكتبة الإدارية ، 1996 ، ص 46 .

[2] عبد العزيز زواتني ، **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية** ، ط1 . عمان : مركز الكتاب الأكاديمي ، 2019 ، ص ص 70-71

3- نظرية البيروقراطية لـــ "ماكس فيبر Max Weber ":

نجد أنه أول من استعمل مصطلح "كفاءة" بالنسبة للأفراد ، وذلك عندما ربط المنصب بمدى كفاءة الفرد الفنية ، لقد وضع "ويبر" أسس عملية للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطرف ذات العلاقة بالمنظمة لتحقيق الحد الأعلى من الفعالية الإدارية تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لتحقيق الحد الأعلى من الفعالية الإدارية والإنتاجية ، وسماها بالبيروقراطية .

ومن أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي لها صلة بالكفاءات وهي :

- التوظيف حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة والقرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية[1] .

- قضية التكوين ودوره في زيادة مهارات الأفراد وتحسين أدائهم ، وما يؤكد لنا هذا هي المتغيرات التنظيمية التي بنى بها "فيبر" نموذجه المثالي وهي :التخصص ، تقسيم العمل ، الكفاءة المهنية ، الخبرة والشهادات الجامعية كشروط لشغل منصب العمل وتحقيق التدرج الوظيفي ، لكن كان هذا بصفة مبالغة مما سحب الصفة الإنسانية وخاصة فيما يخص الترقية التي تمر بشكل آلي لا يعتمد على المؤهلات والمهارات الخاصة بالعاملين [2].

* وخلاصة القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد كليا على مبدأ التأهيل هذا لأنها ترى المسير أو المشرف هو الذي يحدد أسلوب أمثل لأداء العمل ، وما على العاملين إلا تعلمها والالتزام بها، إذ نجد أن كل النظريات هذا المدخل تتفق على ضرورة تأهيل العامل بالقيام بعمله وفق الطريقة التي تحدد له ، وبالتالي نجد أنها تعتبر أن الالتزام بالأسلوب المحدد هو ما يؤدي إلى كفاءة العمال في أداء العمل لأنه ذلك يزيد من الإنتاجية ، ولهذا تعرضت

---

[1] نفس المرجع ، ص 72

[2] وهيبة مقدود ، " **أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة** " ، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2015-2016 ، ص 11 .

هذه المدرسة لانتقادات عديدة ، وخاصة في مجال تقسيم العمل ، لأن ذلك يعتبر قتل لروح المبادرة والإبداع ولا يدعم التجديد و الابتكار .

ثانيا : الكفاءات الإدارية في ظل النظريات العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر البشري وعدم الاهتمام به ، إذ يركز هذا المدخل على تحليل سلوك الفرد والجماعات بهدف مساعدة المدراء على فهم السلوك ليكون أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة .

1- مدرسة العلاقات الإنسانية لـــ " إلتون مايو" :

لقد اعتمد " إلتون مايو" في دراسته على المبادئ التالية :

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة لكفاءة الإنتاجية ، لأن كمية العمل التي يؤديها الفرد التي تعبر عن كفاءته لا تحدد بقدرته الفسيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية .

- القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم .

- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال، وبينهم وبين رؤسائهم تساهم في تطوير علاقات العمل ، وهذا ما يؤثر على الإنتاجية .

- إشعار العامل بأهمية أمر ضروري لرفع الروح المعنوية له ،فيؤثر إيجابا على إنتاجه .

وبهذا نجد أن "إلتون مايو" أبرز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال ،لما لها من تأثير على رفع مردودية العامل ، وأن الإشراف الفعال يخلق جوا ملائما للعلاقات الإنسانية ويستثمر في العواطف ، مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد ، ووضح أن الإشراف يتطلب مهارات ويستدعي لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف ، وبهذا نجد أن كفاءة العاملين مستمد من كفاءة المشرفين في إشرافهم عليهم [1].

[1] Jean Luc Sharron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**. 2eme édition, Paris : édition Dunod, 2001,p 28

2- المدخل السلوكي والكفاءات :

نظر هذا المدخل الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه إنسان اقتصادي كما افترضت المدرسة الكلاسيكية ، ومن كونه اجتماعي كما رأته العلاقات الإنسانية ، فهذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، ومدى استغلال الفرد لإمكاناته وقدراته ومهاراته ، حيث رأى السلوكيون أن هناك أسباب أخرى تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية ،وبهذا يمكن القول أن هذا المدخل اهتم بمعرفة الطرق التي يمكن من خلالها التأثير على أداء الفرد والتحكم في سلوكه ،ونجد أهم النظريات هذا المدخل فيما يلي :

أ- نظرية الحاجات "لـــ ماسلو" : كان "ماسلو" يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة ، أهمها تحقيق الذات ، ويقترن اسم "ماسلو" بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن لعامل الحاجات متعددة ، فهو دائما يتطلب المزيد ، إذ أنه ما إن يشبع حاجة حتى يطلب غيرها ، وتتشكل تلك الحاجات في شكل هرم قاعدته حاجاته الفيزيولوجية كالأكل ،ثم تليها الحاجة في للأمن ، ثم تأتي الحاجة الاجتماعية ، ثم الاحترام ،فتحقيق الذات التي تأتي في قمة الهرم .[1]

وقد توصلت هذه النظرية إلى أن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد بمرور السنين ، كما ربط الأداء المتميز بالترقية وزيادة الرواتب ، وهكذا أرسى "ماسلو" دعائم توجهات جديدة تولي اهتماما للفرد وقدراته الشخصية ،الفكرية والمهنية التي لها مكانا مرموقا في البناء التنظيمي ، وتراهن ليس فقط على حاجاته الاجتماعية ، وإنما على حاجاته المعرفية ، وبالتالي تراهن على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى .

ب – نظرية الفلسفة الإدارية لـــ " دغولاس ماجريجور":

---

[1] الحبيب ثابتي ، الجلالي بن عبو ، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية** . مصر : مؤسسة الثقافة الجامعية ، 2009 ، ص104 .

ما يميز نظرية "ماجريجور" أنها اعتبرت أن الفرد قد يتأثر بشكل تدريجي مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه ، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم ، فالمدير من أنصار نظرية "X" يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع مرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل ، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ، ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم ،أما المديرين من أصحاب نظرية "Y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف ، مما يفتح مجالا واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات ، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ، ويتصرف الموظفون مع مرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة انسجاما مع توقعات مديرهم ، وبهذا نجد أن هذه النظرية اعتبرت أن الإدارة يمكن أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من توقعات مديرهم ، وبهذا نجد أن هذه النظرية اعتبرت أن الإدارة يمكن أن تحافظ على مستوى الأداء من خلال رفع كفاءتهم من تخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مداركهم [1].

ج –نظرية العاملين لـــ "هيرزبرغ" :

ركزت أبحاث "هيرزبرغ" على موضوع الرضا في العمل ،حيث وجد أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ، وأطلق عليها اسم الدوافع ، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي ترتبط ببيئة العمل ، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية ، وأهم عوامل الدافعية بالنسبة له تتمثل في حاجة للشعور بالإنجاز، الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية دور الفرد في التنظيم ، أهمية العمل نفسه كونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته ،إمكانيات التقدم في الوظيفة ، التطور والنمو الشخصي ، وقد بين "هيرزبرغ" أن وجود

[1] وهيبة مقدود ، **مرجع سابق** ، ص ص 13-14

العوامل الدافعية هو الذي يؤدي على تحسين الإنتاج وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي ،مما يدفعهم لمزيد من العمل وإطلاق قدرتهم وكفاءتهم[1] .

* بالنظر إلى النظريات السلوكية والعلاقات الإنسانية نجد أنها قد شملت لهم المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري ، كفتح المجال لهم للتعبير عن آرائهم ، حسن الاختيار والتعيين وإتاحة فرص التدريب بهدف تحسين المهارات ،والتأكيد على أن نجاح المدير راجع للأفراد .

بالرغم من المساهمة الفاعلة لهذا المدخل في بناء نظريات المنظمات وتسيير الأفراد إلا أنها لم تلقي التطبيق من كل المديرين ،نظرا لاهتمامها بالإنسان فقط وإغفالها جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب .

ثالثا : الكفاءات الإدارية في ظل النظريات الحديثة

رأينا في المداخل السابقة أنها كانت متفقة على أن الفرد يبرز كفاءاته من خلال تأهيله لأداء عمله ، وحدث التغير الحقيقي للنظر إليه مع تفتح المنظمة للمحيط الخارجي ، أين تبلورت النظرة في اعتباره قوة فكرية وإمكانية الاستثمار فيه ، ولقد ظهرت العديد من المدخل الإدارية التي ساهمت على تأكيد ذلك ، ندرج أهمها فيما يلي :

1- مدخل النظم :

نمت نظرية النظم من قبل" **فون بيرتالانفي**" ،وتعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها نظام ، والنظام على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لتؤكد الأداء الفعال للنظام ككل ، وتنظر هذه النظرية لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة ، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض ، وهي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات ،إذ تتمثل المدخلات في المدراء والعاملين بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات الأخرى المادية والمالية والمعلومات ، أما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة

[1] نفس المرجع ، ص 14

الموارد البشرية لتوفير الأفراد الملائمين وتحفيزهم وصيانتهم لاستمرار عطائهم ، أما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة [1].

فهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف العامة للمنظمة ، من خلال رؤية هذه الأخيرة ككل متكامل عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض ، كما كرست هذه النظرية مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل الكفء القادر على المساهمة الفاعلة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور .

2- النظرية الموقفية :

يرى هذا المدخل أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها بيئتها ،وبهذا يقوم على مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة ،فهو يوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على كل المنظمات ، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية صالحة لكل مكان وزمان ، حاولت هذه النظرية اكتشاف ما إذا كان التكيف بين الوظيفة والمنظمة والنمط الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل إذ يضفي عليه ذلك الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة ويحفزه ذلك على الأداء المتفوق .[2]

3- مدخل رأسمال البشري :

ظهرت نظرية رأسمال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي "ثيودر شولتز"، الذي اعتبر أن كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه [3]، وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي " جاري بيكر " ،ومن ثم اقترح كل من " فلامولتز " و لاسي " حصر رأسمال البشري في

---

[1]: Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines – approche systémique**. 2eme édition, Québec : édition Gatan Morin, 1979, pp. 14 – 21

[2] وهيبة مقدود ، **مرجع سابق** ، ص 15

[3] Theodore W.Schultz**, Ivestment in human capital, The American Economic Reviews**, Vol 51, N :1, 1961, pp :1-17

ثلاثة مكونات أساسية وهي " الكفاءات ، الخبرات ، المعارف" وابتداء من التسعينات عرفت حظا أوفر في مجال التسيير ، حيث سمح هذا المدخل بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يرتكز فقط على الآلات والتقنيات والأموال ، وإنما على العناصر غير المادية المتمثلة في الموارد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة

هذا المدخل يعتبر الأفراد المنشط لكل أنواع الأصول الموجودة في المنظمة ،فهو يتفاعل معها بتوظيف المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها ، فهو يعتبر أن الرأسمال البشري يتشكل بما يحمله الأفراد من معارف وكفاءات ، وعلى هذا فعلى المنظمة أن تهتم بهذا الرأسمال من خلال حسن إدارته وتنميته [1].

4- مدخل التحليل الإستراتيجي :

ظهر مدخل التحليل الاستراتيجي بفعل الأبحاث التي قام بها "ميشال كروزيه" حول الإدارات والمنظمات ،وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تناولت الفرد والجماعة بمعزل عن إستراتيجية التنظيم بمثابة نقطة الانطلاق لهذا المدخل بقيادة "كروزيه وفريد بارغ" حيث اعتبرا أن سير التنظيم يعتمد استراتيجيات متعددة ومختلفة ، كما أن لكل فرد أو جماعة إستراتيجية خاصة به وبالتفاعل يمكن الوصول إلى أهداف كل من التنظيم والأفراد فهذا المدخل يركز على توجيه أهداف الفرد والمنظمة لأن الأفراد لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل تشغل لتحقيق أهداف المنظمة إنما لكل فرد أهدافه الخاصة به ويذهب "كروزيه" إلى القول أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لعدم اليقين في كل الميادين فالذي يتحكم أكثر في هذا المنطق بفضل قدراته ومؤهلاته هو الذي يستحوذ على أكثر منابع السلطة ، بمعنى أنه اعتبر مصدر السلطة في كفاءة الفرد أو الجماعة في العمل[2]

---

[1] وهيبة مقدود ، **مرجع سابق** ، ص 16

[2] فاروق مداس ، **التنظيم وعلاقات العمل** . الجزائر : دار مدني ، 2002 ،ص 34

المطلب الثاني : علاقات كفاءات الأفراد ببعض الجوانب تخص المؤسسة:

منذ أكثر من نصف قرن اهتمت المنظمات باختلافها بعنصر الكفاءة داخلها وأصبحت إحدى وسائل نجاحها وتطور إنتاجها وعليه فإن كفاءات الأفراد لها علاقة بجوانب كثيرة تخص المؤسسة ومن بعضها سيتناول في هذا المطلب .

أولا : علاقة كفاءة الأفراد بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات على ساحة الاقتصاد عموما وعلى الإدارة خصوصا، كان ولا بد أن تستفيد الإدارة من هذه الفرصة لتطوير وتنمية أفرادها عن طريق تنمية كفاءاتهم للاستجابة لهذه التحديات، ونذكر منها:

-ضغط وتراكم المعلومات (خاصة مع ظهور وانتشار الانترنت).

-تحتم التنقل من مكان لآخر والعمل عن بعد في بعض النشاطات خاصة

-الوسط التنافسي الذي يتسم بالحدة والذي كان نتيجة ظهور ما يسمى بمرحلة ما بعد المادية أي مجتمع المعلومات، الفضاء السيبراني ،تدفق المعلومات ،....الخ[1]

وتكمن العلاقة بين كفاءات الأفراد وتكنولوجيا المعلمات في تلك العلاقة المتبادلة أي أن تنمية الكفاءات زادت في قوة ودرجة الابتكار والإبداع وبالتالي ظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات، والعكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف والتعليم. ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:

-استحداث مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت، البريد الإلكتروني...الخ[2]

- استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت وظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية .

---

[1] أبو قاسم حمدي ، **مرجع سابق** ، ص 42

[2] نادية جبر عبد الله ، عثمان حسن عثمان،" **التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية**" ،مجلة مستقبل التربية العربية ، عدد 31 ، أكتوبر 2003 ، ص25

– ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء مما أجبر المؤسسة على تدريب الأفراد وتعليمهم وإكسابهم كفاءات جديدة(خاصة رجال البيع والمندوبين) لكي تتمكن من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة(اختصار طرق التوزيع).

– مع اتصالات المؤسسة بمختلف الفئات عبر الانترنت أصبح الإدراك يزداد بأن الفئات المتصلة عبر الشبكة هي أكثر كفاءة من تلك التي لا تتصفحها، وبذلك تستطيع المؤسسة تشكيل جماعات افتراضية أين يتم تبادل المعلومات مما يسمح بتحويل الكفاءات من وإلى المؤسسة. [1]

جدول (03): سبع الكفاءات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

الكفاءات	مكوناتها
التفكير الناقد	حل المشكلات ، البحث ، التحليل ، إدارة المشاريع الإنسانية ، جودة الإدارة
الابتكار	إيجاد : حلول جديدة للمشكلات ، طرق جديدة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد ، التراضي ، الإجماع ...
فهم التداخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والأخلاقي (إدارة التنوع البشري)
الاتصال	القدرة على إختيار طريقة الاتصال المنافسة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة (الهاتف ، الانترنت....)
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة .
المستقبل الوظيفي والاعتماد على النفس	التحكم في التعبير والتعلم على طوال الحياة ، التنمية الذاتية

المصدر : كمال عبد الحميد زيتون، **مرجع سابق**،ص146

يوضح الجدول أعلاه مجموعة الكفاءات التي يحتاجها الأفراد في عصر تكنولوجيا المعلومات، فالتحكم في المعلوماتية التي تعتبر وسيلة مساعدة في تشجيع الابتكار ويجب أن لا نغفل عاملا مهما من شأنه أن يكيف كفاءات الأفراد مع تطورات البيئة وعصر

[1] كمال عبد الحميد زيتون، **مرجع سابق** ، ص 145 .

المعلومات ألا وهو المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس والذي يتكون أساسا من عنصر التنمية الذاتية التي بدأت في البروز في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ.

ثانيا : علاقة كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية

ترتبط عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تذكر منها النشاطات الخمسة الرئيسية[1] :

1. علاقتها بتخطيط الموارد البشرية

أمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، فقد أصبح مفروضا على هذه الأخيرة – في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل – أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان، حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

2. علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية

تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وتقييم المردودية وبين تنمية كفاءات الأفراد، في أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد (لسد ذلك النقض بتنمية كفاءاتهم)، فهي تنير الطريق نحو معرفة أفضل للثغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة، وتساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات(خاصة عند تقييم المردودية)من جهة أخرى، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم[2].

3. علاقتها بالتوظيف والاختيار

تكمن العلاقة في شقين، فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإن لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، والثاني أن

---

1 أبو قاسم حمدي ، **مرجع سابق**، ص 58

2 نفس المرجع ، ص 59

تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا.

أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين.

4. علاقتها بإدارة المسار المهني

تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقي.

وإضافة إلى مساهمتها الأولى، فإدارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرداها، حيث تمدها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني.[1]

5.علاقتها بالمكافأة

يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب بل تلعب المكافأة دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة.

ثالثا : علاقة كفاءات الأفراد بالأداء

الأداء هو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية، فالفعالية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة ، والفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة ،وبما أن

[1] نفس المرجع ، ص 60

كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل كالتالي:

-وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.

-الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

أما نقاط الاختلاف فهي:

-مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء.

-لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها[1]:

- عدم توازن بين الكفاءة والمهنة ،فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد.

-غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، ويعتبر من أهم عوامل النجاح.

-عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ، ببعض الكفاءات الجماعية.

ومما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة ،وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

رابعا :علاقة كفاءات الأفراد بالهيكل التنظيمي

في النظريات التقليدية كان الهيكل التنظيمي يتسم بتعدد المستويات الإدارية فهي تتميز بأنها ذات درجة مركزية عالية ، إذ ترتكز على أن السلطة هي أعلى إلى أسفل ، كما أنها تتسم بالرسمية وتعتمد على القواعد والإجراءات والأوامر والتطبيق الحرفي لكل منها من قبل العاملين ، وهذا ما يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة ،لأن ذلك يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وبالتالي بطء اتخاذ القرار وإحساسهم بأهمية كفاءاتهم

[1] نفس المرجع ، ص ص 44 -45

، ولكن تحول المنظمات لأنظمة أكثر انفتاحا ومرونة أدى بها إلى تطويرها بشكل يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة الفاعلة لمتطلبات السوق واستخدام تكنولوجيا متطورة .[1]

إن الفكر الحديث يركز على عدم وجود طريقة واحدة مثلى للهيكل التنظيمي ، لأنه يتوقف على ظروف كل منظمة ونمط الإدارة والقيم التي تؤمن بها ، بالإضافة لنظرتها الايجابية للعنصر البشري ، وتتمثل ملامح الهيكل التنظيمي في المنظمات التي تعتمد على الإدارة بأسلوب الكفاءات بأنها ذات مستويات إدارية أقل وكثرة فرق العمل واستخدام فرق التطوير والتحسين المستمر ، بالإضافة لوجود أنظمة اتصال فعالة ،بمعنى الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الآلية والاتجاه نحو الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة واللامركزية وتفويض السلطة للمستويات الدنيا ، والتي تتسم بقصرها أي أنها مسطحة .

إن انتقال المنظمات من الهياكل التنظيمية الآلية والطويلة إلى هياكل تنظيمية حيوية ومسطحة يعني انتقالها للتركز على العمليات وليس على الوظائف ،وهذا ما يقلل من مستويات الهيكل التنظيمي[2] فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة للإبداع والتكيف مع الحالات فهي وسيلة لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ ، ويساعد المنظمة على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد وينمي خبراتهم وبالتالي إطلاق كفاءاتهم [3].

المطلب الثالث : علاقة الكفاءات الإدارية ببعض جوانب مفاهيم العصر الجديد

مما لا شك أن إفرازات من مفاهيم مختلفة في الفكر الإداري الجديد مثل التمكين والهندرة والميزة التنافسية وغيرها أثرت بشكل أو آخر على المنظمة وخاصة التأثير المباشر لموردها البشري فانعكست مباشرة على الكفاءات الإدارية .

---

[1] وهيبة مقدود ، **مرجع سابق** ، ص 104

[2] صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالبي ، **الإدارة والأعمال** .عمان : دار الوائل ، 2007،ص342

[3] وهيبة مقدود ، **مرجع سابق** ، ص 105

أولا : علاقة الكفاءات الإدارية بالميزة التنافسية

إن كفاءات المتميزة هي الكفاءات التي تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا من خلال المميزات الخاصة التي تتمتع بها فالكفاءات المتميزة هي كفاءات أساسية ذات مزايا خاصة . وتتميز بالخصائص التالية [1]:

1- التعقيد : بمعنى أن الكفاءات الأساسية للمنظمة تكون صعبة التقليد وهذا بسبب تعقيدها ،وهذا راجع لتدخل الأنشطة الداخلية للمنظمة ، فالقيمة تتولد داخل المنظمة بتفاعل العديد من الأنشطة الأساسية والمساندة مع بعضها البعض ، بالإضافة إلى أن للمنظمة علاقات خارجية عديدة تربطها وهذه العلاقة تساهم في تعقد الكفاءات الأساسية للمنظمة .

2- الثقافة والتاريخ : ما يزيد من خصوصية الكفاءات المتميزة للمنظمة هو أن هذه الكفاءات تكون نابعة من تاريخ المنظمة وتجاربها السابقة واحتوائها على العديد من القيم المستمدة من ثقافة المنظمة ، وأيضا أن الكفاءات الأساسية تتكون في المنظمة من خلال ما يسمى بالتعلم التنظيمي أي باستفادة المنظمة من خبرتها عبر كل تاريخها .

3- الغموض السببي : صلابة الكفاءات المتميزة يمكن أن تنتج عن صعوبة التميز بين الأسباب والآثار التي ساهمت في الميزة التنافسية ففي الواقع الميداني للمنظمة يصعب التميز بين مظاهر الكفاءة المتميزة(الأسباب) ومظاهر الميزة التنافسية (الآثار)،كمثال على ذلك .[2] ماذا نقول عن منظمة لسيارات تتميز بجمال تصميم سيارتها هل لديها ميزة تنافسية تتمثل في تميزها من خلال تصاميمها؟ أم أن لهذه المنظمة كفاءة متميزة تتمثل في التصميم؟ عدم القدرة على التميز يطلق عليه تسمية "الغموض السببي"

ومنه يمكن استخلاص من مصادر أساسية للميزة التنافسية يتمثل في الكفاءات المتميزة (كالمعرفة الفنية ، المهارات ،القدرات والذكاء)

---

[1] كمال حمادي ، **مرجع سابق** ، ص111

[2] Cery Jhonson **,Et Strategique** .8éme Edition ,Paris :Pearson Education,2008,P115

ثانيا : علاقة الكفاءات الإدارية بالهندرة

تعرف إعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" بإعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات التسييرية لتحقيق تحسينات جوهرية ضخمة وهائلة في معايير قياس الأداء الحالية والحاسمة مثل : التكلفة ،الجودة ،الخدمة ، السرعة[1] .

كما يمكن النظر إلى الهندرة أيضا على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق : سرعة الأداء ،تخفيض التكلفة، جودة المنتج ،تبدأ من نقطة الصفر ،تركز على العمليات الإدارية ،تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل ،تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل ،تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيم التركيز على عبارات ،مثل :"التغيير الجذري ،التحسينات الجوهري ،البناء الأساسي ، إعادة التصميم الكلي" .

في حين تعتبر الكفاءات الإدارية من أدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة ، وعند إجراء التغيرات التنظيمية والهيكلة في المؤسسة ، وعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة تطوير الموارد البشرية لها وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد ،والآثار الإيجابية عليهم ،وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيرات الجديدة والتكيف معها ، وإذا كان المستهدف من نشاط إدارة الموارد البشرية عند إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغيرات جوهرية في العمل ، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جوهرية في الكفاءات الإدارية حتى تكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ الهندرة ووفقا لفلسفتها يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم ،

---

[1] جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** . مصر : الدار الجامعية ، 2004، ص69

وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن نمط البيروقراطي السائد ، الهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات وكفاءات متعددة [1].

ثالثا : علاقة الكفاءات الإدارية بالتمكين

في مؤسسة ما ، من استراتيجياتها تطبيق التمكين ، فإن أفرادها يسعون لاستثمار كل قدراتهم وإمكانياتهم وتحقيق الأداء المتميز ، ذلك لأن التمكين يساعدهم على فهم ظروف وأهداف وإمكانيات واستراتيجيات المؤسسة ، ويمنحهم الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومهامهم ويساعدهم على تماسك الجماعة ، ويجعلهم يدركون مقدرتهم لأداء المهام بشكل ماهر ، كما يجعلهم ينظرون لأنفسهم كمصدر ثمين ملئ بالكفاءات والمواهب ويزودهم بمهارات ومعارف جديدة ، الأمر الذي يسمح لهم بتطوير كفاءاتهم وتحسين أدائهم ، ويتحولوا إلى عامل إبداع في المؤسسة .

كما أن برامج التمكين تؤدي إلى تطوير كفاءات الأفراد وتحسين مستواهم الأدائي ، لأن المؤسسة التي تمكن العاملين من منحهم ثقتها وسلطتها وحرية التصرف ، وتزودهم بمهارات ومعارف جيدة الأمر الذي يزيد من قدراتهم ويطور من كفاءاتهم ،وخاصة الموظف صاحب القدرة والاستعداد المسبق ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية [2].

وتسعى عملية التمكين إلى تطوير الأفراد العاملين الذين لديهم القدر على قيادة أنفسهم من خلال دعم كفاءاتهم ودافعيتهم للإنجاز بمنحهم المكافآت والمعلومات عن الأداء التنظيمي ومنحهم المعرفة لفهمها ، والسماح لهم بامتلاك القوة المؤثرة ايجابيا في الأداء .

أي أن التمكين من خلال إزالة لكافة القيود أمام العاملين فهو بذلك يمنحهم بذلك القدرة على إنجاز أداء مهمهم ويزيد من معارفهم ومهاراتهم ودافعيتهم ، وهذا بالتأكيد ينعكس على الكفاءات الإدارية التي تمتلكها المؤسسات بالإيجاب.

---

[1] ليندة فريحة ، "**إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية** " ، أطروحة دكتوراه في التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة باجي مختار بعنابة ، 2013-2014 ص ص 201-202 .

[2] محمود حسين الوادي ، **التمكين الاداري في العصر الحديث** ،ط1. عمان: دار ومكتبة الحامد ،2012 ، ص ص131-132

وتعتبر أبعاد التمكين مصادر رئيسية للتعلم الفردي والمؤسسي وعوامل في تعزيز معرفة وكفاءات الأفراد من خلال بناء برامج تدريبية عالية المستوى للعاملين ، واستخدام الحوار والمنافسة والمصارحة لأفكار بشكل فردي وجماعي ، واستخدام الحوار لتبادل الخبرات العلمية والميدانية للعاملين ، حيث توفر المزيد من المعلومات للعديد من الأفراد ولمختلف المستويات الإدارية يولد لديهم استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة[1] ويمكن حصر أهمية كل بعد من أبعاد التمكين في تطوير الكفاءات الإدارية فيما يلي :

- **تفويض السلطة :** يجعل الأفراد قادرين على التصرف والذي من شانه أن يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بضرورة تطوير الذات وتوظيف قدراتهم (الأمر الذي يؤدي حتما إلى تطوير الكفاءات الإدارية في المؤسسات) .

- **القيادة :** تحفز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر والنمو والتطور ،من خلال إيجاد بيئة مستقرة عاطفيا وداعمة وقابلة للتكيف ، يشتد فيها الحماس للعمل ولتقديم أرقاما قياسية في حسن الأداء [2].

- **مشاركة المرؤوسين :** بُعدٌ يعمل على تدريب وتنمية وتطوير المرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وفعاليتهم ، والرفع من روحهم المعنوية لينعكس على أدائهم ومن ثم على أداء المؤسسة ككل .

- **هيكل تنظيمي فرقي:** يجعل أفراد المؤسسة في حالة دائمة من التعلم وتحسين الأداء ، ويمنحهم حرية التحرك والاتصالات لأنها هياكل (بفرق عمل ذاتية) تتميز بقدرات عالية

---

[1] سيف الدين عماد، عالية جواد محمد علي ، " **أثر التمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد** " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36، جامعة بغداد ، 2013 ، ص166

[2] بيترج دين ،تر: وليد شحادة ، **القيادة للجميع كيف تطبق مهارات السبع الأساسية لتصبح قائدا ومحفزا ومؤثرا**، ط3 . الرياض : العبيكان ، 2014 ،ص ص 22-23

على تكييف وتدعيم عملية المشاركة والعمل الجماعي، وشاملة للقيم والرؤية المشتركة بين العاملين والإدارة[1] .

- **الاتصالات التنظيمية :** تشكل الدافعية لدى الأفراد والرغبة القوية العفوية لانتقاء والتوصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار الجديدة والتعلم والمساعدة الجماعية .

- **التدريب :** مخرجاته المباشرة تشمل على مستوى معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة من أنماط السلوك ومستويات الجودة ،وكل ذلك يساهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية ،إذ يكتسب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ، والقدرة والرغبة في استخدام تلك الأنماط في عمله ،أي أن التدريب يؤدي إلى تنمية وتطوير كفاءات الأفراد من خلال عملية التعلم ومن ثم الكفاءات الإدارية في المؤسسة ككل [2].

رابعا : علاقة الكفاءات الإدارية بالجودة الشاملة :

تعتبر الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة الموجهة بشكل خاص لتلبية حاجات الزبائن الحالية والمحتملة من خلال ضمان التحسين المستمر لعملياتها وأنشطتها المختلفة وتفعيل دور الموارد الداخلية والكفاءات في ذلك ، ومن اجل تحقيق ذلك فهي توفر مجموعة من المتطلبات والتي من أهمها الاستثمار في الموارد الداخلية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار ، وكل هذا يشكل أرضية خصبة لتشكيل كفاءات تنظيمية تتجدد وتتطور باستمرار بالتحسين المستمر الذي يعتبر من أهم إدارة الجودة الشاملة ، كما أن توفر هذا النوع من الكفاءات في المنظمة يساعد على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة ، من خلال قدرته على تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد الداخلية وخاصة البشرية منها ، وأيضا من خلال قدرته المتفوقة على دعم المستوى التكنولوجي للمنظمة والذي يساعد على عمليات التحسين المستمر ، وكذلك من خلال مساهمته الفعالة في تقديم القيمة المضافة للزبون في المنتج النهائي وبالتالي دعم

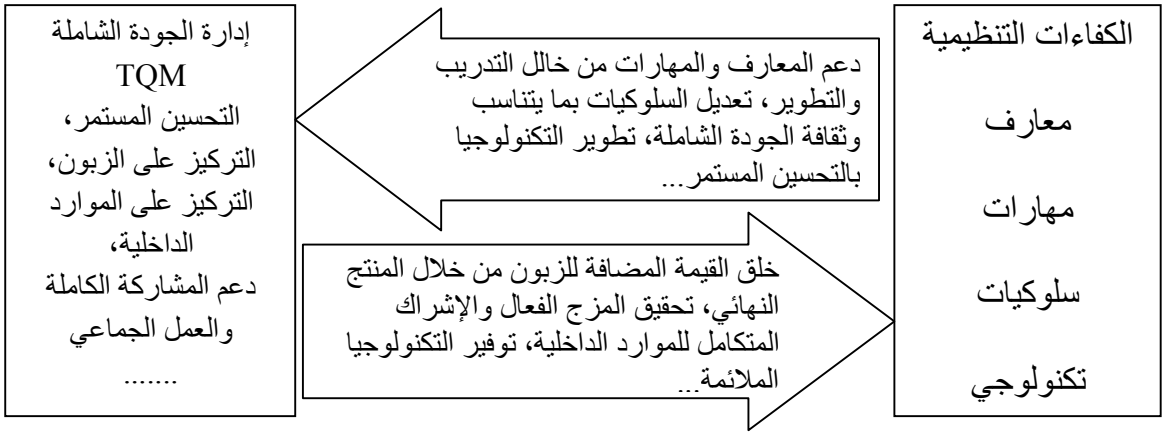
---

[1] جمال الدين محمد المرسي ،**مرجع سابق** ، ص 70

[2] زكية جبيق ، **مرجع سابق** ، ص 149-151

مبدأ الجودة الشاملة القائم على التركيز على الزبون ، وبالتالي فالعلاقة بين الكفاءات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تبادلية ويمكن توضيح ذلك في[1]:

الشكل رقم (03): علاقة إدارة الجودة الشاملة بالكفاءات التنظيمية



المصدر: زكية معزوز ، **"الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة "**،دكتوراه تخصص إدارة تسويقية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2016-2017 ،ص 69 .

وبما أن العنصر المحوري في تبني وتطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو العنصر البشري بحيث يركز مدخل الجودة الشاملة على :

- الاعتماد على الأفراد أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم
- ضرورة إشراك العاملين في علية التطوير .
- كل مورد بشري في المؤسسة يكون مدركا للجودة ومسؤولا عن تحقيقها .
- أهمية التدريب والتعليم المستمر .
- التدعيم المستمر للعاملين ومكافأة الإنجازات .

وهذا يعني أن هناك علاقة وثيقة بين الكفاءات الإدارية وبين الجودة الشاملة عند تطبيق نظام الجودة على الكفاءات الإدارية فإننا نسعى إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنهج التدريبي ، أي رفع كفاءة الأداء التدريبي بشكل متنامي مما يعني المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج إليه في تطوير أدائه ، مما يردي بالتالي إلى زيادة فرص

[1] زكية معزوز ، "**الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة** "،دكتوراه تخصص إدارة تسويقية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2016-2017 ،ص 68 .

التعليم ، كما يهدف ذلك إلى أن تتحول المؤسسة التي يبدع العاملون في التدريب في تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية للعملاء مؤسسة تعليمية ، ويعني ذلك أن تتحول الكفاءات الإدارية إلى أحد مصادر التطوير الرئيسية والهامة بالمؤسسة [1].

ومنه مما سبق فإن منظمات الأعمال دفعتها إلى النظر إلى الفرد بكل مقوماته كشخص مستقل وفاعل في وسطه وصانع إلى حد ما لمصيره ، شخص يفترض على الآخرين احترامه واحترام المبرمة معه ، ومقابل ذلك يكون مستعدا للانخراط كفاية في المشروع ، ووضع إبداعه وكفاءاته في خدمة المنظمة ، وبهذا فلا يجب الأخذ بأحد المداخل النظرية دون الأخرى إنما يجب التكامل فيما بينها ، وعليه انتقل الفكر الإداري من منطق الاستخدام ، الذي يركز على المنصب عن طريق ما يسمى بالتأهيل ، إلى منطق الكفاءة الذي يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري أفرادا أو جماعات ، وبهذا نجد مصطلح الكفاءة لم يجد طريقه إلا بعد بروز المداخل لحديثة في الفكر الإداري ، التي ركزت كلها على أهميته بالنسبة للمنظمة .

[1] لبندة فريحة ، **مرجع سابق** ، ص206

خلاصة الفصل :

خلص هذا الفصل بأن المورد البشري هو عصب كل مؤسسة ويؤخذ به في علم الإدارة لأنه يحقق أهداف مرجوة بكفاءة وفعالية لها ، ولذا يعنى بتدبير القوى العاملة عن طريق التخطيط للموارد البشرية لمعرفة الكم والنوع المناسب منها ، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين للعمل ، وإتباع أفضل السبل لاختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل ، ثم تعيين ذوي الكفاءة منهم في مواقعهم المناسبة ، ثم متابعة الأعمال وإجراءات العمل جديدة التي طرأت عليهم ليتم رسكلتها وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بما يتناسب مع كل وضعيات واحتياجات العمل ، وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الموارد البشرية .

وإن دورة الكفاءات الإدارية هي دورة تتميز بالمرونة والتطور الدائم ، تنتج عن مدى قدرة الإدارة على تحقيق الرسائل والسبل الكفيلة نحو الاستقرار المورد البشري، وبحكم أن هذه الدورة قد تكون أكثر من هم معنيون بها هم الإطار لان حركاتهم نحو تتميز بديمومة التغير مما يجعل المؤسسة ويحتم عليها الاستمرارية من خلال التطوير المستمر للكفاءات الإدارية عن طريق التدريب والتكوين والتحفيز الأفراد وكسب ودهم من خلال الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي المناسب هدفا للوصول لأداء الإيجابي للأفراد في المنشأة .

وقد تم التطرق للدور الأساسي الذي تلعبه الكفاءات الإدارية للموارد البشرية في تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات مختلفة وذلك من خلال معرفة كيفية اكتساب الموارد البشرية للكفاءات الإدارية من خلال نماذج مختلفة مقدمة من عدة دارسين في هذا الحق وبدايتها بالتعلم الذي يكون في صوره المختلفة ، و يتضح أن المؤسسات التي تتجه نحو تطوير كفاءاتها البشرية ، فعليها أن تدرك أن تطوير الكفاءات الإدارية هي عملية هادفة يتطلب تحقيقها إتباع خطوت محددة مع الأخذ في الحسبان مجموعة من المبادئ الخاصة بها ، وعليه فالتطوير هو مجموع النشاطات التعليمية المؤدية إلى زيادة أو رفع المردودية

الحالية والمستقبلية للأفراد ، وذلك عن طريق رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة لهم من خلال تحسين معارفهم ، مهاراتهم ، استعداداتهم واتجاهاتهم.

وعلى كل مؤسسة تقوم بعملية التقييم لأنها ممارسة أساسية فيما يخص تسيير المورد البشري، غير أن هذه الممارسة تعد صعبة التحقيق وحساسة في آن واحد وهذا ارجع لطبيعة الفرد المقِيم و المقّيم ، للقيام بعملية التقييم البد من الإجابة على الأسئلة التالية والتي تعتبر أساسا لهذه العملية التقييمية وهي لماذا نقيم ؟ ماذا نقيم ؟ متى نقيم ؟ .

و يهدف التقييم إلى ثلاثة وظائف وهي التوجيه ،التعديل والمصادقة ،ويرتبط التقييم والمصادقة في المقاربة بالكفاءات بوضعية التعلم التي تكون عادة معقدة ومرتبطة بالسياق والتي تتطلب تجنيد موارد مختلفة .

ومن جهة أخرى تم التطرق في هذه الدراسة بالتعرف على أهم النظريات الفكر الإداري التي تناولت في طياتها وجوانبها الكفاءات الإدارية ومنها على سبيل المثال النظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية ،التكوين الإداري ،والبيروقراطية)، نظريات العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي(العلاقات الإنسانية ،نظرية الحاجات ،الفلسفة الإدارية ،ونظرية العاملين) ، والنظريات الحديثة (مدخل النظم ،الموقفية ،الرأسمال البشري ،التحليل الاستراتيجي) .

وفي الأخير تم المرور إلى علاقة الكفاءات الإدارية للأفراد مع مختلف العلاقات منها التي تخص بعض جوانب المؤسسة مثل علاقتها بالتكنولوجيا المعلومات وبنشاطات إدارة الموارد البشرية ، وبالأداء الوظيفي ، وثم بالهيكل التنظيمي وأما العلاقات الأخرى فهي التي تخص بعض إفرازات و مفاهيم العصر الحديث مثل الميزة التنافسية ، الهندرة ، بالتمكين ، بالجودة الشاملة .

وتكمن أهمية هذا الفصل من حيث ثرائه بالتراث الثقافي ، والذي من شأنه يزيد ثراء التحليل السوسيولوجي في الجانب التطبيقي .

الفصل الرابع

نظم المعلومات الإدارية

تمهيد :

تعتبر نظم المعلومات الإدارية من المفاهيم الحديثة ، والتي تعاظمت أهميتها بظهور الحاسوب وتطوره ومختلف التقنيات والتطبيقات المسير له ، إذ أضخت المعلومات الشريان الحيوي لكافة المنظمات وتتحدد أهمية وقيمة المعلومات المستخرجة من نظم المعلومات الإدارية ، وعليه فنظم المعلومات الإدارية المتطورة وذات الفاعلية العالية ، لها الدور الكبير والأثر الإيجابي في تحسين مستوى الأداء المنظمة داخل وحدات المؤسسات المختلفة ، إذ أنها تساعد الإداريين والعاملين على الاستفادة من استخدامات التكنولوجيا ودمجها في العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة بأسرع وقت وأقل جهد وبأقل تكلفة ممكنة ، فهي تساعدهم في الوصول إلى المعلومات بسرعة عالية ، لكي يتم اتخاذ القرارات السليمة بشأن المسائل الإدارية المستجدة ، كما يمكن لتلك النظم أن توفر فرصة تبادل الخبرات والمعلومات فيما بين الإداريين ، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية العمل داخل الوحدات الفرعية ، وبالتالي على المؤسسة ككل .

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على نظم المعلومات الإدارية ككل ليقسم إلى أربعة مباحث مهمة وهي :

- المبحث الأول : تكنولوجيا المعلومات الإدارية .
- المبحث الثاني : نظم قواعد البيانات والمعلومات الإدارية .
- المبحث الثالث : مدخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية
- المبحث الرابع : نظم المعلومات الإدارية ومنظمات الأعمال

المبحث الأول : تكنولوجيا المعلومات الإدارية

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة ، و أبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها ، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات وسنتعرف في هذا المبحث على مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية ومكوناته وأبعاده .

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهم خصائصها

أولا: تعريف تكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها "عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تعاون الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة ، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية ، البرامج الجاهزة ، وقواعد البيانات ، وشبكة الربط بين العديد من الحاسبات وعناصر أخرى ذات علاقة". " على أنها أي أداة تعتمد على الحاسب الآلي ، والتي تعاون الأفراد على الاعتياد على العمل مع المعلومات ،ودعم المعلومات واحتياجات تشغيل المنظمة "[1].

" يقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد ، البيانات ، والإجراءات ، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة "، " تكنولوجيا المعلومات هي اكتساب وتخزين ومعالجة واسترجاع ونشر المعلومات عن طريق التكامل بين الحاسبات الالكترونية ونظم الاتصالات الحديثة " [2].

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس ، **كفاءة وجود الخدمات اللوجستية** . الإسكندرية : الدار الجامعية ،2009 ،ص 86

[2] نور الدين بشاخ ،"**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة** "، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر : الجزائر، 2010-2009 ، ص 66

يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل الأدوات و التقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها و تشمل كل من عتاد الحاسوب والمكونات المادية للحاسوب ، برامج الحاسوب[1].

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية ،نص، صوت أو صورة [2]

وتعرف أيضا " هو جميع المعلومات والاتصالات وجميع الوسائل والأدوات اللازمة ، ويتمثل ذلك في تكنولوجيا الاتصالات بعناصرها من الفاكس والتلفزيون والراديو واستخدام الحاسبات الآلية وشبكات المعلومات ومرصد المعلومات وشبكات الانترنيت واستخدام القمر الصناعي وغيرها من وسائل الاتصال .[3]

– ويشير تعريف آخر هي الوسائل المستعملة لإنتاج ، معالجة ، تخزين ، استرجاع ، وإرسال المعلومات ، سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) أو كتابي أو صورة .

وتكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجية الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة ، وتخزين واسترجاع ، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية ، نص ، صوت أو صورة .

---

[1] أحمد فوزي ملوخية ، **نظم المعلومات الإدارية** . مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009 ،ص 13

[2] Michel paquin , **gestion des technologies de l'information** . canada : éditions agence d'arc, ,1990,p17

[3] مايدي سعيدة ، " **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة** " ، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2014–2015 ص ، 72

– وهي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ، ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني ، وتشمل تكنولوجية الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة مختلفة من معدات تستخدم في الاتصالات . [1]

– تعتبر على أنها أحد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين والتعامل مع التغير كما أن تكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة ، حيث يتم بواسطتها خلق ورقابة الأنشطة المختلفة للتنظيم[2] .

كما عرفتها جمعية تكنولوجيا المعلومات الأمريكية بأنها : " دراسة أو تصميم أو تكوير أو تطبيق أو دعم أو إدارة أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب خصوصا تطبيقات البرامج والمعدات المادية للحاسوب " [3].

من التعاريف السابقة نستخلص عنصرين وهما :

أولا : أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيات المهمة الأكثر استعمالا والتي تهتم بمعالجات البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة .

ثانيا : تتركز على دورة لمعالجة المعلومات متمثلة في عمليات الاستقطاب ،وتخزين والمعالجة المعلوماتية وعملية البث في وسائل الاتصال مختلفة .

وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات مرتبطة في ثلاث مجلات وهي :

– دعم مهام تشغيل المعلومات .

– كأداة مساعدة على تنمية الابتكار .

– كأداة لاختصار عاملين : الوقت ، والجهد .

---

[1] القويزي القائمة ،" **تسيير التنوع ودوره في التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال**" ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة البليدة 2 ، 2016–2017 ص : 38

[2] -Alain Caudix, **le management à l'épreuve des changement technologiques** . paris : Edition d'organisation , 2002, p108

[3] إسماعيل بن ديلمي ،" **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية** " ، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة باتنة 1 ،2017–2018 ، ص 21 .

ثانيا : أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات :

تتمثل أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات في ما يلي :

1- 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 .

2- اللاتزامنية : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .

3- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجية المعلومات والاتصالات، فالانترنيت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنيت على مستوى العالم بأكمله .

4- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع .

5- قابلية التحرك والحركية : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال... إلخ[1]

6- قابلية التحويل : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة .

7- اللاجماهرية : وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة

---

[1] ياسمينة ياسع ،"**دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة** " ، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ،2010-2011 ، ص 24

للاتصالات، سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة .

8- الشيوع والانتشار : وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن .

9- العالمية والكونية : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم .وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيًا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية[1].

10- تكوين شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجية 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 .

11- الذكاء الاصطناعي : أهم ما يميز تكنولوجية المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

12- النمنمة: ونقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة ، وهي من أهم ميزات تكنولوجيا المعلومات ، فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها مع انخفاض أسعارها ، مما يجعلها موضوع طلب دائم وكبير في جميع الميادين .

13- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة : نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام

14- تقليص المكان : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة .

---

[1] علوطي لمين ،**مرجع سابق** ، ص 56

15- تخفيض الوقت : بإمكان القول بأن تكنولوجيا المعلومات تمكنت من اقتصار الوقت والزمان فمثلا الانترنت سمحت لكل فرد بالحصول على ما يلزمه من معلومات في وقت قصير جدا مهما كان موقعه الجغرافي[1] .

المطلب الثاني :تعريف الحاسوب ومكوناته المادية :

أولا : تعريف الحاسوب

كثرت وتعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الحواسيب ، بل وتغيرت عبر السنوات وأخذت مفاهيم مختلفة حسب تطور الحواس ذاتها ، لكن وبالرغم من ذلك فإن التعاريف الأساسية كانت ومازالت موحدة وتعطي نفس المفهوم لمصطلح الحاسوب أو الحاسب الآلي وفيما يلي بعض هذه المفاهيم :

- "الحاسوب أو الحاسب الآلي أو الكمبيوتر جهاز إلكتروني قادر على استقبال البيانات ومعالجتها إلى معلومات ذات قيمة يخزنها في وسائط مختلفة" [2].

- " الحاسوب هو جهاز إلكتروني صمم لاستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل آلي وتخزينها ومعالجتها ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة قابلة للاستخدام حسب الحاجة والطلب ، وذلك بموجب التعليمات الخاصة يطلق عليها اسم برامج أو برمجيات التشغيل "[3].

- "إن كلمة كمبيوتر computer مشتقة من الفعل compute بمعنى يحسب ، ويعرف الحاسوب بأنه آلة حاسبة إلكترونية ذات سرعة عالية ودقة متناهية يمكنها معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وفقا لمجموعة من التعليمات والأوامر للوصول للنتائج المطلوبة"[4].

واعتمادا على ما سبق من التعاريف ، يمكن الوصول إلى التعريف التالي لمفهوم الحاسوب: " الحاسوب هو مكون من مجموعة من الأجهزة الإلكترونية المستقلة

---

[1] ياسمينة ياسع ، **مرجع سابق** ، ص 25

[2] http://ar.wikipedia.org/ 2014/10/14 8:45

[3] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ،**مرجع سابق** ، ص ص121-122

[4] http://computer.atlas4e.com/Project_E1/Project/chapter01/chapter1.htm 2014/10/14 9:01

والمترابطة بآن واحد ، وتؤدي كل واحدة منها وظيفتها المعدة لذلك ، وتعمل معا بشكل متناسق ومنسجم من خلال نظام تشغيل وبرمجيات ، تقوم باستقبال البيانات والمعلومات ومن ثم معالجتها ومن ثم تخزينها وإظهارها للمستخدم بصورة أخرى ".

ثانيا: المكونات المادية للحاسوب

يمكن تصنيف المكونات المادية إلى :

1- وحدات الإدخال.

2- وحدات الإخراج.

3- وحدة المعالجة المركزية.

4 - وحدة الذاكرة الرئيسية.

5 - وحدات التخزين المساندة.

6 - الأجزاء الداخلية للحاسوب.

1- وحدات الإدخال [1]:

تمثل وحدات الإدخال حلقة الوصل بين الحاسب وبين المستخدمين لها وهي الوحدة التي تلقى البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية ، ومن وحدات الإدخال المعروفة ما يلي :

- لوحة المفاتيح : وتستخدم لإدخال النصوص و الرموز و الأرقام إلى الحاسوب.

- الفأرة : هي جهاز جد ضروري لمعالجة العناصر الموجودة في واجهة العرض وتستخدم بمجرد نقرة على الفأرة في المكان المؤشر عليه ولها استعمالات عديدة.[2]

- القلم الضوئي : هو جهاز يشبه القلم العادي ويستخدم في الكتابة والرسم مباشرة على شاشة الحاسب أو اختيار شيء معين من الشاشة بمجرد لمسها بواسطة القلم الضوئي[3] .

---

[1] عبد الغني حلاسة ، **دليل المبتدئ في المتمهن في الإعلام الآلي** . الجزائر : دار المعرفة ، 2000 ، ص 9

[2] M c belaid **, l'informatique pour débutants**. Algérie: pages blues , 2011 , p 38

[3] علاء عبد الرزاق السالمي ، **تكنولوجيا المعلومات** . ط1،عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص132 .

- شاشة اللمس : وتستخدم لإدخال التعليمات إلى الحاسوب لتنفيذها من خلال لمس الخيار الذي يظهر على الشاشة .

- وحدات إدخال الصور

أ- الكاميرا الرقمية : تستخدم لإدخال الصور التي تم تخزينها في ذاكرة الكاميرا إلى جهاز الحاسوب

ب- الماسحات الضوئية : تقوم بعملية المسح للصور والنصوص الموجودة على الورق ونقلها إلى الحاسوب .

2- وحدات الإخراج :

تستخدم و حدات الإخراج لإخراج النتائج من جهاز الحاسوب ومن وحدات الإخراج المعروفة ما يلي :

- شاشة العرض : و تستخدم لعرض النصوص والرسومات والصور ولقطات الفيديو المتحركة ، ويوجد منها أنواع كثيرة والاتجاه الحالي هو نحو الشاشات المسطحة .[1]

- الطابعات : تستخدم لطباعة النتائج على الورق والطابعة قد تكون ملونة أو غير ملونة. وتتميز الطابعات عن بعضها البعض في الحجم والسرعة ونوعية الطباعة.ومن بين خصائصها نجد [2]:

- التخطيط : يقاس التخطيط بعدد النقاط المطبوعة في البوصة الواحدة .
- نوعية الطباعة : وضوح ودقة الشكل المطبوع .
- درجة إحداث الضجيج .

ومن أكثر أنواع الطابعات شيوعا ما يلي :

أ/ طابعة المصفوفة النقطية : وهي تطبع رمزا واحدا في الوقت الواحد وكل رمز يمثل بمجموعة من النقاط مرتبة بشكل معين.

---

[1] M c belaid, op.cit, p22

[2] م ش بلعيد ، **الكمبيوتر مما يتكون وكيف .يعمل ؟** . الجزائر : الصفحات الزرقاء ، 2007 ،ص 112 .

ب/ طابعة نفث الحبر : وتقوم بطباعة الرمز باستخدام سيل من قطرات الحبر.

ج/ طابعة الليزر : هي من أسرع أنواع الطابعات ومن أكثرها تطورا وهي باهظة الثمن وتتميز بطباعة ذات جودة عالية.

- الراسمات : تستخدم في طباعة الخرائط واللوحات الفنية ومخططات الإنشاءات.
- وحدات إخراج الصوت : وتستخدم لإخراج الأصوات من جهاز الحاسوب.

3- وحدة المعالجة المركزية :

وتتم فيها المعالجة الفعلية للبيانات، وتتكون في الحواسيب المصغرة من رقاقة معالج ميكروي واحد أما في الحواسيب الكبيرة فتتكون من أنواع مختلفة من الرقاقات والدوائر. وتعتمد سرعة الحاسوب ونوع البرمجيات التي يمكن تشغيلها عليه على نوع المعالج الميكروي الموجود فيه.

و تتكون وحدة المعالجة المركزية من ثلاث مكونات رئيسية هي [1]:

أ - وحدة الحساب و المنطق : وتتم فيها العمليات الحسابية والمنطقية

ب - وحدة التحكم : هي عبارة عن مجموعة من الدوائر الإلكترونية. وتقوم وحدة التحكم بالوظائف التالية .

- قراءة تعليمات البرنامج و تفسيرها .
- توجيه العمليات داخل (CPU) .
- التحكم بتدفق البيانات والبرامج من وإلى الذاكرة الرئيسة وأجهزة الإدخال والإخراج.

ج- المسجلات : مواقع ذاكرة وتستخدم لإجراء بعض العمليات الوسيطة بسرعة عالية جدا.

4- وحدة الذاكرة الرئيسية :

الذاكرة الرئيسة هي المكان الذي يتم فيه تخزين البيانات وتعليمات البرنامج ونتائج الحسابات بعد معالجتها.

---

[1] نور الدين بشاخ ، **مرجع سابق** ، ص74

و تتكون وحدة الذاكرة الرئيسة من :

أ – ذاكرة القراءة فقط (الذاكرة الثابتة)

و تستخدم للقراءة فقط، ولا يمكن تغيير المعلومات التي خزنت فيها إلا بواسطة الشركة المصنعة لجهاز الحاسوب، وتظل محتفظة بالمعلومات حتى بعد فصل التيار الكهربائي عن الجهاز، ويتم فيها عادة تخزين برامج نظم التشغيل.

ب – ذاكرة الوصول العشوائي (الذاكرة الثابتة)

تستخدم لتخزين البيانات أو التعليمات تخزينا مؤقتا، ويمكن الإضافة إلى هذه البيانات أو تغييرها، و تفقد الذاكرة المؤقتة محتوياتها عند فصل التيار الكهربائي عن جهاز الحاسوب. ويتم فيها التخزين المؤقت للبرامج التطبيقية المختلفة.

5– وحدات التخزين المستندة [1]:

وحدات التخزين المساندة : تستخدم لتخزين البيانات والبرامج والنتائج بشكل دائم ويتم الرجوع إليها وقت الحاجة ومن وحدات التخزين المساندة ما يلي :

1 – القرص اللين : من مميزات القرص اللين أنه متنقل ورخيص الثمن و سعته تقارب 1.44 ميجابايت.

2 – القرص الصلب : ويوجد داخل جهاز الحاسوب، وذلك لكبر حجمه، ويتميز بسرعة التخزين والاسترجاع العالية. كما يتميز بالسعة الكبيرة نسبة إلى القرص اللين.

3– القرص المدمج : يتميز القرص المدمج بقدرة تخزينية عالية وهي تبدأ من (650) ميجابايت ولهذا السبب فهي تستخدم لتخزين معلومات الوسائط المتعددة التي تتضمن الصوت والصورة والحركة والنصوص العادية .

[1] عبد الغني حلاسة ، **مرجع سابق** ، ص 18

6 – الأجزاء الداخلية للحاسوب [1]

هي الأجزاء التي يمكن رؤيتها عند فتح الغطاء المعدني لصندوق الجهاز ومنها :

أ – اللوحة الأم : وهي اللوحة الرئيسة في جهاز الحاسوب و تستخدم لوصل جميع المكونات المادية للحاسوب.

ب – مصدر الطاقة : ويستخدم لتزويد الحاسوب بالطاقة اللازمة، ويحتوي على محول لتخفيض تنظيم مستوى الجهد للتيار الكهربائي الداخل إلى الحاسوب.

ج– معابر الاتصال : هي النهايات الموجودة خلف صندوق الجهاز، وتستخدم لوصل الأجهزة الخارجية والطرفيات المختلفة مع جهاز الحاسوب كالشاشة والفأرة وغيرها

د– مواقع التوسع : هو واصل داخلي يسمح للمستخدم بإدخال لوحة دائرة إضافية إلى اللوحة الأم والهدف منها إمكانية وصل طرفيات مساندة إلى الحاسوب وبالتالي توسعته وزيادة قدرته .

المطلب الثالث : تعريف البرمجيات وأنواعها:

بعد التطرق إلى الجانب المادي الملموس من تكنولوجيا المعلومات وهي المعدات لا بد من التحدث والتطرق إلى الجانب المكمل للمعدات وهو البرمجيات والتي أصبحت الآن أكثر أهمية من المعدات وأغلى ثمنا وأصبحت صناعة عالمية قائمة بذاتها .

أولا : تعريف البرمجيات

تعرف البرمجيات على أنها "مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان في شكل برامج التي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء عملية ما للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين".[2]

---

[1] عبد المجيد إبراهيم معن ، **أساسيات علم الحاسوب** . عمان :مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص15 .

[2] نور الدين بشاخ ، **مرجع سابق** ، ص 78

وتعرف أيضا :" وهي مجموعة البرامج الأساسية التي تستعين بها الحاسبة الالكترونية في رفع كفاءة عملها وتسهيل عملية التعامل معها من قبل الناس"[1] .

وأيضا: أن البرمجيات هي مجموعة من الأوامر المتتالية التي يتم تنفيذها على مراحل من طرف الحاسوب بهدف إتمام مهمة معينة [2].

ثانيا : أنواع البرمجيات

عادة ما يتم تقسيم البرمجيات إلى نوعين أساسين هما :

1-برمجيات التشغيل : وهي برمجيات تستخدم لغرض إعطاء الأوامر للأجزاء المختلفة من المكونات المادية للعمل وتنفيذ الإجراءات والعمليات الحسابية والمنطقية وللسيطرة على تدفق المعلومات واختزانها وحركتها في الذاكرة الرئيسية عند معالجة وتنفيذ أوامر محددة ، وهي البيئة غير المحسوسة أو الملموسة التي تجعل الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات ، ومن أشهر هذه البرمجيات (MS-DOS) وحاليا (WINDOWS) وتنقسم برمجيات التشغيل إلى نوعين :

أ/ برمجيات إدارة النظام : وتتولى هذه البرمجيات مسؤولية إدارة المكونات المادية وغير المادية للحاسوب ،إضافة إلى البيانات خلال عملية التشغيل ، والتي تنقسم بدورها إلى :

أ-1/ نظم التشغيل : تعرف نظم التشغيل بأنها برامج إدارة النظام التي تتولى إدارة العمليات التشغيلية لمورد الحاسوب، وهي أيضا تلك النظم المتكاملة التي تتولى إدارة العمليات وحدة المعالجة المركزية والتحكم والسيطرة على فعاليات وأنشطة المدخلات والمخرجات ، كذلك طلب برمجيات التطبيقات من وحدات التخزين الثانوية إلى الذاكرة الرئيسية ، القيام بجدولة التشغيل من خلال تحديد أولويات التشغيل لكل برنامج ، أخيرا مراقبة أنشطة نظام الحاسوب .

---

[1] محمد أنور ، **لمحات في الكمبيوتر** ، www.anwarica.tk 10:25 2014/10/14

[2] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ، **مرجع سابق** ، ص 146

إضافة إلى ما تقدم تقوم نظم التشغيل بمهام إدارية أهمها إدارة الموارد وهي البيانات والموارد التي يتم إدارتها في وحدات المعالجة المركزية والإدخال والاسترجاع ، كذلك إدارة الملفات حيث يتم خلق وتنظيم ملفات داخل الذاكرة الرئيسية وإرسال رسائل إلى المستخدمين تعلمهم بانتهاء التنفيذ ومن أشهر هذه البرمجيات (WINDOWS) بأنواعها المختلفة و(APPLE MACINTOSH) بأنواعها المختلفة أيضا (UNIX) [1].

أ-2/ برمجيات مراقبة الاتصالات : وهي عبارة برمجيات مستخدمة لضبط الاتصالات بين الحواسيب أو مابين الحاسوب المركزي أو الرئيسي والحواسيب الفرعية أو المرتبطة بها سواء داخل المؤسسة أو المستخدمة عبر الشبكات ومابين الحواسيب الخاصة بالمستفيدين (CLIENT) والحواسيب الخادمة (SERVEUR) .

أ-3/ نظام إدارة قواعد البيانات : وتشمل الأنواع المختلفة من نظم تصميم وبناء قواعد البيانات التي تعد داخل المؤسسة وغالبا ما تكون من الأنواع غير الجاهزة بل تعتمد لتصميم قواعد البيانات ذات خصوصية معينة تتناسب مع الأهداف وحاجات ومتطلبات المؤسسة خدماتها وإجراءاتها [2].

ب/ برمجيات تطوير النظام : وتستخدم هذه البرمجيات بشكل أساسي لتطوير الإجراءات المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة ، ومن أشهرها البرمجيات الخاصة بالترجمة ، والترجمة هنا نقصد بها ترجمة التعليمات التي تتضمنها هذه البرمجيات من شكلها القابل للقراءة من قبل الإنسان إلى الشكل المقروء آليا أو ما يعرف بلغة (MACHINE LANGUAGE) وهناك العديد من لغات البرمجة أشهرها (FORTRAN) والتي طورت من طرف شركة (IBM) وهي من أقدم الأنواع ومستخدمة للتطبيقات الهندسية والعلمية ،كذلك لغة (COBOL) والتي استخدمت للأغراض التجارية وهي أيضا من اللغات القديمة ، حاليا يتم استخدام لغة (BASIC) والتي حققت رواجا كبيرا ومنها لغة (VISUAL

---

[1] سعد غالب ياسين ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** . الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص141

[2] طارق طه ، **نظم المعلومات والحاسبات الآلية** . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2008، ص 387

BASIC) ، وهناك لغة (PROLOG) وتعد من اللغات المتطورة والتي تستخدم في التعامل مع النظم الخبيرة .

2 – برمجيات التطبيقات [1]:

تشير برمجيات التطبيقات إلى مجموعة البرامج الجاهزة والمصممة لإنجاز تطبيقات مختلفة يحتاجها مستخدمو النظام ، وهي برمجيات تعمل في بيئة برمجيات التشغيل المذكورة أعلاه ، وتعرف ببرمجيات التطبيقات وهذه البرمجيات عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص معين أو موضوع معين .

وقد أصبحت هذه البرمجيات تطور الحواسيب وتنوعها وسهولة استخدامها وانتشارها في جميع مستويات المعرفة الإنسانية ، ومع انتشار وظهور شركات خاصة بإنتاج البرمجيات الجاهزة وهي برمجيات جاهزة بالكامل ومصممة لإنجاز تطبيقات خاصة ومتنوعة أو متخصصة جدا ، وتنقسم برمجيات التطبيقات إلى نوعين أساسيين وهما :[2]

أ/برمجيات التطبيقات العامة : وتعد من أوائل الأنواع للبرمجيات الجاهزة في العالم وكانت ولا تزال مستخدمة ومنتشرة في مختلف أنواع واختصاصات المؤسسات ومن أشهرها برمجيات معالجة النصوص المتعلقة بالطباعة وكتابة النصوص وعرضها وتخزينها على وسائط التخزين مثل :EXCEL،WORD .....

ب/ برمجيات التطبيقات الخاصة: تقوم مؤسسات خاصة ومتخصصة في موضوعات معينة بتطويرها وتسويقها محليا أو عالميا وقد انتشرت انتشارا كبيرا نتيجة لفوائدها ومميزاتها الكثيرة خاصة ما يتعلق بإمكانيات التطوير والتحديث والتوثيق والالتزام بتدريب المستخدمين وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بإجراءات التطبيق وإمكانية حل المشكلات المتعلقة بالتطبيق حال الاتصال بالمجهزين أو المعنيين بالإنتاج إضافة إلى التطبيقات في المجالات العلمية والهندسية والثقافية وغيرها .

---

[1] نفس المرجع ، ص 412

[2] نفس المرجع ، ص 153

المطلب الرابع : تعريف الشبكات المعلوماتية وأنواعها:

أولا : تعريف الشبكات المعلوماتية :

شبكة الحاسوب هي عبارة عن مجموعة من أجهزة الحاسوب والأجهزة المحيطة التي تتصل ببعضها وتتيح لمستخدميها أن يتشاركوا في الموارد والأجهزة المتصلة بالشبكة مثل الطابعة والمودم ومحرك القرص المدمج وغيرها ويجب أن لا يقل الأدنى لمكونات شبكة الحاسوب عن[1] :

1-جهازي حاسوب على الأقل .

2-بطاقة شبكية والتي تشكل جسر الاتصال بين الحاسوب والأسلاك النقل التي تربط مكونات الشبكة .

3-وسط ناقل : للاتصال بين عناصر الشبكة مثل الكابلات والأسلاك أو الأمواج القصيرة أو الألياف الضوئية .

4-بروتوكول اتصال يحدد خوارزمية تخاطب مكونات الشبكة والمواصفات التقنية الواجب توفرها

5-نظام تشغيل شبكي : يقدم خدمة تنظيم صلاحيات وحقوق المستخدمين في الوصول إلى الموارد والأجهزة المشتركة على الشبكة .

ثانيا : أشكال الشبكات : هناك عدة أشكال لطريقة ربط الشبكات ، لكن سيعرض فيما يلي لأهم هذه الأنواع :

2-1/ الشبكات الخطية : تصميم الشبكات الخطية يعتبر الأبسط وربما الأكثر شيوعا في الشبكات المحلية ، يقوم تصميم هذا النوع من الشبكات بتوصيل الحواسيب في صف واحد على طول سلك ، يسمى (segment) وتعتمد فكرة هذا النوع من تصاميم الشبكات على ثلاثة أمور :

- إرسال الإشارة .

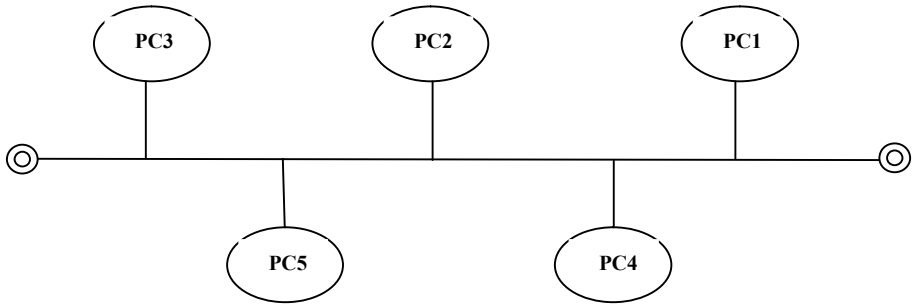
---

[1] نور الدين بشاخ ، **مرجع سابق** ، ص84

- ارتداد الإشارة
- الموقف .

مشكلة هذا النوع من الشبكات أنه في حالة إرسال أكثر من حاسوب لبيانات في نفس الوقت فسيحدث ما يطلق عليه تصادم ، لهذا يجب على كل حاسوب انتظار دوره في إرسال البيانات على الشبكة ، والشكل الموالي يوضح الشبكة الخطية :

الشكل (04): الشبكة الخطية



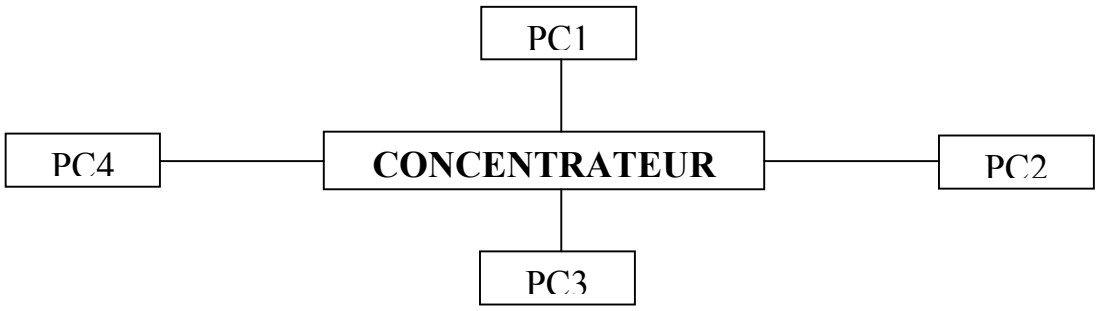
المصدر : سعد غالب ياسين ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**. الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص163 .

2-2/ الشبكات النجمية : تقوم الشبكات المحلية ذات الشكل النجمي بربط أجهزة الحاسب بأسلاك موصلة بجهاز مركزي يسمى المجمع ويمس أيضا النقطة المركزية ، حيث تنتقل الإشارات من الحاسب المصدر وهو الحاسب الذي يرغب في إرسال بيانات إلى النقطة المركزية ومنها إلى باقي الحواسيب على الشبكة ، وبالتالي فإن توقف جهاز الحاسوب معين أو انقطاع السلك الذي يربطه بالنقطة المركزية فلن يتأثر إلا الحاسوب الذي توقف أو انقطع سلكه بينما تبقى الشبكة تعمل بشكل طبيعي [1].

مشكلة هذا الشكل من الشبكات هو هشاشة العقدة المركزية لأن كل الاتصالات تمر منها ، وفي حالة توقفها عن العمل تتوقف كل الشبكة ، كما يمكن أن يحدث مشكل اكتظاظ في ساعات الذروة ، والشكل التالي يبين شكل الشبكات النجمية :

الشكل رقم (05) : الشبكة النجمية

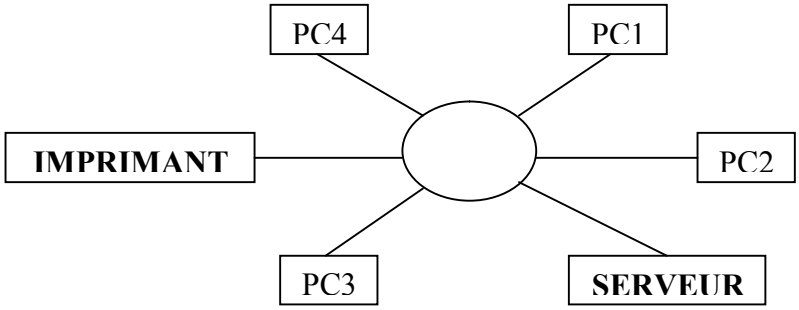
[1] سعد غالب ياسين ،**مرجع سابق** ، ص 159



المصدر : سعد غالب ياسين ،**مرجع سابق** ، ص 162

2-3/ الشبكات الحلقية : في تصميم الشبكات الحلقية فإن كل جهاز مرتبط بالجهاز الذي بعده إلى غاية الجهاز الأخير الذي يكون مرتبط بالجهاز الأول ، حيث تنتقل الإشارات على مدار الحلقة في اتجاه واحد وتمر من خلال كل جهاز حاسب معين إرسال بيانات عبر الشبكة فإن عليه الانتظار حتى يستلم إشارة حرة تخبره أنه قادر على إرسال بياناته على الشبكة ، ولكن لأن الإشارة تمر على كل جهاز في الشبكة فإن توقف أي جهاز عن العمل فإن ذلك سيؤدي إلى توقف الشبكة ككل عن العمل ، والشكل الموالي يوضح شكل الشبكات الحلقية[1] :

الشكل رقم (06) : الشبكة الحلقية



المصدر : سعد غالب ياسين ،**مرجع سابق** ، ص 162

ثالثا: أنواع الشبكات

هناك عدة أنواع من الشبكات ، وهي :

❖ **أنواع الشبكات وفق المعيار المكاني :**

بالاعتماد على المعيار المكاني يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من الشبكات وهي :

[1] نفس المرجع السابق ، ص162

أ/ الشبكة المحلية (Lan) : الشبكة المحلية (LAN) أي (LOCAL AREA NETWORK) موجهة للربط بين مجموعة من أجهزة الحاسوب غير المتباعدة فيما بينها ، فهم يتواجدون غالبا في نفس الحجرة أو المحل ، كما يمكن تقسيمها على حجرات مختلفة متواجدة في نفس البناء أو العمارة كما يمكن أن تكون هذه الحجرات متواجدة في طوابق مختلفة لنفس العمارة وتكون الطوابق مرتبطة فيما بينها كهربائيا لربط جهاز حاسوب معين بشبكة محلية ، يجب ربط هذا الحاسوب بهذه الشبكة عن طريق وسيط معين يكون أسلاك ، ويتم الربط من جهة الحاسوب في بطاقة الشبكة المثبتة في الوحدة المركزية لحاسوب نفسه ، وبالتالي فكل حاسوب مرتبط بهذا الشكل مع الشبكة المحلية يمكنه تبادل ملفات المعلومات أو الاتصال مع أجهزة الحاسوب الأخرى المرتبطة بدورها مع هذه الشبكة. [1]

ب/ شبكة المدينة (MAN): شبكة المدينة أو شبكة ميتروبوليتان (METROPOLIAN AREA NETWORK) تمتد على مساحة أكبر من مساحة الشبكة المحلية ويمكن أن تربط بين عدد من الشبكات المحلية (LAN) فهي يمكن أن تشمل مدينة كاملة أو مجموعة مدارس على مسافة تتراوح بين 20 إلى 100 كيلومتر مستهدفة الألياف الضوئية كوسيط اتصال .

ج/ الشبكة الواسعة (WAN) : تمتد هذه الشبكة على منطقة جغرافية كبيرة جدا تشمل بلدا بأكمله ، أقطار متعددة أو قد تصل حدودها إلى العالم أجمع ، ويعد الانترنت مثالا جيدا عليها فهي أكبر الشبكات الواسعة حتى الآن.

وفي بداية ظهور الشبكات ، لم تتمكن الشبكات المحلية من دعم احتياجات الشبكة للشركات الكبيرة التي تتوزع مكاتبها وفروعها على مساحات واسعة وربما على مستوى عدة دول ، لهذا كان لابد من تطوير نوع جديد من الشبكات يقوم بربط الشبكات المحلية في أنحاء مختلفة من دولة ما ،أو أن يقوم بربط الشبكات المحلية في دول مختلفة ، وأطلق

[1] فايز جمعه صالح النجار ، **مرجع سابق** ، ص 210.

على هذا النوع من الشبكات اسم الشبكة الواسعة أو شبكات النطاق الواسع وباستخدام هذه التقنية تزايد عدد المستخدمين لشبكة الحاسوب في الشركات الكبيرة إلى آلاف الأشخاص

2-شبكات المؤسسة الخاصة : هي شبكات خاصة بالمؤسسة فقط وهناك نوعين وهما [1]:

أ/ الشبكة الداخلية (INTRANET): هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية حاجات العملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة ، ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المؤسسة من الدخول إلى موقع الشبكة لكن ربما تسمح الإدارة لبعض المستفيدين من النفاذ إلى الشبكة وذلك بهدف الاستفادة من التسهيلات الخدمية الفورية التي تقدمها المؤسسة لزبائنها ، وباستخدام نظم الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة على المعلومات مثل برنامج (جدران النار) وغيرها تستطيع المؤسسة حماية موارد الشبكة وضمان الاستخدام الشرعي لها،وتمتاز شبكة المؤسسة الداخلية بتوفيرها للوقت والسرعة والاقتصاد في تكاليف الحوسبة ، توفير الاستقلالية والمرونة ، توفير خدمات شبكة الانترنيت وأخيرا تكوين بنية شبكية متكاملة للإدارة وتنفيذ أنشطة الأعمال وضمان الانتقال إلى تطبيقات التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والإدارة الالكترونية [2].

ب/ الشبكة الخارجية (EXTRANET): تقوم شبكة المؤسسة الخارجية بتلبية احتياجات المستفيدين في بيئة الأعمال من الموردين الزبائن وحملة الأسهم ، وشبكة (extranet) هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في السوق ، وتستخدم الشبكة تقنيات الحماية لمع محاولات الدخول غير الشرعي إلى ملفات وبرامج ونظم قواعد الشبكة على تقنيات شبكة (intranet) وتتوجه إلى البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة ، ويمكن القول إن شبكة المؤسسة الخارجية هي تكنولوجيا متطورة عن

---

[1] نفس المرجع ، ص212

[2] نفس المرجع ، ص213

نظام تبادل البيانات الذي يعالج البيانات بأنماط مسبقة تستطيع أن تتعامل مع جميع أشكال الرموز الرقمية من بيانات ، معلومات ، أشكال ، أصوات ، صور وأفلام [1].

المطلب الخامس : الانترنت وخدمات شبكة الانترنت

بالرغم من أن الانترنت يعتبر أحد أنواع الشبكات إلا أنه فضل تناوله في مطلب مستقل نظرا لأهميته الكبيرة ودوره الحيوي في المؤسسات في الوقت الحاضر .

أولا : تعريف شبكة الانترنت :

الانترنت هي شبكة عملاقة تضم عشرات الآلاف من الشبكات والحواسيب المرتبطة مع بعضها في مئات من الدول ، وتستخدم هذه الحواسيب والشبكات بروتوكول النقل والسيطرة (TCP) وبروتوكول الانترنت (IP) لتأمين الاتصالات الشبكية ، لذا فإنها أوسع شبكة حواسيب في العالم وهي تزود المستخدمين لها بالعديد من الخدمات كالبريد الإلكتروني وخدمة نقل الملفات وغيرها من الخدمات والتطبيقات ويطلق على الانترنيت عدة تسميات أهمها الطريق السريع للمعلومات[2]

ثانيا :خدمات شبكة الانترنت: هي مجموعة من الخدمات التي توضع تحت تصرف المستخدمين لهذه الشبكة ومن أهم هذه الخدمات ما يلي:

1- الرسائل الالكترونية : تسمى أيضا بالإميل وهي خدمة تسمح بتحرير وإرسال واستقبال رسائل الكترونية وقد عرفت نجاحا كبيرا بين المستعملين.

2- خدمة (TELNET) : وهي خدمة تسمح لمستخدمها بعمل اتصال مع حاسوب آخر قد يكون في أبعد مكان من الكرة الأرضية وبمجرد تحقيق هذا الاتصال يمكنه الدخول إلى هذا الحاسوب البعيد والتعامل مع أي ملف أو معلومات مخزنة فيه وهذا بشرط أن يكون له رقم حساب معين وكلمة للدخول إلى هذا الحاسوب [3]

---

[1] نور الدين بشاخ ، **مرجع سابق** ، ص 91

[2] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ، **مرجع سابق** ، ص 180

[3] Andrew Tanenbaum**, Réseaux**. 4 édition, paris: Pearson éducation, ,2003, p62

3- GOPHER et FTP: (FTP) وهي اختصار (file Transfer Protocol) أو بروتوكول تحويل الملفات ، حيث هو عبارة برنامج يسمح بالبحث ونسخ كل الملفات التي يضعها مستخدمو الانترنت لخدمة الجميع في أماكن خاصة ، أما (GOPHER) فهو عبارة عن ساحة بيانية تسمح بشحن ملفات عن طريق برنامج(FTP)

4- الشبكة العنكبوتية (www): هي اختصار لعبارة (world wide web) التي يمكن ترجمتها إلى الشبكة العنكبوتية الأرضية ، وعادة ما نختصرها في كلمة(web) الذي يعتبر نتيجة لأبحاث مركز*(CERN) حيث كانوا يبحثون عن تبادل الوثائق فوق النصية عن طريق الانترنت وفي هذا الإطار اكتشفوا نوع جديد من الوثائق معرفة بلغة خاصة وهي (HTML) واختصار (hypertexte markup langage) حيث كانت هذه الوثائق تحتوي في البداية على كلمات ورسومات فقط ، لكنها بعد ذلك توسعت إلى استعمال الصوت والفيديو....

5- خدمة الدردشة عبر الويب : هي شكل من الاتصال الآني ، تستخدم لتقديم العديد من الخدمات المفيدة مثل الدعم الفني للموظفين أو مستخدمي برنامج أو منتج ما ، ويمكن أن تستخدم للتعليم ونشر الأخبار ...، وهي تتم بين عدد من الأشخاص من خلال الرسائل النصية أو بالاعتماد على كاميرا الويب [1].

6- المنتديات : هذه المنتديات المتخصصة تسمح لمستعملين الذين لهم اهتمامات مشتركة بتبادل الآراء عن طريق الرسائل ، ويوجد حاليا الآلاف من المنتديات والتي تهتم بمختلف المواضيع السياسية الاجتماعية الرياضية ...،وعادة ما يتم تقسيمها إلى منتديات فرعية .

7- المؤتمرات بواسطة الحاسوب : وهي القدرة على إجراء مؤتمرات واجتماعات افتراضية بين مجموعة من الأشخاص الموزعين على مناطق جغرافية متباعدة ، حيث

* CENTRE EUROPEEN DE RECHERCHE NUCLEAIRE.

[1] نور الدين بشاخ ، **مرجع سابق** ، ص95

يعطي المكتب الافتراضي رخصة مرور اتصالات بين هؤلاء الأشخاص ، وتعرف هذه التطبيقات باسم تطبيقات المؤتمرات الحاسوبية وتتضمن نوعين هما :

- المؤتمرات الصوتية .
- المؤتمرات المرئية .

8- خدمة البريد الفوري : ظهرت هذه الخدمة في نهاية التسعينات كتطور لخدمة الردشة عبر الانترنت ويتم فيها تبادل البريد الآني بين شخصين اثنين .

9- خدمة الهاتف عبر الانترنت : ترتكز هذه الخدمة على نفس التكنولوجيا التي يرتكز عليها الصوت عبر الانترنت ، لكن تختلف عنه من حيث الأهداف ، حيث تهدف إلى تعويض الهواتف التقليدية . والهاتفية عبر الانترنت تسمح للمستعمل بتلقي المكالمات عبر الشبكة الهاتفية العادية من خلال رقم هاتف عادي ،ولكن للقيام بطلب مستعمل آخر يكفي استعمال هاتف عادي مرتبط بالانترنت عن طريق علبة خاصة ، أو هاتف خاص مرتبط مباشرة بالانترنت عن طريق الحاسوب أو هاتف محمول ذو برنامج خاص أو برمجية خاصة متواجدة بداخل الحاسوب تسمى بالبرمجة الهاتفية ، ومن ثم طلب خط ثابت أو محمول في أي دولة وبتكلفة جد ضئيلة ، وبالتالي فإن خدمة الهاتفية عبر الانترنت تتم بين هاتف وهاتف أو بين حاسب وهاتف ، وهناك العديد من المؤسسات التي تهتم بتقديم هذا النوع من الخدمات [1].

ومنه نجد أن تكنولوجيا المعلومات تعتمد وبشكل أساسي على استخدام تقنيات وبرامج الحاسب الآلي ووسائل الاتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات ، كما تعتمد تطبيقاتها على عدة مراحل انطلاقا من الحصول على البيانات من البيئة ومراقبتها ثم عملية معالجة البيانات وصولا إلى النتائج المترتبة للاستفادة منها في الوقت والشكل المناسبين وتقديمها للمستخدمين الذين يستفيدون من مخرجات التكنولوجيا وقد أخذت

[1] علاء عبد الرزاق السالمي ، **مرجع سابق** ، ص 417

التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات بعين الاعتبار لتلبية احتياجات المستخدمين وبهذا نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات تمثل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات الادارية

ونظرا لما تتمتع به تكنولوجيا المعلومات من المرونة والقابلية على استخدام مكونات وتطبيقات متعددة الاغراض ، تعزز من حرص منظمات الأعمال على مواجهة التحديات التي تتعرض لها من قبل المستفيدين والمستخدمين النهائيين ، فقد غيرت تكنولوجيا المعلومات الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة .

المبحث الثاني : نظم قواعد البيانات والمعلومات الإدارية .

ينظر الباحثين إلى هذا الزمان على أنه زمن المعلومات والبيانات والأهم من ذلك هو وجود النظم لاستخدامها ، إذ لم يعد وجود هذه النظم مظهرا ، بل هو ضرورة للقيام بالأعمال المختلفة ونجاحها ، وعليه أصبحت البيانات والمعلومات واستخدامها بمصطلحاتها المختلفة بفعالية ، من التحديات العصرية للمديرين والقادة في كافة مستوياتهم ، كما أصبحت الحاجة إلى إتقان فن استخدام هذه البيانات والمعلومات لمن يريد النجاح في عمله ضرورة ملحة لمساعدتهم على الوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة .

المطلب الأول : مفهوم البيانات (المدخلات)

أولا : تعريف البيانات :

يشير مفهوم البيانات إلى مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها ، وبالتالي فهي حقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة ، والبيانات يتم تشغيلها بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرار فالبيانات بصورتها الخام لا تعطي دليل ، ومن التعاريف التي توضح ذلك:

– تعرف على أنها " العناصر التي نستخلص منها المعلومات بعد المعالجة ، ولا تكون مفيدة بمفردها أو هي عبارة عن مجموعة من البيانات مخزنة بترتيب معين ، يسهل التعامل معها وحفظها واسترجاعها واستخراج النتائج منها [1].

– وتعرف "هي مواد وحقائق الخام الأولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة ، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها ، وتحويلها إلى شكل له معنى"[2]

– هي " مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة ، أو هي مجموعة من الحقائق والمشاهدات قد تكون أرقاما أو كلمات أو رموزا أو حروفا" [3].

تتمثل المدخلات بالبيانات ويقصد بالبيانات عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري وتعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضيا أو أن تكون غير كمية (وصفية) مثل العادات والتقاليد، ويتطلب إجراء معالجة معينة من أجل تحويلها إلى نتائج (المعلومات) بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل .

ويرى Alter البيانات بأنها حقائق وصور أو أصوات يمكن أن تكون متعلقة بمهمة معينة أو مفيدة لها ويمكن أن لا تكون ، ومن جانب آخر يعطي Daft مفهوما للبيانات بأنها عبارة عن أرقام وحقائق بسيطة مطلقة وهي بذاتها قليلة المنفعة[4].

تتمثل المدخلات في نظام المعلومات الإدارية بسلسلة من البيانات التي تنساب في قنوات الاتصالات المختلفة من مصادر مختلفة ، وتعني البيانات المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات ، ويجب تجميع البيانات على ضوء الإجابة على الأسئلة التالية :

---

1 سليمان صالح أبو كشك ، **نظم المعلومات الإدارية** . ط1 ، عمان الأردن : الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 151 .

2 فؤاد الشرابي ، **مرجع سابق** ، ص65.

3 – جمال عبد الله محمد ، **نظم المعلومات الإدارية** .ط1 ، عمان الأردن : دار المعتز ، 2015 ، ص 23.

4 – عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، **نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة.** ط1، عمان الأردن : دار غيداء ، 2014 ، ص 32 .

- ما هي أنواع البيانات التي يفترض الحصول عليها ؟.
- ما هو الهدف من تجميع هذه البيانات ؟.
- ما هي المصادر الأولية والثانوية التي تتوفر فيها البيانات ؟.
- ما هو أفضل أسلوب يمكن اعتماده في التجميع ؟.
- ما هي الفترة الدورية الملائمة للتجميع هذه البيانات ؟.[1]

ثانيا : مصادر جمع البيانات :

بغض النظر عن طبيعة المعيار المستخدم في تصنيف نجد في نهاية المطاف أن مصدرها الأساسي الإنسان ، وهو ما يعني أن البيانات من الإنسان وإلى الإنسان ، لكن عند الحديث عن المنظمات والمؤسسات بصفة خاصة يمكن تبنى بعض المعايير لتحديد مصادر البيانات منها على سبيل المثال[2] :

1- المصادر الداخلية والخارجية :

أ- المصادر الداخلية : ويقصد بها ما يتعلق بنشاط المؤسسة أو المنشأة وفروعها وأقسامها ، حيث كل ما يصدر عنها يعتبر بيانات داخلية .

ب- المصادر الخارجية : وهي البيانات التي تأتي من الزبائن ، والموردين ووكلاء البيع والمنافسين والمؤسسات الحكومية ، والبنوك المعلومات والجمعيات ومراكز البحوث ...إلخ ، وفي هذا الجانب يمكن تصنيفها إلى أربعة مصادر :

1- المصادر الوثائقي : ويشمل البيانات المنشورة وغير منشورة التي تجمع من طرف الجهات الرسمية في الدولة ، حيث يمكن اعتبار إحصائيات الجهات الرسمية المخولة قانونا مثل وزارة التجارة ، وزارة الخارجية ، الصحة وغيرها من مصادر أولية ، بمعنى أنها أصل أو مصدر أساسي للبيانات المنشورة مثل الإحصائيات ، كما يمكن أن تكون من

---

1 – محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية** .ط2 ،عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ،2009 ، ص ص 147-148 .

2 – علاء السلمي، عثمان الكيلاني،هلال البياتي ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية** . عمان الأردن : دار المناهج ، 2005، ص16

جهات غير رسمية مثل الكتب والمؤلفات والدوريات التي تصدر عن الجمعيات ومراكز البحث الخاصة والمؤلفين ، وبذلك تكون مصادر ثانوية للبيانات .

2- المصادر الميدانية : يمكن الحصول على البيانات من المصادر الميدانية بطرق متعددة (المقابلة ، الاستبيان، الاستمارة) وذلك في حالة تعذر الحصول عليها من المصادر الأصلية ، أو في حالة النقص او الغموض في المصدر .

3- شبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات : تعتبر هي أيضا من مصادر البيانات حيث يمكن اللجوء إلى البنوك المتخصصة في جمع المعطيات عن مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية من خلال شبكات الربط المتوفرة حاليا ، والاشتراك في خدماتها لتوفير المعطيات المطلوبة عن الظاهرة .

4- الانترنت : تعتبر الشبكة العنكبوتية العالمية مصدرا غنيا أساسيا للبيانات في الوقت الحالي ، من حيث التنوع والكثافة والقدرة على نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين عدد كبير جدا من المشتركين ، ونظرا لسهولة الربط والاتصال بشبكة الانترنت في الوقت الحالي نجد معظم المؤسسات تستغلها في مختلف النشاطات ، من جمع ونقل وتبادل للبيانات والمعلومات .[1]

2- المصادر المادية والمصادر غير المادية :

أ- المصادر المادية : حيث تتجسم بمواد حقيقية ذات علاقة بمشروع بحثي معين ، ومثل هذه المصادر تعتبر شاسعة بالنسبة للمشاريع البحثية في العلوم الطبيعية مقارنته بالعلوم الإنسانية .

ب- المصادر غير المادية : تتضمن المصادر المسموعة والمرئية والمعلومات المتوفرة في ذاكرة الباحث وثقافته ، وهي المصادر تكون أكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية والانسانية .

---

1 – شنشونه محمد ، " **نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة** " ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010-2011 ،ص 35

3- المصادر السابقة والمصادر الحاضرة والمصادر المستقبلية :

أ- مصادر المعلومات السابقة : هي تلك المصادر المرتبطة بالمشروع البحثي ولكنها تخص فترة زمنية سابقة ، مثل السجلات الخاصة بالواردات والصادرات في فترة العشر سنوات السابقة .

ب- مصادر المعلومات الحالية : وهي تلك المصادر التي تعكس الوضع والظروف الحالية بالنسبة لمشروع بحثي حالي ، مثل نظم الاتصالات الحالية .

جـــ - مصادر المعلومات المستقبلية : تتجسم في دراسات التنبؤ والتصور المستقبلي وبالطبع أن بناء واستنباط توقعات مستقبلية اعتمادا على معلومات حاضرة يعتبر في حد ذاته مصدرا مستقبليا مهما للمعلومات [1].

ثالثا : خطوات معالجة البيانات :

إن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات وذلك حسب الخطوات التالية :

1- الحصول على البيانات وتسجيلها : تأتي البيانات من عدة مصادر كما وسبق ذكرها ، فبعد الحصول عليها تبدأ عملية تسجيلها يدويا أو أليا ، ثم يتم تخزينها [2] .

2- مراجعة البيانات : تهدف عملية مراجعة البيانات إلى التأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لتلافي الأخطاء وتصحيحها إن وجدت

3- التصنيف : تمثل عملية التصنيف تجميع البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقا لمعيار معين ، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل تصنيف المستهلكين بحسب منطقة جغرافية أو إقليمية معينة ، ويجرى التصنيف عادة على

---

1 - سليمان صالح ابو كشك، **مرجع سابق** ، ص 153 .

2 - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية(مدخل معاصر)**.ط 1، عمان الأردن : دار وائل للنشر، 2009، ص37 .

أساس نظام ترميز معين قد يكون رقميا أو باستخدام الأحرف أو باستخدام النوعين معا بحسب الآلات المعدة لذلك وبحسب نوعية البيانات [1].

4- الفرز : يقصد بعملية الفرز ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات ، وبغض النظر عن العيار المستخدم في ترتيب فإنه إما يكون ترتيبا تصاعديا أو تنازليا .

5- التلخيص : تهدف هذه الخطوة إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها ، ويتم استخدام البيانات الملخصة عادة في المستويات الإدارية العليا.

6- العمليات الحسابية : يمكن أن تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة ، والهدف منها هو تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم .

7- التخزين : إن عملية تخزين البيانات تهدف إلى الاحتفاظ بالبيانات إلى وقت الحاجة إليها ، ويتم تخزينها إما عن طريق الأقراص المضغوطة أو السجلات أو على شكل فواتير أو استمارات تسجيل أو العميل .

8- الاسترجاع : يقصد بها البحث عن بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها

9- إعادة الإنتاج : تهدف هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب ، أو في شكل بيانية أو هندسية .

10- التوزيع والاتصال : ويقصد بها إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت والشكل والمكان المناسب [2].

---

1 Michael Wright ، R. David ، **Exploiting information Systems of effective Management** . 2001, P120.

2 سليم منى ،"**أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية** " ، أطروحة دكتوراه بنوك مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2016-2017 ، ص ص 34-35 .

المطلب الثاني : مفهوم المعلومات (المخرجات):

تعتبر المعلومات العنصر الأساس والحيوي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة سواء كانت تخطيطا ، أو تنظيما ، أو توجيها ، أو رقابة ، وهي أيضا ذات أهمية في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات .

أولا : تعريف المعلومات :

تتمثل المخرجات في نظام المعلومات الإدارية بالمعلومات ، إذ يقصد بالمعلومات البيانات التي تمت معالجتها (بعد أن أجريت عليها عمليات التصفية والفهرسة والتحديث في حالة خزنها) بحيث أصبحت لها دلالة معينة ، أي هناك رابطة بين مضامينها والتي من خلالها يمكن استخلاص معنى معين يكون له، وقد يساعد على اتخاذ القرار المناسب[1]

– أوضح الغرباوي بأن المعلومات هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد أو لإغراض اتخاذ القرارات ، أي أنها البيانات التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية أو في أي شكل مفيد داخل العمل .

– وعرفت المعلومات بأنها " نتائج عمليات المعالجة التي تجرى على بيانات أو بمعنى آخر هي : بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها عملية اتخاذ القرار[2] .

– المعلومات هي البيانات بعد معالجتها ، بحيث تصبح منظمة ولها معنى واضح ومحدد ويمكن الاستفادة منها بشكل أو آخر .

ويعرف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد ، لأغراض اتخاذ القرارات ، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها ، أو تفسيرها ، أو تجميعها في شكل ذي معنى ،

---

1 – سليمان صالح أبو كشك ، **مرجع سابق** ، ص 164

2 – رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران ، محمد على ذيب عاشور ، **نظم المعلومات الإدارية** . ط1 ، عمان الأردن : دار الكنوز المعرفة ، 2012 ، ص20 .

والى يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية أو في أي شكل[1]

– وتعرف أيضا :" هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة ، بحيث تعطى معنى خاصا ، وتركيبية من أفكار والمفاهيم ، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها " [2].

هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة ، بحيث تعطي معنى خاصا ، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم ، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها .[3]

وبهذا يمكن القول ، إن المعلومات تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات والأعمال البشرية ، وتعتبر كذلك من المصادر القومية المؤثرة في تكور الدول ونمو المجتمعات ، ويمكن أن نخلص أهمية المعلومات بالنقاط التالية [4]:

- تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات .
- لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور التكنولوجيا .
- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ،....الخ .
- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالمي .
- تساعدنا المعلومات في نقل خبراتنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي توجهنا ، وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة[5] .
- الارتفاع بمستوى الكفاءة والفعالية للأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات .

---

1 سليمان صالح أبو كشك ، **مرجع سابق** ، ص 113

2 – فؤاد الشرابي ، **مرجع سابق** ، ص 64

3 فؤاد الشرابي ، **مرجع سابق** ، ص64.

4 سليم منى ، **مرجع سابق** ، ص31

5 ربحي مصطفى عليان، **اقتصاد المعلومات**. ط1 ،الأردن : دار صفاء، 2010 ، ص ص 108–109.

- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات .

ثانيا : سمات وخصائص المعلومات :

1- الوضوح : ويعنى أن تكون المعلومات خالية من الغموض ، وأن وضوحها يجعلها أكثر فائدة في مجال المطلوب ، ويتم ذلك عن طريق وضع المعلومات المستخدمة في جداول متكاملة عن المجال المطلوب .

2- الدقة : وهي عدم وجود أي أخطاء في المعلومات ، فكلما كانت المعلومات المستخدمة دقيقة ، زادها ذلك موثوقية وجدية ، فالدقة صفة لا غنى عنها في مجال أداء العمل الجيد ، كما أن دقة البيانات يجعل النتائج (المعلومات) دقيقة ومعتمدا عليها في المجال المطلوب .

3- الشمول : بمعنى أن تكون المعلومات من الاتساع والامتداد إلى جميع جوانب المشكلة أو المواقف أو الظاهرة أو الحدث الذي تمثله ، أي شمولها وتمثيلها (المعلومات) للمجال المطلوب والتي تم جمعها من أجله[1].

4- التوقيت المناسب : يجب أن تتصف المعلومات بالحداثة ، وأن تصل لمتخذي القرار بالسرعة المناسبة ، وإن تأخر وصول المعلومات لمتخذ القرار ، قد يسبب خللا في اتخاذ القرار ، فالمعلومات يجب أن تصل لمستخدمها في الوقت المناسب[2].

5- المرونة : تعني قابلية المعلومات على التكيف مع المتغيرات المستمرة والمستخدمين المختلفين ، وكذلك قابليتها للتطوير والتحديث ، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.

---

1 رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران ، محمد على ذيب عاشور ، **مرجع سابق** ، ص 24

2 محمد قاسم المقابلة ، " **نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية** " أطروحة دكتوراه الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان العربية الأردن ، 2004 ، ص 41 .

6- الإيجاز : تعد المعلومات ذات قيمة العالية هي تلك التي تكون موجزة ومختصرة ومعبرة ، لأنها تقوم بنقل ما هو مطلوب بالسرعة والشكل الملائمين ، فالزيادة فيها قد تكون غير ضرورية ومن ثم فهي تشكل عبئا وهدرا في الوقت عند إنجاز الأعمال .

7- الموضوعية : أي أنها خالية من أي قصد للتحريف أو التغيير أو التبديل من أجل التأثير على المستفيد أو المستخدم لتلك المعلومات.[1]

8- القيمة الذاتية : ويقصد بالقيمة الذاتية بقيمة أي معلومات تتفاوت الغرض الذي أعدت من أجله ، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بمدى ارتباط المعلومات بموضوع القرار وبكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها ، فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ترتبط بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرار يختلف على ذلك الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات [2].

9- قابلية القياس : على معد المعلومات أن تكون لديه معلومات قابلة للقياس ، ويلاحظ أن بعض المعلومات تقبل القياس الكمي وبعضها الآخر لا يقبل القياس ، وبالتالي يستخدم معها القياس الوصفي أو النوعي ولاشك أن النوع الأول من المعلومات له قيمة تفوق النوع الثاني عند إعداد التقارير .

10- العرض : ويقصد به طريقة عرض المعلومات ، أي أن تقدم بشكل مناسب كأن تكون مختصرة أو تفصيلية ، أو بشكل كمي أو وصفي أو أن تعرض على شكل جداول أو أشكال أو رسومات أو مخططات توضيحية .[3]

المطلب الثالث : العلاقة بين البيانات والمعلومات :

إن البيانات هي ركيزة المعلومات ، وهي المتغير المستقل الذي لا يستحدث ، والمعلومات هي المتغير التابع ، ولقد أدرك مطور ونظم المعلوماتية الفرق الجوهري بين

---

1 رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران ، محمد على ذيب عاشور ، **مرجع سابق** ،ص 25

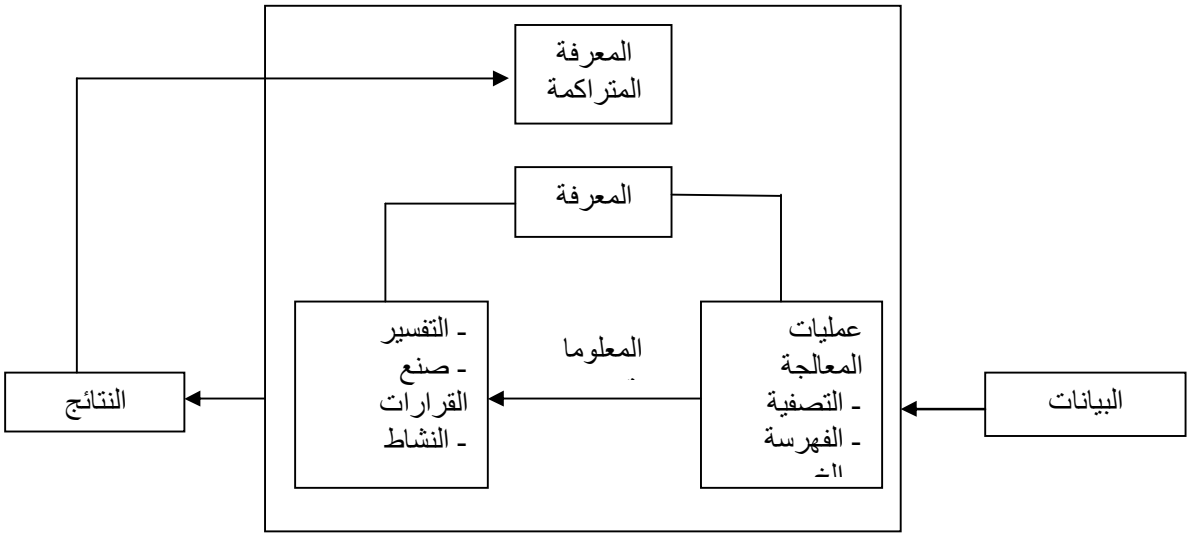
2 أحمد حسين علي حسين، **دليلك في تحليل وتصميم النظم**. الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 50

3 سليم منى ، **مرجع سابق** ، ص33 .

البيانات والمعلومات واعتبروه مدخلا أساسيا للارتقاء بالنظم الآلية ، فبينما طغت نظم معالجة البيانات على التطبيقات الكمبيوتر منذ ظهوره في أواخر الأربعينات ، شهدت فترة السبعينات انتشار كبيرا لنظم معالجة المعلومات التي رأى فيها البعض العلاج الناجح لمشاكل الإدارة ، والوسيلة المثلي لحل المشاكل ، وجاءت النتائج مخيبة للآمال في كثير من الأحيان وكان لابد من نقله نوعية أخرى أكثر إثارة من سابقتها [1].

إن العلاقة بين البيانات والمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ، أي أن الأنظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات وإعدادها وتحويلها من صورة لا يمكن معها استخدام البيانات إلى صورة يمكن فيها استخدام البيانات في صورة معلومات وينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية هي أن ما يعد معلومة بالنسبة للفرد معين قد تكون بيان خام بالنسبة لفرد آخر ، بل إن المعلومة يمكن لأن تكون بيان خام لنفس الفرد في موقف مختلف ولسبب وجود العلاقة التزاميه بين البيانات والمعلومات فإن المصطلحين عادة ما يستخدمان للتعبير عن أي منهما .[2]

الشكل رقم (07) : الفرق بين البيانات والمعلومات



المصدر : محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **مرجع سابق** ، ص 173 .

1 www.tceg.caoa.gov.eg ، أساسيات نظم المعلومات : نظم المعلومات الإدارية وتقنيات الحاسب الآلي ودورهما في دعم واتخاذ القرار، 10-09-2019 ، 15:54 .

2 منير نوري ، **نظام المعلومات المطبق في التسيير**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،2015 ،ص69 .

يلاحظ من الشكل أعلاه أنه إضافة إلى توضيح عملية تحويل البيانات إلى معلومات يبين الشكل تراكم المعرفة واستخدامها ، فهو يوضح أن الأفراد يعملون اعتمادا على معلوماتهم لإتيان العمل المطلوب ، الأعمال والنتائج المترتبة عليها تتغذى في عملية التراكم على النحو الذي يقود إلى المزيد من المعرفة ، وهذا التراكم يجعل الأفراد أكثر قدرة على معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات وأكثر قدرة على استخدام هذه المعلومات لإتيان العمل مستقبلا ، وإن التراكم المعرفي يمثل مسالة مركزية في المنظمات المعاصرة خاصة في ظل حرص المنظمات على إدامة مخزونها المعرفي من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات المتاحة[1] .

المطلب الرابع : نظم قواعد البيانات :

أولا : تعريف نظام قواعد البيانات :

قبل التطرق إلى تعريف نظام قواعد البيانات يجب أولا معرفة مفهوم قاعدة البيانات ، و هي : "مجموعة من الملفات المترابطة والمخزنة معا على وسائط حاسوبية ، لكن بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم باستخدام أو تشغيل هذه البيانات ، وبالوقت نفسه فإن هذه البيانات تكون قابلة للتعديل والتحديث والاسترجاع حسب رغبة المستفيد وتكون هذه البيانات التي تحتويها هذه القواعد منظمة بشكل بنائي منطقي بحيث يمكن التعامل معها بدقة وسهولة وسرعة " [2].

– إن قاعدة البيانات هي حزمة من البيانات المرتبطة منطقيا و ترتيب منظم من الملفات الأعمال المتكاملة[3] .

---

1 محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **مرجع سابق** ، ص 174 .

2 سليم الحسنية ، **مرجع سابق** ، ص 59

3 سعد غالب ياسين ، **مرجع سابق** ، ص146 .

– وتعرف أيضا بأنها :" [1] تنظيم منطقي لمجموعة من الملفات المترابطة ، حيث تكون فيها متكاملة ومترابطة معا بعلاقات معينة ...، وتكون البيانات فيها مرتبة ومخزنة بطريقة نموذجية يتم فيها تحاشي تكرار البيانات .

بعد التطرق إلى تعريف قواعد البيانات نعرج إلى تعريف نظام قواعد البيانات :

" يعبر عن مجموعة من البرامج الخاصة بتخزين، استرجاع، وإدارة قواعد البيانات المعتمدة على الحاسب الآلي وكذلك تحقيق التقارب بين المستخدمين وقواعد البيانات " [2].

يعرف نظام قواعد البيانات بشكل مبسط على أنه نظام برمجي يسمح للمنظمة بالإدارة السيطرة على البيانات المخزونة في الحاسوب بشكل منظم وبطريقة كفاءة ويسمح باسترجاعها والدخول إليها مع إمكانية الإضافة والتعديل عن طريق برامج التطبيق[3] .

فهو برنامج يقوم بإدارة وتنفيذ أنشطة تكوين قاعدة البيانات، تخزين البيانات ، معالجة البيانات استرجاع البيانات وتحديث البيانات في قاعدة البيانات لتلبية احتياجات المستفيدين.

وهو عبارة عن مجموعة البرامج التي تمكن المستخدم من الوصول إلى البيانات ، ودراسة الملفات المرتبطة مع بعضها البعض ، من حيث إنشائها والتعديل عليها ، تشغيلها ، صيانتها وإخراج التقارير ، حيث توجد هذه الملفات في وحدة واحد تسمى قاعدة البيانات ، ومن بين العمليات التي تمكن إرجاعها في هذا النظام [4]:

- الاستعلام : ويكون استرجاع البيانات فيه وعرضها
- التعديل : نقوم فيه بتعديل سجلات قواعد البيانات .
- إخراج التقارير .

ومن بين الإجراءات التي يشرف عليها النظام :

---

1 فايز جمعه صالح النجار ، **مرجع سابق** ، ص 161 .

2 نبيل محمد مرسي ، **نظم المعلومات الإدارية** . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2006 ، ص203 .

3 مزهر شعبان العاني ، **نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)**. ط1 ، عمان الأردن : دار وائل ،2009 ، ص 163 .

4 سليمان صالح ابو كشك ، **مرجع سابق** ،ص 160 .

- إجراءات العمليات الحسابية وعمليات النظم الأخرى .
- إخراج التقارير اللازمة للمستخدمين والإدارة .
- إعطاء نتائج عملية المعالجة بطريقة مرتبة .
- إجراء عملية التعديل على الملفات ،كإضافات والحذف وغيرها .
- ترتيب السجلات والملفات داخل القاعدة.

ثانيا : أنشطة نظام البيانات والمعلومات :

يتطلب تصميم واستخدام نظام قواعد البيانات في بداية ضرورة تفهم البيئة المحيطة بالمنظمة ، والهيكل التنظيمي الخاص بها ، والوظائف التي تنطوي عليها وسياستها ، ودور الإدارة ، وعملية اتخاذ القرارات ، ثم بعد ذلك يجب دراسة الإمكانيات والفرص المتاحة بواسطة تكنولوجيا المعلومات لتوفير الحلول الممكنة للمشكلات الإدارية المختلفة في المنظمة.

وهناك ثلاثة أنواع من الأنشطة في أي نظام قواعد البيانات والتي تتولى انتاج المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات والرقابة ، وتحليل المشكلات وتنمية المنتجات الجديدة ، وتتمثل في :

1- أنشطة إدخال البيانات (المدخلات): وتتضمن تجميع وإعداد البيانات عن طريق التسجيل والتحديد[1]، ويتم تجميع تلك البيانات والحقائق الخام من داخل المنظمة أو من البيئة المحيطة ، وذلك لأغراض تشغيلها والاستفادة منها في التطبيق العلمي .

2- أنشطة تشغيل البيانات (العمليات): وتتولى تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح أكثر معنى ودلالة . وتتضمن إجراء سلسلة من العمليات هي ما يلي :

- الحساب ، مثل الجمع والطرح والقسمة وحسابات المنطقية المتوسط المنوال ..الخ.
-

1 أحمد فوزي ملوخية ، **مرجع سابق** ،ص 14 .

- افرز والترتيب ، أي وضع البيانات في تسلسل منطقي إما تصاعديا أو تنازليا أو حسب عامل التصفية الحسابي [1].

- التصنيف ، أي وضع البيانات في فئات حسب خاصية مشترك مثل تصنيف منتج ، مبيعات ...الخ

- التلخيص ، أي دمج البيانات معا مثل عرض أشكال بيانية .

3- أنشطة المخرجات (المخرجات) : توفير المخرجات الملائمة للمستخدم هو الهدف الأساسي من نظام قواعد البيانات والمعلومات وتشكل مخرجاتها من الرسائل والتقارير والصور البيانية أو الوسائط والأوراق البحثية ، والمرئيات والصوتيات ...

4- الأثر المرتجع (التغذية العكسية): ويمثل ردود أفعال الأطراف المختلفة التي حصلت على المعلومات ، ومن ثم تقييم مخرجات النظام ووجود احتمالات لتعديل أو تغيير المدخلات أو عمليات التشغيل في هذا النظام [2].

ثالثا : مميزات وعيوب نظام قواعد البيانات :

يتميز نظام قواعد البيانات بقدرته على :

- يضمن وجود قادة بيانات يستند عليها نظام المعلومات ، ولهذا لا يمكن تصور نظام من دون قاعدة بيانات لأنها القلب النابض في جسم أي نظام قواعد بيانات ومعلومات.

- يمنع تكررا وازدواجية بيانات ومعلومات الأعمال وبالتالي تخفيض تكلفة الاحتفاظ بموارد البيانات .

- يوفر السرعة ، ازدياد دقة البيانات ، والاتصال في الوقت المناسب مع المستفيدين[3] .

- الاسترجاع بعد الفشل ، وهذه الميزة توفر نظاما قادرا على استرجاع البيانات إذا تعرضت القاعدة إلى أحداث تلف وقرصنة ...

-

---

1 ثابت عبد الرحمان إدريس ، **مرجع سابق** ، ص 58 .

2 نفس المرجع ،ص 59 .

3 سعد غالب ياسين ، **مرجع سابق** ، ص 148 .

– توفير أمن للبيانات: إن نظم إدارة قواعد البيانات تقدم حماية جيدة للبيانات الخاصة[1] .

على رغم من تعدد مميزات نظم قواعد البيانات إلا أنها تحتوي عددا من العيوب أهمها :

– تعقيد برامج نظم إدارة قواعد البيانات ، وكذلك المفاهيم المستعملة فيها .

– تتطلب نظم إدارة قواعد البيانات مستخدمين وكوادر مؤهلة لمعالجة البيانات .

– تتطلب نظم إدارة قواعد البيانات قدرا كبيرا من تكنولوجيات المعلومات الحديثة المختلفة[2].

– التكلفة العالية وغالية الثمن .

– وجود ثغرات في النظام تزيد من فرصة غير المخولين بإجراء تعديلات على النظام الافتراضي والذي قد ينعكس سلبا على النظام السائد في المنظمة .[3]

– نقص الرقابة تزيد من فرصة التلاعب بالبيانات واستخدام السيئ للمعلومات .

---

1 سليم الحسنية ، **مرجع سابق** ، ص 70.

2 فايز جمعه صالح النجار ، مرجع سابق ، ص184 .

3 سليم الحسنية ، **مرجع سابق** ، ص 71

المبحث الثالث : مدخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية .

تعتبر نظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها المختلفة القاعدة التقنية للانطلاق في جميع المنظمات وهي تلعب جور المحرك الرئيسي لنموها وتطورها ، على اعتبار أن المعلومات جزء من نسيج المؤسسة وموردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وأيضا تسيير مواردها البشرية وتقديم منتجات جديدة وتحسين جودة الأداء ، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع أنشطتها ، وعليه في هذا المبحث سنتعرف أكثر على نظم المعلومات الإدارية .

المطلب الأول : ماهية نظم المعلومات الإدارية .

أولا : تعريف نظم المعلومات الإدارية .

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع شامل محدد لنظم المعلومات الإدارية ، لذلك سيتم استعراض عدد من التعاريف بهدف الوصول إلى ملامح عامة لنظم المعلومات الإدارية .

يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية على أنها مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية .

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المدريين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات.[1]

تعرف جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام يتكون من نظم المعلومات آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية.

نظم المعلومات الإدارية عبارة عن نظام آلي مصمم لجمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات والوظائف الإدارية وتهيئة استرجاعها بأشكال تخدم المستفيدين لإنجاز

[1] أحمد فوزي ملوخية ، **مرجع سابق** ، ص70

المهام الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات التخطيط والرقابة على الأنشطة المنظمة .[1]

يعرف نظام المعلومات الإدارية على أنها " النظام المتكامل لتوفير المعلومات الإدارية لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة ، فهو يساعد عمليات الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات نصف الماضي والحاضر ، وتتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية والمخابرات والخارجية للمنظمة .

أو هي مجموعة من المكونات (إجراءات وأفراد وأجهزة) تهدف إلى إنتاج معلومات محددة ، ولا يعد هذا النظام نظاما للمعلومات الإدارية ، إلا إذا استهدفت خدمة جانب واحد على الأقل من جوانب العملية الإدارية وخاصة اتخاذ القرارات الإدارية .[2]

وأيضا تم تعريفها على أن نظم المعلومات الإدارية هي وسيلة وليست غاية ، فهي أداة في يد إدارة المنظمة ، الهدف منها معرفة الإدارة العليا بطرق سير العمليات داخل المؤسسة عن طريق توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة حتى تتمكن من ممارسة مهامها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

وأيضا على أنها " مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر والموارد التي تجمع وتحول وتثبت المعلومات في المنظمات ، وإنها تقبل مواد البيانات كمدخلات ، وتقوم بمعالجتها كمنتجات والمعلومات هي المخرجات .

ومن خلال تعريف آخر يوضح معنى نظم المعلومات الإدارية هي : المجموع المتكامل والمتفاعل من الأدوات والأجهزة والمعدات ، والبرامج ، والوسائل التقنية الحديثة ، والموارد البشرية المتخصصة ، والمستفيدين ، والذي يعمل على جمع وتنظيم وتبويب وتحليل ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة عالية ونشرها أمام المستفيدين والمستخدمين لتمكينهم من القيام بمهام وإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة منهم على أكمل

---

[1] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ، **مرجع سابق** ، ص ص 50-51

[2] سليمان صالح ابو كشك ، **مرجع سابق** ، ص 19

وجه ، ومن ثم العمل على تخزينها ، وتحديثها باستمرار ، واسترجاعها وقت الحاجة وبالوقت المناسب ، وبما يحقق استخدام ممكن لهذه المعلومات [1].

من استقراء وتحليل التعاريف السابقة فإنه يمكن استنباط عدد من العناصر الأساسية لنظم المعلومات الإدارية والتي تميزها عن غيرها من نظم المعلومات وتشمل هذه العناصر ما يلي:

1-أن نظم المعلومات الإدارية هي مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات .

2-يقوم بجمع ومعالجة وخون البيانات ونشرها واسترجاعها .

3-تقوم بتزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات كافية عن الأنشطة الدقيقة للمؤسسة .

4-يعمل على تدعيم العمليات الإدارية عن طريق تقديم المعلومات الكاملة لعمليات التخطيط ، والتنظيم ،والرقابة ، واتخاذ القرارات .

5- تخدم كافة المستويات الإدارية في المنظمة (العليا، الوسطى ،الدنيا).

6-التحديث المستمر والتهيئة والسيطرة على المعلومات المطلوبة ضمن أسلوب مرن وسهل وشامل .

7-قنوات الاتصال المرنة في الهيكل التنظيمي لتمكين سهولة انسياب المعلومات بين المستويات والوظائف .

8-البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات .

9-يوفر النظام معلومات عن البيئة الخارجية ، وبالتالي يساعد في التعرف على الفرص المتاحة ، وكذلك التهديدات المتوقعة .

10-يساعد النظام في تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها وكذلك نقاط الضعف والعمل على معالجتها .

---

[1] رامي ابراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص28

ثانيا : أهمية وفوائد نظام المعلومات الإدارية

إن تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمة يحقق لها مجموعة من الفوائد ومن بينها:

1- المساعدة على تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ قرارات صائبة عن طريق تجهيز المعلومات الدقيقة والمختصرة وفي الوقت المناسب .

2- تقديم المعلومات المناسبة إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة وعلى الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك من أجل ممارسة المنظمة لوظائفها في التخطيط، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، واتخاذ القرارات وبكفاءة أكبر وبعدد أقل من الموارد البشرية .

3- تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقيا وعموديا بين الوحدات الإدارية في المنظمات لتسهيل الاسترجاع [1].

4- تقديم تقارير تفصيلية شهرية أو فصلية أو سنوية عن نشاطات المؤسسة .

5- الرد على استفسارات عن طريق التحاور بين المستفيد والمستخدم من جهة و النظام الكلي للمنظمة من جهة أخرى.

6- توفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية .

7- إعطاء المنظمة أقصى فائدة من استخدام الحاسب الآلي والنظم للمساعدة في توفير المعلومات وإدارتها واستخدامها في الحياة العملية وذلك بتحليل المعلومات التي تمتلكها المنظمة التي تستفيد من هذا إلى قرارات مدعمة وأقرب ما يكون للأفضل [2].

8- القدرة على تبادل وتشارك المعلومات والتحاور عبر الشبكات والاتصالات داخل المنظمة وخارجها وعلى المستوى العالمي .

9- القدرة على حفظ وخزن جميع المعلومات التي تتعامل بها المنظمة ومعالجتها وإمكانية استرجاعها بالشكل والوقت والحجم الذي يخدم المستفيد من خلال البث الانتقائي للمعلومات .

---

[1] نفس المرجع ، ص31 .

[2] سليمان صالح أبو كشك ، **مرجع سابق** ، ص 28

10- قدرة التنبؤ بالمستقبل ضمن احتمالات مدروسة واقتراح بدائل في حالة وجود خلل في تنفيذ الخطط وتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف .

11- القدرة على إصدار مختلف التحاليل والتقارير الدقيقة بأشكالها المتعددة وفي الوقت المناسب لكل مستوى من المستويات الإدارية ولجميع الوظائف[1] .

ثالثا : أهدف نظام المعلومات الإدارية :

لعل أهم الأهداف التي يخطط نظام المعلومات الإدارية من أجلها هو إمداد الإدارة والمستفيدين الآخرين بالمعلومات والبيانات ، بحيث يساعد الإدارة على تنسيق جهودها وتحقيق أهدافها والمتمثل في النقاط الآتية :

1- مساعدة المدراء على القيام بأعمالهم ومهماتهم المتمثلة بالتخطيط والتوجيه والرقابة والتي يرتكز نجاحها وإتمامها على المعلومات المقدمة من نظم المعلومات لكل المديرين والتي تتسم بدرجة الملائمة والكفاية والدقة والتوقيت المحدد .

2- العمل على غربلة واستخلاص المفيد من المعلومات المقدمة للمدير بحيث تمكنه من الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الرشيدة .

3- تساعد على إنجاز العمليات الرياضية والإحصائية بسرعة كبيرة وبدقة عالية .

4- إيجاد المناخ الملائم لزيادة طاقة التشغيل لموجهة أحمال العمل الحالية والمستقبلية .

5- تمكين الإدارة من أداء الأعمال التي تحقق الربح والتي كانت تعتبر في عداد المستحيلات في الماضي .[2]

6- توفير المعلومات المناسبة للمستفيدين المناسبين وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة

7- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها البعض في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات ، وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق الكامل .

---

[1] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ، **مرجع سابق** ، ص57

[2] محمد سميح محمد الوادية ، "**علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية** " ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الأزهر غزة، 2015 ،ص ص 39-40 .

8- المساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب .

9- الرقابة على عمليات تداول البيانات والمعلومات وحفظها ، وتحديثها .[1]

10- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمة من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات[2] .

رابعا : خصائص نظم المعلومات الإدارية :

نظم المعلومات الإدارية تعتبر تكنولوجيا حديثة نوعا ما ، وبالتالي فإن إدخال هذه النظم وتطبيقها في المنظمة يعطي المنظمة خطوة للأمام نحو المنافسة التكنولوجية ، أي أن جميع الخصائص التي تتميز بها نظم المعلومات الإدارية سوف تعطي نفس التميز للمنظمة التي تطبق هذه النظم تلقائيا ، لأنها سوف تتأثر بالخصائص والمميزات التي تتصف بها نظم المعلومات الإدارية .

إن من أهم هذه الخصائص هي كالآتي :

1- إن نظم المعلومات الإدارية وسيلة لتحقيق الاتصال المتبادل من خلال التزويد باتصالات سريعة ودقيقة وقليلة التكاليف مابين مستويات ووظائف المنظمة لتسهيل انسياب المعلومات داخل المنشأة نفسها ومع محيطها الخارجي .

2- تتميز معالجتها بانجاز المهام بدقة كبيرة والأداء بسرعة عالية وبمعالجة كمية ورقية وحسابات عددية معقدة وضخمة .

3- تتميز بالقدرة الفائقة على تخزين ومعالجة حجم هائل من المعلومات وبمساحة قليلة وبطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة ودقة ومن مناطق بعيدة جدا بتكاليف قليلة .

4- تعتبر نظم آلية أي تستخدم في معالجة المعلومات تكنولوجيا حاسوبية آلية .

5- سهولة التطبيق والاستخدام من قبل المستفيدين دون الحاجة إلى خبرة أو تدريب كبير.

---

[1] رامي ابراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص 30 .

[2] أحمد فوزي ملوخية ، **مرجع سابق** ، ص75

6- تعد نظم المعلومات الجزء الحساس والمركز العصبي للتنظيم كاملا .

7- أنه نظام مرن لأنه يراجع ويحدث باستخدام وتجري عليه تغيرات.

8- أنه نظام مستقر لأنه متى ما تم تصحيحه يفترض بهذا النظام التعامل مع أصناف معينة من المشاكل بحيث يزود الإدارة بالمعلومات تبعا لبرنامج معين [1].

9- تعتبر نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة ، تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية .

10- نظم المعلومات الإدارية هي نظم اقتصادية أي تهدف إلى تحقيق منفعة اقتصادية .

11- نظم المعلومات الإدارية هي نظم اجتماعية أي تهدف إلى تنظيم المعلومات للمجتمع المحيط بها وربطه مع المجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المتقدمة والانترنت .

12- نظم المعلومات الإدارية هي نظم إنسانية أي أنها من صنع الإنسان وقابلية للتطوير من قبل الإنسان .

13- نظم المعلومات الإدارية هي نظم عملية تجريبية أي قابلة للتطبيق والتأكد من نتائجها وهي نظم مفاهمية أي تستند إلى مفاهيم أساسية .

14- نظم المعلومات الإدارية هي نظم مرنة يمكن تطويرها وتعديلها وتحديثها حسب احتياجات ومتطلبات المرحلة التي تمر بها [2].

15- نظم المعلومات الإدارية نظم ثابتة مستقرة مادمت تعمل بشكل جدي ، فهي تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة لحل المشاكل المصممة للتعامل معها.

خامسا : أنواع نظم المعلومات الإدارية :

تتعدد طرق عرض أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المعايير والتصنيفات والتبويبات المختلفة و نعرض بإيجاز هذه التصنيفات في ما يلي :

---

[1] رامز محمد عبد الكريم الزعانين ،" **دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة** " ،مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى بغزة ، 2015 ،ص 34 .

[2] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ، **مرجع سابق** ، ص 53

1- يمكن أن تصنف حسب مستوى التكنولوجيا السائدة في المنظمات ، إلى أنظمة معلومات يدوية ونصف يدوية وأنظمة معلومات محوسبة .

2- ويمكن أن تصنف أيضا حسب التطور التاريخي لها إلى نظم تشغيل البيانات ، أنظمة المعلومات الإدارية ، ونظم معلومات المكاتب ، ونظم دعم القرارات ، والنظم الخبيرة ، ونظم الذكاء الاصطناعي ، والنظم المعرفية [1].

3- يمكن أن تصنف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الإدارية ، قطاع الأعمال ، إلى نظم المعلومات الإنتاج والتصنيع ، ونظم المعلومات التسويق ، ونظم المعلومات الموارد البشرية ونظم معلومات التمويل .

4- وتصنف أيضا حسب النشاطات للمدير، فهناك نظم معلومات التخطيط ، ونظم معلومات التنظيم ، ونظم معلومات التنفيذ ، ونظم المعلومات الرقابة .

5- ويمكن أن تصنف نظم المعلومات الإدارية حسب المستوى الإداري أو ما يعرف بنظم دعم الإدارة ، فهناك نظم المعلومات الإستراتيجية ، ونظم دعم الإدارة الوسطى ونظم دعم الإدارة التشغيلية .

6- ويمكن أن تصنف حسب عدد الأفراد المستفيدين من النظام ، فهناك نظم دعم القرارات الفردية ، وهي النظم التي تساعد فرد بعينه على اتخاذ قرارات في قضايا معينة وفترات معينة ، ونظم دعم القرارات الجماعية ، وهي النظم التي تساعد مجموعة من الأفراد تعمل معا ، على اتخاذ قرار جماعي مثل العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات .

7- كما يمكن أن تصنف حسب المعيار الجغرافي أيضا ، إلى نظم معلومات محلية أو داخلية ، ونظم معلومات وطنية تغطي بلد بكامله ، ونظم معلومات عالمية تغطي العالم بكامله وتتعامل به الشركات متعددة الجنسيات .

---

[1] حمد بن إبراهيم بن عاشور ،" **تطبيقات نظم المعلومات الإدارية وسبل تطويرها في إدارة شؤون الأفراد بالقوات الجوية الملكية السعودية بالرياض**"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالسعودية ، 2012 ،ص 23

8- وهناك نظم المعلومات الشمولية التي تغطي حسب معظم نشاطات المنظمة مثل النظم الخبيرة ، ونظم قواعد المعرفة، ونظم المعلومات الوظيفية التقاطعية ، ونظم تخطيط موارد الشركة وإدارة العلاقات .

9- والأكثر تصنيفات شمولية والتي تشمل مكونات ومهام نظم المعلومات الإدارية والتي لها صلة بدراسة الباحث وهي : نظم معلومات المكاتب ، ونظم معالجة المعاملات والتقارير الإدارية ، ونظم المعلومات الوظيفية ، ونظم معلومات الشركة الرقمية ، ونظم المعلومات الإستراتيجية ، ونظم المعلومات دعم الإدارة ، ونظم قواعد المعرفة[1].

المطلب الثاني : العمل على نظم المعلومات الإدارية

أولا : مكونات نظم المعلومات الإدارية

من دراسة تعاريف نظم المعلومات يمكن استخراج المكونات الخمسة للنظام ، وهي:

1- الأجهزة : وتشمل على مختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات ، فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشمل الحواسيب وبقية الملحقة فقط بل على الوسائط والأدوات الضرورية لعمل النظام أيضا ، ويعتبر الحاسوب إحدها ، لهذا يفترض على أي نظام معلوماتي أن يتكون من حاسوب على أقل ، وأصبحت الحواسيب تتوفر بكل الخصائص الحجم والسعة والسرعة .[2]

2- البرمجيات : هي الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات ، وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة ، وتنقسم إلى نوعين : برمجيات النظم وهي البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات ، مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة ، وبرمجيات التطبيقات : وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل الأجور ،

---

[1] - سليم الحسنية ، **مرجع سابق** ، ص ص 95 -96

[2] - رامي ابراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص33

المحاسبة ، وبرامج التصنيع ...إلخ ، يمكن إعداد برامج التطبيقات بواسطة العاملين في المنظمة ، أما برامج النظم فيتم الحصول عليها عن طريق موردي الأجهزة نفسها .[1]

3- قواعد البيانات : حيث تم تعريف قواعد البيانات من قبل على أنها مخزن لجميع البيانات الهامة والقيمة التي يحتاجها المستفيدون والمستخدمون لنظم المعلومات الإدارية ، وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات التي تصنف كل العمليات والأحداث الجارية في المؤسسة بكل التفاصيل المهمة لأنشطتها ، ولقواعد البيانات العديد من المميزات التي شجعت المؤسسات على بنائها والعمل على تطويرها .[2]

4- الإجراءات : وهي عمليات تتضمن وصف وترتيب وتنظيم مجموعة الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية أو اليدوية كافة ، فأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات لا يمكن أن تؤدي عملها بدقة دون وضع نظام عمل محدد ، فإجراءات تعد خريطة طريق تشرح ما الذي يجب عمله ، متى سيتم عمله ، والكيفية التي سيتم بها عمله وتكتب الإجراءات عادة على شكل دليل يسمى بدليل الإجراءات .[3]

5- الموارد البشرية : هم الأفراد الذين يشتغلون المكونات الأخرى ويسيطرون عليها ، فكل منظمة تحتاج إلى عاملين قادرين ومتخصصين لتشغيل وإدارة نظم المعلومات ،من ذوي الخلفية المعلوماتية ، إن الحصول على هؤلاء الأشخاص لم يعد مشكلة في والوقت الراهن ، بل أصبح حقيقة حتى في الدول النامية ، نظرا لتواجد المؤسسات التعليمية الحديثة ، يعد العنصر البشري من أهم عناصر النظام ، لأنه هو المسؤول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى .[4]

---

[1] سليم الحسنية ، **مرجع سابق** ، ص76

[2] رامي ابراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص35

[3] **نفس المرجع السابق** ، ص36

[4] سليم الحسنية ، **مرجع سابق** ،ص78

ثانيا : وظائف نظم المعلومات الإدارية

1-جمع البيانات وتبويبها وفهرستها (المدخلات):

- جمع البيانات : هو تسجيل وحصر وتحصيل البيانات عن أحداث داخل وخارج المنظمة ، ولها ارتباط بها ،بالإضافة إلى عوامل الأساسية والاقتصادية والاجتماعية التي يؤثر في اتخاذ القرار وصنع القرار ، وقد يتغير الإجراءات ويجب عدم التمادي في جمع البيانات سيزيد من التكاليف .

- تبويب البيانات : هو إيجاد طريقة عملية منطقية في ربط وتنسيق البيانات ذات العلاقة المشاركة والتي تخدم أهداف المنظمة مما يسهل عملية الحصول عليها واسترجاعها عند الحاجة ، ويمكن البيانات الواحد يشارك في أكثر من تبويب .[1]

- فهرسة البيانات : وضع دليل يسهل الرجوع للبيانات وقت الحاجة عن طريق الحروف والأرقام [2].

2- معالجة البيانات (العمليات): تتم في مراحل معالجة البيانات عمليات التصفية والفهرسة للبيانات من خلال عزل مفردات البيانات غير مفيدة والتي ليست لها علاقة بالحالة أو الموقف المطلوب صنع القرار بصدده أو قيام بعملية إدارية ، والاقتصار على ما هو ضروري ومقيد فقط ، الأمر الذي يقتضي تصنيفها وترتيبها وتنظيمها ليسهل استدعائها والتعامل معها ، لذلك فإن المعلومات الموجودة في الملفات الرئيسية ويجب أن تعكس على نحو صحيح وفي أي وقت كان حالة التغييرات الحقيقية التي تمثلها ، والإمكان تنفيذ المعالجة على أساس جدولي (يومي، أسبوعي ،شهري،عند الحاجة) [3]

3- حفظ البيانات وتخزينها: وهي عبارة عن حماية البيانات الموجودة على قواعد البيانات نظم المعلومات من الاختراق والسرقة والتدمير والتلف ومن إجراءات هذه الوظيفة :

---

[1] بوغليطة الهام،" **أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وأساليب تطويرها** " ، دكتوراه علوم تسيير واقتصاد المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ،2013-2014

[2] سليمان صالح أبو كشك ، **مرجع سابق** ، ص ص 29-30

[3] رامي ابراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص ص 43-44

- المحافظة على سرية المعلومات .
- المحافظة على أمنية المعلومات .
- فرض كلمة المرور .
- فرض حواجز مرور .[1]

4- استرجاع البيانات (المخرجات): تتحول البيانات إلى معلومات ، ويتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغا وأشكالا مختلفة (جداول ، مخططات ، خرائط ، وصف ، معادلات ، تقارير مكتوبة ، تقارير محوسبة) تبعا لاحتياجات المستفيدين وظروف المشكلة والموقف ، والوقت ،وطبيعة النشاط القائم في المؤسسة ، وتبعا لأجهزة الإخراج المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية .

5- التغذية الراجعة : تتضمن نظم المعلومات الإدارية تغذية راجعة تتركز حول فعالية الإدخال والتخزين ،والمعالجة والإخراج ، حيث يتم السيطرة على النظم من خلال الاهتمام بهذه العملية والعمل على تقويمها لتحديد فيما إذا كانت النظم قادرة على تحقيق أهداف إنشائها ، بحيث يتم معالجة أية جوانب للخلل أو قصور في أي مرحلة من مرحل عمل النظم .[2]

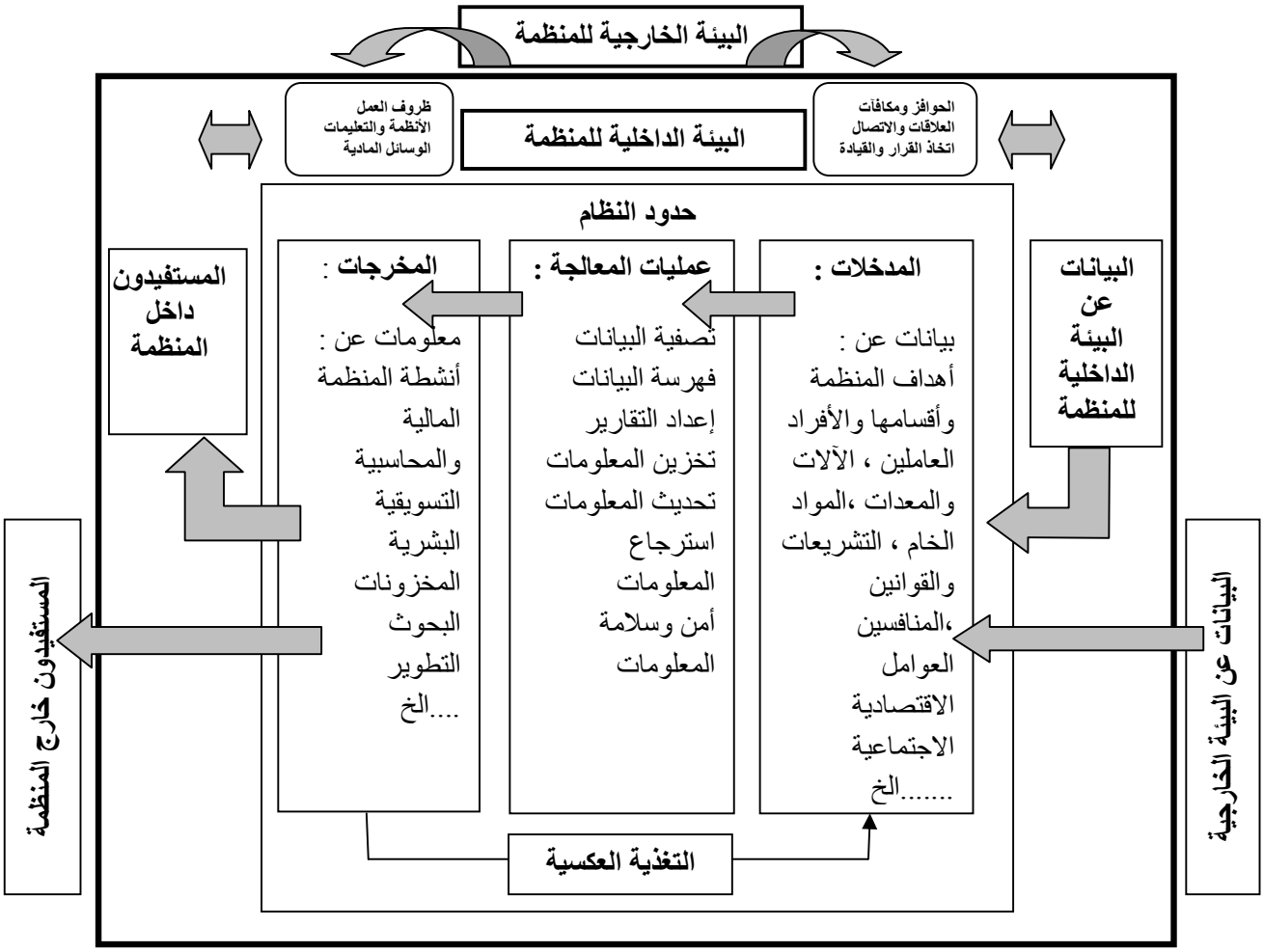
والشكل التالي يوضح ذلك :

---

[1] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ، **مرجع سابق** ، ص 273

[2] رامي ابراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص 46

الشكل رقم (08) : وظائف نظم المعلومات الإدارية



المصدر : الشكل من انجاز الباحث

ثالثا : مراحل إقامة نظم المعلومات الإدارية

- المرحلة الأولى : تحليل النظام القائم ودراسته :

حيث يتم عرض تفصيلي لأجزاء وعناصر التنظيم الإداري وبيان المهام والصلاحيات والاختصاصات والواجبات والعلاقات المتفاعلة فيما بينها ، حيث يتم عرض وتحليل العناصر التالية [1]:

- الإمكانيات والموارد المستخدمة في المؤسسة .
- الاختصاصات والأنشطة .
- الأفراد العاملين بالمؤسسة .

[1] فؤاد الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** . ط1 ، عمان : دار أسامة للنشر ، 2008 ،ص 55

- الهيكل والبناء التنظيمي العام .
- السياسات والسلوكيات وقواعد العمل.
- التطم والإجراءات المتبعة.
- الأجهزة المتوفرة والوحدات التي يتم الاتصال بها.

– المرحلة الثانية : عملية التقييم لأوجه القوة والضعف في النظام الحالي :

حيث يتم تقييم مدى كفاءة النظام الحالي في عرض المعلومات الضرورية واللازمة للقيام بالعمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة ، وعلى هذا أساس التقييم تظهر سلبيات وإيجابيات النظام الحالي ، ويتم ذلك ضمن المعايير التالية[1] :

- كمية المعلومات المتاحة في النظام القائم .
- شمول المعلومات .
- دقة المعلومات التي يتم التعامل بها .
- التوقيت المناسب في تداول المعلومات بين أجزاء النظام .
- وضوح المعلومات .
- ملائمة الأجهزة المستخدمة لعمل النظام .

– المرحلة الثالثة : بناء وتصميم النظام الجديد :

وهذا يتطلب معالجة الثغرات في التصميم السابق للنظام ، وتمر هذه المرحلة بالخطوات[2]:

- الأهداف التي يسعى إليه النظام بوضوح ودقة .
- مراكز اتخاذ القرارات التي يخدمها النظام (المستفيد والمستخدم)
- احتياجات هذه المراكز من أنواع المعلومات .
- المصادر التي تتوفر يفها المعلومات سواء دخل النظام أو خارجه .
- وسائل جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية .

---

[1] جلال العبد ، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** . الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة ، 2003 ،ص 64 .

[2] رامي إبراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص ص 47-48

- إعداد مجموعة برامج الحاسوب اللازمة من أجل أنتاج المعلومات المطلوبة
- وضع لإنتاج التقارير والإحصاءات .

المطلب الثالث : ما بعد نظم المعلومات الإدارية

أولا : الرقابة والأمن على نظم المعلومات الإدارية

إن الاهتمام بتوفير الوسائل التي تكفل حماية ورقابة أفضل لنظم المعلومات وضمان استمرارية عملها بالطريقة المطلوبة ، أصبح أمرا ضروريا للمؤسسات فهذه النظم يمكن أن تكون مصدرا للمشاكل في حالة تعطلها عن العمل لأي سبب كان ، وبالتالي التوقف الكلي أو الجزئي للعمل الإداري داخل تلك المؤسسات .

فقد أصبح اختراق أنظمة المعلومات ونظم الشبكات والمواقع المعلوماتية خطرا ، يقلق العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة ومع مرور الزمن نجد أن على الرغم من سبل الحماية التي تتبعها المنظمات ، إلى أن هناك ارتفاعا واضحا في معدل الاختراقات مع تنوع الوسائل المستخدمة في الاختراق أما عن طبيعة الأخطار التي يمكن تواجهها نظم المعلومات فهي عديدة ،فالبعض منها قد يكون مقصودا كالسرقة المعلومات أو إدخال الفيروسات وغيرها وهي الأشد ضررا على نظم المعلومات ، ويكون مصدرا أحيانا من داخل أو الخارج المنظمة وقد يصعب أحيانا التنبؤ بها بالدوافع العديد للأشخاص الذين يقومون بها ، أما البعض الآخر فقد يكون غير مقصود كأخطاء البشرية والكوارث الطبيعية ويمكن تصنيف الأخطار المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها نظم المعلومات إلى ثلاث فئات[1] :

1- الأخطاء البشرية : تحدث أحيانا أثناء تصميم النظام أو عملية البرمجة أو التجميع أو عملية تحديد الصلاحيات ..الخ ، وتشكل هذه الأخطاء الغالبية العظمى للمشاكل المتعلقة بسلامة وأمن نظم المعلومات في المنظمات .

[1] سليمان صالح أبو كشك ، **مرجع سابق** ، ص 182

2- الأخطار البيئية : وتشمل في المشاكل المتعلقة بالعوامل الطبيعية كالزلازل ، الفيضانات ، الأعاصير ..إلخ ، تؤدي إلى تعطل عمل احد التجهيزات فتتوقف جميع النظم حتى يتم إصلاح تلك الأجهزة واسترداد البرمجيات وقواعد البيانات .

3- الجرائم المحوسبة : ومنها تخريب أو سرقة أجهزة تكنولوجيا المعلومات من الشبكات أو الحواسيب أو أجهزة الاتصال ، ومنها إدخال الفيروسات بشكل مقصود أو غير مقصود وأيضا قرصنة نظام المعلومات وكذلك منها تزوير وسرقة المعلومات والبيانات ، وأيضا تعديل البرامج والنظام لإغراض شخصية ، وكل تلك الجرائم يعاقب عليها القانون .

وإن السبل لحماية وأمن نظم المعلومات في المنظمة يجب أن تتضمن خطة وهي تحقيق ما يلي:

1- توعية وتدريب كافة مستخدمي النظام على استعمال السليم لأنظمة المعلومات[1] .

2- حماية وتزويد جميع تكنولوجيا المعلومات بأنظمة السلامة من الأخطار الطبيعية .

3- وضخ خطط ونظام اكتشاف المشاكل بشكل مبكر قدر الإمكان [2].

4- الاحتفاظ بنسخة من قاعدة البيانات محمية لغرض استخدامها عند إصابة النظام [3].

5- مرجعة ومراقبة جميع الأنشطة التي في نظام المعلومات من دخول وخروج المستخدمين لها.

6- استعمال جميع التطبيقات والبرامج للحماية و من الفيروسات والاختراق .

7- استعمال برامج حواجز العبور (جدار النار) واكتشاف التطفل وسوء الاستخدام .

8- وضع أيدي خبيرة لمراقبة النظام وتحديثه وتصحيح الأخطاء والجرد الوسائل.

---

[1] مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري،" **تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين**" ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ،جامعة أم القرى السعودية ، 2008 ، ص 100 .

[2] سليمان صالح أبو كشك ، **مرجع سابق** ، ص 184 .

[3] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ، **مرجع سابق** ، ص 252 .

ثانيا : معايير فعالية نظم المعلومات الإدارية :

إن قياس نجاح نظم المعلومات الإدارية ليس بالأمر السهل إذ يصعب الاتفاق على قيمة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية ، وذلك بسبب تنوع الأنشطة التي يتم ممارستها تنوع الأنشطة التي يتم ممارستها واختلاف الأفراد الذين يتعاملون مع النظم داخل المؤسسات وأن هناك معايير نجاح هذه النظم وهي :

- ارتفاع مستوى استخدام النظام من كافة الوحدات الإدارية نظرا لشمولها وحداثتها.
- درجة رضا المستخدم والمستفيد من منتجات ومخرجات النظام.
- الاتجاهات الايجابية تجاه النظام من قبل العاملين في إدارة النظام المعلومات كون النظام يقدم معلومات في وقت الحاجة .
- المنافع المادية مثل تخفيض التكاليف أو زيادة الإرادات للمؤسسات ، أي تدني تكلفة بالمقارنة مع ما يقدمه من عوائد مهمة.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسات [1].
- قوة الاتصال بين المستخدم والمستفيد.
- مشاركة وإسهام المستفيد من النظام .

يقدم ديلون وماكلين أنموذج لثلاث أبعاد يقاس فيها معايير نجاح نظم المعلومات وهي[2]:

1- جودة النظام : الذي يقيس قوة تطور النظام ، فأنظمة المعلومات بحسب مستوى تطورها.

2- جودة المعلومات : يركز هذا المقياس على خصائص المعلومات بداء من الكمية التي بمقدور النظام توفيرها وانتهاء ببقية الخصائص .

---

[1] رامي إبراهيم عبد الرحمان ، محمد علي ذيب عاشور ، **مرجع سابق**، ص 59 .

[2] عبد الستار العدواني ، وآخرون ، " **اختبار أنموذج مطور عن أنموذج ديلون وماكلين لقياس نجاح أنظمة المعلومات الإدارية** " ، مجلة تنمية الرافدين عن جامعة الموصل ، العدد 114 ، المجلد 35 ، 2013 ، ص255

3- جودة الخدمات : ويجب أن يقدم على الإجابات التالي : هل يسهم هذا النظام بتقديم الاستشارات بوصفه داعما للقرارات؟ هل يسهم في توفير الحلول للمشكلات بوصفه نظاما خبيرا؟ .

ثالثا : سلبيات نظم المعلومات الإدارية

- استبعاد دور المديرين وتهميشهم حيث يتم كل شيء بطريقة اتوماتيكية خالية من إبداع المديرين وإقصائهم عن عمليات التشغيل وكذلك تقليص دورهم بحيث يقتصر دورهم على اتخاذ القرار.

- أحيانا في حال إدخال بيانات خاطئة (المدخلات) تكون المعلومات والتي تمثل مخرجات ونتائج النظام معلومات مغلوطة لأنها بنيت على خطأ وبناءاً عليه تكون القرارات غير صائبة فمثلا في حال وجود خلل في نظام التشغيل يتم تشغيل البيانات بطريقة خاطئة ينتج عنها معلومات وتقارير خاطئة.[1]

- عدم إمكانية التواصل بين المديرين بحيث يقتصر كل مدير على الحصول على المعلومات من خلال النظام وعدم الاحتكاك يمنع فرصة تبادل الخبرات بين المديرين .

- الافتقاد لروح المشاركة وروح الفريق في الشركات التي تعمل أنظمة الموارد البشرية حيث يتم الربط بين الأقسام المختلفة عن طريق الأنظمة المختلفة.

- قد يؤدي الاستخدام المكثف لنظم المعلومات من قبل المستخدمين إلى الإجهاد العصبي أو المعاناة من التكرار المتواصل للضغط التكنولوجي أو أي مشاكل أخرى.

- إن الإحلال المتزايد لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في تشغيل النشاطات والعمليات وإنجاز المهام التي كان يقوم بها الأفراد قد تؤدي إلى إنهاء وظائف الكثير منهم[2].

---

[1] مدير البرنامج المالي ، عيوب نظام المعلومات الإدارية ، **https//fmalaa.wordpress.com/** ، 01-11-2019 ، 11:00

[2] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، الموضوع :التأثيرات السلبية لاستخدام نظم المعلومات الإدارية ، https://hrdiscussion.com/، 01-11-2019 ، 11:00

ومنه في الأخير يعتبر نظم المعلومات الإدارية من أهم النظم التي تسهم في توفير المعلومات المفيدة ومعالجتها وبثها في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ، ومن أهم فوائد التي تقدمها المعلومات للإدارة توفرها في الوقت المناسب وأن تكون دقيقة وملائمة ، وهذا لا يمكن في الوقت الحالي إلا من خلال استخدام الوسائل الحديثة من الأجهزة الإلكترونية والشبكات التي أصبح لها نفوذ كبير مما جعل العالم كقرية واحدة ، ولذلك أصبح لزما على الإدارة الحديثة استخدام هذه التقنيات الحديثة لتحسن نشاطاتها الإدارية ، وخاصة وأن نجاح الأداء الإداري أصبح يعتمد على هذه الوسائل وذلك للكم الهائل الذي توفره من المعلومات وبالسرعة والدقة اللازمة التي تحتاجها الإدارات .

المبحث الرابع : نظم المعلومات الإدارية ومنظمات الأعمال

إن أي المنظمة تحتاج إلى نظم أو نظام معلومات إدارية يشتغل لتلبية حاجات المنظمة من أهم معلومات لتسيرها نحو اتخاذ وصنع قرارات ، تحقيق الميزة التنافسية ، وتحسين الأداء ، وكذلك في تكاملها الوظيفي ، وقد يترتب على هذا بعض الآثار لنظم المعلومات الإدارية على المنظمة ككل منها الاقتصادية والتنظيمية والإنسانية والسلوكية ، وفي الأخير يأتي أهم ارتباط وهو العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية بأبعاد النسق الاجتماعي الفني : الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، العواطف والبيئة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث .

المطلب الأول : أدوار نظام المعلومات الإدارية في المنظمة .

أولا : دور نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ وصنع القرارات .

يتفق أغلب الكتاب والباحثين على أن دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات يفوق أي دور في مجال آخر وذلك لأن نجاح المؤسسة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في اتخاذ القرار، وإن التطور الهائل في نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة، دعت إلى ضرورة استخدامها من قبل الإدارة العليا للمساعدة على سرعة اتخاذ القرارات ودعم عمليات المؤسسة، والدعم هو المساندة التي تقدمه نظم المعلومات لصانع القرار أو لفريق القرار، كما أن الدعم هو نشاط علمي مبني على قواعد محددة، ويهدف إلى توضيح القرارات من خلال

ربط العلاقة بين العملية وأهدافها، وإن الإطار السليم لتحديد أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار يتمثل في دور النظام في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات، وفي تسهيل استخدام الأساليب الرياضية في اتخاذها، وأخيرا في إضفاء الرشد في انجاز كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار[1].

ومما لا شك فيه أن عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب والقدر المناسب يمثل أحد أكبر المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات ، ومن هنا تظهر أهمية المعلومات لمجابهة التحديات المختلفة، والمشكلات التي يواجهها المديرون ليست متساوية في الأهمية فبعضها محدد الأبعاد ومتكرر ، وينتج عن هذا التنوع في المشكلات تنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاج إليها المديرون ، الأمر الذي يستدعي إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة للمديرين في كافة المستويات الإدارية ، وفي مختلف المجالات الوظيفية خاصة أن اتخاذ قرار سليم أصبح أحد التحديات التي تواجه مديري اليوم نظرا للتقلبات الهائلة في بيئة المنظمات في ظل الاتجاه نحو عولمة المنظمات وتعقد المتغيرات التي تواجهها[2].

في حين أن نظم المعلومات الإدارية تسهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين هما :

- أنها توفر معلومات تغطي المنظمة ككل.
- أنها تسهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها.

وتوفر نظم المعلومات الإدارية للمديرين المعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات والمساعدة في فهمها من حيث حجمها ومكانها والعوامل المسببة لها، ولكن نظم المعلومات الإدارية قد لا تشبع حاجات متخذ القرار من حيث المعلومات ، لاتخاذ قرار معين على وجه الدقة ، ولهذا الغرض صممت نظم دعم القرارات .

---

[1] الهام بوغليطة ، **مرجع سابق** ، ص 138

2 عبد الرحمن الصباح ، عماد الصباغ ، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية** . ط 1،عمان : دار زهران للنشر ، 1995، ص 86 .

إن التعرف على مراحل صنع القرارات سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة من مراحل صنع القرار ، كما وسوف يوضح الخصائص التي يجب توافرها في نظم المعلومات لكي تتوافق مع متطلبات القرارات في المراحل المختلفة[1].

وتوجد أربع مراحل أساسية لصنع القرارات هي:

أ - مرحلة الاستخبار :إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار هو مسح للبيئة الداخلية والخارجية ، فنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار في القيام بهذه الخطوة بسهولة.

ب -مرحلة التصميم : نظرًا لما تتضمن مرحلة تصميم نموذج المشكلة من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحل المشكلة ، وتحديد معايير المفاضلة بينها ، والتنبؤ بنواتج استخدامها ، وما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة نموذج مبسط قابل للحل ، فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول وتقييمها .

ج -مرحلة البحث والاختيار : إن ما توفره نظم المعلومات من نماذج رياضية وكمية تسهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها مما يسهل اختيار الأنسب منها.

د- مرحلة التطبيق : إن تنفيذ القرار يستلزم عمليات إقناع للأطراف المشاركة أو التي ستقوم بالتنفيذ . وعملية الاقتناع بالقرار كلما اعتمدت على تقديم مخرجات نظم معلومات وعرض أشكال بيانية ونتائج تحليل الحساسية وغيرها كلما سهل الاقتناع[2].

ثانيا : دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

تميل أغلب المداخل المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي للمعلومات إلى مراعاة كيفية مساهمة نظام المعلومات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، ففكرة الميزة التنافسية ظهرت في أواخر السبعينات وتستند هذه الفكرة على نجاح اليابانيين في اختراق

---

1 عماد عبد الوهاب الصباغ ، **مدخل لتحليل وتصميم نظم معلومات الأعمال** . ط1 ،عمان : دار الثقافة والنشر والتوزيع ، 2000، ص ص 220- 222

2 مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري، **مرجع سابق** ، ص 124.

الأسواق العالمية ، ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الوضع الذي يتيح للمنظمة الفرصة لتحقيق الأرباح العالمية مقارنة مع المنافسين ، وذلك من خلال[1] :

- تمييز منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين
- التركيز على تقسيمات سوقية محددة .
- الاقتصار على الإنتاج أو قنوات التوزيع .
- استخدام هياكل سعرية / تكلفة مختارة .

سواء تم استخدام واحد من الأساليب أو مجموعة فإن الهدف المنشود سيكون متفردا ومتمايزا على نحو أفضل عن المنظمات المزاحمة ، ويسهم نظام المعلومات بدور كبير في اعتماد هذه الأساليب أو تعزيز استخدامها ، ولتجسيد هذا الدور نستعرض في أدناه دور نظام المعلومات المنتج في تحقيق المزايا التنافسية ، وإن العوامل التي تدفع الإدارات إلى الاهتمام بذات الوقت بنظام المعلومات المنتج ، وهي :

- الحاجة إلى تقليص المستمر لوقت تطوير المنتج .
- التطورات المتلاحقة والسريعة في أدوات تطوير المنتج والحاجة إلى تحقيق التكامل والتنسيق فيما بينهما .
- الحجم الكبير من البيانات المتوالدة عن استخدام هذه الأدوات .

يسهم اعتماد تطبيقات نظام معلومات المنتج في تجسيد ذلك من خلال المنافع التي يحققها حيث أن بناء نظام سليم لمعلومات المنتج يعتمد على نظام في تقليص التكاليف وتحسين الرقابة على فعاليات الجدولة ، فضلا عن إيجاد بيئة عمل مبتدعة للنوعية [2].

ويمكن تجسيد أهمية هذا النظام من خلال المزايا التي يحققها عند اعتماد تطبيقاته على نحو سليم وهي :

- اختصار وقت تسويق المنتج .

---

[1] سليمان صالح أبو كشك ،**مرجع سابق** ،ص44

[2] نفس المرجع ،ص 46-5

- تحسين إنتاجية التصميم .
- الاستخدام الأفضل لمهارات الفريق الإبداعية .
- التحكم الأفضل بالمشاريع .
- إدارة النوعية الكاملة .

ثالثا : دور نظام المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المنظمة :

إن المعلومات الصحيحة والدقيقة والشاملة الناجمة عن نظم المعلومات الحديثة هي التي تجعل الفرد يؤدي واجباته الوظيفية بثقة وأمان كافيان ، وتمكنه من الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة وفي الوقت المناسب ، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحسين نوعية ونتائج العمل وتطويره ، ويساهم بطريقة فعالة في سرعة الانجاز الأعمال ، ورفع كفاءة الأداء وتقليل والوقت الضائع وتوفير النفقات ، ونظرا إلى أن إنتاجية العاملين تعتمد على جودة مخرجات نظم المعلومات التي تقوم بخدمتهم ، لذا فإن القرارات الإدارية الخاصة بالسعي إلى تطوير وتحديثها ، تعد مهمة وضرورية لزيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها ، حيث تقوم نظم المعلومات بدعم الإدارة في المهام والأعمال كافة من خلال مخرجاتها ، وتعمل على مساعدتها في تحسين الخدمات المقدمة بمستوى ذات جودة عالية ، وتخفيض تكلفة العمل ، مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى التميز في العمل والأداء.

وعليه يمكن بناء علاقة مابين استخدام نظم المعلومات الإدارية بتطبيقاتها المختلفة والأداء المنظمة وهي على النحو التالي [1]:

- إن استخدام نظم المعلومات الإدارية يسهم في تسهيل العمليات الإدارية وتخطي القيام بالكثير من العمل التقليدي وما يترتب على ذلك من إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة أكبر وبتكلفة أقل.

---

[1] عادل الهاشم ، " **أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الإدارية** " ، مذكرة ماجستير جامعة مؤتة ، الأردن ، 2004 ، ص54.

- إن التنمية والتحديث تشكلان أهم جوانب التطوير التكنولوجي مونه يمثل وسيلة هامة لتوسيع استخدام الأجهزة والمعرفة التكنولوجية والتي يعتمد عليها الأداء المنظمة.

- إن الاهتمام بالأداء المنظمة يلزم تشجيع العاملين طرح الأفكار الجديدة وتقديم الآراء البناءة والمشاركة الحقيقية في العمل الإداري مع القيادة .

- وضع مصالح المستفيدين والمستخدمين من الخدمات في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين

- السرعة في الحصول على البيانات والمعلومات تساعد في تسريع القيام بالعمليات الإدارية

- الدقة وعدم الأخطاء في تقديم الخدمات للمستفيدين والمستخدمين يعتمد على دقة وصحة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات .

- السهولة في متابعة أعمال الإداريين والمساءلة وإمكانية وضع ضوابط رقابية قابلة للتطبيق .

- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام الإدارية الروتينية المختلفة ، وتوفير جهد العاملين ، الأمر الذي يمكن أن يدفعهم إلى تحسين نوعية أدائهم وزيادة إنتاجيتهم

- استخدام المعدات والأجهزة الحديثة عند التعامل مع مخرجات نظم المعلومات يؤدي إلى تقليل التكاليف المادية والبشرية اللازمة لانجاز الأعمال الإدارية

- الشفافية والوضوح في آليات العمل وتبسيط إجراءات العمل .

- التعاون والعمل بروح الفريق الواحد .

- تطوير الأساليب والطرق الإدارية بما يتناسب مع معايير الجودة

- تحقيق الأهداف الموضوعية بدقة ، كون القرارات التي تم اتخاذها في العمل تعتمد على معلومات صحيحة .

– إن صحة ودقة وموثوقية المعلومات التي يقدمها النظام سوف تؤدي إلى الوفاء بتقديم الخدمات للمستفيدين والمستخدمين في المواعيد المحددة [1].

رابعا : دور نظام المعلومات الإدارية في التكامل الوظائف الإدارية

يعتبر نظام المعلومات الإدارية ضروريا لمختلف وظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة حتى يتحقق أهداف المنظمة ، وفيما يأتي توضيحا لبعض هذه الجوانب :

1– نظم المعلومات الإدارية ووظيفة التخطيط : تعتبر المعلومات الدقيقة والجيدة والمناسبة هي أهم ضمانات نجاح عملية التخطيط ، كان التأكيد على أهمية تطوير نظم المعلومات الإدارية واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في توفير البيانات والمعلومات التخطيطية للمخطط ، وهذا يتطلب بناء وتصميم نظام معلومات كفء يأخذ في اعتباره احتياجات عمليات التخطيط في المنظمة حتى يمكن أن تدعم نظام الإدارة ، بإمدادها بالمعلومات المطلوبة في كل خطوة من عمليات التخطيط [2].

2– نظم المعلومات الإدارية ووظيفة التنظيم : إن التنظيم بشكله العام يحدد كيف يجب أن توزع المهام والمسؤوليات ، وضبط آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها ، وانطلاقا من هذه الحقيقة نجد أن المعلومات التي نحتاجها تنظيميا تتناول تحديد أطراف وأبعاد الهيكل التنظيمي ، ومعلومات خاصة بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لدى أعضاء التنظيم وفق مراكزهم في التنظيم[3]

3– نظم المعلومات الإدارية ووظيفة الرقابة والتحكم : تعد نظم المعلومات من أدوات الرقابة حيث يهدف هذا النظام تزويد المدير بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب

---

[1] رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران ، محمد على ذيب عاشور ، **مرجع سابق** ، ص ص 88–90

[2] محمد لبيب السيد ،" **بناء نظام معلومات لتوفير البيانات اللازمة للتخطيط التربوي** " ، مذكرة ماجستير في التربية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 1996 ،ص 85 .

[3] محمد قاسم المقابلة ، **نظام المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية** ، ط1 . الأردن : عالم الكتاب الحديث ، 2004 ، ص 51

وبالمقدار المناسب ، والدقة المطلوبة لكي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة ، فهذا النظام هو يربط المديرين بأنشطتهم ، ويسهل عليهم عملية الرقابة لأداء مرؤوسيهم .

ويعمل نظام المعلومات الإدارية على جمع البيانات واقعية والعمل وضع تقارير عن حدوث الانحرافات في جميع الأنشطة ولجميع المستويات الإدارية، وتقدم هذه التقارير بالتوقيت المناسب للإدارة من أجل تجنب الانحرافات والأخطاء.

4- نظم المعلومات الإدارية ووظيفة التوجيه : تتمثل أهمية نظم المعلومات الإدارية في تزويد الرؤساء بالمعلومات الكافية عن مرؤوسيهم من حيث إنتاجيتهم ونشاطهم ومهاراتهم وقدراتهم العملية المعرفية وحماسهم للعمل ونفسيتهم والمؤثرات التي يتعرضون لها من أجل توجيههم وتحفيزهم للعمل .

5- نظم المعلومات الإدارية ووظيفة التقييم : تعد عملية التقييم مصدرا للمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات وقد يخدم التقييم غرضا إداريا وذلك باستعماله كأداة في توجيه وإدارة الأعمال المختلفة ، فالنتائج والمعلومات المستخلصة في التقييم يمكن أن تستعمل في كثير من الأغراض الإدارية ، ويمكن أن نذكر منها [1]:

- مساعدة الإدارة في القرارات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الموارد .
- تقديم معلومات تساعد في مراجعة وتقييم أداء البرامج والخيارات المتاحة .
- المساعدة في وضع وتأسيس مقاييس الأداء ونظم الحوافز لتشجيع العاملين .
- المتابعة والسيطرة والتوجيه لأداء العاملين في الأعمال المختلفة .

[1] مشعان ضيف الله مقبل ، **مرجع سابق** ،ص ص 120-125 .

المطلب الثاني : آثار نظم المعلومات الإدارية على المنظمة

أولا : الآثار الاقتصادية لنظم المعلومات الإدارية :

- نظم المعلومات خفضت كل من كلفة رأس المال و كلفة المعلومات.

- نظم المعلومات تعتبر عامل من عوامل الإنتاج مثلها مثل رأس المال و العمالة.

- نظم المعلومات ، وعن طريق تقليص كلف الحصول على المعلومات وتحليله، تسمح للمؤسسة من تقليص التكاليف الإجمالية، لأنها تسهل على المديرين مراقبة عدد أكبر من العاملين والإشراف عليهم.

- نظرية كلفة المعاملات : هي نظرية اقتصادية توضح بأن الشركات تنمو بشكل أوسع بسبب أنها تستطيع أن تجري تعاملات السوق الخارجية داخلياً ، وبأقل تكلفة من أن تتمكن مع الشركات المتواجدة في السوق الخارجية.

حسب هذه النظرية أن المؤسسات تسعى لتخفيض كلفة مشاركتها بالسوق (كلفة المعاملات) تماما كما يعملون على تخفيض كلفة الإنتاج. و أن نظم المعلومات الإدارية عملت على تخفيض كلفة المعاملات الخاصة بالتعامل مع الشركات الأخرى مما زاد قيمة المشاركة بالسوق من خلال تقليل كلفة التعامل مع الشركات الأخرى أكثر من زيادة عدد الموظفين.

إن استخدام نظم المعلومات الإدارية قد عملت على تخفيض من خلال :

1- تخفيض كلفة المعاملات .

2- تخفيض عدد العاملين بالشركة.

أو قد يكون بتخفيض الاثنين معا.

- نظرية الوكالة : نظم المعلومات الإدارية يمكنها أيضا أن تقلص من التكاليف الإدارية الداخلية، فهي من خلال ما يسمى بنظرية الوكالة ، فإن الشركة يمكن أن ينظر لها كسلسلة عقود مترابطة ،فهي نظرية اقتصادية تنظر إلى المؤسسة على أنها سلسلة مترابطة من التعهدات ، من خلال الأفراد الذين لديهم اهتمامات ذاتية، والتي ينبغي الإشراف عليها .

حسب هذه النظرية فأن المؤسسة عبارة عن سلسة مترابطة من عقود الوكالة أو تعهدات مع أطراف خارجية ذات علاقة تتفاعل مع المؤسسة التي تتطلب الإشراف ، فكلفة الوكالة هي كلفة الإدارة والإشراف، وأنه باستخدام نظم المعلومات الإدارية يمكن تخفيض كلفة الوكالة في المؤسسات[1].

وإن استخدام نظم المعلومات الإدارية قد عملت على تخفيض كلفه الوكالة من خلال :

1- زيادة الحجم دون زيادة كلفة الإشراف .

2- تخفيض كلفة الوكالة دون تغير حجم العاملين .

ثانيا : الآثار التنظيمية لنظم المعلومات الإدارية :

إن نظم المعلومات الإدارية تعمل على تسطيح المؤسسة من خلال [2]:

- تبسيط الهيكل الإداري .
- تقليل مستويات التسلسل الهرمي لعملية لاتخاذ الفرارات و زيادة نطاق الإشراف.
- التوسع في تفويض صلاحية اتخاذ القرارات للعاملين في المستوى الإداري المتوسط والتشغيلي دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة الأعلى .
- توسيع نطاق توزيع المعلومات بالوقت المناسب نتيجة انخفاض كلفة المعلومات باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
- زيادة سرعة صنع القرارات و زيادة فعالية و كفاءة الأداء الإداري نتيجة للبنود أعلاه .

ثالثا : الآثار الإنسانية والسلوكية لنظم المعلومات الإدارية :

لقد أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة ،حيث يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك و تصرفات الأفراد داخل المؤسسة في صور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي و منها ما يخص الاتصالات الشخصية و فيما يلي عرض لبعض هذه الأبعاد:

---

[1] عبد الحكيم معوج ، "**استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**" ، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال ،قسم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ،2012/2001 ،ص 186 .

[2] نفس المرجع ،ص 188

أ- التفاعل الاجتماعي :

وهو يشير إلى شعور أعضاء الجماعة بإنتمائهم إلى الجماعة و الولاء لها و تمسكهم بعضويتها ومعايير أعضاء الجماعة معا في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة و للدفاع عن هذه الأهداف من أجل تحقيقها. وتتوقف قوة التفاعل الجماعي على كثير من العوامل منها ما يلي :

- الإجماع على الهدف .
- التجانس الثقافي لأعضاء الجماعة و مكانة الجماعة في المؤسسة أو في المجتمع .
- القائد و دوره في فاعلية الجماعة و درجة الاتصالات بين أعضاء الجماعة .
- نوع التفاعل السائد بين أفراد الجماعة .
- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة و غيرها من العوامل .

حيث يمكن تلخيص ما أحدثت نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للتفاعل الجماعي في النقاط التالية :

- إن الحاسبات الآلية أحدثت الكثير من التغيرات التنظيمية و أثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب فالتقسيم الزائد في العمل و وضع معايير للوظائف و غيرها من التغييرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلي جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجرد و الفتور و يرجع ذلك إلي استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة و تعديلها بما يتلاءم مع متطلبات نظم المعلومات الإدارية.

- أصبح من الملائم في ظل نظم المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات و مسؤوليات و إمكانيات الفريق و معايير اختيار أعضاء الفريق و منسق أو قائد الفريق.

ب- الاتصالات الشخصية:

يعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية و أحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافة المنظمات ، وإن نظم المعلومات مكنت من توفير معلومات للإدارة وبمواصفات أفضل .

وإن الاتصالات الشخصية تتم بين مرسل و مستقبل وجها لوجه ، ودون اللجوء إلى وسائل الاتصال المختلفة ، لذلك فهو يعد أقوي أنواع الاتصالات تأثيرا و إقناعا ، فهو يحدث استجابة فورية ومباشرة بالإضافة إلى أن الاتصالات الشخصية الفعالة تحقق الآثار الاتصالية التي أشار إليها علماء السلوك من أثر معرفي وهو اكتساب ذهني لمعرفة أو معلومة نتيجة للتفاعل مع الآخرين وأثر عاطفي وأثر إدراكي (ويعني الاستجابة الجسدية واللفظية تجاه رسائل الاتصال ومضامينها)[1] .

ج- إدارة الوقت :

- يمكن تلخيص الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في تحقيق الفعالية في إدارة الوقت

- قدرة الحاسبات الشخصية على البحث و التخزين و استيعاب المعلومات في مجموعات منظمة.

- البرامج المتخصصة في إدارة الوقت و التي تساهم في إدارة الوقت بكفاءة .

- قدرة نظم الشبكات الالكترونية على ربط العاملين و أنشطة العمل عبر الإدارات والتي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق و تعطي الإدارة المزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة.

- شبكات العمل الصغيرة والاتصال (e-mail , Fax) و نظم المعلومات عن بعد قد ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت.

د- ضغوط العمل :

- الضغوط العادية : هي تلك المطالب التي تجعل الفرد يتكيف و يتعاون ويتلاءم مع ما حوله.

---

[1] نفس المرجع ،ص ص189-190

– الضغوط الزائدة : هي تلك الضغوط التي تتمثل في القوي النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع و التي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاج.

و– الرضا الوظيفي :

وهو يشير إلي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة الناتجة عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته و توقعاته في العمل ، و مع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله للأسباب التالية:

– انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (الدور :هو مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).

– غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المؤسسة .

– تعدد نظم المراقبة الالكترونية المستخدمة في مراقبة و متابعة العاملين .

– استخدام وسائل الاتصال الالكترونية مع الحاجة إلى عمليات الإقناع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية [1].

المطلب الثالث : علاقة نظم المعلومات الإدارية بأبعاد النسق الاجتماعي الفني

أولا : نظم المعلومات الإدارية والهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها ، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف الإدارية وينظمها ، بحيث يتم توجيه الجهود الجماعية المنسقة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة الكلية. وإن الهيكل على العوامل التنظيمية يتغير بناءا متغيرا التنظيمي في المنظمة يعتبر عاملا والهيكلية التي تحددها سياسات المنظمة واستراتيجياتها، أي أن

[1] نفس المرجع ، ص 191 .

الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية ، وبالتالي يؤثر على حجم وطبيعة معظم المعلومات التـــي توفرها المنظمة وتستخدمها ، ويؤثر على تدفقها بالشكل المطلوب[1].

وإن نجاح أي نظام المعلومات الإداري في تحقيق أهدافه في المنظمة يتوقف على مجموعة من العوامل التنظيمية منها :

- توافق تخطيط الهيكل التنظيمي في المنظمة مع هيكل انسياب وتدفق المعلومات في نظام المعلومات الإداري.
- مرونة وقابلية الهيكل التنظيمي للتعديل لمواءمة هيكلية المعلومات .
- قدرة الهيكل التنظيمي على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة .
- استيعاب الهيكل التنظيمي لمتطلبات نظام المعلومات الإداري [2]

في التسعينيات ظهرت مراكز نظم المعلومات داخل الهيكل التنظيمي كترجمة لمفهوم المعلومات وكمورد استراتيجي للمنظمة وأن هذه المراكز عبارة عن وحدات تنظيمية رسمية يقوم بها مجموعة من أخصائي المعلومات مثل : المبرمجين ، ومحللي النظم ، ومديري التسهيلات ، وموردي المكونات المادية للنظم ، وهناك التكنولوجيا المستخدمة سواء كانت مادية أو برامج.

و تؤدي نظم المعلومات إلى اتجاه المنظمات إلى المركزية ومن ثم اختفاء الإدارة الوسطى كنتيجة لتوفر المعلومات اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الإدارة الوسطى والتي حل محلها الحاسوب [3].

ومن جهة أخرى تشير الدراسات المعاصرة إلى أن وجود نظم المعلومات واستخدام الحاسبات سوف يتيح المعلومات للإدارة الوسطى بحيث يمكنها من اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة مقارنة بالوضع قبل استخدام الحاسبات ، وأن التخفيض سوف يكون في المستويات الدنيا وليس في الإدارة الوسطى ، وتوضح تلك الدراسات إلى أن اتجاه

---

[1] مشعان ضيف الله مقبل ، **مرجع سابق** ،ص 94

[2] حسن علي الزعبي ، **نظم المعلومات الاستراتيجية .مدخل استراتيجي** ،ط1.عمان: دار الوائل ، 2005 ،ص22

[3] محمد قاسم المقابلة ، **مرجع سابق** ،ص ص48-49

المنظمات نحو المركزية أو اللامركزية أمر سوف يتم تحديده من خلال الصراع التنظيمي وليس من خلال درجة الاعتمادية على الأنواع المختلفة من نظم المعلومات[1] .

ثانيا : نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات :

أعتمد فيما مضى مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات ،وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن ، والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن انجاز هذه المهمة على النحو المطلوب ، بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات ، إذ بات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات ، وفي مقدمتها الحاسب وملحقاته وأجهزة التخزين ومعدات الاتصال ، إذ تعتمد اقتصاديات هذه التكنولوجيا بالدرجة الأساس على صواب القرار بخصوص ضرورة استخدامها ، فالخطأ في هذا القرار يقود إلى استنزاف موارد المنظمة بخاصة إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن الهدف الأساس من استخدامها هو توفير التسهيلات الفنية التي تمكن نظام المعلومات الإدارية في المنظمة من توفير المعلومات بالمواصفات المطلوبة على النحو الذي يسهل مهمة صنع القرارات[2] .

وبالتالي فإن الهدف النهائي من تطبيق نظم المعلومات الإدارية المبنية على تكنولوجيا المعلومات ، هو الحصول على نواتج ومخرجات تدعم كل من الأداء التنظيمي ، وترفع من جودة حياة العمل في المنظمة ، ولا بد من أخذ هذا الهدف في الاعتبار عند تصميم وبناء نظم المعلومات المبنية على تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن أن تتحقق المنفعة المرجوة من استخدام هذه النظم داخل المنظمة وأيضا في علاقتها مع أطراف البيئة الخارجية ، فضلا عن ذلك ، يجب أن يراعى عند تصميم نظم المعلومات إمكانية تطوير وتحسين كفاءتها باستمرار من خلال اقتناء برمجيات وأجهزة حديثة ومتطورة بغرض

---

1 أحمد فوزي ملوخية ، **مرجع سابق** ،ص ص133-134

2 محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **مرجع سابق** ،ص 191

تخفيض تكاليف الاستخدام أو زيادة جودة الأداء من حيث السرعة ، الدقة ،وعدد التطبيقات وغيرها[1]

ثالثا :نظم المعلومات الإدارية وعواطف العاملين :

يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات الإدارية على أهمية العنصر البشري في الإدارة وتشغيل نظام المعلومات ، وقد تفوق أهميته المستلزمات المادية أحيانا ، فهو المكون الأساس الذي يسيطر ويشغل تلك النظم ، وعليه بوجود العنصر فهناك أنماط التفاعل الاجتماعي موجودة في ذلك النظام المكون من معالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات بوسائل تكنولوجية فالفرد إذا محاط بأنشطة تفاعلات تحكمها العواطف والمشاعر لديه ، مما يؤكد بوجود العلاقة بين نظم المعلومات وعواطف المشاركين الممارسين للنظام ، لهذا نجد الكثير من الدراسات أشارت إلى هذا الاتجاه ، وهو ما يسمى الاتجاه النسق الاجتماعي الفني .

ومن أهم المحطات التي يتعامل فيها المورد البشري في نظام المعلومات الإدارية هي جلب وتصنيف البيانات ، معالجة البيانات وتحليلها ، تثبيت وتخزين المعلومات ، بث وإرسال المعلومات ، أمن والرقابة على البيانات والمعلومات ، تصميم النظام وصيانته وتحديثه ، المستفيدين من المعلومات (الرؤساء ، المرؤوسين ، العملاء ، الزبائن ، المجتمع) .

وأما وظائف العواطف في ذلك النظام فهو ذو طابع حركي حيث أنها تحرك السلوك وتوجهه والعواطف الرئيسية والتغيرات الخاصة بها وعلى أية حال فإن الخبرات العاطفية البشرية هي أكثر تعقيدا وأكثر ما يحرك العواطف في ذلك النظام هي المعلومات كناتج منه والذي يترتب من بعدها إجراءات من اتخاذ القرارات مختلفة تمس بذلك العنصر البشري مما يترتب عليه ردت فعل اتجاه ذاك النظام ، والعكس أيضا فأي تصرف مبني

[1] أحمد فوزي ملوخية، **مرجع سابق** ،ص 257 .

على عواطف تؤثر على نظام المعلومات الإداري سلبا أو ايجابيا . وانطلاقا مما سبق فنظم المعلومات الإدارية أكثر تأثرا بعواطف المشاركين .

رابعا : نظم المعلومات الإدارية والبيئة التنظيمية :

إن مدى ارتباط نظم المعلومات الإدارية بالبيئة التنظيمية ،هو ارتباط وثيقي بداية من جلب البيانات من مختلف مصادر منها داخلية وما يتعلق بالمنظمة ككل ، وأما الخارجية فهي المؤثرات التي تؤثر على المنظمة في الميادين شتى كالاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية وغيرها ، وبعد جلب البيانات فتاتي معالجتها لتحويلها إلى معلومات مفيدة لا تكون إلا بحضور مؤثرات داخلية أخرى منها الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، الصراع ،...الخ

وأيضا فداخليا يجب أن يؤدي استخدام نظم المعلومات إلى تدعيم العمليات وتيسير طريقة أدائها ، وتحسين القدرات التخطيطية والرقابية للمنظمة ، وتحسين الجهات العاملين نحو عملهم ، وزيادة الإنتاجية ، وتحقيق استخدام الحل لموارد وأصول المنظمة ، أما من ناحية علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية ، فيجب أن يؤدي استخدام نظم المعلومات إلى تحسين علاقة المنظمة مع العملاء ، أو المستهلكين ، والمساهمين ، والجهات الحكومية والرقابية ، والمجتمع ككل ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة المحلية والفعالية التنظيمية .

خلاصة الفصل:

وخلاصة هذا الفصل والذي حاول فيه الباحث أن يلم بكل الجوانب المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية ، وقد تمثل في مباحث أربعة موجزة لتلقي الضوء على تكنولوجيا المعلومات أولا فتعرف أنها كل الأدوات والتقنيات التي يستخدمها نظم المعلومات الإدارية ، لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها ،وتشمل العتاد والحاسوب ومكوناته المادية ، وبرامج الحاسوب بالإضافة إلى الشبكة لمعلوماتية التي تربط بينها ، فتعالج تكنولوجيا المعلومات البيانات التي هي عبارة عن مجموعة حقائق غير منظمة ، قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض ، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها ، وبالتالي فهي حقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة ، والبيانات يتم تشغيلها بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرار فالبيانات بصورتها الخام لا تعطي دليل ، وأما المعلومات فتتمثل في مخرجات نظم المعلومات الإدارية من المعلومات ، إذ يقصد بالمعلومات البيانات التي تمت معالجتها ، وأما ما يخزن من البيانات في برامج خاصة يسمى بنظام قواعد البيانات ،ويعرف بشكل مبسط على أنه نظام برمجي يسمح للمنظمة بالإدارة السيطرة على البيانات المخزونة في الحاسوب بشكل منظم وبطريقة كفاءة ويسمح باسترجاعها والدخول إليها مع إمكانية الإضافة والتعديل عن طريق برامج التطبيق ، وكل هذا من المدخلات البيانات والبرامج والحاسوب ومعالجة البيانات والمخرجات من المعلومات ، يعتبر تحت ظل ما يسمى نظم المعلومات الإدارية ، ويعرف بشكل مفصل هو إقتناء البيانات في صورها المختلفة : النصية ، المصورة والرقمية –مدخلات– ثم معالجتها وتحليلها–العمليات– عن طريق برامجها المخصصة لها ،وبواسطة أجهزة الحاسب الآلي وشبكات المعلوماتية إلى معلومات مفيدة ودقيقة وواضحة – المخرجات– ،ثم تجهيزها وتخزينها ونشرها على الوسائط المكتوبة أو المرئية وإتاحتها للإداريين والمستخدمين في إطار الوقت المناسب لمساعدتهم في إنجاز الأعمال ، واتخاذ القرارات المناسبة للأهداف المرجوة .

وتطرق الباحث في هذا الفصل بعدما وضع مبحث فيه مدخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية بشكل مفصل عنه ، إلى مبحث آخر وهو نظم المعلومات الإدارية ومنظمات الأعمال ، والذي فيه أدوار نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال منها دوره في (صنع القرارات الإدارية ،وفي تحقيقه للميزة التنافسية ، بالأداء الوظيفي ،وفي تكامله مع الوظائف الإدارية) ، وأيضا فيه آثار نظم المعلومات الإدارية على المنظمة منها (الآثار الاقتصادية ، التنظيمية ،الإنسانية السلوكية) ، وأخيرا أهم مطلب فيه علاقة نظم المعلومات الإدارية بأبعاد النسق الاجتماعي الفني ، والذي سيفيد هذه الدراسة من الجانب التطبيقي بإثرائه بالتحليل السوسيولوجي .

، فنستنتج في الأخير أن تطبيق نظم المعلومات الإدارية يحظى بأهمية وتأثير بالغ في المنظمة في ظل تحديات العالمية الجديدة ، وتكون قادرة على مواكبة متطلبات العولمة ،والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتجويد الإنتاجية فيها ، وذلك كمدخل ضروري وهام لنيل ثقة المستفيدين والمستخدمين للخدمات العامة التي تقدماها المنظمة ، ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتواجدة فيها والمتفاعلة معها .

الباب الثاني

الجانب الميـــداني

للدراســـة

الفصل الخامس

عرض إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد
- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
- نظام المعلومات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر
- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني
2- لمجال الزمني
3- -المجال البشري (مجتمع الدراسة وعينة البحث).

- منهج الدراسة
- أدوات جمع البيانات .
- الأساليب الإحصائية المتبعة .
- خلاصة

تمهيد :

تحتل هذه المرحلة الميدانية أهمية خاصة في البحوث الاجتماعية ، وذلك لأن قيمة البحث الاجتماعي لا تتمثل فقط على جمع التراث النظري ، والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر ، وإنما القيمة الحقيقية للبحوث الاجتماعية أيضا تتمثل في اعتمادها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته ، ومراجعة هذه البيانات مراجعة دقيقة أثناء القيام بالعمل الميداني .

فالمرحلة هذه من الفصل الخامس من أهم مراحل هذه الدراسة وذلك نظرا لما تتطلبه من بصمات خاصة بالباحث فقد تضمن هذا الفصل المرحلة الاستطلاعية والتي سمحت بالحصول على معلومات وبيانات هامة متعلقة بـــ : تقديم بمؤسسة الاتصالات ونظم المعلومات والبرامج المستعملة في المؤسسة بالإضافة تعرف الباحث من خلالها على مجالات الدراسة (المكاني ،الزمني والبشري) وتتمثل في تحديد مجتمع البحث مع إبراز عينة الدراسة وكيفية اختيارها .

كما تطرق الباحث في هذا الفصل إلى المنهج المعتمد في الدراسة،إلى جانب ذلك الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي كيفية اختيارها وطريقة بناءها والتأكد من صدقها، وكذلك تبيان الأساليب والأدوات الإحصائية المتبعة والتي سيعتمد عليها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية .

1- تقديم ميدان البحث (تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر) :

وفيه نتعرف على المؤسسة نشأتها ومهامها وأهدافها ، والهيكل التنظيمي لها ، علاوة على ذلك شرح مبسط لأهم المصالح التي فيها .

1.1- التعريف بشركة اتصالات الجزائر :

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الأساسي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، وهي تعتبر شركة ذات أسهم و رأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية.

كانت نشأتها بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر . أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم.

كانت الانطلاقة الرسمية والفعلية لمجمع اتصالات الجزائر ، في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003 كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات ، طبعا ذلك بعد فصلها عن البريد والمواصلات والتي كانت خاضعة لقانون الوظيف العمومي. و تعد ثاني شركة للموارد المالية بعد شركة سونطراك .

2.1- مهام و أهداف شركة اتصالات الجزائر :

أ_ المهام:

* أهم أنشطة الشركة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل : الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المرئية و الصوتية...الخ

* تقوم بتنمية واستثمار واستغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.

* تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

* تأسيس ، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كافة زبائن المؤسسة .

ب_ الأهداف:

حددت منذ انطلاقتها **ثلاثة أهداف رئيسية** تمثلت في : الجودة ، الفعالية ونوعية الخدمات ، وتحقيقا لهذه الأهداف عمدت اتصالات الجزائر إلى إحداث التغيرات التالية :

* زيادة في عرض الخدمات الهاتفية ، وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.

* زيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة ، و التشكيلة المقدمة و جعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

* تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

* تقديم الخدمات للزبائن و تلبية حاجاتها.

* مردودية الهياكل القاعدية و المحافظة عليها

* تحصيل الديون في أجالها المستحقة.

* العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية

* تطوير منتجاتها وجعلها مسايرة للتطورات الحاصلة في السوق الدولية.

* إعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية من خلال عصرنة وتشغيل الشبكة الوطنية للهاتف ، بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة ، بالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات الانترنت والحوسبة التامة لتسيير التقني ، التجاري والمالي .

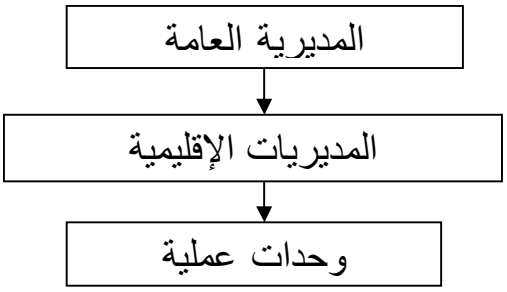
3.1- الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر :

لجأت مؤسسة اتصالات الجزائر بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين سامين ومهندسي أعمال ، يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام . (حسب الشكل 10)

و من أهم الهياكل التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر ينتمي إلى هيكل حسب طبيعة المهام و بالتحديد ينتمي إلى الهياكل العملية حيث نجد منها :

أ) حسب التدرج السلمي :

- الأقسام والوحدات و الفروع تمارس المهام ذات الطابع العملي والتقني كالتطبيق.
- هيكل المديرية لإنجاز المهام ذات الطابع القيادي كرسم الإستراتيجية .
- المديريات الفرعية لإنجاز المهام ذات طابع العلاقات بين القيادة و الأفراد .



الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر حسب التدرج السلمي

ب) حسب طبيعة المهام ولها خمسة أنواع :

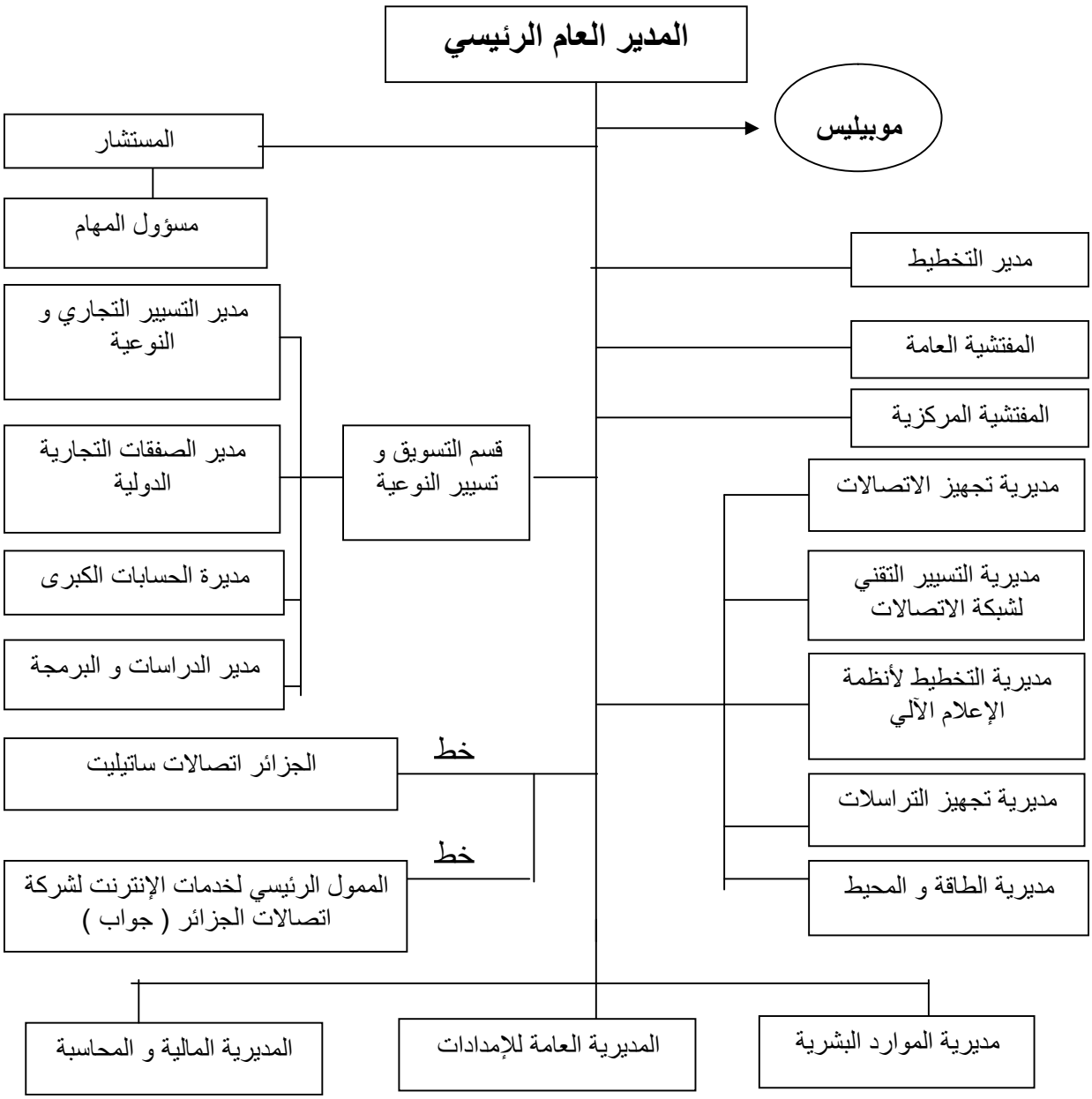
-1- هياكل عملية تساهم بشكل مباشر في إنجاز غرض المؤسسة .

-2- هياكل وظيفية تدعم الهياكل العملية لإنجاز مهامها .

-3- هياكل توريد تكلف بالتموين الوسائل العامة .

-4- هياكل القيادة هي مصدر القرارات والتوجيه .

-5- هياكل المشاركة و التمثيل تشارك بالاستشارة و إبداء الرأي و توفير المعلومات .



الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي العام لشركة اتصالات الجزائر

4.1- الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للاتصالات بالجلفة

يتكون الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر بالجلفة من خمس أقسام وهي بدورها تنقسم على عدة مصالح متباينة المهام والوظائف وكل هذه الإدارات تعمل تحت إشراف المدير ، ويعمل بالمؤسسة حوالي : 282 عامل وموظف موزعين على مستوى مصالحها ووكالاتها التجارية والفروع التابعة لها .

الجدول رقم (04) : توزيع أصناف الموظفين باتصالات الجزائر بالجلفة

أصناف	الذكور	الإناث	المجموع
أعوان التنفيذ	90	9	99
أعوان التحكم	59	8	67
الإطارات	55	22	77
الإطارات السامية	3	0	3
ذوي الاحتياجات الخاصة	3	0	3
المتربصون	32	1	33
المجموع	282		

وفي ما يلي ملخص لأهم المصالح الموجودة بالمؤسسة :

- **المدير العام** : وتوكل إليه المهام التالية :

- العمل على تحقيق قاعدة الأعمال السنوية .
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من الوصاية .
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة الوصاية
- تسيير الموارد المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة .

- **قسم الموارد البشرية** : من مهامه

- السهر على تطبيق القوانين وتسيير المستخدمين والأجور .
- تحديد متطلبات التكوين ووضع ميزانية لمخطط التكوين .

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية .
- تسيير أنظمة الكفاءات والتحفيز .

- **القسم التجاري :** من مهامه

- تحديد الوسائل الضرورية ووضع خطط لتحقيق أهداف الوكالة التابعة .
- توفير كل ما يحتاجه الزبون ، ودراسة انشغالات وطعون الزبائن .
- تحصيل الفواتير وتغطية محل النزاع بطريقة ودية .

- **القسم التقني :** من مهامه

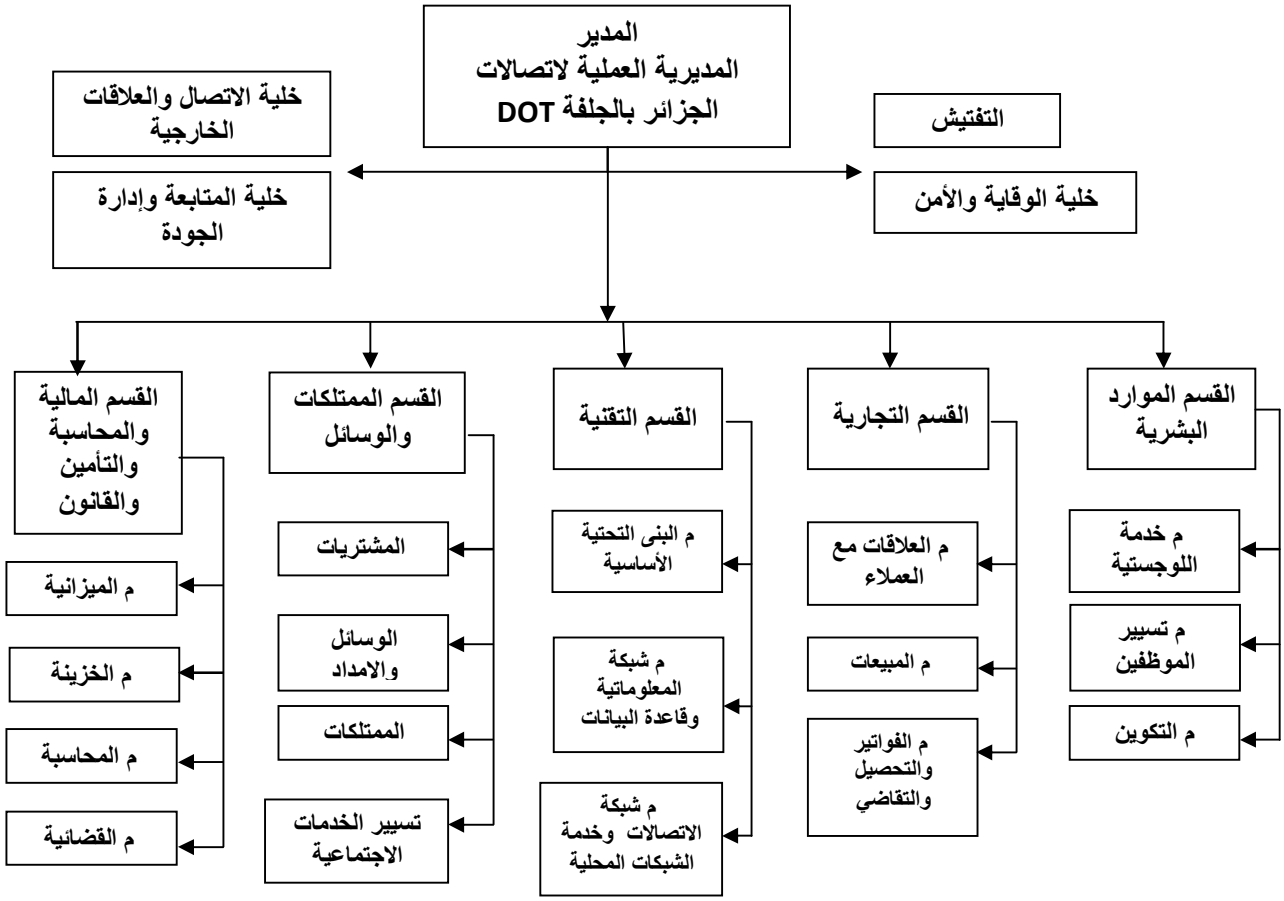
- صيانة الشبكات الموجودة (شبكات متعددة ، خدمات الهاتف ، الانترنت) والعمل على توسيعها .
- العمل على انجاز شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة .
- مراقبة رقمية الهاتف على مستوى الولاية ، وذلك باستعمال برنامج خاص .
- تتبع التعطل والتشويش .
- العمل على متابعة عمل أجهزة الطاقة .
- متابعة حركة السلكي واللاسلكي .

- **القسم المالي والمحاسبي :** من مهامه

- تحديد ميزانية المديرية ومراحل تنفيذها والتقارير الخاصة بها .
- طلب التمويلات المناسبة وتسيير الأرصدة البنكية للمصالح التابعة لها .
- إعداد تقرير الميزانية السنوية .
- قسم الممتلكات والوسائل : ومن مهامه
- تسيير الممتلكات العقارية التابعة للقطاع .

- تسيير وسئل النقل التابعة لقطاع الاتصالات .
- القيام بعملية جرد للممتلكات المهنية الخاصة بالمؤسسة

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر(الوحدة العملية بالجلفة):



الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر(الوحدة العملية بالجلفة)

2- نظم المعلومات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر :

1.2- تعريف عام لنظام المعلومات الإدارية بالمؤسسة :

تمارس الوحدة العملياتية نشاطاتها، وينتج عنها كم هائل من المعلومات، الأمر الذي يدفعها إلى تسجيل هذه المعلومات وحفظها في نظم معلومات متخصصة بحسب نوع النشاط في كل مصلحة من مصالح الوحدة العملياتية، وهذه النظم تتمثل فيما يلي:

أ- **نظام معلومات إداري:** والذي يحتوي على نظامين هما:

- نظام المرتبات: وهو النظام الذي يحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستحقات المالية للموظفين في الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة الجلفة، ويحتوي على البيانات المالية (الأجر القاعدي، العلاوات ،الأجر الخاضع للضريبة ..الخ).

- نظام معلومات بيانات الموظفين: ويهتم هذا النظام بتسوية وضعية الموظفين (ترقيات، تقاعد....)، عن طريق إدخال كافة البيانات الموجودة في الوثائق المحفوظة في الأرشيف والتي تخص بطبيعة الحال التقاعد، الترقيات وغيرها إلى الحاسوب، واستخدام إلى جانب ذلك عددا من السجلات اليدوية.

ب- نظام المعلومات المالي: هو النظام الذي يقوم بكافة الإجراءات المتعلقة بالرصد والتوثيق وحفظ الوثائق المتعلقة بإدارة الميزانية العامة للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة الجلفة، وتسجيل كافة البيانات المؤيدة لعملية الصرف والإيرادات ومعالجة البيانات للوصول إلى النتائج النهائية وهو مكون من:

جـ - نظام المعلومات المحاسبي: وهو النظام الذي يختص بتسجيل كافة العمليات المالية داخل الوحدة العملياتية وتوثيقها وتلخيصها واستخراج النتائج، ويعمل على حفظ كافة الوثائق المؤيدة لعمليات الصرف، وكذا وثائق تحصيل إيرادات الوحدة العملياتية، كما يتولى كافة أعمال المراجعة لعمليات الصرف ودراسة احتياجات الوحدة العملياتية وإعداد الميزانية السنوية.

د- نظام معلومات المشتريات والمخزون: وهو النظام الذي يقوم بقيد وتسجيل كافة متطلبات الوحدة العملياتية من مستلزمات سلعية وقطع غيار، وتحديد مستوى المخزون من

المستلزمات لإعـــادة شرائـــها، ومن مهامه الشراء والاستلام والفحص والصرف مع حفظ وأرشفة كافة المستندات الخاصة بعملية الشراء و الصرف.

2.2- أهم البرامج والتطبيقات المستعملة في نظام المعلومات للمؤسسة:

تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على ثلاث برامج مهمة وكل برنامج له هدف معين :

- **برنامج ORACLE :** هو نظام قوي بنيت عليه قواعد المعطيات في المؤسسة .
- **برنامج NGBSS :** هو برنامج مكلف بتسيير الزبائن والفوترة (الهاتف، الانترنت).
- **برنامج HRACCESS :** وهو برنامج موجه لتسيير الموارد البشرية.

حيث يعتبر برنامج ORACLE مخرجات كل من برامج NGBSS و RHACCESS وهي أيضا مدخلات بالنسبة لـــ ORACLE .

أ- **تعريف ORACLE :** الأوركل ببساطة هو نظام لإدارة قواعد نظم المعلومات الإدارية ، والاوراكل هي شركة كبيرة تأسست عام 1977 على يد لاري السون يقدم خدمات للعملاء بتقديم برامجهم بإدارة البيانات للشركات على مستوى العالم . ومن أهم مميزاته :

- سرية المعلومات ، حيث يتوفر لحماية المعلومات يتفوق من الناحية البنائية على الأنظمة الأخرى للشركات المنافسة .
- التعامل مع حجم كبير من البيانات يصل إلى ملايين من الميغابايت.
- تعد أقوى أداة في مجال التجارة الالكترونية وذلك بسبب التكامل الكبير مع الجافا .

ب- تعريف NGBSS : كانت لاتصالات الجزائر العديد من البرامج التي تسير مجموعة من الخدمات منها الثابتة واللاسلكية ، وخدمت الانترنت بنوعية الثابت واللاسلكي وكل من هذه الخدمات تسير ببرنامج خاص ، فأرادت الشركة أن تجمع هذه البرامج في برامج واحد NGBSS لجمع بين خدمة ثابت واللاسلكي .

ويتكون هذا البرنامج 09 بوابات مسؤولية عن مهمة معينة وهي :

الجدول رقم (05) : البوابات المستعملة في برنامج NGBSS

البوابة	مسؤوليتها
SRM	هي البوابة التي من خلالها يسمح للمستعمل تسجيل كل التغيرات على مستوى ملف الزبون من خدمات ومختلف الصيغ والعروض المتنوعة التي توفرها الشركة .
CBS	هي البوابة المسؤولة على جمع كل ما هو مسؤول على الفوترة والأسعار والتسعيرة .
UPC	وهي البوابة المسؤولة على مختلف العروض المتاحة والخدمات المختلفة التي تعرضها اتصالات الجزائر .
USM	هي البوابة على تسيير كلمات المرور المستخدمين
BRM	هي البوابة المسؤولة على إدارة التوصيل البيني والتجوال .
ECARE	هي بوابة فضاء الزبون على بوابة الواب (WEB)
UVC	هي البوابة المسؤولة على تسيير البطاقات التعبئة وقصاصة التعبئة
BICP	هي البوابة المخصصة لإخراج الإحصائيات وكل العمليات التي دونت وسجلت .
TROUBLE TICKET	هي البوابة المسؤولة على تسجيل كل التعطلات والشكاوي

جـــ- تعريف برنامج HRACCESS : في 1972 قامت المؤسسة الفرنسية للإعلام الآلي بوضع في السوق نظام التسيير موارد البشرية تحت اسم SIGAGIP وتليه العديد من الأنظمة منها SGBD وبعدها إجراء العديد من التطويرات والتحديات في ميدان أنظمة معلومات للموارد البشرية توصلوا أخيرا في 1992 إلى نظام HRACCESS لتسيير الموارد البشرية وتسيير الأجور .

- غطاء تنظيمي للموارد البشرية .
- استطلاع على المعلومات .
- تقديم تشخيص عام للأجور .

كانت المؤسسة تستعمل برنامج تطبيقي اسمه قايا (GAYA) والذي اشترته 22 مليون يورو فقد استعملته لمدة 06 أشهر فقط وبعده اشترت HRACCESS في 2004 بقيمة 08 مليون يورو وهي تستعمله لحد الآن ويستطيع أن يسير جميع فروع المؤسسة الأم ويقوم

بالتنبيه عند الخطأ والقيام بتصحيحه ويسهل عملية تحيين المعلومات وتقليل الأخطاء . وتستعمله في تسيير التكوين ، تسيير الأجور ،المعلومات الشخصية ، تسيير المستخدمين

3- مجالات الدراسة (الدراسة الاستطلاعية):

1.3- المجال المكاني :

تعريف اتصالات الجزائر بالجلفة: هي مؤسسة خدماتية مالية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية الشلف ، وإن عدد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة حوالي 282 عاملا يعملون على تلبية حاجات و خدمات الزبائن وهم على مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة يتوزعون العمال حسب المراكز التي يمارسون نشاطهم المهني بها ، وهي تتكون من :

- بلدية الجلفة (الوكالة التجارية ، مركز الإنتاج ، مركز التضخيم ، مركز الطاقة والبيئة ، مركز الهاتفي ، مركز صيانة الخطوط).
- بلدية مسعد (الوكالة التجارية ، مركز صيانة الخطوط).
- بلدية عين وسارة (الوكالة التجارية ، مركز الإنتاج ، مركز التضخيم ، مركز الهاتفي ، مركز صيانة الخطوط).
- بلدية حاسي بحبح (الوكالة التجارية ، مركز الإنتاج ، مركز الهاتفي).
- بلدية الادريسية (الوكالة التجارية ، مركز الهاتفي ، مركز صيانة الخطوط).
- بلدية البيرين (مركز صيانة الخطوط).

2.3- المجال الزمني :

وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة بجانبيها النظري والميداني ، بالنسبة للجانب النظري كان منذ أكتوبر 2018 تم جمع فيها المادة الأولية للدراسة من المراجع وممثلة في اقتناء الكتب، المجلات، الملتقيات، الدراسات ..الخ ، وبعد ذلك يتم ضبط الفصل الأول

المنهجي، وثم تلخيص وكتابة الجانب النظري بفصوله الثالثة ، ودام حتى شهر جوان 2020 ، بينما يشمل المجال الزمني أيضا الفترة التي استغرقت فيها إجراء الدراسة الميدانية ، وذلك حسب نوعية الدراسة وأهدافها ويمكن تقسيمها كالتالي :

المرحلة الأولى : وقد تمت فيها الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة وبناء الأداة المناسبة للدراسة (الاستمارة) ، حيث استغرقت الدراسة الاستطلاعية شهر واحد ، وكان ذلك في بداية شهر أكتوبر 2020 وقد تم من خلالها التعرف عن قرب على مصالح المؤسسة وسير العمل فيها ، حيث تم بمقابلات مع بعض المسؤولين أين استفاد الباحث بوثائق هامة وطرح بعض الأسئلة عليهم .

المرحلة الثانية : حيث بدأت الانطلاقة بالدراسة الميدانية الفعلية في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وكان ذلك في شهري أكتوبر ونوفمبر، حيث قام الباحث :

أولا : بعد مراقبة استمارة البحث وتصحيحها من طرف السيد الأستاذ الدكتور المشرف، وبعد تجريبها على عينة تجريبية متكونة من 8 موظفين موزعين في مختلف المصالح المؤسسة وهي المرحلة الأولى في الفترة ما بين 15 و 20 أكتوبر.

ثانيا : بعد التصحيح وأخذ الإذن من الأستاذ الدكتور المشرف ، تم توزيع الاستمارة على مجموعة أفراد العينة وهي كالتالي :

- توزيع الاستمارات ، في مدة دامت من 2020/10/25 إلى 2020/11/05 .
- تم جمع نفس الاستمارات ، وذلك في فترة تقدر من ثلاث أسابيع على أكثر في مدة دامت من 2020/10/27 إلى 2020/11/20 .

3.3- المجال البشري(مجتمع الدراسة وعينة البحث):

1.3.3- مجتمع الدراسة : إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، والتي يجري عليها البحث أو التقصي "[1].

حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة ، وكان عدد العمال والموظفين فيها حوالي : 153 موظفا مقسمين كالتالي :

عدد المتربصين 21 ،عدد الإطارات 41 ،عدد أعوان التحكم 36 ،عدد أعوان التنفيذ 55 فهم يمثلون مجموع المجتمع الدراسة 153 موظف وعامل .

2.3.3- عينة الدراسة : العينة هي " جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله ، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك " [2] .

استنادا بما جاءت به أهداف و الفرضيات الدراسة يتبين أن العينة هي عينةٌ قصدية :

العينة القصدية : حيث ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءًا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط ، **غير** التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة[3].

وعليه فالعينة تشمل الموظفين الدائمين الذين لديهم جهاز كمبيوتر ومربوط بشبكة معلوماتية ويعالجون البيانات والمعلومات ، وبذلك يستثنى من مجتمع الدراسة عدد

---

[1] موريس انجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، (ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون) ، ط 2. الجزائر : دار القصبة للنشر ، 2004 ،ص 298 .

[2] رشيد زرواتي ، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ،ط1. الجزائر : دار الهدى ، 2007 ، ص 334 .

[3] جودة محفوظ ، كلالدة ظاهر، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية**. عمان : زهران للنشر، 1997، ص 177

المتربصين وعدد أعوان التنفيذ ، ليصبح العدد 77 موظف من الإطارات وأعوان التحكم ، وبذلك فهم يمثلون مجموع عدد أفراد العينة ، وتم توزيع عليهم الاستمارات هم 77 فردا ، ويمثلون جميع العينة المقصودة ، وهم موزعين على جميع فروع ومراكز ببلدية الجلفة

4. المنهج المتبع في الدراسة :

" تختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته و خصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاص، والمنهج كيفما كان هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة"[1] .

وإن معرفة المنهج في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية حتى نكون على إدراك واقتناع تام بالنتائج التي تم التوصل إليها وكيفية ذلك ودلالة المعلومات والأرقام فصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس ترتبط ارتباطا وقيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته فنظرا لطبيعة الموضوع ومحاولة تشخيص الظاهرة وتحديد العلاقة بين عناصرها فقد اعتمد الباحث **المنهج الكمي** في جمع وتحليل المعطيات والنتائج بصفته يوفر جمع معلومات يمكن مقارنتها من عنصر إلى عنصر آخر ضمن جملة من العناصر ، يتمتع المنهج الكمي بمزايا تتوافق مع طبيعة الموضوع الذي تناولناه فهو مجموعة من الإجراءات التي تسمح بقياس الظواهر، وترجمتها إلى أرقام ذات دلالة توفر مجالا للتحقق من الفرضيات التي تكون متعلقة بالفئة المدروسة ، فقد تم اختيار المنهج الكمي باعتبار أن موضوع دراستنا يحتوي على متغيرين بينهما علاقة قابلة للقياس حيث يعرف **موريس أنجرس المنهج الكمي** " أنه مجموعة إجراءات لقياس الظاهرة المدروسة احصائيا بالأرقام والحساب " [2]

---

[1] سامي ملحم ، **مناهج البحث في التربية و علم النفس** . الأردن : دار المسيرة ، 2000 ، ص324 .

[2] موريس انجرس ، مرجع سابق ، ص

5- أدوات جمع البيانات :

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لدراسة وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ، ومتغيراتها وارتباطاتها المختلفة إلا أن طبيعة وخصوصية البحث وطبيعة لتساؤلاته وفروضه التي يطرحها الباحث والبيانات المراد الحصول عليها كل ذلك يفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك، فقد يتطلب موضوع ما استخدام الملاحظة كأداة رئيسية ، وقد يفترض موضوع آخر الاعتماد على المقابلة، وهكذا يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه، ولهذا فقد اعتمد الباحث على الاستبيان الذي يقدم لنا لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول افتراض الأساسي لموضوع الدراسة وعلى أربعة افتراضات ثانوية ، وسيتطرق لها بالتفصيل فيما يلي :

1.5- المقابلة :

وقد لجأ الباحث لهذه الوسيلة (المقابلة شبه المفتوحة) في الفترة الاستطلاعية من العمل الميداني كتقنية تدعيمية ، إذا تساعد على الاطلاع بالجوانب و الخبايا للموضوع وتوفر عمقا في الإجابة بسبب إمكانية توضيح وإعادة طرح الأسئلة ، وتساهم المقابلة أيضا في ضبط الاستمارة أكثر .

قام الباحث بإجراء المقابلة مع مدير قسم الموارد البشرية ومسؤول مصلحة التكوين وكذلك مع مسؤول القسم التقني بالمؤسسة ، حيث كانت الأسئلة حول وجود تكنولوجيا ونظم المعلومات ونوعيتها ومدى استعمالاتها ، والبرامج والتطبيقات المستعملة بالمؤسسة وتوزيعها ، بالإضافة التحقق من وجود موظفين يعملون على نظم المعلومات الإدارية ، وتواجدهم حسب الهيكل التنظيمي ، والتحدث أيضا حول البرامج الثلاثة الأساسية (**ORACLE** ، **NGBSS** ، **HRACCESS**) ومميزاتها واستخدمتها .

2.5- الاستمارة : من المؤكد أن الاستمارة[1] تعتبر من الوسائل المهمة إذ لم يعد من أكثرها أهمية بالنسبة لأغلب المهتمين ، والمتخصصين في البحوث الاجتماعية وبخاصة في دراسة ميولات الأفراد وقياس اتجاهاتهم ودوافعهم ، ونظرا لطبيعة الموضوع ، فقد اعتمد الباحث الاستمارة كأداة أساسية محاولا بذلك أن تغطي مختلف جوانب الموضوع والتي تكمن في معرفة مدى مساهمة النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية ، ومن خلالها فقد تعدد وتنوع الأسئلة وهي حوالي 77 سؤال، فكان بناء الاستمارة كالتالي [2]:

- **الجزء الأول :** أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية ، وذلك لوصف العينة ومعرفة سماتها وخصائصها وهي مرتبة كالتالي : الجنس ، السن ،المستوى الدراسي ، وسنوات الأقدمية ، وعن الحالة العائلية ، والمسمى الوظيفي.

- **الجزء الثاني :** في هذا الجزء أسئلة خاصة بالبيانات خاصة باكتساب الكفاءات الإدارية حول تكنولوجيا المعلومات ، وهي ثلاث أسئلة عن : المؤهل، التدريب، والمهارات .

- **الجزء الثالث (المحور الأول) :** أسئلة عن النسق الاجتماعي الفني (الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية ، عواطف الأعضاء، التكنولوجيا)، ويقوم فيها المبحوث بتحديد تقديراته ومعارفه عن الإجابة على 48 سؤال وهي مقسمة على :

- أسئلة حول البعد الأول **الهيكل التنظيمي** (درجة الرسمية ، درجة المركزية، درجة التعقيد، درجة التخصص) ، وقد شمل 08 أسئلة .

- أسئلة حول البعد الثاني **البيئة التنظيمية (الداخلية** : الأنظمة والتعليمات، ظروف العمل الخاصة، العلاقات والاتصال، الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات ، ظروف

[1] الملحق رقم (03)الاستمارة
[2] الملحق رقم (01)التحليل المفهومي

العمل المادية) ، وشمل 12 سؤال .(**الخارجية:** العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية،العوامل الخاصة بالمنافسين، العوامل الخاصة بالعملاء) ، وشمل 12 سؤال .

– أسئلة حول البعد الثالث **عواطف الأعضاء** (الوعي بالذات، تنظيم الذات، التعاطف، الدافعية، المهارات الاجتماعية) ، وشمل 10 أسئلة .

– أسئلة حول البعد الرابع **التكنولوجيا** (الحاسوب ولواحقه ، الأجهزة المكتبية الأخرى، المعدات الخاصة بالمؤسسة) ، شمل 06 أسئلة .

– **الجزء الرابع (المحور الثاني):** أسئلة عن معرفة مستوى كفاءة المورد البشري للمؤسسة المتعلق باستعمال نظم المعلومات الإدارية، ويقوم فيها المبحوث بتحديد مستوى كفاءاته ومهاراته باستعماله لنظم المعلومات الإدارية، في عمله وضمن مهامه وتشمل على 20 سؤال وهي :

– أسئلة حول البعد الأول **الكفاءات الإدارية للموارد البشرية وأنشطة نظم المعلومات الإدارية** (جمع البيانات، معالجة البيانات، تخزين المعلومات، بث واسترجاع المعلومات، تحديث المعلومات، أمن وسلامة نظام المعلومات) ، شمل 12 سؤال .

– أسئلة حول البعد الثاني **الكفاءات الإدارية للموارد البشرية ومكونات نظام المعلومات الإدارية** (المستلزمات المادية، المستلزمات البرمجية، المستلزمات البشرية، المستلزمات التنظيمية)، شمل 8 أسئلة .

ولقد مرت عملية الاستمارة بعدة مراحل ، يمكن حصر أهمها في :

01– قدم الباحث الاستمارة إلى الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظات حولها ، وبناءا على توجيهاته وما أثير حولها من مناقشات شملت الشكل والمضمون ،ومدى شموليتها

وإمكانياتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة ، وبعد تعديل وحذف بعض العبارات ليتم اعتمادها في شكلها النهائي .

02- عرض الاستمارة على محكمين وهم أساتذة يدرسون المنهجية وتنمية الموارد البشرية ، وأساتذة علم الاجتماع ، بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها .

03- عرضها أيضا على المسؤولين في المؤسسة من أجل قبولها بهدف سلامتها وعدم تعارضها مع مبادئ المؤسسة ، و تقديم ملاحظاتهم حولها أيضا.

04- القيام بتجريب الاستمارة على مجموعة استطلاعية مكونة من 10 مفردات من المبحوثين ، وكان الهدف من هذا الاجراء هو الاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم حول لغة ووضوح الأداة وكذا معرفة استجاباتهم .

05- تطبيق الاستمارة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ، وهي كما جاء آنفا في الإطار الزماني وكيفية التي جاء فيها تطبيقها.

6- الأساليب الإحصائية المتبعة :

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإيجاد حلول وإجابات علمية ودقيقة وقد استخدمت في هذه الدراسة البرنامج التالي :

البرنامج الإحصائي spss:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS بالإصدار (IBM SPSS Statistics 22)، وهذا من أجل مناقشة الفرضيات في ضوء أهداف البحث، و قد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

* الجداول البسيطة بالتكرارات والنسبة المئوية .

* الجداول المركبة (الجداول المتقاطعة): الجدول التقاطعي هو جدول يستخدم لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرين أو أكثر ، هو جدول يستخدم لعرض عدد الحالات (التكرارات) التي لها مجاميع مختلفة من متغيرين مصنفين أو أكثر ، ويمكن أن يرافق الجدول التقاطعي حساب ملخصات إحصائية واختبارات [1].

* معامل الارتباط بيرسون: نستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لقياس مدى قوة أو ضعف العلاقة بين متغيري الدراسة وهما النسق الاجتماعي الفني والكفاءة الإدارية للموارد البشرية باستعمال نظم المعلومات الإدارية ، لقياس هذه العلاقة وللوصول إلى حساب الارتباط ومنه تحديد نوعية العلاقة ودرجتها واستخدام العلاقة التالية في حساب معامل الارتباط بيرسون:

$$R = \frac{(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2} \times \sqrt{\sum(y - \bar{y})^2}}$$

[1] نافذ محمد بركات ، **التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss** ، http://site.iugaza.edu.ps / 19:00 - 2021/01/08

الخلاصة :

عرض الباحث في هذا الفصل إجراءات البحث الميداني ، وقد تم التطرق فيه إلى مكان الذي سيجرى فيه هذا البحث الميداني وهو مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة وكان تقديمه لها بشكل مبسط، حيث تم تحديد الدراسة الاستطلاعية من الجوانب الثلاثة المكاني والزماني والبشري ، وفي هذه الأخيرة تم تعرف على عينة البحث والذي تم تطبيق عليها الاستمارة ، وهي إحدى أدوات جمع البيانات التي اخترها الباحث وفقا لما يقتضيه هذا نوع من البحوث ، وفي الأخير تم التطرق إلى الأساليب المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس

عرض ومناقشة

وتفسير نتائج الفرضيتين

الأولى والثانية

❖ **تمهيد :**

❖ - عرض وتحليل البيانات العامة المبحوثين .

❖ - **أولا:** عرض وتحليل معطيات مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية(الفرضية الأولى للدراسة).

❖ - **ثانيا:** عرض وتحليل معطيات مساهمة البيئة المحيطة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية . (الفرضية الثانية للدراسة).

تمهيد :

بعد القيام بجمع المعطيات من المبحوثين وتفريغها وتبويبها سيتم تفسير النتائج المتحصل إليها للوقوف على الأسباب الكامنة وراء الظاهرة المدروسة ومحاولة إعطاء رؤية واضحة عنها

حيث استعمل هذا الفصل لعرض خصائص المبحوثين ؛ وتدرج ليشمل الفرضيات المصاغة نظريا لتحقق منها ميدانيا عرضا و تحليلا و مقارنتها مع بعض ما ورد في الجانب النظري، ففي البداية أستهل هذا الفصل لعرض و تحليل خصائص المبحوثين كما تم استعراض بقية فرضيات الدراسة بترتيب ، حيث تضمنت الفرضية الأولى للدراسة علاقة الهيكل التنظيمي وبين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية باستعمال نظم المعلومات الإدارية، كما تضمنت الفرضية الثانية للدراسة العلاقة بين البيئة المحيطة والكفاءة الإدارية للموارد البشرية باستعمال نظم المعلومات الإدارية ،وأيضا تضمنت الفرضية الثالثة للدراسة بين العواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء لها دورها في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية باستعمال نظم المعلومات الإدارية، كما تضمنت الفرضية الرابعة للدراسة العلاقة بين التكنولوجيا المستعملة و بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية، وصولا للاستنتاج العام لدراسة من ثم الخاتمة.

عرض وتحليل البيانات العامة للمبحوثين:

1- خصائص أفراد عينة الدراسة :

نتناول في هذا العنصر خصائص أفراد العينة ،و هي عينة الموظفين بالمؤسسة فهي مكونة من **77** فردا وتم تصنيفها حسب السمات التالية : الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، سنوات الأقدمية ، والحالة العائلية .

أ / الجنس :

الجدول رقم(06):يوضح الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	50	%64.90
إناث	27	%35.10
المجموع	77	% 100

يتبين من خلال الجدول كيفية توزيع أفراد العينة حسب الجنس فنجد أن مجموع العينة يمثل**77** مبحوث ، ونجد أعلى نسبة في مجموع أفراد عينة البحث كانت للذكور وتقدر بـــ **64.90%** ، أما نسبة الإناث فكانت بـــ **35.10%** من مجموع **77**مبحوث ، أي**50** ذكر و **27** إناث .

من خلال المعطيات نستنتج أن نسبة الذكور عالية مقارنة بالإناث وهذا ربما مرده إلى مسالة التخصص الوظيفي للرجال حيث يميلون وشغفهم إلى استعمال تكنولوجيا ونظم المعلومات أكثر من النساء في معظم الإدارات وهذا ما نلاحظه أيضا في المجتمع ككل

ب / السن :

الجدول رقم(07):يوضح السن

السـنـ	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من30	2	%02.60
من30 إلى 39	43	%55.80
من40 إلى 49	22	%28.60
أكبر من50	10	%13
المجموع	77	% 100

من الجدول الموضح أعلاه والذي يبين كيفية توزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة **55.80%**كأعلى نسبة من العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39سنة، تليها نسبة **28.60%**من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين من 40 إلى 49 سنة، تليها نسبة **13%** من العمال الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 50سنة ، في حين أن أضعف نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وتمثلت بـــ**02.60%**

من خلال المعطيات السابقة يتبين أنه تغلب فئة الشباب في عينة المبحوثين وهذا نابع من كون المجتمع الجزائري مجتمع فتي ويعكس ذلك فئة المبحوثين أنهم هم من الشباب ، وهذا ربما يعزى أيضا إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة والتي تعتمد على تقديم هذه الفئة على توظيفهم ككفاءات الجامعية الجديدة

جـــ / مستوى الدراسي :

الجدول رقم(08):يوضح مستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	2	%2.60
ثانوي	14	%18.20
جامعي	61	%79.20
المجموع	77	% 100

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة في أفراد عينة البحث هي **79.20%**أي من بين 77 مبحوث هناك 61 من الذين مستواهم التعليم الجامعي في حين أن ما نسبته **18.20%**أي 14 مبحوث من الذين مستواهم التعليم الثانوي ،ثم يليها مستوى التعليم المتوسط بنسبة **2.60%** أي مبحوثين فقط .

من خلال المعطيات يتبين أنه تغلب فئة ذوي المستوى الجامعي هم الفئة الغالبة في عينة المبحوثين وهذا نظرا لأنها عينة قصدية تحتاج محصلة من الكفاءات والمعارف والمستوى لأن تكون ممثلة ومناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات التي تحتاج استعمال نظم المعلومات الادارية ، وخاصة أن مؤسسة اتصالات أعنت إهتماما كبيرا في توظيف فئة الجامعيين .

د / سنوات الأقدمية :

الجدول رقم(09):يوضح سنوات الأقدمية في العمل

سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من5	06	%7.80
من 05 إلى 10	31	%40.30
من 11 إلى 20	22	%28.60
أكثرمن20	18	%23.40
المجموع	77	% 100

من خلال الجدول يتبين أنه من بين 77 مبحوث هناك **31** مبحوث للفئة ذات الأقدمية من05 إلى 10 سنوات في العمل أي بنسبة **40.30%**، ثم تليها نسبة**28.60%**للفئة ذات الأقدمية تتراوح من 11 إلى 20 سنة أي بعدد22 مبحوث ، ثم نسبة **23.40%**للفئة ذات الأقدمية في العمل الذين أكبر من 20 سنة أي 18 مبحوث ، ثم نسبة **7.80%**للفئة ذات الأقدمية التي هي أقل من 05 سنوات في العمل بالمؤسسة بعدد 06 مبحوثين.

من خلال المعطيات نلاحظ أن فئة الموظفين الذين لهم سنوات الأقدمية والتي تتراوح من 5 إلى 20 سنة هم الفئة السائدة في المؤسسة وهذا ناتج عن أن المؤسسة في مرحلة ما اهتمت بتوظيف أكثر من السنوات الأخرى وكانت المحصلة فيما بعد عدد كبير من الموظفين لهم اقدمية متوسطة هم فئة السائدة في عينة الدراسة لكن من الملاحظ أيضا ان تلك السنوات كانت المؤسسة أدخلت وتكنولوجيا جديدة مثل الأنترنت وتطويرها ، وأيضا من جهة أخرى أن العينة القصدية مست هذه الفئة المتمكنة من التكنولوجيا .

هـــ / الحالة العائلية :

الجدول رقم (10):يوضح الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج (ة)	66	%85.70
أعزب / عزباء	11	%14.30
المجموع	77	% 100

من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية ، يتبين أنه يوجد في نسبتين متفاوتتين فالأولى نسبة المتزوجين بـــ**85.70%**أي 11مبحوث وأما النسبة التي تليها الأخرى للعزاب **14.30%**أي 11مبحوث .

من خلال المعطيات السابقة يتبين أنه تغلب فئة المتزوجين في عينة المبحوثين وبما يدل على الاستقرار المادي والمعنوي الجيد التي تقدمه المؤسسة تجعل من الموظفين يتزوجون بسنوات قليلة من توظيفهم على الغالب .

2- البيانات خاصة باكتساب الكفاءات الإدارية:

الجدول رقم (11): يوضح من لهم شهادة في الإعلام الآلي

امتلاك شهادة في الإعلام الآلي	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%41.50
لا	45	%58.40
المجموع	77	% 100

يتبين من خلال الجدول كيفية توزيع أفراد العينة حسب الأفراد الذين عندهم شهادات في الإعلام آلي فنجد أن مجموع العينة يمثل77مبحوث ، ونجد أعلى نسبة في مجموع أفراد عينة البحث كانت إجابتهم انهم لا يمتلكون شهادة خاصة في الإعلام الآلي وتقدر بـــ **58.40%**، أما نسبة الذين يحوزون على شهادة في الإعلام الآلي فكانت بـــ **41.50%**من مجموع 77 مبحوث ، أي 45بـــ لا و32 مبحوث بـــ نعم

من خلال هاته المعطيات المتحصل عليها أن بعض الموظفين ليس لديهم شهادة في الاعلام الآلي وهذا نظرا لتنوع الوظائف بالمؤسسة من مختلف التخصصات والملاحظ أن منهم نسبة لابأس بهم لديهم شهادة في الاعلام آلي وذلك لسببين وهما أولا نوعية العينة وهي عينة قصدية استلزمت وجود من يتقنون الاعلام الآلي و ثانيا طبيعة المؤسسة والتي تعتمد على تكنولوجيا وتحتاج في وصفها الوظيفي من لهم شهادات وخبرة في هذا المجال

الجدول رقم(12):يوضح تلقي المبحوثين الدوارات التكوينية الخاصة بالإعلام الآلي

عدد الدوارات التكوينية	التكرارات	النسبة المئوية
ولا دورة	19	%24.70
دورة واحدة	19	%24.70
دورتان	10	%13
أكثر من 3 دورات	29	%37.70
المجموع	77	% 100

من خلال الجدول يتبين أنه من بين 77 مبحوث هناك 29 مبحوث خضعوا لأكثر من ثلاث دورات تكوينية ما يعادل نسبة 37.70%في حين أن الذين حصلوا على دورة تكوينية واحدة والذين لم يخوضوا أي دورة تكوينية فتعادلت نسبتهما فكانت 24.70% أي 19 مبحوث ، ثم تليها نسبة13%لفئة المبحوثين الذين أخذوا دورتان تكوينيتان بـــ 10 مبحوثين .

من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد النسب متقاربة في شأن اكتساب الموظفين لكفاءة عن طريق الدوارات التكوينية وهي الخاصة بالإعلام الآلي وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة منذ 2009 التي اهتمت بتكوين وتدريب كافة الموظفين ومختلفة التخصصات وتدريبات المهمة في أعمالهم ومهامهم وخاصة التي هي منوطة باستعمال الاعلام الآلي وهذه السياسة التي تم تستثني احد من الموظفين بل بدورات متعددة ومختلفة ، وقد فتحة في ذلك الوقت مصلحة مؤقت خاصة بالتكوين والتدريب .

2- تحليل خصائص المبحوثين :

يتضح من خلال خصائص أفراد العينة أن أكبر فئة من المبحوثين هم فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30و39 سنة ، وقدرت نسبتهم **43%**على غرار الفئات العمرية الأخرى ، وتتمثل فئة المتزوجين من المبحوثين **85.70%** وهي اكبر من فئة العزاب ، ونسجل من المبحوثين الذكور أعلى من الإناث بنسبة تقدر بـــ **64.90%** ، وتتحصر فئة الحاصلين على الشهادة الجامعية على غرار الشهادات الأخرى في أفراد العينة بنسبة **74.02%**، في حين سجلت فئة ذوي الخبرة في العمل ما بين 5 و 10 سنوات أعلى نسبة من الباقي ومقدرة بـــ **40.30%** .

أما بالنسبة حول اكتساب الكفاءات التقنية للموارد البشرية فقد أظهرت النتائج أعلى نسبة في الذين لم يحصلوا على شهادات خاصة بالإعلام الآلي بنسبة مقدرة بـــ **58.40%**في حين أن نسبة المبحوثين الذين خضعوا لأكثر من 3 دورات تكوينية متخصصة في الإعلام الآلي هي أعلى نسبة بـــ **37.70%** ، أما بالنسبة للذين تعلموا مهارات استخدام الإعلام الآلي عن طريق تعلمهم الذاتي حصلت على أعلى نسبة من المبحوثين الذين اكتسبوا الكفاءات التقنية بنسبة مقدرة بـــ **98.70%** .

أولا : عرض و تحليل معطيات الفرضية الأولى : مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية

جدول رقم (13):يوضح علاقة امتلاك مهارات بث المعلومات وبين وجود وصف وظيفي للمهام

امتلاك مهارات على بث وجود المعلومات بسرعة / وصف وظيفي للمهام والواجبات	يمتلك		لا يمتلك		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
يوجد	62	%96.90	09	%69.20	71	%92.20
لا يوجد	02	%3.30	04	%30.80	06	%7.80
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح العلاقة بين إمتلاك الموظفين مهارات على بث المعلومات بالسرعة الكافية وبين وجود وصف وظيفي للمهام والواجبات للموظفين فمن خلاله يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين هي الإجابة بـــ نعم يوجد وصف وظيفي للمهام والواجبات وتقدر هاته النسبة بـــ **92.20%** وبينما أقل نسبة مقدرة بـــ **7.80 %** هي ضمن الاتجاه الذي ذهب بأنه لا يوجد وصف وظيفي للمهام والواجبات .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأن لهم مهارات بث المعلومات لتصل بسرعة ووقت كافي إلى الجهات المعينة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **96.90%** أكدوا بوجود وصف وظيفي واضح للمهام والواجبات مقابل أقل نسبة منهم بـــ **3.30%** ممن أجابوا بأنه لا يوجد وصف وظيفي للمهام والواجبات بالرغم أن عندهم مهارات في بث المعلومات .

أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمتلكون مهارات في بث المعلومات فأكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **69.20%** بالرغم ذلك حسبهم فإن المؤسسة تعمل على وجود وصف وظيفي للمهام والواجبات لهم مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **30.80%** أجابوا ما عندهم مهارات في بث المعلومات ولا يوجد وصف وظيفي للمهام والواجبات .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية فإنه لا يوجد تأثير كبير بتمتع الموظفين بالمهارات المطلوبة في بث المعلومات لزملائهم بالسرعة الكافية على عامل وجود وصف وظيفي للمهام والواجبات لديهم .

من خلال هاته المعطيات المتحصل عليها بناء على رؤية المبحوثين فإن الاتجاه العام للموظفين سواء الذين لهم مهارات بث المعلومات بالسرعة والجودة أو الذين لا يمتلكون تلك المهارات يذهب نحو وجود وصف وظيفي محدد للمهام والمسؤوليات لوظائفهم وهذا إن دل فإنما يدل على أن المؤسسة تهتم بوصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات فالوصف الوظيفي يعتبر أساس تحليل العمل وتحديد المواصفات المطلوبة لمختلف الوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة ، وإن تحديد قائمة المهام والواجبات المطلوبة من الموظفين تؤدي إلى أداء مهامهم على وجه المطلوب ويخدم أهداف مؤسسة الاتصالات بالجلفة في هدفين وهما أولا الاستقطاب الأمثل للشخص المناسب للعمل المحدد ذو المهارات وأوضحه بارسونز في نظرية التحديث في النسق الموائمة في المتطلبات الوظيفية وهو تدبر الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم وضمان حصول على المهارات ، وثانيا تعريف العاملين بعد تعيينهم للمهام والواجبات المنوطة بهم[1] .

[1] السيد الحسيني ، **مرجع سابق** ، 1992 ، ص99

فمؤسسة اتصالات بالجلفة لم تغفل هذا الأمر في تعيينها للموارد البشرية ذات الكفاءة ومهارة في مجالها وتعرفهم بمهامهم وواجباتهم ، ومن جهة أخرى يعتبر الوصف الوظيفي من أبعاد درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي[1] فتتسم الرسمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بوجود قواعد تحكم في الإجراءات وسلوك العاملين فبوجود الرسمية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة تتواجد معه قواعد محددة تحكم في الإجراءات وسلوك العاملين ويعني هذا أيضا تحكم المورد البشري بآليات العمل وتحكم في فعالية المؤسسة لكن يرى **D.J.Hatch 1997**بأن رسمية تميل إلى تقييد حرية تصرف العاملين أثناء أعمالهم ، بينما نزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين وأن هذه الظروف تقود إلى الشعور بفقدان الشخصية التي ترافق مع الرسمية في المؤسسة ، وهذا ما لم نلاحظه في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بل كانت حرية في تأدية لأعمالهم ومهامهم وعدم الرقابة عليهم وذلك بسبب زيادة حجم المؤسسة كما أشار إليها **Hodge et Anthony 1991**إلى أن الرسمية بأنها العملية التي بواسطتها تستطيع الإدارة أن تتعامل مع الرقابة ولا نستطيع التحكم بها مع زيادة حجم المنظمات .

[1] سليمة ملعب ، **مرجع سابق** ، ص 98(أو من هذه المذكرة ص 96)

جدول رقم (14): يوضح القدرة على جمع بيانات و بين حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة

القدرة على جمع البيانات من مصادرها المختلفة / حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح	قادر		غير قادر		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تحرص	46	%92	15	%55.60	61	%79.20
لا تحرص	04	%08	12	%44.40	16	%20.80
المجموع	50	%100	27	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح العلاقة بين قدرة الموظفين على جمع البيانات من مصادر مختلفة وبين حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح لهم فمن خلاله يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين متمثلة بنسبة مقدرة بـــ **79.20%** أجابوا بأن المؤسسة تحرص على توضيح الأنظمة واللوائح لهم وبينما أقل نسبة منهم مقدرة بـــ **20.80%**أجابوا أن المؤسسة لا تحرص على توضيح الأنظمة واللوائح وذلك حسبهم عدم اهتمام العامل وعدم التنسيق بين المستويات الإدارية.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم قادرين على جمع البيانات من مصادرها المختلفة نجد الأكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **92%**وأن المؤسسة تحرص على توضيح الأنظمة واللوائح لهم، مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **08%** ممن أجابوا بعدم حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح لهم بالرغم على قدرتهم على جمع البيانات من مصادرها المختلفة .

أما بالنسبة للمبحوثين الذي أجابوا بأنهم غير قادرين على جمع البيانات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **55.60%** برغم ذلك فإن المؤسسة تحرص على توضيح الأنظمة واللوائح

لهم ، مقابل نسبة التي تليها مقدرة بـــ **44.40%**غير قادرين على جمع البيانات وأن المؤسسة حسبهم لا تحرص على توضيح الأنظمة واللوائح .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية لا يوجد تأثير كبير بقدرة الموظفين على جمع البيانات على عامل حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح لهم.

من خلال هاته المعطيات يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يذهب في اتجاه واحد أنه لا علاقة واضحة بين حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح مع قدرة الموظفين على جمع البيانات من مصادر مختلفة وعليه فإن المؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة تعمل على إبلاغ وشرح الأنظمة لجميع الموظفين عبر الوسائل المختلفة وخاصة عبر إرسال تلك الأنظمة واللوائح في البريد الالكتروني للموظفين حيث تعتمد المؤسسة عليها كليا بالإضافة إلى المناشير المطبوعة ومرسلة إليهم بالفاكس والبريد العادي إلى مصالحها المختلفة ، ونضيف إلى أن إذا عملت المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح هذا من قوة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي الذي يجعل من الموظفين يعملون تحت القوانين والإجراءات من أجل السيطرة على العمل وسلوك الأفراد كما أشار إليه **ROBBINS1988**في أنه كلما كانت بيئة أكثر استقرارا كانت الرسمية عالية ، وأن المستوى الإداري الأدنى أكثر قابلية للرسمية من المستوى الأعلى .

ونلاحظ من جهة أخرى أن عدد كبير من الموظفين لهم القدرة على جمع البيانات المهمة من مصادر مختلفة لأن مؤسسة الاتصالات بالجلفة تضع في نظم معلوماتها الإدارية مجموعة من البرامج التي تحتوي على قدر كبير من البيانات المتاحة لموظفيها وخاصة برنامج (**ORACLE . HRACCESS**)[1] وهما خاصان بإدارة قواعد البيانات العامة للمؤسسة ويمتازان بالتعامل مع حجم كبير من البيانات واستطلاع على كم هائل من المعلومات .

[1] الفصل الخامس ، عرض لإجراءات البحث الميداني ، ص 269

جدول رقم (15): يوضح امتلاك معارف تؤهل بتقديم المساعدة وبين الصلاحيات في اتخاذ القرارات

امتلاك بمعارف جيدة في(MIS) تؤهل بتقديم المساعدة للزملاء / صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع الصلاحيات	عندهم معارف		ليس عندهم معارف		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
عندهم صلاحيات	28	%46.70	/	/	28	%36.40
ليس عندهم صلاحيات	32	%53.30	17	%100	49	%63.60
المجموع	60	%100	17	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح العلاقة بين تمتع الموظفين بمعارف في نظم المعلومات الإدارية (MIS) تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم وبين الصلاحيات في اتخاذ القرارات ويتضح من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **63.60%** ممن أجابوا أن ليس عندهم صلاحيات في اتخاذ القارات في الأمور الخاصة بتنظيم العمل وتوزع الصلاحيات في المقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **36.40%**أجابوا لأن عندهم صلاحيات اتخاذ القرارات في الأمور المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع الصلاحيات .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأن ليس عندهم معارف في نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **100%** رأوا أن ليس عندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات مقابل انعدام النسبة في الذين ليس عندهم معارف في نظم المعلومات وعندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن عندهم معارف جدية في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم لمساعدة زملائهم نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **53.30%**رأوا بالرغم أن عندهم

معارف فليس عندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات مقابل النسبة التي تليها مقدرة بـــ **46.70%** رأوا بأن مع معارفهم في نظم المعلومات الإدارية خول لهم ذلك في صلاحيات اتخاذ القرارات .

وإذا ما قرانا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أنه سواء الذين لهم معارف في نظم المعلومات أو لا فإن أكبر النسب تذهب في اتجاه الذين ليست عندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات .

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية أن معظم الموظفين يتمتعون بمعارف وكفاءات جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بتقديم يد المساعدة لزملائهم وهذا يدل على اكتساب الموارد البشرية للكفاءات اللازمة والمهمة في نظم المعلومات الإدارية عن طريق التعلم الذاتي[1] ، وإن مؤسسة اتصالات بالجلفة وضعت مخططها التدريبي واضح و على مناهج جيد وخاصة في ما يتعلق نظم المعلومات ولهذا انعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء ككل ، ومن جهة أخرى فإن الإحصائيات أظهرت أعلاه انقسام هذه الفئة إلى من عندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات ومن ليس عنده صلاحياتها ، وهذا حسب أن عدد الإطارات بالمؤسسة كبير مما يساوي عدد باقي موظفيها وفي هذه الدراسة فنجد عدد عينة الإطارات 41 إطار وباقي الموظفين 36 موظف لهذا تتساوى الفئتين[2] (الذين عندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات والذين ليس عندهم صلاحيات) ونستنتج منه أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة لها توزيع مناسب لأصحابها مما يؤكد لنا وضوح درجة المركزية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وفي هذا الجدول ومن خلال قراءة المعطيات نلاحظ التلاؤم بين المعرفة في نظم المعلومات الإدارية وبين عملية اتخاذ القرارات .

---

[1] الجدول رقم (12) ص289
[2] الجدول رقم (13) ص291

جدول رقم (16): يوضح المعرفة في حفظ المعلومات وبين اتصاف الاعمال بالتعقيد

معرفة جيدة في حفظ المعلومات / الاعمال تتصف بالتعقيد	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
عمل معقد	14	%21.90	09	%69.20	23	%29.90
عمل غير معقد	50	%78.10	04	%30.80	54	%70.10
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح العلاقة بين معرفة المبحوثين في حفظ المعلومات بفعالية وبين أعمالهم تتصف بالتعقيد ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ**70.10%**رأوا أن أعمالهم لا تتصف بالتعقيد في مقابل **29.90%** فقط ممن أجابوا بأن أعمالهم تتصف بالتعقيد .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن لديهم معرفة جيدة في حفظ المعلومات بفعالية وتقدر بـــ **78.10%**في حين أن أعمالهم لا تتصف بالتعقيد ، مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **21.90%** ممن أن أعمالهم تتصف بالتعقيد .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن لديهم معرفة جيدة في حفظ المعلومات بفعالية نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **69.20%** ممن رأوا أن أعمالهم تتصف بالتعقيد مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **30.80%** ممن رأوا أن العمل غير معقد .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أكبر نسبة ممن أجابوا بأن لديهم معرفة جدية في حفظ المعلومات بفعالية وأن أعمالهم تتصف بالتعقيد وفي حين أن أكبر نسبة التي تليها ممن أجابوا أن لديهم معرفة في حفظ المعلومات وأعمالهم تتصف بالتعقيد .

ومن خلال استقراء هذه المعطيات الإحصائية يتبين أنه يوجد ارتباط تنافري عكسي **(R=-0.388)** أي كلما زادت المعرفة الجيدة في حفظ المعلومات بفعالية نقصت الإجراءات التعقيد في العمل ، ويعتبر التعقيد التنظيمي سمة الأساسية في المنظمات الكبرى لأنها تضم العديد من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ومن جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيدا زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة فعند زيادة التخصص ودرجة المهارات زادت التمايز العمودي فيه[1] وفي هذه الدراسة نجد ارتباط عكسي بين درجة التعقيد وبين عامل الكفاءات وخاصة في حفظ المعلومات (64 مبحوث من 77 يعرفون حفظ المعلومات) لهذا تنخفض درجة التعقيد في الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة وتزداد درجة الكفاءة بزيادة التمايز العمودي وهذا نلاحظه في الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر[2] وهو من الهياكل التنظيمية الوظيفية ومن مزاياه التخصص ورفع الكفاءة ويسهل الإشراف والرقابة فيه.

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة ، **مرجع سابق** ، ص249–250 (أو من هذه المذكرة ص 97)

[2] الهيكل التنظمي للمؤسسة ص264

جدول رقم (17): يوضح مهارات استرجاع المعلومات وبين اتصاف الأعمال بالتعقيد

مهارات استرجاع المعلومات بدقة / الاعمال التي تتصف بالتعقيد	عندهم مهارات		ليس عندهم مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
معقد	10	%17.50	13	%65	23	%29.90
غير معقد	47	%82.50	07	%35	54	%70.10
المجموع	57	%100	20	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح العلاقة بين امتلاك مهارات استرجاع المعلومات بدقة وبين الأعمال تتصف بالتعقيد ويتضح من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **70.10%** أجابوا بأن أعمالهم لا تتصف بالتعقيد مقابل نسبة **29.90%**ممن أجابوا بأن أعمالهم تتصف بالتعقيد.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأن أعمالهم لا تتصف بالتعقيد ولهم مهارات في استرجاع المعلومات بدقة بأكبر نسبة مقدرة بـــ **82.50%** مقابل أقل نسبة ومقدرة بـــ**17.50%** رأوا بأنهم يمتلكون مهارات في استرجاع المعلومات بدقة الكافية وأن أعمالهم تتصف بالتعقيد .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمتلكون مهارات في استرجاع المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **65%** ممن رأوا أن أعمالهم تتصف بالتعقيد مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **35%** ممن رأوا أن العمل غير معقد و لا يمتلكون مهارات في استرجاع المعلومات

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا بأن لهم مهارات على استرجاع المعلومات بدقة وأن أعمالهم لا تتصف بالتعقيد في حين من أكبر النسب أجابوا بأن ليس لديهم مهارات في استرجاع المعلومات فإن أعمالهم تتصف بالتعقيد .

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية أن هناك علاقة ترابطية تنافرية **(R=-0.455)** أي كلما زادت مهارات الموظفين في عملية استرجاع المعلومات وبدقة نقصت تعقيدات التي في أعمالهم والعكس ، وعليه فإن عملية استرجاع المعلومات من أهم وظائف نظم المعلومات الإدارية وهي عملية تحويل البيانات إلى معلومات تبعا لاحتياجات مستفيدي النظام [1]وأن قياس نجاح نظم المعلومات الإدارية من دقة وجودة استرجاع المعلومات والتي ستفيد مستخدمي النظام باتخاذ القرارات الجيدة والصائبة وإن تحكم في كفاءات ومهارات استرجاع المعلومات والخاصة في قواعد البيانات في مؤسسة الاتصالات الجزائر بالجلفة تسهل الأعمال الموظفين وتفقد أي تعقيد حاصل فيها ويرى **Ritcharad Hall** لتعريفه لمفهوم التعقيد في الهيكل التنظيمي يقول: أن مسألة التعقيد هامة لفهم المؤسسات وإن المؤسسات المعقدة في الأعمال تحتوي جزئيات تتطلب تنسيقا وتحكما وكلما كانت المؤسسة معقدة كانت تلك الجزيئات مهمة ، فان تقسيم العمل والتحكم في الأنشطة المهنية إلا صورة معبرة عن درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي ومن الملاحظ في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتصالات بالجلفة يوجد تمايزا (درجة التعقيد) أفقيا لا تتنوع فيه الأنشطة ومجموعات الوظائف وتمايزا عموديا قلة عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف منخفض ، فهذا يجعل قلة أعباء الإدارية وضغوط العمل مما يقلص في التعقيد بالمهام والواجبات لكل الوظائف ويجعل الهيكل التنظيمي أقل تعقيدا.

---

[1] سليمان صالح أبو كشك ، **مرجع سابق** ، ص ص 29-30 (أو من هذه المذكرة ص 231)

جدول رقم (18):يوضح امتلاك معارف تقنية تؤهل بتقديم المساعدة وبين تلاؤم الوظائف مع المؤهل العلمي .

التمتع بمعارف جيدة في(MIS) تؤهل بتقديم المساعدة / تلاؤم الوظيفة مع المؤهل العلمي	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تتلاءم	50	%83.30	07	%41.20	57	%74
لا تتلاءم	10	%16.70	10	%58.80	20	%26
المجموع	60	%100	17	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بي تمتع الموظفين بمعارف جدية في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم وبين تلاؤم وظائفهم مع مؤهلاتهم العلمية ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **74%** رأوا أن وظائفهم تتلاءم مع مؤهلهم العلمي مقابل أقل نسبة منهم **26%** رأوا أن وظائفهم لا تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتمتعون بمعارف جيدة بنظم المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **83.30%** رأوا أن وظائفهم تتلاءم مع مؤهلهم العلمي مقابل نسبة **16.70%** رأوا أن وظائفهم لا تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم ليس لديهم معرفة في نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **58.80%** رأوا أن وظائفهم لا تتلاءم مع مؤهلتهم العلمية مقابل اقل نسبة منهم مقدرة بـــ **41.20%** أجابوا أنهم ليس لديهم معرفة في نظم المعلومات الإدارية وأن وظائفهم تتلاءم مع مؤهلاتهم .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا بأنهم يتمتعون بمعارف جيدة بنظم المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة وأن وظائفهم تتلاءم مع مؤهلاتهم

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية لهذا أن هناك علاقة طردية واضحة أي كلما تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية والتي تؤهلهم لتقديم المساعدة لزملائهم زاد التلاؤم لوظائفهم مع مؤهلهم العلمي ومن الملاحظ في هذه الأخير يدل على اهم العمليات وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عملية استقطاب وعملية التعيين ، فمن أهداف استقطاب الموارد البشرية توفير مجموعة كافية من المستقدمين الملائمين لشغل الوظائف[1] ومن أهداف عملية التعيين هو اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته [2]ومن ملاحظ في الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة ونتائج الجدول أعلاه أن ما نسبة **74%** من المبحوثين أنهم أجابوا بتلاؤم وظائفهم مع مؤهلاتهم العلمية فالمؤسسة عملت على خلق هذا التلاؤم من أجل رفع مستوى فعالية أداءها مستقبلا كما وصف بيتر دركر أن هذا التلاؤم هو جزءا أيضا من إستراتيجية المنظمة المستقبلية .ونستنتج أن كلما زادت درجة التخصص في الهيكل التنظيمي زاد تمتع الموظفين بمعارف جدية تؤهلهم على مساعدة زملائهم ، أما من ناحية بمهارات الخاصة بنظم المعلومات الإدارية نستشهد بالجدول رقم (11) نجد أن نسبة الذين عندهم شهادة في الإعلام آلي على غرار شهاداتهم التي وظفوا بها نسبة لا بأس بها وهذا ما يزيد مهاراتهم المتخصصة بنظم المعلومات الإدارية

---

[1] فايزة بوراي ، **مرجع سابق** ، ،ص 41 . (أو من هذه المذكرة ص 118)

[2] **نفس المرجع** ، ص 45 (أو من هذه المذكرة ص 120)

جدول رقم (19): يبين امتلاك معارف تؤهل بتقديم المساعدة وبين علاقة تسمية الوظيفية بمهامهم

التمتع بمعارف جيدة في(MIS) تؤهل بتقديم المساعدة للزملاء / علاقة التسمية الوظيفية بجميع المهام	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
هناك علاقة	48	%80	07	%41.20	55	%71.40
ليس هناك علاقة	12	%20	10	%58.80	22	%28.60
المجموع	60	%100	17	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم وبين علاقة تسميتهم الوظيفية بجميع مهامهم الحالية ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **74.40%** رأوا بأن هناك علاقة بين تسمية وظائفهم مع مهامهم بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **20%**رأوا بأن ليس هناك علاقة بين التسمية الوظيفية بمهامهم .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتمتعون بمعارف جيدة بنظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بتقديم يد المساعدة لزملائهم نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **80%** رأوا أن هناك علاقة بين تسمياتهم الوظيفية مع جميع مهامهم مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ **20%** رأوا أن ليس هناك علاقة بين تسمياتهم الوظيفية مع مهامهم الحالية .

أما لما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن ليس لديهم معرفة في نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ **58.80%** رأوا بان ليس هناك علاقة بين تسمية وظائفهم مع مهامهم المنوطة بهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ **41.20%** أجابوا أن ليس لديهم

معرفة في نظم المعلومات الإدارية وأنه لا يوجد علاقة بين تسمياتهم الوظيفية مع مهامهم الحالية .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأنهم يتمتعون بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بتقديم يد المساعدة لزملائهم وبتلاؤم التسمية الوظيفية مع مهامهم في أكبر النسب التي تليها نسبة الذين من أجابوا أنهم يتمتعون بمعارف حول نظم المعلومات الإدارية بعدم تلاؤم علاقة التسمية المهام الوظيفية .

ومن خلال استقراء هذه المعطيات الإحصائية نجد أن هناك علاقة طردية واضحة أي كلما زادت معارف الموظفين في نظم المعلومات الإدارية والتي تؤهلهم لمساعدة زادت علاقة تلاؤم المسمى الوظيفي مع مهامهم المنوطة بهم الحالية ومن الملاحظ في التلاؤم الوظائف والتي هي إحدى وظائف الموارد البشرية وهي في تحليل الوظيفي وتخطيط احتياجات الوظيفية فلتحقيق نجاح أي مؤسسة يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف واعدا التناسب بين الوظيفة والشخص شاغرها فالتحليل الوظيفي هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفية والمهارات الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظيفية [1]

ونستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة أبدت عناية واضحة في عملية الوصف الوظيفي ومن ثم الاختيار والتعيين وهذا ما أهل تحكم الموظفين في مهامهم وواجباتهم ومن ثم الاختيار وخاصة في التحكم في نظم المعلومات الإدارية وأصبحت هذه الأخيرة بُدًا في أي وظيفة بالمؤسسة ، بالإضافة أن هذا التلاؤم بين التسمية والمهام من درجة التخصص وبعدا من أبعاد الهيكل التنظيمي وكلما كان درجة التخصص كبيرة في الهيكل التنظيمي زاد من فعالية المؤسسة .

[1] فايزة بوراس ، **الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات** . عمان : دار الحامد ، 2018 ، ص34

نتائج الفرضية الأولى : مساهمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية

عرض جدول رقم (13): العلاقة بين امتلاك الموظفين مهارات على بث المعلومات بالسرعة وبين وجود وصف وظيفي للمهام والواجبات وتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين هي الإجابة بـــ نعم يوجد وصف وظيفي للمهام والواجبات وتقدر هاته النسبة بـــ **72%**

كما عرض جدول رقم (14): العلاقة بين قدرة الموظفين على جمع بيانات من مصادرها المختلفة وبين حرص المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح لهم وتبين أن الاتجاه العام للمبحوثين بأكبر نسبة مقدرة بـــ **79.20%** أجابوا بأن المؤسسة تحرص على توضيح الأنظمة واللوائح لهم .

دعم جدول رقم (15): العلاقة بين تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية (MIS) تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم وبين الصلاحيات في اتخاذ القرارات في الأمور المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع الصلاحيات ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **63.60%** ممن أجابوا أن ليس عندهم صلاحيات في اتخاذ القارات في الأمور الخاصة بتنظيم العمل وتوزع الصلاحيات .

أضاف جدول رقم (16): العلاقة بين المعرفة الجيدة في حفظ المعلومات بفعالية وسهولة الوصول إليها وبين العمل يتضمن بإجراءات عالية من التعقيد ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ**70.10%** رأوا أن أعمالهم لا تتصف بالتعقيد .

في حين عرض جدول رقم (17): العلاقة بين امتلاك مهارات استرجاع المعلومات بدقة وبين أن أعمالهم تتصف بإجراءات عالية التعقيد ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **70.10%** أجابوا بأن أعمالهم لا تتصف بالتعقيد .

أضاف جدول رقم (18): العلاقة بين تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم وبين تلاؤم وظائفهم مع مؤهلاتهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **74%** رأوا أن وظائفهم تتلاءم مع مؤهلهم العلمي .

دعم جدول رقم (19): العلاقة بين تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم وبين علاقة تسميتهم الوظيفية بجميع مهامهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ **74.40%** رأوا بأن هناك علاقة بين تسمية وظائفهم مع مهامهم .

يتبين مما سبق بأن الهيكل التنظيمي قد ساهم في زيادة العلاقة بينه وبين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ، أنها علاقة قوية متمثلة بارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي من(درجة الرسمية، د المركزية، د التعقيد، د التخصص) وبين أبعاد وجود مهارات ومعارف في التحكم بأنشطة ومكونات نظم المعلومات الإدارية ، وهذا ما أكدت عليه دراسة "جوان ودوارد" والتي كانت النتيجة الأساسية لها هي أن كلما زاد التعقيد الفني في المؤسسة زاد نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية في بنية وشكل التنظيم .

ومن جهة أخرى تعد دراسة "هكسون" وزملائه وهي أكثر دراسة مقاربة لهذه الفرضية والتي كانت الفرضية الأساسية لدراستهم ،هي ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي[1] ، وتمخضت عن تأكيد أنه كلما ازداد التكامل وتنسيق التكنولوجيا اتجهت الأنشطة المنظمة نحو التركيب الهرمي الرسمي وازداد عدد التقسيمات الادارية وهذا أيضا فحوى ما توصلت إليه دراستنا الحالية من خلال النتائج المتحصل عليها .

وإن ما يمكن قوله كنتيجة لما سبق هو تأكيد على صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي جاء في مضمونها " يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية" .

---

[1] محمد على محمد ، **مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم**، مرجع سابق ، ص 60-70

ثانيا : عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية : مساهمة البيئة المحيطة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين حماية نظام المعلومات وبين الاطلاع على اللوائح التنظيمية

حماية النظام المعلومات بكفاءة عالية من الفيروسات والقرصنة / الاطلاع على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أطلع عليها	51	%94.40	16	%69.60	67	%87
لا أطلع عليها	03	%5.60	07	%30.40	10	%13
المجموع	54	%100	23	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين حماية الموظفين لنظام المعلومات بكفاءة عالية من الفيروسات والقرصنة والتلصص وبين اطلاعهم على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 87% أجابوا بأنهم أطلعوا على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة مقابل 13% ممن أجابوا بأنهم لم يطلعوا على اللوائح التنظيمية .

ففيما يخص المبحوثين الذين اجابوا أنهم يقومون بحماية نظام المعلومات بكفاءة عالية نجد أكبر نسبة مقدرة 94.40% وأطلعوا على اللوائح التنظيمية في المقابل أقل نسبة منهم مقدرة 5.60% ممن أجابوا بأنهم يقومون بحماية النظام بكفاءة عالية من الفيروسات والقرصنة لكنهم لا يطلعون على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة وذلك راجع حسبهم لضيق الوقت وضغوط العمل فلا يجدون وقت لذلك .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بحماية النظام نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 69.60% رأوا أنهم يطلعون على اللوائح التنظيمية في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 30.40% ممن لا يقومون بحماية النظام ولا يطلعون على اللوائح التنظيمية .

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن اتجاه العام للمبحوثين الذين يقومون بحماية النظام بكفاءة من الفيروسات والقرصنة أو لا يقومون بحمايته يذهب اتجاههم بأنهم يطلعون على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة .

يتضح من خلال استقراء هذه المعطيات أن غالبية المبحوثين يطلعون على اللوائح التنظيمية ، وانطلاقا حسب مفهوم النسق وهو بأنه " عبارة عن مجموعة من الانماط السلوكية تحدد وتوجه تصرف الفرد نحو اشباع حاجاته ويبحث عنها ويحتاجها " أي ان المبحوثين كانوا بحاجة اشباع حاجات معرفية عن ما يتعلق بالمؤسسة ومهامه من خلال اطلاعهم على اللوائح التنظيمية ، وأن الموظفين اكتسبوا تلك الثقافة لأسباب مختلفة منها لضبط تفاعلاتهم مع الآخرين في اطار نظام العمل من خلال طبعا باطلاعهم للوائح التنظيمية التي قدمتها لهم المؤسسة في مختلف طرق وقنوات الاتصال ،ولقد أوضحها "بارسونز" في نظريته فقال: "الفعل الاجتماعي ينشأ من تفاعل الفاعل مع الآخرين ومع محيط الاجتماعي الذي يعيش في وسطه مكتسبا رموزا ثقافة المجتمع ومعانيه لكي يعيش ويتفاعل مع الناس".

وأما من جهة أخرى من اكتساب المبحوثين لكفاءة عالية من حماية نظم المعلومات الادارية من الفيروسات والقرصنة تتطلب كفاءات خاصة متخصصة في ميدان نظم المعلومات الادارية وتصريحات خاصة من المؤسسة ، ومن سبل حماية وأمن نظام المعلومات وضعها في أيدي خبيرة لمراقبة النظام وتحديثه وتصحيح الأخطاء وتوعية مستخدمي النظام وتدريبهم على استعمال السليم لأنظمة المعلومات فقد أصبح اختراق الأنظمة يقلق جميع المنظمات في السنوات الأخيرة بالرغم هذا فإن مؤسسة اتصالات بالجلفة تعي ذلك وتجد سبلا لحماية أنظمتها من كل الأخطار التي تواجهها في نظم المعلومات التي لديها مثل أنواع الاختراق ، سرقات المعلومات ، ادخال الفيروسات لهذا أوكلت بعض المخصصين في هذا المجال .

جدول رقم (21): يوضح كفاءة التوفيق في العملين المكتبي وعلى النظام وبين وضوح القوانين

التوفيق بين أعمالهم المكتبية والعمل على نظم المعلومات / وضوح القواعد والقوانين	أوفق بينهما		لا أوفق بينهما		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
واضحة	58	%90.60	06	%46.20	64	%83.10
غير واضحة	06	%9.40	07	%53.80	13	%16.90
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين وضوح القواعد والقوانين لهم، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ83.10% أجابوا بأن القوانين واللوائح واضحة ومرنة في المقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 16.90% أجابوا أن القوانين والقواعد غير واضحة وليست مرنة .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يستطيعون التوفيق بين العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ90.60% أكدوا على وضوح القواعد والقوانين بالنسبة لهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 9.40% أجابوا بأن القوانين والاجراءات غير واضحة ومرنة بالرغم أنهم يستطيعون التوفيق بين العملين المكتبي وعلى نظام المعلومات .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يستطيعون التوفيق بين العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 53.80% ممن يروا أن عدم توفيقهم بسبب عدم وضوح القوانين والقواعد في حين أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 46.20%

ممن رأوا أنهم بالرغم لا يوفقون بين الأعمال المكتبية والأعمال المكتبية والأعمال على نظم المعلومات إلا أنهم يرون أن القواعد والقوانين في المؤسسة واضحة ومرنة .

وإذا ما قررنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا أنهم يستطيعون التوفيق بين العملين المكتبي وعلى نظم المعلومات وهذا حسبهم بسبب وضوح القوانين والقواعد بالمؤسسة في حين يرون آخرين أنهم لا يستطيعون التوفيق بين العملين يبب عدم وضوح القوانين والقواعد بالمؤسسة.

من خلال هاته المعطيات يظهر جليا أن الاتجاه العام للمبحوثين يرون أنهم يستطيعون التوفيق بين العمل المكتبي وبين العمل على نظم المعلومات في حين أنهم يرون أن القوانين والقواعد واضحة ومرنة وفي هذا الاتجاه فإن المبحوثين الذين يرون هذه العلاقة لأنه في حالة وضوح القوانين لهم يستطيعون عرفة ما هي المهام الخاصة بالعمل المكتبي وضروريات العمل على نظم المعلومات وهو اتجاه النسق الاجتماعي الفني والذي من أهم ارتكازاته تحليل المؤثرات التكنولوجيا والتوافق في ظروف العمل ومن مسلماته أيضا إعطاء الأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسيولوجي لمواقف العمل، وتعتبر القواعد والقوانين والاجراءات من الأمور التي تحتويها بيئة الداخلية للمنظمة ولقد شدد عليها هنري فايل حين قال ان التنظيم والعلم العمال بواجباته المحددة وظيفيا فالتنظيم يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل وذلك من خلال التقييم الموضوعي للعمل بين العاملين .

جدول رقم (22): يوضح العلاقة بين مهارات على بث المعلومات وبين التمتع بروح المبادرة

التميز بمهارات بث المعلومات بسرعة / التمتع بروح المبادرة في العمل	لديهم مهارات		ليس لديهم مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مبادر	54	%84.40	07	%53.80	61	%79.20
غير مبادر	10	%15.60	06	%46.20	16	%20.80
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح العلاقة بين تميز الموظفين بمهارات على بث المعلومات لتصل بسرعة إلى الجهات المطلوبة وبين تمتعهم بروح المبادرة في العمل وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% أجابوا أنهم يتمتعون بروح المبادرة ويعملون على ذلك في أعمالهم بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 20.80% أجابوا أنهم لا يتمتعون بروح المبادرة .

فيما يخص المبحوثين الذين اجابوا انهم يتميزون بمهارات على بث المعلومات وأنهم يتمتعون بروح المبادرة في أعمالهم نجد اكبر نسبة منهم مقدرة بت 84.40% بالمقابل أقل نسبة من المبحوثين الذين أنهم يتميزون أيضا بمهارات في بث المعلومات غير أنهم غير مبادرين في أعمالهم بنسبة مقدرة بـــ 15.06% .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بانهم لا يعرفون كيفية بث المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 53.80% رأوا أنهم مبادرين في أعمالهم في مقابل أقل نسبة منهم تقدر بـــ 46.20% أجابوا لا يعرفون بث المعلومات غير مبادرين في أعمالهم .

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين سواء الذين يمتلكون مهارات في بث المعلومات أو لا يمتلكونها في اتجاه أنهم يتميزون بروح المبادرة في أعمالهم .

من خلال هذه المعطيات والشواهد الاحصائية يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يذهب نحو انهم يتميزون بروح المبادرة في العمل وأكثر نسبة منهم للذين يتميزون بمهارات بث المعلومات لتصل للجهات المطلوبة بسرعة ودقة كافية ، حيث أن المبادرة في العمل كما يصفها روبرت كيلي في كتابه " استراتيجيات التميز" أنها تشمل الرغبة في تحمل مسؤوليات اضافية بخلاف المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي ، قد يماس الموظف أعمالا اضافية في عمله ، وروح المبادرة تظهر أيضا في تمسك بتنفيذ رؤية معينة حتى ولو اعتقد الآخرون انها مهمة يصعب تنفيذها ويستطرد ستيفن كوفي قائلا ان أصحاب المبادرة يحدث فارقا في نسبة تصل إلى 100% من الفاعلية في العمل ، ونستنتج أن الموظف ذو الروح المبادرة في عمله دائما يبحث عن الحلول لمشكلات عمله ويواجه العقبات التي تعترضه وينمي قدراته ويحاولوا توليد انطباعا جيدا لدى رؤسائهم[1] ، ولهذا نجد في هذا الجدول أن أكثرهم هم الذين يتمتعون بمهارة بث المعلومات

فالمبادرة في العمل سمة من سمات الظروف العمل الخاصة بالبيئة التنظيمية الداخلية فكلما زادت تلك الظروف الخاصة في المؤسسة زادت فعالية أداء المنظمة ، وإن مؤسسة اتصالات الجزائر يوجد بها كفاءات عالية تتميز بروح المبادرة في العمل وهذا ما بين الجدول أعلاه بالرغم من التسهيلات المقدمة في المؤسسة لموظفيها ان تلك المبادرات تكمن في التحسينات ببيئة العمل وإدخال تطويرها في التعامل مع العميل .

---

[1] بدون كاتب ، "**كيف تصبح نجما لامعا في العمل- استراتيجيات التميز**" ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ،العدد15 ، أوت 1998 ص3.4

جدول رقم (23): يوضح كفاءة التوفيق في العملين المكتبي وعلى النظام وبين التمتع بروح المبادرة

التوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات / التمتع بروح المبادرة في العمل	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مبادر	54	%84.40	07	%53.80	61	%79.20
غير مبادر	10	%15.60	06	%46.20	16	%20.80
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين تمتعهم بروح المبادرة في أعمالهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% أجابوا بأنهم يتمتعون بروح المبادرة ويعملون على ذلك في أعمالهم بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 20.80% أجابوا أنهم لا يتمتعون بروح المبادرة في أعمالهم .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتميزون بكفاءة بالتوفيق في أعمالهم المكتبي وعلى نظم المعلومات نجد أكبر نسبة مقدرة بـــ 84.40% فهم يتمتعون بروح المبادرة في أعمالهم في المقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 15.60% يتميزون بكفاءة بالتوفيق بين أعمالهم المكتبية وعملهم على نظم المعلومات بالرغم أنهم غير مبادرين في أعمالهم .

بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتميزون بكفاءات في التوفيق بين العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم بـــ 53.80% ممن هم مبادرين في

عملهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 46.20% ممن لا هم يتميزون بكفاءة التوفيق بين العملين ولاهم مبادرين في أعمالهم .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين سواء للذين يتميزون بكفاءة التوفيق بين أعمالهم المكتبية ونظم المعلومات فهم في اتجاه الذين يتمتعون بروح المبادرة في أعمالهم .

ومن خلال الشواهد الاحصائية السابق عرضها ، يتضح أن غالبية الموظفين يتميزون بكفاءة في التوفيق بين متطلبات العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات بالاضافة أنهم يتمتعون بروح المبادرة فالعمل المكتبي سواء كانت بتسيير المعاملات والتقارير المختلفة ، السجلات الملفات ، المهام الورقية المكتوبة يعتبر ضرورة أساسية في جميع أعمال الموظفين وفي مؤسسة اتصالات الجزائر تتميز بالعمل المكتبي الروتيني مما يجعل المهام واضحة ومحددة للموظفين ويقترن العمل المكتبي بالحاسوب والعمل عليه ن وفي هذه الدراسة كان من أساسيات وجوده في عينة الدراسة (عينة قصدية) بأعمالهم وأحيانا يتطلب العمل على أجهزة الحاسوب على طول فترة العمل خاصة الذين هم في واجهة الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر في أعمالهم الورقية قليلة مثل ملأ بعض الاستمارات وتقارير البسيطة في الحسابات فالمؤسسة اعتمدت كليا على أجهزة الحاسوب ونظمه لتسهيل الاعمال المكتبية الورقية أي بتقليص الوقت والجهد والاعباء الوظيفية الروتينية ، إذا فالعمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات الأمر واحد لا يختلفان كثيرا .

لكن من جهة أخرى نجد حسب الجدول أعلاه فهذه الفئة تمتاز بروح المبادرة وتمثلت بايجاد وسائل تسهل علهم الأعباء وكيفية التنسيق بين العملين المكتبي و العمل على نظم المعلومات فالمبادرة تمثل في ايجاد طرق ووسائل فعالة ومساعدة على مهامهم ووظائفهم تزيد من تسهيل ومرونة ودعم اعمالهم وتسريعها

جدول رقم (24): يوضح مهارات ادارة قواعد البيانات وبين حرص على الابداع في العمل

امتلاك مهارات في ادارة قواعد البيانات / الحرص على الابداع وتطوير أعمالهم	يمتلكون مهارات		لا يمتلكون مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	39	%95.10	26	%72.20	65	%84.40
لا	02	%04.90	10	%27.80	12	%15.60
المجموع	41	%100	36	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين امتلاك الموظفين مهارات في ادارة قواعد البيانات وبين حرصهم على عملية الابداع والتطوير في أعمالهم فمن خلاله يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين هو الاجابة بنعم أي أن لديهم ابداع وتطوير في أعمالهم وتقدر هاته النسبة بت 84.40% وبينما أقل نسبة مقدرة بـــ 15.60% هي ضمن الاتجاه الذي ذهب نحو الاجابة بـــ لا أي لا يبدعون ولا يطورون أعمالهم .

فيما يخص الذين أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات نجد أكبر نسبة مقدرة بـــ 95.10% ويحرضون على تطوير وابداع في عملهم بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 4.90% أجابوا بانهم لا يبدعون ولا يطورون عملهم بالرغم أنهم يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بانهم لا يمتلكون مهارات في ادارة القواعد البيانات اكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 72.20% إلا أنهم يحرصون غلى الابداع في أعمالهم بالمقابل أقل نسبة موالية مقدرة بـــ 27.80% ممن أجابوا بأنهم لا يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات ولا هم يطورون ويبدعون بأعمالهم .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد ان الاتجاه العام للمبحوثين سواء الذين يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات أم لا فهم في اتجاه الذين يحرصون على الابداع والتطوير في أعمالهم .

من خلال هاته المعطيات السابق عرضها يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يحرصون على الابداع والتطوير في أعمالهم بالرغم من انقسامه بين الذين يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات والذين لا يمتلكونها فقاعدة البيانات هي مجموعة من الملفات المترابطة والمخزنة مها على وسائط حاسوبية لتحقيق التقارب بين المستخدمين وتلبية احتياجاتهم من المعلومات ويسمح لهم بتعديل وتحديث ومعالجة البيانات ، يوجد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة برنامجان وهما (ORACEL/HR-ACCESS) ويعتبران من أهم قواعد البيانات بالمؤسسة لكن استعمالهما يقتص على بعض الموظفين فمثلا HRACCESS خاص بعمال إدارة الموارد البشرية لهذا نجد انقسام المبحوثين ، لكن من ناحية الابداع في العمل كما وصفته نظرية الترابط لـــ :مالتزمان وميدنيك أنه عبارة عن عملي تنظيم للعناصر المختلفة المكونة للموضوع والمترابطة مع بعضها واعادة تركيبها في صورة تتطابق مع الحاجة إليها بشكل جدي ، وكلما كانت هذه العناصر المشتركة في التركيب بقدرها الانتاج اكثر إبداعا ومنه الابداع لا يتحقق بإعادة تركيب موضوع ما إلا بوجود حاجات ، فالإبداع في مؤسسة الاتصالات يوفي بعض الشروط أو مناخ لتوفره بتوفر الجو المناسب من ممتلكات المنظمة المادية المساعدة والحوافز المادية ، والقوانين والانظمة المساعد ، تقييم الافكار الابداعية ، العلاقات العامة ، مدراء العاملين ، عدم الاعتماد على الخبراء الأجنبيين ، صياغة استراتيجيات تهدف الابداع وتنمية المهارات والكفاءات ، ومن الملاحظ أن مؤسسة الاتصالات بالجلفة تعمل على غرس وتهيئة وتعزيز الابداع والابتكار لدى موظفيها والادارة المبدعة هي التي تكتشف مدى قدرة الأشخاص على الابداع فكل شخص لديه أسلوبه الخاص في اتيان بأفكار جديدة

جدول رقم (25):يوضح العلاقة بين مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين التعاون بين زملاء

اجادة مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات / التعاون مع الزملاء	توجد		لا توجد		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
يوجد تعاون	57	%90.50	09	%64.30	66	%85.70
لا يوجد تعاون	06	%9.50	05	%35.70	11	%14.30
المجموع	63	%100	14	%100	77	%100

وضع هذا الجدول يوضح العلاقة بين إجادة الموظفين مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين التعاون بين زملائهم في العمل ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ85.70%أجابوا بأن تعاون بينهم وبين زملائهم في العمل مقابل 14.30%ممن أجابوا بأنه لا يوجد تعاون بينهم وبين زملائهم في العمل .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يجيدون التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات نجد أكبر نسبة مقدرة 90.50% وأنهم يتعاونون مع زملائهم في المقابل أقل نسبة منهم مقدرة 9.50%ممن أجابوا بأنهم يجيدون التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات لكنهم لا يتعاونون مع زملائهم في أعمالهم.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يجيدون التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 64.30% رأوا أنهم يتعاونون مع زملائهم في اعمالهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 35.70% ممن لا يجيدون التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات ولا يتعاونون مع زملائهم في اعمالهم.

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن اتجاه العام للمبحوثين للذين يجيدون التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات أو لا يجيدون التواصل مهم فإن اتجاههما كلاهما يذهب بأنهم يتعاونون مع زملائهم في اعمالهم بالمؤسسة .

من خلال هاته المعطيات التي تم التحصيل عليها بناء على رؤية المبحوثين فإن الاتجاه العام للموظفين أنهم يجيدون مهارات التواصل مع زملائهم وخاصة مع مستخدمي نظام المعلومات وأن هناك تعاون في العمل ومنه تعتبر مهارات التواصل من المهارات التي يتمتع بها الافراد في مؤسستهم فهو يعزز عدة أمور خاصة بالفرد و المؤسسة منها يحد من الصراعات والمشاكل ، يعزز من قدرة تطوير الفرد بنفسه بالخبرة في الأمور المهنية امتداد ذلك مع علاقاته بالزبائن والعملاء ، تحسين الانتاجية من خلال العمل الجماعي ، وقد أصبحت مهارات التواصل من اساسيات المؤسسات العصرية التي تتميز بالتكنولوجيا وعادة من مستخدمي نظام المعلومات يكونون مع النظام ومنعزلين لكن حسب الجدول أعلاه تبين لنا عكس ذلك بل منفتحين ويجيدون مهارات التواصل مع بعضهم وهذا ما يزيد الترابط والتعاون في العمل الجماعي ، إذ يعتبر العمل الجماعي حجر الزاوية في أي بناء وبيئة داخلية للمؤسسة وأساس الذي يسند إليه في تحقيق الاهداف التنظيمية وأضحت مجموعات العمل سمة من سمات المؤسسات العصرية حيث يصعب تطبيق المفاهيم الادارية المقدمة دون الاعتماد على فريق العمل ، فضلا على أنه أن يؤدي إلى التقليل من نقاط الضعف الفردية وهو يساعد بدوره على تخطي الأزمات والمشكلات التي يتعرض لها العمل ، فإذن كل مهارات التواصل والتعاون يصبان معا في صالح المؤسسة ، وهناك عدة نظريات أثارت تشجيع عمل الفريق مثل دراسات علماء النفس الاجتماعي و أحد مبادئ 14 نظرية هنري فايول يشير إلى روح الجماعة (التعاون) إن التعاون الجماعة يؤدي الى الاتحاد والقوة يدعو فايل إلى السماح بروح الجماعة الذي يخدم وحدة الأمر .

جدول رقم (26): امتلاك معارف في الحاسوب وبين المساهمة في اتخاذ القرارات

امتلاك معارف في مجال الحاسوب / اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم في عملهم	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	40	%80	12	%44.40	52	%67.50
لا	10	%20	15	%55.60	25	%32.50
المجموع	50	%100	27	%100	77	%100

وضع هذا الجدول يوضح العلاقة بين امتلاك المبحوثين معارف في مجال الحاسوب وبين اللجوء إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم ، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنه يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم وأقل نسبة مقدرة بـــ 32.50% أجابوا بأنه لا يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم.

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يمتلكون معارف في مجال الحاسوب نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 80% أكدوا بأنه يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم بالنسبة لهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 20%أجابوا بأنهم يمتلكون معارف في مجال الحاسوب بالرغم أنهم بأنه لا يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمتلكون معارف في مجال الحاسوب نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 55.60%ممن يروا أنهم لا يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم في حين أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 44.40% ممن رأوا أنهم

بالرغم لا يمتلكون معارف في مجال الحاسوب إلا أنه يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم.

وإذا ما قررنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا بأنهم يمتلكون معارف في مجال الحاسوب في حين يرون آخرين أنهم لا يمتلكون معارف في مجال الحاسوب بالمؤسسة .

من خلال هذه المعطيات يتبين أن الذين يمتلكون المعارف في الحاسوب يتم اللجوء إليهم في اتخاذ القرارات فيما يتعلق تخصصاتهم بالعمل الاتجاه الغالب لهم ، إذ حاليا وخاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر تم استبدال معظم الاعمال التقليدية والورقية بأجهزة الحاسوب وبرامجه المتطورة ، الأمر الذي جعل من المهارات الحاسوبية متطلبا أساسيا لتحقيق ثلاث أمور وهي تقليص الوقت ، تخفيض الجهد ، وتقليل التكلفة ، إن التعامل مع الموظفين ذوي المهارات الحاسوب أمرا بالغا في الأهمية لما لهم من مكانة من خبراتهم الفنية عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها وتمكنهم الفني في الحاسوب وبرامجه يجعل من المؤسسة تحتاجهم للإرشاد والتوجيه وتقديم النصائح ، ومشاركة في اتخاذ القرارات المهمة والمرتبطة بتخصصاتهم العلمية والعملية إذ تعتبر تلك الكفاءات بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية ، إذا يعتبر مجال كفاءات الأفراد التقنية عاملا مدرا بعوائد معتبرة للمؤسسة سواء عوائد ملموسة (أرباح ، انتاجية ...) او عوائد غير ملموسة (رضا لزبائن ، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء ...)وحسب ما يراه بارسونز عن إحدى المتطلبات الوظيفية وهو المواءمة وهو تدبر الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم بضمان الحصول على الكفاءات .

جدول رقم (27): يوضح كفاءة التوفيق في العملين المكتبي وعلى النظام وبين الاستفادة من الحوافز المادية

التوفيق بين العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات / الاستفادة من الحوافز المادية	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	47	%73.40	05	%38.50	52	%67.50
لا	17	%26.60	08	%61.50	25	%32.50
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول يوضح العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين استفادتهم من الحوافز والمكافأة المادية في المؤسسة، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنهم يستفيدون من الحوافز والمكافأة المادية وأقل نسبة مقدرة بـــ 32.50% أجابوا بأنهم لا يستفيدون من الحوافز والمكافأة المادية المقدمة من المؤسسة

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأن لديهم كفاءة بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ73.40%أكدوا بأنهم يستفيدون من الحوافز المادية مقابل أقل نسبة منهم مقدرة 26.60%أجابوا بأن لديهم كفاءة بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات بالرغم أنهم لا يستفيدون من الحوافز المادية

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم ليس لديهم كفاءة في التوفيق بالعمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 61.50% ممن يروا أنهم لا يستفيدون من الحوافز والمكافأة المادية في حين أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 38.50%ممن رأوا أنهم بالرغم أن ليس لديهم كفاءة في التوفيق بالعمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات إلا أنهم يستفيدون من الحوافز والمكافأة المادية المقدمة من المؤسسة .

وإذا ما قررنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا بأن لديهم كفاءة في التوفيق بالعمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات في حين يرون آخرين أنليس لديهم تلك كفاءة في التوفيق بين العملين

من خلال الشواهد الاحصائية السابقة يتضح الاتجاه العام للمبحوثين (الموظفين) أن لهم كفاءة في التوفيق بين العملين المكتبي وعلى نظام المعلومات وهذا راجع أن أعمال الموظفين كلها أصبح التعامل المباشر بأنظمة المعلومات الادارية المرتبطة بالحواسيب ومستلزماته المادية وأن العمل المكتبي المرتبط بالمعاملات الورقية فهو ضمني بمهامهم على نظم المعلومات ، وأصبحت هذه الأخيرة جزءا لا يتجزأ من نسيج الادارة المعاصرة حتى سمي فيما بعد بأنظمة أتمته المكاتب أو أنظمة المعلومات الوظيفية ، وأنه لتحقيق النتائج المرجوة في الأداء يستلزم كفاءة إدارية على ذلك معتبرة ومتوسطة المهارة . وتجدر الإشارة هنا أن نظم المعلومات الادارية قد أعدت من أجل الاختصار الوقت وتقيل الأعباء على الموظفين وتخفيف الجهد والمصاريف المالية وتخليص الموظفين من الأعمال المملة الروتينية . ومن جهة أخرى حسب الاتجاهات العامة للموظفين الذين أجابوا بأن الحوافز المادية قد ساهمت بشكل أو بآخر بتوفيقهم بالعملين المكتبي وعلى نظم المعلومات ولفهم طبيعة تلك العلاقة يجب الوقوف على متغيرين وهما الاشباع الوظيفي والروح المعنوية ، ويتمثل نظام الحوافر في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأجور والتي أولت لها أهمية بذاك كنوع من رفع الاشباع الوظيفي والروح المعنوية في العمل ، فكانت في زيادات عامة في الأجور بنسبة 30% وبأثر رجعي ، ومن الأمور التي لها علاقة بالحوافز المادية هي توفير ظروف وامكانيات المادية المحيطة بالعمل مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مكان العمل ونظافته ، فاتصالات الجزائر قد عملت على توفير تلك الظروف لتهيئة جو عمل مناسب ، ولهذا نجد ارتباط وثيق بينها وبين جودة كفاءة الموظفين في توفيقهم بين العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات .

جدول رقم (28):يوضح العلاقة بين كفاءة مع برامج الحاسوب وبين المساهمة في اتخاذ القرارات

الكفاءة في التعامل مع برامج الحاسوب / اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم في عملهم	له كفاءة		ليس له كفاءة		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعـــم	46	%79.30	06	%31.60	52	%67.50
لا	12	%20.70	13	%68.40	25	%32.50
المجموع	58	%100	19	%100	77	%100

وضع هذا الجدول يوضح العلاقة بين كفاءة الموظفين في التعامل مع برامج الحاسوب وبين اللجوء إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم في عملهم بالمؤسسة، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنه يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم وأقل نسبة مقدرة بـــ 32.50% أجابوا بأنه لا يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأن لديهم كفاءة في التعامل مع برامج الحاسوب نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ79.30%أكدوا بأنه يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة 20.70% أجابوا بأن لديهم كفاءة في التعامل مع برامج الحاسوب بالرغم بأنه لا يلجأ إليهم في عملية اتخاذ القرارات

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن ليس لديهم كفاءة في التعامل مع برامج الحاسوب نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 68.40% ممن يروا أنهم لا يلجأ إليهم في عملية اتخاذ القرارات في حين أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 31.60% ممن رأوا أنهم بالرغم أن ليس لديهم كفاءة في التعامل مع برامج الحاسوب إلا بأنه يلجأ إليهم في عملية اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم في المؤسسة .

وإذا ما قررنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا بأن لديهم كفاءة في التعامل مع برامج الحاسوب في حين يرون آخرين أن ليس لديهم تلك كفاءة في التعامل مع برامج الحاسوب وتطبيقاته .

من خلال هذه المعطيات المتحصل عليها يتبين أن عملية صناعة القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر عملية جوهرية لأن نجاح المؤسسة يتوقف بشكل على قدرتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب ،كما أنها لم تغفل في اسهام واشراك جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحسب كل موظف وتخصصه في وظيفته المنوطة به .

وتجدر الاشارة إلى افتراضات النظريات الاقتصادية وهي على متخذ القرار أن يقوم بتصرفات رشيدة من خلال دراسة البدائل واختيار أفضلها لتحقيق أقصى منفعة ممكنة ويطلق على هذه النظرية بنظرية القرار الرشيد ، وهي تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار ، ومن جهة أخرى يرى هربرت سايمون الأب الروحي لنظرية اتخاذ القرار عكس ذلك وهو نقده لصفة الرشد لأنه من غير الممكن أن تتوفر لمتخذ القرار كل المعلومات عن البدائل المتاحة بل يكتفي بالحل المرضي .

ونستنتج أن عملية القرار تحتاج ترابط جميع المستويات من الادارة العليا والوسطى والدنيا وذلك حسب نوع المشكلة المرتبطة به والوظائف الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة

ومن جهة أخرى يتضح الاتجاه العام للمبحوثين (الموظفين) أن لهم كفاءة في التعامل مع برامج وتطبيقات الحاسوب وهنا يقودنا إلى أن تطبيقات نظم المعلومات الادارية تعمل على اتاحة المعلومات المناسبة والمفيدة لصانعي القرار فهي توفر لهم المعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات والمساعدة في فهمها من حيث حجمها ومكانها والعوامل المسببة لها .ولكن نظم المعلومات الإدارية قد لا تشبع حاجات متخذ القرار من حيث المعلومات ، لاتخاذ قرار معين على وجه الدقة ، ولهذا الغرض صممت نظم دعم القرارات .

جدول رقم (29):يوضح معرفة تنسيق وترتيب المعلومات وبين تناسب تجهيزات المكتب للعمل

معرفة كيفية تنسيق وترتيب المعلومات / تناسب تجهيزات المكتب لعمل	أعرف		لا أعرف		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مناسبة	51	%79.70	06	%46.20	57	%74
غير مناسبة	13	%20.30	07	%53.80	20	%26
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين معرفة الموظفين كيفية تنسيق وترتيب المعلومات وبين تناسب تجهيزات المكتب لعملهم ، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ74% أجابوا بأن تجهيزات المكتب تناسب عملهم في المقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 26%أجابوا أن تجهيزات المكتب غير مناسبة لعملهم.

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يعرفون كيفية تنسيق وترتيب المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 79.70%أكدوا على تجهيزات المكتب تناسب عملهم مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 20.30% أجابوا أن تجهيزات المكتب غير مناسبة لعملهم بالرغم أنهم يعرفون كيفية تنسيق وترتيب المعلومات.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن تجهيزات المكتب غير مناسبة لعملهم نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 53.80% ممن يروا أنهم لا يعرفون كيفية تنسيق وترتيب المعلومات في حين أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 46.20% ممن رأوا أنهم بالرغم لا يعرفون كيفية تنسيق وترتيب المعلومات إلا أن تجهيزات المكتب مناسبة لعمالهم .

وإذا ما قررنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا بأنهم يعرفون كيفية تنسيق وترتيب المعلومات في حين يرون آخرين أنهم لا يعرفون كيفية تنسيقها وترتيبها.

من خلال الشواهد الاحصائية السابقة نلاحظ أن المعرفة في عملية ترتيب وتنسيق المعلومات هو الاتجاه العام لتتناسب تجهيزات المكتب لأعمال الموظفين فالتجهيزات وتكنولوجيا المعلومات أصبحت النمط السائد في الادارة العصرية الحالية في تعاملاتها وأعمالها اليومية ، ومنه فإن فعالية الادارة تقاس بمدى امتلاكها المعلومة الصحيحة وكذا سرعة استرجاع وتخزين هذه المعلومات وتعتمد هذه الأخيرة على موظفين ذو كفاءة ومهارة عالية تتحكم بمعالجة الكم الهائل من المعلومات وترتيبها وتنسيقها وتقديمها في شكلها النهائي للمستخدمين في نظام المعلومات الادارية إذا هم العصب العملية الإدارية في ذلك النظام ولهذا يجب على الإدارة أن تعي أهمية توفير واتاحة التجهيزات المكتبية المناسبة والمتطورة ، فبمجرد اقتنائها هذا كفيل بتوفير العديد من الحلول للمشكلات لأن توفير المعلومات المرتبة والمنسقة جيدا يتيح لصانعي القرار اتخاذ القرارات الصحيحة من شانها إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة .

ومن جهة أخرى يرى أصحاب اتجاه العلاقات الإنسانية نحو أساس من أسسها المهمة وهو يتمثل في " التركيز على حاجات الأفراد " : حيث يتأثر الناس في سلوكهم داخل المصنع باحتياجاتهم المتعددة لا بد من اشباعها حسب أولويتها .

وعليه فإن عملية تحويل البيانات إلى معلومات تمر بوحدة المعالجة وهي مرحلة معالجة البيانات المجمعة ومبوبة في ادارة قواعد البيانات ويتم فيها تصنيفها وفهرستها وإحالتها إلى معلومات مفيدة لصانع القرار والاقتصار على ما هو ضروريا لأمر الذي يقتضي تصنيفها وترتيبها وترتيبها وتنظيمها ليسهل استدعائها والتعامل معها فيما بعد .

جدول رقم (30):يوضح امتلاك معارف في نظم المعلومات تؤهل بتقديم المساعدة وبين مراعاة المؤسسة للأعرف الاجتماعية

التمتع بمعارف في(MIS) تؤهل بمساعدة الزملاء / مـــراعاة الأعراف الاجتماعية	عندهم معارف		ليس عندهم معارف		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	38	%63.30	09	%52.90	47	%61
لا	22	%36.70	08	%47.10	30	%39
المجموع	60	%100	17	%100	77	%100

وضع هذا الجدول يوضح العلاقة بين تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم وبين مراعاة المؤسسة للأعرف الاجتماعية ، وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 61% أجابوا بأن المؤسسة تحدد قواعد تراعي فيها الأعرف الاجتماعية السائدة في المجتمع مقابل 39% ممن أجابوا بأن المؤسسة لا تراعي تلك للأعرف الاجتماعية .

ففيما يخص المبحوثين الذين اجابوا بأنهم يتمتعون بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم نجد أكبر نسبة مقدرة 63.30%بالإضافة أن المؤسسة تراعي الأعراف الاجتماعية السائدة في المجتمع في المقابل أقل نسبة منهم مقدرة 36.70% ممن أجابوا بأنهم يتمتعون بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم لكن يؤكدون على أن المؤسسة لا تراعي الأعراف الاجتماعية .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتمتعون بمعارف تؤهلهم بمساعدة زملائهم نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 52.47% رأوا أن المؤسسة تراعي الأعراف الاجتماعية في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 47.10%ممن لا يتمتعون بمعارف لمساعدة زملائهم ولا أن المؤسسة تراعي الأعراف الاجتماعية .

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن اتجاه العام للمبحوثين للذين بأنهم يتمتعون بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم أو لا يتمتعون بمعارف لمساعدة زملائهم يذهب اتجاههم بأنهم بأن المؤسسة تحدد قواعد تراعي فيها الأعرف الاجتماعية السائدة في المجتمع

يتضح من خلال استقراء هذه المعطيات أن غالبية المبحوثين عندهم معارف في نظم المعلومات الادارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم في أعمالهم ،وفي هذا نستنتج أن هذا الامر يشكل نوع من التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة لما له فائدة على كل من الافراد والمنظمة ، وأيضا كنوع من التدريب غير المباشر لمعظم الموظفين لتعرفوا بدورهم على نظام المعلومات المعمول به في الادارة ، وإن هذا التلاؤم بين أعضاء التنظيم إنما يدل على طبيعة التواصل بينهم والعلاقات الانسانية السائدة والتي هي منبثقة من أصل ثقافتهم المستوردة من المجتمع إلى المؤسسة ، والمجتمع مدينة الجلفة تسوده هدة أعراف تتخلل عدة منظمات ومؤسسات لهذا فمؤسسة اتصالات بالجلفة ترعي هذا الجانب وتعطي له الاهمية لما له تأثير على بناء ونسيج المؤسسة في أدائها واستقرارها .

ويسمى العرف في علم الاجتماع بالقواعد الاجتماعية والتي هي تعكس السلوك المقبول أو الطبيعي في أي موقف ، ويرتبط هذا المفهوم بشكل وثيق بـــ " ميشيل فوكو" حيث قدم تفسيرا محتملا لكيفية وضع هذه القواعد وتغييرها .

فالأعراف أو القواعد الاجتماعية هو نوع من القانون غير المكتوب الذي يفرض على المؤسسات تلك القواعد والمعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام عليها فتنسجم المؤسسات وقوانينها بها وهو الطريق الصحيح الذي يجب على المؤسسة ان تسلكه لعدم اخلال في أحد نظمها وأدائها واستقرارها بالمجتمع وتترك موظفيها في ابداء بعض من سلوكياتهم المقبولة والايجابية مثل التعاون ومساعدة الزملاء في اعمالهم المنوطة بهم ، وفي حالتنا هذه فمهارات استخدام نظم المعلومات تحتاج إلى كفاءة عالية استلزم تقديم المساعدة لزملائهم اذا احتاجوها في مواقف العمل المختلفة كسلوك مكتسب فيهم.

جدول رقم (31):يوضح العلاقة بين امتلاك معارف في الحاسوب وبين اقبال الزبائن لموقع المؤسسة على الانترنت

امتلاك معارف في مجال الحاسوب / اقبال الزبائن لموقع المؤسسة على الأنترنت	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
هناك اقبال	36	%72	26	%96.30	62	%80.50
ليس هناك اقبال	14	%28	01	%3.70	15	%19.50
المجموع	50	%100	27	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين امتلاك المبحوثين معارف في مجال الحاسوب وبين اقبال وتواصل الزبائن لموقع المؤسسة على الانترنت ويتبين لنا من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 80.50% رأوا أن هناك اقبال للزبائن على موقع المؤسسة في الانترنت مقابل 19.50% رأوا أن ليس هناك اقبال على الموقع .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمتلكون معارف في مجال الحاسوب نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 96.30% برغم ذلك فإنهم يرون هناك اقبال للزبائن على موقع المؤسسة مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 3.70% رأوا بأنهم لا يمتلكون معارف في مجال الحاسوب ولا الزبائن يقبلون على موقع المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين رأوا أنهم يمتلكون معارف في مجال الحاسوب نجد أكبر نسبة مقدرة بـــ 72% رأوا هناك اقبال على موقع المؤسسة مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 28% رأوا أنهم يمتلكون معارف في مجال الحاسوب ولكن الزبائن لا يقبلون ولا يتواصلون معهم في موقع المؤسسة على الانترنت .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب نجد أنه سواء الذين أنهم يمتلكون معارف أو لا فإن أكبر النسب تذهب في اتجاه أن هناك اقبال على موقع المؤسسة .

من خلال هاته المعطيات يتضح أن اتجاه العام للمبحوثين يرى أن هناك اقبال للزبائن لموقع المؤسسة على الانترنت فمؤسسة اتصالات الجزائر تقدم مجموعة من الخدمات عبر موقها الرسمي تسمى بفضاء الزبون هذا الفضاء يدعو كافة مشتركيها من الاستفادة من الخدمات الالكترونية والمتمثلة في : (التبليغ عن الاعطال ، تعبئة ودفع اشتراكات الأنترنت والهاتف ، الاطلاع على رصيد وعلى اشتراكات المتبقية للهاتف أو الانترنت) ، وكل الزبائن والمشتركين موجودين على هذه الخدمات لمن أراد التسجيل والاستفادة منها فهذا سهل على الزبائن بعدم التنقل إلى مقر اتصالات الجزائر واجراء تعاملاتهم فالموقع قدم الخدمات بجودة عالية وسهلة ومنه يمكن القول وإشارة على هذه المنظومة الالكترونية بمسمى الادارة الإلكترونية الذي هو في نظرة علم الاجتماع بالحتمية التكنولوجية أي منظومة تكنو- تقنية ناتجة عن التوجه الحديث للمنظمات نحو استحداث اساليب وطرق جديدة في تعاملاتها الرقمية والتكنولوجية ، وأن هذه الأخيرة تعتمد طبعا على تكنولوجيا المعلومات واتصالات حديثة ومتطورة تعمل عليها يد عاملة خبيرة وذات مهارات في التعامل مع نظم معلوماتها الادارية وإن أهم تكنولوجيا لمعالجة المعلومات هو الحاسوب الذي هو الركيزة الأساسية لإدارة النظم والبيانات والمعلومات بالإضافة إلى التعامل مع شبكة الأنترنت المربوطة بها ومعظم الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر لديهم مهارة في استعمال الحاسوب ويستعملونه في مهامهم الوظيفية والاجابة على انشغالات الزبائن والاطلاع على الاحصائيات دفع اشتراكات الهاتف والأنترنت أو غيرها ، فإقبال الزبائن لموقع المؤسسة أدى إلى تلقي الموظفين العاملين على الحاسوب بتصورات الخدمة المتلقاة منهم ومعرفة مدى أداء والجودة الفعلية المقدمة في فضاء الزبائن لموقع المؤسسة في الانترنت .

جدول رقم (32):يوضح امتلاك مهارات تنظيم البيانات وبين اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة

امتلاك مهارات على تنظيم البيانات / اهتمام بتطبيق معايير الجودة العالمية	عندهم مهارات		ليس عندهم مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	46	%82.10	08	%38.10	54	%70.10
لا	10	%17.90	13	%61.90	23	%29.90
المجموع	56	%100	21	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين امتلاك الموظفين مهارات على تنظيم البيانات وبين اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة العالمية ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 70.10%أجابوا بأن المؤسسة تهتم بتطبيق معايير الجودة العالمية في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 29.90% رأوا أن المؤسسة لا تهتم اطلاقا بتطبيق معايير الجودة العالمية.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يمتلكون مهارات على تنظيم البيانات نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 82.10% رأوا أن المؤسسة تهتم بتطبيق معايير الجودة العالمية في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 17.90% رأوا أنه برغم أنهم يمتلكون مهارات على تنظيم البيانات إلا أن المؤسسة لا تهتم بتطبيق معايير الجودة العالمية.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يمتلكون مهارات على تنظيم البيانات نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 61.90% رأوا أن المؤسسة لا تهتم بتطبيق معايير الجودة ، في حين أن أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 38.10% رأوا أنهم لا يمتلكون مهارات على تنظيم البيانات برغم من أن المؤسسة تهتم بتطبيق معايير الجودة العالمية.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا أنهم يمتلكون مهارات على تنظيم البيانات بفضل أن المؤسسة تهتم بتطبيق معايير الجودة العالمية في العمل في حين أن أكبر نسبة ممن أجابوا رأوا أنهم لا يمتلكون مهارات على تنظيم البيانات بسبب أن المؤسسة لا تهتم بتطبيق معايير الجودة العالمية .

من خلال هاته المعطيات يتبين أن الذين يمتلكون مهارات في تنظيم البيانات هم الاتجاه العام للمبحوثين ، فالبيانات المقصود بها هذا هي الواد والحقائق الخام الأولية غير منتظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ، وتعتبر مدخلات لنظام المعلومات الإدارية ، حيث يتم تنظيمها وترتيبها في نظام قاعدة البيانات بطريقة نموذجية يتم فيها تحاشي فيها تكرار البيانات واسترجاعها وايجادها بسهولة وبشكل مبسط ، ولهذا فإن هذه العملية تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة في استخدام هذا النظام البرمجي فبالإضافة إلى مهارات استخدام نظام قواعد البيانات هناك أيضا مهارات تنظيم البيانات حسب معرفة من المستفيد منها من مستخدمي النظام ، وعليه فالمؤسسة تحرص على اختيار موظفين يعملون على نظام قواعد البيانات ذو مهارات متعددة على تنظيم البيانات وحرص مؤسسة اتصالات على اختيار هؤلاء الموظفين المهرة وكذا على جودة وتنظيم البيانات نابع من اهتمامها بتطبيق معايير الجودة العالمية وما يسمى إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن سلسلة الاجراءات الادارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل المجالات والانشطة من خلال تحقيق جودة المنتجات والخدمات ولهذا فإن مؤسسة اتصالات الجزائر عمدت على إرساء معايير الجودة العالمية ضمن أهدافها الأساسية وفق مجموعة من المبادئ والخطوات في سيرورة أعمالها وكان أهمها هو اختيار الأمثل للموظفين ذو مهارات تتحكم في برامج نظم قواعد البيانات من أجل تنظيمها وترتيبها من أجل تحقيق الاهداف المرجوة منها ، أي كمدخلات مفيدة وجيدة لنظن المعلومات الإدارية .

جدول رقم (33):يوضح مهارات تنسيق وترتيب المعلومات وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن

جعل المعلومات منسقة ومرتبة / تسويق الخدمات في ظروف جيدة	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	56	%87.50	04	%30.80	60	%77.90
لا	08	%12.50	09	%69.20	17	%22.10
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين استطاعة الموظفين لجعل المعلومات منسقة ومرتبة وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن في ظروف جيدة ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 77.90%أجابوا بأنهم يجعلون المعلومات منسقة ومرتبة في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 22.10% رأوا لا يستطيعون جعل المعلومات منسقة ومرتبة .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يجعلون المعلومات منسقة ومرتبة نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ87.50% رأوا أن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن في ظروف جيدة في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 12.50% رأوا أنه برغم أنهم يجعلون المعلومات منسقة ومرتبة إلا أن المؤسسة لا تسوق خدماتها للزبائن .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يستطيعون جعل المعلومات منسقة ومرتبة نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 69.20% رأوا أن المؤسسة لا تهتم بتسوق خدماتها للزبائن، في حين أن أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 30.80% رأوا أنهم لا يستطيعون جعل المعلومات منسقة ومرتبة برغم من أن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن في ظروف جيدة.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا بأنهم يجعلون المعلومات منسقة ومرتبة ولأن المؤسسة تهتم بتسوق خدماتها للزبائن في حين أن أكبر نسبة ممن أجابوا رأوا أنهم لا يستطيعون جعل المعلومات منسقة ومرتبة وهذا أن المؤسسة لا تهتم بتسوق خدماتها .

من خلال هاته المعطيات يتبين أن الموظفين الذين باستطاعتهم جعل المعلومات منسقة ومرتبة هم الأكثر ممن يسوقون خدمات المؤسسة في ظروف جيدة وهؤلاء الموظفين هم الذين يمتازون بمهارات خاصة بنظم المعلومات الادارية فترتيب المعلومات بعد معالجتها يحتاج إلمام بمهام والادوار الوظيفية لكل الموظفين فتنسيق وترتيب المعلومات يتم ذلك حسب نوع المعلومة ومن المستفيد منها وكذلك متى يتم الاحتياج لها وذلك حسب الضرورة ، فالموظفين الذين باستطاعتهم تنسيق وترتيب المعلومات يمتازون بخبرة واسعة وفكرة عامة عن أنواع الوظائف والسلم الاداري وكذلك مطلعون على عمليات معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة أي معرفة نظام بالكامل يكون من السهل التعامل مع أعمال ووظائف مختلفة بالمؤسسة فلهم إلمام بجميع المعلومات المؤسسة وخاصة التي تهتم بالزبائن وتسويق الخدمات لهم لأن تلك الخدمات مربوطة بقاعدة البيانات ونظام معلومات كامل ، وهم من يرتبونها وينسقونها حسب نوع المستفيد والاحتياج لها ، ونوعية هؤلاء الموظفين لهم دراية بمدى نوعية الخدمات التي تقدم للزبائن وهم من الاتجاه العام الذين يرون أن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن في ظروف جيدة وهناك عدة مؤشرات لمعرفة أن الزبائن راضين عن نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال (تغطية احتياجات الزبائن ، وفي وقت قصير ، نوعية وجودة الخدمة ، طرق الاستقبال المخصصة لهم ، مدى الاقبال ، نقص الشكاوي ومنازعات ....)

جدول رقم (34):يوضح امتلاك مهارات ادارة قواعد البيانات وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن

امتلاك مهارات في ادارة قواعد البيانات / تسويق الخدمات في ظروف جيدة	يمتلكون مهارات		لا يمتلكون مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	37	%90.20	23	%63.90	60	%77.90
لا	04	%09.80	13	%36.10	17	%22.10
المجموع	41	%100	36	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين امتلاك الموظفين مهارات في ادارة قواعد البيانات وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن في ظروف جيدة ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 77.90%ممن أجابوا بأن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن في ظروف جيدة في مقابل 22.10%فقط ممن أجابوا بعدم تسويق خدماتهااطلاقا .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 90.20%ساعدهم بأن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 9.80% ممن رأوا أنهم يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات بالرغم أن المؤسسة لا تسوق خدماتها للزبائن اطلاقا .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بالرغم أنهم لا يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 63.90% رأوا أن المؤسسة لم يمنعها من تسويق خدماتها للزبائن في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 36.10% رأوا أن المؤسسة لا تسوق خدماتها للزبائن اطلاقا .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أنه سواء كان الموظفين يمتلكون مهارات في ادارة قواعد البيانات أو لا فإن أكبر النسب تذهب في اتجاه بأن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن في ظروف جيدة .

من الملاحظ خلال المعطيات المبينة نجد الاتجاه العام للمبحوثين يرون أن بأن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن في ظروف جيدة وحسب الأهداف المسطرة للمؤسسة فقد صنفتها لثلاث أهداف وهي " الجودة والفعالية ونوعية الخدمات" وهذا حسبها انطلاقا من مبدأ إرضاء الزبون ومن جودة الخدمات وباعتماد متغيرات مثل متغير المادي كالمرفق الاستقبال والتسهيلات المادية كالمعاملات ومكان الانتظار ، وهناك متغير أخر لديها وهو مدى استجابة موظفين وهو حسن استقبالهم للزبائن وأيضا متغير الثقة هو زرع الأمان والثقة الزبائن للمؤسسة ، ومن الملاحظ أن مؤسسة اتصالات تدير أمرها في جودة خدماتها بتطبيق تلك المتغيرات كما أن العدد المتزايد من زبائنها فزادت من خدماتها ونوعتها هذا من أجل تمكين الجميع من الحصول على فرض متساوية من الخدمة وذات المستوى المرغوب.

ومن جهة أخرى نجد أن امتلاك الموظفين مهارات ادارة قواعد البيانات يعتبر من الميزة التي تمتلكها المؤسسة لأن ربط التسويق بعملية ادارة القواعد البيانات يعتبر شكل من أشكال التسويق المباشر باستخدام قواعد بيانات العملاء الحاليين أو العملاء المحتملين لإنشاء اتصالات متخصصة من أجل الترويج لخدمة لأغراض تسويقية ، وإن التمييز بين التسويق المباشر ، وإن التسويق لقاعدة البيانات ينبع في المقام الأول من الاهتمام بتحليل البيانات ، يؤكد تسويق قواعد البيانات على استخدام التقنيات الاحصائية لتطوير نماذج لسلوك العملاء والموجودة أصلا في نظم المعلومات الادارية ، والتي تستخدم بعد ذلك لاختيارهم أما في المنظمات الكبرى التي تعتمد على التسويق الالكتروني فقط فهذه تدخل نظام المعلومات التسويقي .

نتائج الفرضية الثانية : مساهمة البيئة المحيطة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

عرض جدول رقم (20): العلاقة بين حماية الموظفين لنظام المعلومات بكفاءة عالية من الفيروسات والقرصنة والتلصص وبين اطلاعهم على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 87% أجابوا بأنهم أطلعوا على اللوائح التنظيمية بالمؤسسة

كما عرض جدول رقم (21): العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين وضوح القواعد والقوانين لهم، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ83.10% وأجابوا بأن القوانين واللوائح واضحة ومرنة

دعم جدول رقم (22): العلاقة بين تميز الموظفين بمهارات على بث المعلومات لتصل بسرعة إلى الجهات المطلوبة وبين تمتعهم بروح المبادرة في العمل وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% أجابوا أنهم يتمتعون بروح المبادرة ويعملون على ذلك في أعمالهم

أضاف جدول رقم (23): العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين تمتعهم بروح المبادرة في أعمالهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% أجابوا بأنهم يتمتعون بروح المبادرة ويعملون على ذلك في أعمالهم .

أضاف جدول رقم (24): العلاقة بين امتلاك الموظفين مهارات في ادارة قواعد البيانات وبين حرصهم على عملية الابداع والتطوير في أعمالهم فمن خلاله يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين هو الاجابة بنعم أي أن لديهم ابداع وتطوير في أعمالهم وتقدر هاته النسبة بت 84.40% .

دعم جدول رقم (25): العلاقة بين إجادة الموظفين مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين التعاون بين زملائهم في العمل ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ85.70%أجابوا بأن تعاون بينهم وبين زملائهم في العمل.

دعم جدول رقم (26): العلاقة بين امتلاك المبحوثين معارف في مجال الحاسوب وبين اللجوء إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم ، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنه يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم.

دعم جدول رقم (27): العلاقة بين كفاءة الموظفين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظم المعلومات وبين استفادتهم من الحوافز والمكافأة المادية في المؤسسة، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنهم يستفيدون من الحوافز والمكافأة المادية

دعم جدول رقم (28): العلاقة بين كفاءة الموظفين في التعامل مع برامج الحاسوب وبين اللجوء إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم في عملهم بالمؤسسة، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنه يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات بما يتعلق تخصصهم بأعمالهم

دعم جدول رقم (29): العلاقة بين معرفة الموظفين كيفية تنسيق وترتيب المعلومات وبين تناسب تجهيزات المكتب لعملهم ، ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة مقدرة بـــ74% أجابوا بأن تجهيزات المكتب تناسب عملهم

دعم جدول رقم (30): العلاقة بين تمتع الموظفين بمعارف جيدة في نظم المعلومات الإدارية تؤهلهم بمساعدة زملائهم وبين مراعاة المؤسسة للأعرف الاجتماعية ، وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 61% أجابوا بأن المؤسسة تحدد قواعد تراعي فيها الأعرف الاجتماعية السائدة في المجتمع

دعم جدول رقم (31): العلاقة بين امتلاك المبحوثين معارف في مجال الحاسوب وبين اقبال وتواصل الزبائن لموقع المؤسسة على الانترنت ويتبين لنا من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 80.50% رأوا أن هناك اقبال للزبائن على موقع المؤسسة في الانترنت .

دعم جدول رقم (32): العلاقة بين امتلاك الموظفين مهارات على تنظيم البيانات وبين اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة العالمية ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 70.10%أجابوا بأن المؤسسة تهتم بتطبيق معايير الجودة العالمية

دعم جدول رقم (33): العلاقة بين استطاعة الموظفين لجعل المعلومات منسقة ومرتبة وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن في ظروف جيدة ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 77.90%أجابوا بأنهم يجعلون المعلومات منسقة ومرتبة

دعم جدول رقم (34): العلاقة بين امتلاك الموظفين مهارات في ادارة قواعد البيانات وبين تسويق المؤسسة خدماتها للزبائن في ظروف جيدة ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 77.90%ممن أجابوا بأن المؤسسة تسوق خدماتها للزبائن في ظروف جيدة

يتبين من خلال كل ما سبق بأن البيئة المحيطة قد ساهمت في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ، ويمكن القول أن تلك العلاقة القوية متمثلة بارتباط بين أبعاد البيئة المحيطة من(**البيئة الداخلية** الانظمة والتعليمات ، ظروف العمل الخاصة، العلاقات والاتصال ، الحوافز والمكافآت ،المشاركة في اتخاذ القرار، ظروف العمل المادية **وأما البيئة الخارجية:** العوامل السياسية، العوامل الاقتصادي ،العوامل الاجتماعية ، العوامل التكنولوجية ،العوامل الخاصة بالمنافسين العوامل الخاصة بالزبائن) وبين أبعاد وجود مهارات ومعارف في التحكم بأنشطة ومكونات نظم المعلومات الإدارية ، ومنه نعرف هذه العلاقة في مدى ارتباط نظم المعلومات الإدارية بالبيئة التنظيمية ،هو ارتباط وثيقي بداية من جلب البيانات من مختلف مصادر منها

المصادر الداخلية للبيئة الداخلية في المؤسسة وكل ما يتعلق بها داخليا ككل ، وأما بالنسبة للبيئة الخارجية فهي المؤثرات التي تؤثر على المنظمة في الميادين شتى كالاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية وغيرها ، وبعد جلب البيانات من مختلف المصادر فتأتي تصنيفها ومعالجتها و تحويلها في العمليات إلى معلومات مفيدة وهذا لا تكون إلا بحضور مؤثرات داخلية أخرى منها الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، الصراع ،...إلخ

ومن جهة أخرى في البيئة الداخلية يجب أن يؤدي استخدام نظم المعلومات الادارية إلى تدعيم العمليات وتيسير طريقة أدائها ، وتحسين القدرات التخطيطية والرقابية للمنظمة ، وتحسين الجهات العاملين نحو عملهم ، وزيادة الإنتاجية ، وتحقيق استخدام الحل لموارد وأصول المنظمة ،

أما من ناحية علاقة نظم المعلومات الإدارية مع البيئة الخارجية ، فيجب أن يؤدي استخدام نظم المعلومات إلى تحسين علاقة المنظمة مع العملاء ، أو المستهلكين ، والمساهمين ، والجهات الحكومية والرقابية ، والمجتمع ككل ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة المحلية والفعالية التنظيمية .

الفصل السابع

عرض ومناقشة

وتفسير نتائج الفرضيتين

الثالثة والرابعة

- ثالثا:عرض وتحليل معطيات دور العواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية(الفرضية الثالثةل دراسة).
- رابعا :عرض وتحليل معطيات مساهمة التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية(الفرضية الرابعة لدراسة).

ثالثا: عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة : للعواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء لها دور في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

جدول رقم (35):يوضح العلاقة بين مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين القدرة على وصف الشعور اتجاه العمل

إمتلاك مهارات التواصل مع مستخدمي النظام / قدرة وصف شعورهم	يمتلكون مهارات		لا يمتلكون مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	49	%77.80	07	%50	56	%72.70
لا	14	%22.20	07	%50	21	%27.30
المجموع	63	%100	14	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يستطيعون وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 72.70% ممن أجابوا أنهم يستطيعون وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم في مقابل 27.30% فقط ممن أجابوا أنهم لا يستطيعون وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم.

وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 77.80% ساعدهم ذلك بوصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم ، مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 22.20% ممن رأوا أنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات بالرغم أن ذلك لم يساعدهم بوصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم.

في حين ينقسم المبحوثين بالتساوي بنسبة مقدرة بـــ 50% لكل من رأوا بأن ليس لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات بالرغم أنهم يستطيعون وصف

ما يشعرون به اتجاه أعمالهم في مقابل نفس نسبة مقدرة بـــ50% أيضا رأوا بأن ليس لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وأنهم أيضا لا يستطيعون في وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن معظم الموظفين لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات لكن ينقسمون في وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم.

من خلال هذه المعطيات المتحصل عليها يتبين أن الاتجاه العام للمبحوثين أنهم يصفون ما يشعرون به وأنهم واعين اتجاه عواطفهم (الوعي بالذات) أي قدرتهم على فهم مشاعرهم وميولاتهم واتجاهاتهم في أعمالهم التي يؤدونها وخلا هذا الوصف يدل على أن الموظفين يتمتعون بنسبة عالية من الذكاء العاطفي وإن اكتسابهم هذه السمة الشخصية تساعدهم على ادراك مما حولهم من الاعمال وكيفية التعامل والتكيف مع عواطفهم بالطريقة الصحيحة مع جميع وضعيات العمل ، فإن ادارة تلك المشاعر والانفعالات بطريقة فعالة وايجابية يساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويعزز عملية التواصل مع الآخرين ، وخاصة أن الموظفين الحاليين عندهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات لان عملية التواصل خاصة مع مستخدمي نظام المعلومات تحتاج قدرا كبيرا من المهارات والسمات العالية من الشخصية في ادراك الوعي بالذات فالتواصل مع مستخدمي نظام المعلومات ليس كباقي الفئات العمالية الأخرى فتواصلهم يعني قدرتهم وكفاءتهم على فهم جميع مراحل نظام المعلومات الادارية بالمؤسسة (اتصالات الجزائر بالجلفة) فهذه الفئة من الموارد البشرية المختصون في النظام فهم عادة من اداريو قواعد البيانات ، المبرمجون ،و المشغلون وكل منهم يجيد التعامل مع نظام المعلومات فلا يصعب عليهم التواصل مع بعضهم فيما يخص أعمال المؤسسة وحتى شعوريا يمونون منسجمين إلى أبعد ما يكون مع غيرهم وذلك يمدهم بمشاعر ايجابية وحالات مزاجية مثل السعادة والسرور داخل العمل .

جدول رقم (36): يوضح العلاقة بين مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين الشعور بالتفاؤل في العمل

امتلاك مهارات التواصل مع مستخدمي النظام / شعور بالتفاؤل في العمل	يمتلكون مهارات		لا يمتلكون مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	46	%73	06	%42.90	52	%67.50
لا	17	%27	08	%57.10	25	%32.50
المجموع	63	%100	14	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في أعمالهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 32.50% رأوا بأنهم لا يمتلكون تلك مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 73% رأوا بأن ذلك جعلهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم وفي مقابل نجد أقل نسبة مقدرة بـــ 27% رأوا أنه برغم أنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات إلا أن ذلك لم يجعلهم يشعرون بالتفاؤل في عملهم.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يمتلكون مهارات في التواصل مع زملائهم مستخدمي نظام المعلومات نجد أن أكبر نسبة منهم والمقدرة بـــ 57.10% ورأوا أن ذلك لم يجعلهم يشعرون بالتفاؤل في عملهم ، في حين أن أقل نسبة التي تليها مقدرة بـــ 42.90% رأوا أنهم لا يمتلكون مهارات في التواصل مع زملائهم مستخدمي نظام المعلومات إلا أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا أنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع زملائهم مستخدمي نظام المعلومات ذلك جعلهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم في حين أن نسبة أكبر الأخرى ممن رأوا أنهم لا يمتلكون مهارات في التواصل مع زملائهم مستخدمي نظام المعلومات أن ذلك جعلهم لا يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم .

من خلال هذه المعطيات والشواهد الاحصائية يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين هو أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم وهذا الشعور يعزز ويدعم امور كثيرة في الادارة منها القدرة على حل المشكلات والنزاعات بين الافراد وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب بالإضافة إلى القدرة على البقاء في حالة هدوء وتحت ضغوط العمل المختلف مع الاصغاء والتفكير والرد وعلى النقد البناء مع وجود القدر الكبير من الشغف بالعمل والتعطش للنجاح وكل هذا ما يسمى بعلامات الذكاء العاطفي التي تنضوي تحت بعد وهو الوعي بالذات ويعني القدرة على فهم مشاعرهم وميولاتهم واتجاهاتهم تحت سمة وصفة الشعور بالتفاؤل والأمل عندما يمونون الموظفين في أعمالهم ، وعليه وفق لأحد الاستطلاعات الرأي التي أجريت لمديري التوظيف اقتراح ما يقارب من 75% من المشاركين أنهم يقدرون الذكاء العاطفي للموظف أكثر من معدل الذكاء المعرفي ومنه فالعواطف الايجابية لها قدر كبير في سيرورة العمل وتسيير الادارة نحو بيئة عمل مستقرة مع ارتفاع الأداء الفعال وبذلك انتاجية كبيرة ، ومن القيم الايجابية للعواطف وهو الشعور بالتفاؤل والأمل يساعد على كسب مهارات مثل مهارات التواصل الاجتماعي داخل العمل ومع جميع الموظفين ومن خلال المعطيات في الجدول أعلاه نجد أن معظم الذين لديهم شعور ايجابي يمتازون بمهارات مع مستخدمي نظام المعلومات المتمثلين خاصة في المبرمجين ومشغلي المعلوماتية والبيانات العامة ، تلك المهارات تساعدهم على أداء أعمالهم المتعلقة بنظام المعلومات في أحسن وأفضل ما يكون وهذا ناتج أيضا من ذلك الشعور الايجابي مثل التفاؤل والأمل في تواجدهم في عملهم .

جدول رقم (37): يوضح مهارات في نظام المعلومات تؤهل بتقديم المساعدة وبين الشعور بالتفاؤل في العمل

التمتع بمعارف تؤهل بتقديم المساعدة / شعور بالتفاؤل في العمل	عندهم معارف		ليس عندهم معارف		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	46	%76.70	06	%35.30	52	%67.50
لا	14	%23.30	11	%64.70	25	%32.50
المجموع	60	%100	17	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين تمتع الموظفين بمهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة وبين أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ 32.50% رأوا بأنهم لا يمتلكون تلك بمهارات التي تؤهلهم بتقديم المساعدة .

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات جيدة تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 76.70% رأوا بأن ذلك جعلهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم وفي مقابل نجد أقل نسبة مقدرة بـــ 23.30% رأوا أنه برغم أنهم يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم إلا أن ذلك لم يجعلهم يشعرون بالتفاؤل في عملهم.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم نجد أن أكبر نسبة منهم والمقدرة بـــ 64.70% ورأوا أن ذلك لم يجعلهم يشعرون بالتفاؤل في عملهم ، في حين أن أقل نسبة التي تليها مقدرة بـــ 35.30% رأوا أنهم لا يمتلكون تلك بمهارات التي تؤهلهم بتقديم المساعدة إلا أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن أكبر نسبة ممن أجابوا أنهم يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم ذلك جعلهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم في حين أن نسبة أكبر الأخرى ممن رأوا أنهم لا يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم أن ذلك جعلهم لا يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم .

ومن خلال استقراء هذه المعطيات الاحصائية نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات الإدارية والتي تجعلهم يقدمون المساعدة لزملائهم مما يجعلهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم ، فلهذا التعاون يساعدهم على تجاوز العقبات ويقلل مشاكل العمل ويصبح العمال في أريحية اتجاه مهامهم ،وأيضا يزيد من سرعة العمل فيجعل الموظفين لديهم أوقات من الفراغ والراحة فيما بعد وكذا يؤثر ايجابيا نحو حالتهم النفسية فتزيد من تفاؤلهم وفي عملهم وبطبيعة الحال فغن تقدير الموظفين الذين يقدمون المساعدة يشعرون بالرضا الداخلي وتأثيره الايجابي على الآخرين في العمل وإذا نظرنا للأعمال المنوطة بنظام المعلومات الادارية فهي أكثر الأعمال التي فيها الضغوط و المسائل العالقة في حيثياتها لذا نجد دوما جميع الموظفين الذين يمتلكون مهارات تحكم في نظام المعلومات الادارية يبذلون ما في وسعهم لتقديم المساعدة لزملائهم وأحيانا أيضا يختبرون مدى قدرتهم على حل تلك المشاكل التي في النظام وهذا ما يعزز نشر وبث التفاؤل في العمل وهو أحد السمات التي تساعد على تحقيق النجاح في العمل فالموظف المتفائل يحوز دائما على تقدير زملائه في العمل وهو أكثر استجابة للمساعدة وأكثر مرونة في التعامل معهم ويصنفون في الدراسات علم النفس الايجابي بأنهم يمتازون بالذكاء العاطفي وهو سمة من سمات الوعي بالذات وهو شعور ايجابي ينم عن صاحبه بأنه من الذين يفهمون مشاعرهم جيدا .

جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين امتلاك مهارات استرجاع المعلومات وبين الاستطاعة التحكم بالمشاعر والتصرفات السلبية

امتلاك مهارات استرجاع المعلومات بدقة / التحكم بالمشاعر والتصرفات السلبية	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	33	%57.90	17	%85	50	%64.90
لا	24	%42.10	03	%15	27	%35.10
المجموع	57	%100	20	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين امتلاك المبحوثين مهارات استرجاع المعلومات بدقة وبين أنهم يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم ويتبين لنا من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 64.90% رأوا يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم مقابل 19.50% رأوا بأنهم لا يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمتلكون مهارات استرجاع المعلومات بدقة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 85% برغم ذلك فإنهم يرون يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم ، مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 15% رأوا بأنهم لا يمتلكون مهارات استرجاع المعلومات مما جعلهم .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين رأوا أنهم يمتلكون مهارات استرجاع المعلومات بدقة نجد أكبر نسبة مقدرة بـــ 57.90% رأوا بأنهم يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم مقابل أقل نسبة التي تليها والمقدرة بـــ 42.10% رأوا أنهم يمتلكون مهارات استرجاع المعلومات بدقة ولكن رأوا أن ذلك لم يساعدهم بالتحكم في مشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم .

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب نجد أنه سواء الذين أنهم يمتلكون مهارات استرجاع المعلومات أو لا فإن أكبر النسب تذهب في هذا الاتجاه وأن ذلك يساعدهم بالتحكم في مشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم في كلا الحالتين.

من خلال هاته المعطيات يتبين أن الاتجاه العام أن معظم الموظفين يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية خلال عملهم في المؤسسة وإن عدم التحكم في المشاعر السلبية تؤثر على الموظفين أثناء عملهم وبالتالي على مستوى انتاج العمل بشكل عام قد يكون هناك موظف سلبي متشائم دائما أثناء العمل قد يؤثر في زملائه ويؤثر على اداء المؤسسة فالتحكم في المشاعر ينجم عنه أيضا حل المشكلات والخروج منها وتزرع الثقة في النفس والأريحية في العمل فالمشاعر الايجابية تجعل من الموظفين يؤدون أعمالهم في أوقاتها بل يبذلون أوقات خارج أوقات عملهم الرسمية وكذلك تجعل من مهامهم سهلة وحتى وإن كثرت بالإضافة الرفع من الرضا الوظيفي لديهم والحافزية نحو أداء مهامهم في أكمل وأفضل ما يكون ومن جهة أخرى قد يكون هناك ردود سلبية في التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم وهو ما يسمى بالاحتراق الوظيفي وإذا ما سوء مكان العمل وصعوبة المهام والعمل في ضغوط قد لا يستطيع الموظف التحمل العبء فقد تخرج بعض التصرفات السلبية منه لكن في حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة يتغير الواقع السابق ذكره فهي توفر كل الجو المناسب للعمل وضمن الفرق لتفادي أي ضغوط على الموظفين وربما تضيع بعض المعلومات من بعض الموظفين لكن هناك موظفين يستطيعون التحكم بجميع مشاعرهم وتصرفاتهم السلبية وإن من الصعب أن يتوافق الاثنين استرجاع المعلومات مع التحكم بالمشاعر السلبية وفي حالة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة حسب بيانات المتحصل عليها في الجدول فإن معضهم بنسبة 57.90% يستطيعون التحكم بالمشاعر السلبية.

جدول رقم (39): يبين كفاءة التوفيق في العملين المكتبي و على النظام وبين المتحمس لاكتشاف وسائل جديدة في عمل

التوفيق بين العمل المكتبي والعمل على النظام / التحمس لإنجاز أعمال جديدة	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
متحمسين	64	%100	11	%84.60	75	%97.40
غير متحمسين	/	/	02	%15.40	02	%02.60
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول يوضح العلاقة يبين كفاءة المبحوثين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات وبين أنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ97.40% أجابوا بأنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم مقابل 02.60% ممن أجابوا بأنهم غير متحمسين لذلك.

وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم كفاءة المبحوثين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات نجد هي أكبر نسبة مقدرة 100% أجابوا بأنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم في المقابل لا نجد أي مبحوث ممن أجابوا بأن لديهم كفاءة بالتوفيق بين العملين المكتبي و على نظام و أنهم غير متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم ليس لديهم كفاءة بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 84.60% رأوا بأنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم بالمقابل أقل نسبة التي تليها والمقدرة بـــ 15.40% ممن ليس لديهم كفاءة بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات و أنهم غير متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم .

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن اتجاه العام للمبحوثين للذين بأنهم لديهم كفاءة بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات مع الذين ليس لديهم تلك الكفاءة فإن اتجاههما كلاهما يذهب بأنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم .

من خلال هذه المعطيات والشواهد الاحصائية يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يذهب نحو يتبين أن معظم الموظفين متحمسين لإنجاز أعمال جديدة مع أنهم يوفقون بين العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات الادارية وأن التوفيق بين هذين العملين يحتاج العديد من المهارات منها مهارات المكتبية الورقية والمهارات باستخدام الحاسوب وأنظمته المختلفة في حين العمل المكتبي يحتاج لوحدة معرفة الجوانب التي تخص المهارات الناعمة مثل مهارات التواصل مع الآخرين والتعامل مع السجلات والملفات الورقية المنوطة بالمهام الوظيفية التابعة للموظف وعادة تتكون بيئة العمل المكتبي بمجموعة من المكونات منها المعدات والمكتب والأثاث ويلتزم بعض الوظائف المكتبية الالتزام بساعات محددة وينجزون الموظفين مهاما روتينية واضحة ومحددة ومنظمة ومن مميزاتها القدرة على التواصل المباشر مع الزملاء والقادة بسهولة وامكانية بناء علاقات وثيقة مع الجميع ومن سلبياتها أنه عدم تنوع المهام والوظائف الأمر الذي يخلق شعورا بالملل يؤدي إلى انعدام الحافز مع مرور الوقت زيادة على الملهيات والتشويش من قبل زملاء العمل . ومن جهة أخرى فالعمل على نظام المعلومات لا يختلف على العمل المكتبي الورقي إلى أنه يستخدم تكنولوجيا المعلومات وربطها بالبيانات الإدارية اتكون مجموعة نظام المعلومات الادارية لإخراج المعلومات المفيدة لأصحابها لذوي أصحاب القرارات . ومنه فيسهل في هاته الحالة التوفيق بين العملين لأنها ينبعان من مشكاة واحدة وهي العمل المكتبي وباستعمال نظام وتكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت ضرورة لابد منها في الإدارة الحديثة للمؤسسات وخاصة إذا كانت هذه المؤسسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم (40):يوضح علاقة مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين الشعور بالتآلف مع الزملاء

امتلاك مهارات التواصل مع مستخدمي النظام / شعور بالتآلف مع زملائهم	يمتلكون مهارات		لا يمتلكون مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
يشعرون بالتآلف	54	%85.70	07	%50	61	%79.20
لا يشعرون بالتآلف	09	%14.30	07	%50	16	%20.80
المجموع	63	%100	14	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% ممن أجابوا أنهم يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل في مقابل 20.80% فقط ممن أجابوا أنهم لا يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل .

وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 85.70% جعلهم يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل، مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 14.30% ممن رأوا أنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات بالرغم أن ذلك لم يساعدهم بوصف ما يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل.

في حين ينقسم المبحوثين بالتساوي بنسبة مقدرة بـــ 50% لكل من رأوا بأن ليس لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات بالرغم أنهم يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل في مقابل نفس نسبة مقدرة بـــ50% أيضا رأوا بأن ليس لديهم

مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وأنهم أيضا لا يستطيعون التآلف مع زملائهم في العمل.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن معظم الموظفين لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات لكن ينقسمون في الشعور بالتآلف مع زملائهم في العمل .

نلاحظ من خلال قراءة المعطيات الاحصائية أن الموظفين منقسمين حول ما يشعرون به نحو زملائهم وهو الشعور بالتآلف مع بعظهم وهذا الاحساس ناتج بطبيعة الانسان الذي دائما يبحث عن أشخاص الذين يشبهونه في التصرفات والسلوكات وفي الميول والاتجاهات ونفس طريقة التفكير ، وإذا كان هذا في مكان العمل ومع زملائه يكون يبحث على ما يسمى بالعلاقات المهنية المتكافئة التي هي مزيج من التفاعلات الاجتماعية المبنية على عدة اعتبارات منها التعاون الجيد والآراء والقرارات المشتركة بموضوعية ونفس الاتجاهات وهي عملية تآلف وعكس ذلك هو الصراع والاعراض والاختلاف وكان على القادة تعزيز والحرص على تأصيل روح التآلف وروابط المودة والرضا والتعاون الفعال وخلف روح الفريق الواحد في المؤسسة والتي تجبر الجميع على تبني أفكار وأهداف المؤسسة وإنجاحها وهذا هو الأصل وإن التباغض والانحراف هو الاستثناء الذي يجب أن يرد فور وقوعه ، ومن جهة أخرى مع المعطيات الاحصائية نجد أن معظم الموظفين أنهم يمتلكون مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات يتآلفون مع بعضهم حسب ما بينته النسبة الاعلى وهي 85.70% وأن مستخدمي نظام المعلومات يكون لديهم بعض البيانات والمعلومات لزملائهم الموظفين ويعرفون رواتبهم وظروفهم والحالة الاجتماعية لهم والمدونة في نظم المعلومات وعليه فهم يعرفون استخدام تلك المعلومات في ربط علاقاتهم الاجتماعية مما يجعلهم أكثر ألفة من غيرهم من الموظفين فيضبطون تصرفاتهم وسلوكياتهم وفقها ويغيرونها متى كانت الحاجة إليها في مواقف وظروف مختلفة .

جدول رقم (41): يوضح العلاقة بين مهارات التواصل مع مستخدمي النظام وبين الانفتاح في العمل

امتلاك مهارات التواصل مع مستخدمي النظام / الانفتاح على الناس في العمل	يمتلكون مهارات		لا يمتلكون مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	61	%96.80	07	%50	68	%88.30
لا	02	%03.20	07	%50	09	%11.70
المجموع	63	%100	14	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم منفتحين على الناس في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% ممن أجابوا أنهم منفتحين على الناس في عملهم في مقابل 20.80% فقط ممن أجابوا أنهم ليسوا منفتحين على الناس في عملهم.

وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 85.70% جعلهم أنهم منفتحين على الناس في عملهم ، مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 14.30% ممن رأوا أنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات بالرغم أن ذلك لم يجعلهم منفتحين على الناس في عملهم .

في حين ينقسم المبحوثين بالتساوي بنسبة مقدرة بـــ 50% لكل من رأوا بأن ليس لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات بالرغم أنهم منفتحين على الناس في عملهم في مقابل نفس نسبة مقدرة بـــ50% أيضا رأوا بأن ليس لديهم مهارات في

التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وأنهم أيضا لم يجعلهم منفتحين على الناس في عملهم.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أن معظم الموظفين لديهم مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات لكن ينقسمون في جعلهم منفتحين على الناس في عملهم .

من خلال الشواهد الاحصائية السابقة نلاحظ أن الاتجاه العام للموظفين أن الذين يمتلكون مهارات التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات منفتحين على الناس في العمل ، وعليه فإن سلوك الانفتاح على العمل ومع علاقاتهم مع الناس (الرؤساء والزملاء في العمل ، العملاء ، الزبائن...) ناتج عن ثقافة واكتساب مهارات الناعمة العالية المكتسبة وهي القدرة على فهم الآخرين واحترام سلوكياتهم وتقبل الاختلاف والتأني في التصرفات وردود الأفعال المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة نحوها ، فمصطلح الانفتاح على الآخر في العمل قليل التداول وقليل وجود الدراسات عنه وعادة ما يستخدم المصطلح الضيق وهو التواصل وهو جزء لا يتجزأ من مفهوم الانفتاح على العمل ، فالانفتاح على الآخرين وهو ضرورة وحتمية فلا يمكن تصور البعد الانساني إلا من خلال تماثله الاجتماعي وانعكاس الآخر فيه وهو ضرورة حيوية يفرضها الواقع الاجتماعي ، ومن جهة أخرى فالتواصل الذي هو جزء من الانفتاح ، وفي الشواهد الاحصائية الأخيرة نجد أن الموظفين يتمتعون بكلا المهارتين والكفاءة وخاصة أيضا ممن يستعملون نظام المعلومات الادارية ويشكل تواصلا مع بعضهم بشكل جدي ومنفتح وهذا راجع لنفس المسؤوليات والمهام الموكلة لهم ونجدهم يسهل التعامل معهم ومع بعضهم وبشكل جيد وفعال .

جدول رقم (42): يوضح امتلاك مهارات في نظام المعلومات تؤهل بتقديم المساعدة وبين أنهم الانفتاح في العمل

التمتع بمعارف تؤهل بتقديم المساعدة / الانفتاح على الناس في العمل	عندهم معارف		ليس عندهم معارف		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم	56	%93.30	12	%70.60	68	%88.30
لا	04	%06.70	05	%29.40	09	%11.70
المجموع	60	%100	17	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة تمتع المبحوثين بمهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة وبين أنهم منفتحين على الناس في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 88.30% ممن أجابوا أنهم منفتحين على الناس في عملهم في مقابل 11.70% فقط ممن أجابوا بأنهم ليسوا منفتحين على الناس في عملهم.

ففيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 93.30% جعلهم منفتحين على الناس في عملهم مقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 06.70% ممن رأوا أنهم يتمتعون بمهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم يد المساعدة لزملائهم بالرغم أنهم غير منفتحين على الناس في عملهم .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بالرغم أنهم لا يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة نجد أن أكبر نسبة منهم مقدرة بـــ 70.60% رأوا أن

ذلك جعلهم منفتحين على الناس في عملهم في مقابل أقل نسبة منهم مقدرة بـــ29.40% رأوا أنهم غير منفتحين على الناس في عملهم.

وإذا ما قارنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية نجد أنه سواء كان الموظفين يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة أو لا فإن أكبر النسب تذهب في اتجاه بأنهم منفتحين على الناس في عملهم.

من خلال هاته المعطيات يتبين أن الموظفين الذين يتمتعون بمهارات جيدة في نظم المعلومات الادارية والذين هم يقدمون المساعدة دائما لزملائهم في العمل ، أن لديهم مهارات وهي الانفتاح على الأخرين في العمل وأن مصطلح التآلف له من دلالات المختلفة وفي مواضع كثيرة حسب الاستعمال وفي حالة استعمالها في ادارة الأعمال لها اعتبارات مثل احترام خصوصية الآخرين وعدم التطفل في أعمال ومهام وخصوصيات الزملاء والمرونة والسلاسة ومع مختلف التصرفات التي تواجههم مع غيرهم مع المشاركة والتعاون في العمل والتنافس الشريف مع بعضهم .

وإن أحد أهم العوامل لبناء العلاقات الايجابية مع الآخرين وهو التعاطف وهو القدرة على أن تشعر بما يشعر به الآخر من خلال فهم نفسياتهم ومعايشتهم مما يوجد نوعا من الوفاق والألفة مما يزيد مساحة الأمور الايجابية المشتركة مع الزملاء والآخرين .

وإن مساعدة الآخرين في العمل يساعد في الأمور العالقة والشائكة المتضمنة باستعمال نظام المعلومات الادارية فاستعمال هذه الأخيرة يحتاج الكثير من المهارات وكفاءات وفيها الناعمة بشكل خاص .

نتائج الفرضية الثالثة : للعواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء لها دور في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية .

عرض جدول رقم (35): العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يستطيعون وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 72.70% ممن أجابوا أنهم يستطيعون وصف ما يشعرون به اتجاه أعمالهم

كما عرض جدول رقم (36): العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في أعمالهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات

دعم جدول رقم (37): العلاقة بين تمتع الموظفين بمهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة وبين أنهم يشعرون بالتفاؤل عندما يكونون في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 67.50% أجابوا بأنهم يمتلكون مهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة لزملائهم

أضاف جدول رقم (38): العلاقة بين امتلاك المبحوثين مهارات استرجاع المعلومات بدقة وبين أنهم يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم ويتبين لنا من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 64.90% رأوا يستطيعون التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم السلبية في عملهم.

أضاف جدول رقم (39): العلاقة يبين كفاءة المبحوثين بالتوفيق في العمل المكتبي والعمل على نظام المعلومات وبين أنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ94.40% أجابوا بأنهم متحمسين لاكتشاف وسائل جديدة في عملهم .

دعم جدول رقم (40): العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% ممن أجابوا أنهم يشعرون بالتآلف مع زملائهم في العمل.

دعم جدول رقم (41): العلاقة بين مهارات المبحوثين في التواصل مع مستخدمي نظام المعلومات وبين أنهم منفتحين على الناس في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 79.20% ممن أجابوا أنهم منفتحين على الناس في عملهم.

دعم جدول رقم (42): العلاقة تمتع المبحوثين بمهارات جيدة في نظام المعلومات تؤهلهم بتقديم المساعدة وبين أنهم منفتحين على الناس في عملهم ويتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 88.30% ممن أجابوا أنهم منفتحين على الناس في عملهم

يتبين من خلال كل ما سبق بأن العواطف الإيجابية التي يتمتع بها الموظفين لها دور في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ، ويمكن القول أن تلك العلاقة القوية متمثلة بارتباط بين أبعاد العواطف الإيجابية من(الوعي بالذات، تنظيم الذات ، التعاطف ، الدافعية ، المهارات الاجتماعية) وبين أبعاد وجود مهارات ومعارف في التحكم بأنشطة ومكونات نظم المعلومات الإدارية .

إن وظائف العواطف في نظم المعلومات الإدارية فهو ذو طابع حركي حيث أنها تحرك السلوك وتوجهه والعواطف الرئيسية والتغيرات الخاصة بها وعلى أية حال فإن الخبرات العاطفية البشرية هي أكثر تعقيدا وأكثر ما يحرك العواطف في ذلك النظام هي المعلومات كناتج منه والذي يترتب من بعدها إجراءات من اتخاذ القرارات مختلفة تمس بذلك العنصر البشري مما يترتب عليه ردت فعل اتجاه ذاك النظام ، والعكس أيضا فأي تصرف مبني على عواطف يتأثر نظام المعلومات الإداري سلبا أو ايجابيا . وانطلاقا مما سبق فنظم المعلومات الإدارية أكثر تأثرا بعواطف المشاركين .

رابعا : عرض وتحليل معطيات الفرضية الرابعة : مساهمة التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية .

جدول رقم (43): يوضح كفاءة في تخزين المعلومات وبين ملائمة أجهزة الحاسوب لإتمام الأعمال

الكفاءة في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة / ملائمة الحاسوب لأعمالهم	لديهم كفاءة		ليس لديهم كفاءة		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
ملائمة	52	%94.50	16	%72.70	68	%88.30
غير ملائمة	03	%5.50	06	%27.30	09	%11.70
المجموع	55	%100	22	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح علاقة كفاءة المبحوثين في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة وبين ملائمة أجهزة الحاسوب لإتمام أعمالهم المطلوبة وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 88.30% أجابوا أن أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام أعمالهم المطلوبة بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 11.70% أجابوا أن أجهزة الحاسوب غير ملائمة لإتمام أعمالهم .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتميزون بكفاءة في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة نجد اكبر نسبة منهم مقدرة بت 94.50% ويرون ساعدهم على ذلك ملائمة أجهزة الحاسوب بالمقابل أقل نسبة من المبحوثين الذين يتميزون بكفاءة في تخزين المعلومات غير أن أجهزة الحاسوب غير ملائمة لإتمام أعمالهم بنسبة بـــ 5.50%

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعرفون تخزين المعلومات نجد أكبر نسبة منهم بـــ 72.70% رأوا أن أجهزة الحاسوب ملائمة في مقابل أقل نسبة التي تليها تقدر بـــ 27.30% أجابوا لا يعرفون تخزين المعلومات و أن أجهزة الحاسوب غير ملائمة.

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين سواء الذين يمتلكون كفاءات في تخزين المعلومات أو لا يمتلكونها فأنهم يرون أن أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام أعمالهم المنوطة بهم .

من خلال هذه المعطيات والشواهد الاحصائية يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يذهب نحو أن الموظفين لديهم كفاءة في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة وذلك حسب نظرهم لملائمة الحاسوب لطبيعة أعمالهم وإن ملائمة أجهزة الحاسوب لإتمام أعمال الموظفين مهم جدا لأداء متميز وجيد وهذه سمة الادارة الحديثة والتي تهتم بتجهيز المكاتب بأنواع تكنولوجيا المعلومات منها أجهزة الحاسوب والذي أصبح ضرورة لإتمام الأعمال وهو ما يسمى حاليا بمصطلح أتمتة المكاتب أو حوسبة المكاتب وهي جميع الأدوات والأساليب التقنية المحوسبة المكاتب وهي جميع الأدوات والأساليب التقنية المحوسبة التي يتم تطبيقها على الأنشطة المكتبية التي تجعل من الممكن معالجة جميع البيانات المكتوبة والمرئية ومعالجتها وتخزينها وأرشفتها بطريقة سهلة وسريعة وموفرة للجهد والوقت ، ومن الملاحظ أن تخزين المعلومات جزء من استخدامات حوسبة المكاتب ويرتبط المورد البشري وكفاءته بصورة مباشرة مع هذا الجزء أي بتواجد الحواسيب وبتواجد المورد البشري الكفء ينجز المهام والعمل في تخزين المعلومات بطريقة سهلة وسريعة وهذا يفيد جميع ما هو مربوط بنظام المعلومات بتوفر المعلومة في وقتها وفي الوقت المناسب ومنه يزيد من كفاءة وجودة نظام المعلومات الادارية وتفادي هدر الوقت وتقليل الجهد فإذا كانت المعلومات مخزنة جيدة هذا ما يسهل على مستخدمي النظام من جلب تلك المعلومات من النظام بكل سهولة وسرعة نظرا لكفاءة الموظفين بطريقة تخزين تلك المعلومات .

جدول رقم (44): يوضح علاقة مهارات في استرجاع المعلومات وبين ملائمة الحاسوب لإتمام أعمال

مهارات استرجاع المعلومات بدقــة / ملائمة الحاسوب لأعمالهم	لديهم مهارات		ليس لديهم مهارات		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
ملائمة	54	%94.70	14	%70	68	%88.30
غير ملائمة	03	%5.30	06	%30	09	%11.70
المجموع	57	%100	20	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح علاقة مهارات المبحوثين في استرجاع المعلومات بدقة وبين ملائمة الحاسوب لإتمام أعمالهم المطلوب وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 88.30% أجابوا أن أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام أعمالهم المطلوبة بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 11.70% أجابوا أن أجهزة الحاسوب غير ملائمة لإتمام أعمالهم .

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتميزون مهارات المبحوثين في استرجاع المعلومات بدقة نجد اكبر نسبة منهم مقدرة بت 94.70% ويرون ساعدهم على ذلك ملائمة أجهزة الحاسوب بالمقابل أقل نسبة من المبحوثين الذين يتميزون مهارات المبحوثين في استرجاع المعلومات بدقة غير أن أجهزة الحاسوب غير ملائمة لإتمام أعمالهم بنسبة بـــ 5.30%

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعرفون استرجاع المعلومات نجد أكبر نسبة منهم بـــ 70% رأوا أن أجهزة الحاسوب ملائمة في مقابل أقل نسبة التي تليها تقدر بـــ 30% أجابوا لا يعرفون استرجاع المعلومات و أن أجهزة الحاسوب غير ملائمة.

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين سواء الذين يمتلكون مهارات في استرجاع المعلومات بدقة أو لا يمتلكونها فأنهم يرون أن أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام أعمالهم المنوطة بهم .

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين يذهب نحو أن معظم الموظفين بنسبة 94.70% يرون أن لديهم مهارات في استرجاع المعلومات بدقة وذلك حسب نظرهم بأن أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام أعمالهم المطلوبة منهم فعملية استرجاع المعلومات تحتاج إلى ركيزتين أساسيتين مهمة وهما أولا توفر نظام معلومات اداري معتمد في المؤسسة وثانيا وهو توفر اليد العاملة أو المورد البشري الكفء الذي يعمل على هذا النظام بداية بعد معالجة البيانات (المدخلات) وتحويلها إلى معلومات مفيدة (المخرجات) ثم تخزين تلك المعلومات في النظام حيث تكون متاحة لكل مستخدمي النظام المسموح لهم بالولوج إليه وإذا دعت الضرورة لإسترجاع المعلومات من أجل استخدامها لإتخاذ القاررات أو تزويد العملاء بها أو استخراجها لإدخالها لنظام معلومات آخر ويجب أن تكون تلك المعلومات مفيدة وصالحة لاستخدامها لأغراض التي دعت إليها الضرورة المهنية ومن أجل ذلك يجب أن تكون هناك يد بشرية مؤهلة وذات كفاءة ومهارة في استرجاع المعلومات وفقا لاحتياجاتهم حتى أنه وجدت أنظمة فرعية تسمى نظام استرجاع المعلومات كالذي استعملته إدارة الدفاع الامريكية أو النظام الذي يستعمل بنطاق واسع كنظام "لوكاهيد دايلوج" وهو علم البحث عن المعلومات وفق مؤشرات يحددها مستخدم النظام ويعمل على خورزمات معينة لايجاد تلك المعلومات للمستخدم في الجامعات والمكتبات لتأمين وصول إلى الوثائق أو الكتب ، لكن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها نظام معلومات إداري شامل ومتكامل يوفر هذه الخدمة وهي خدمة استرجاع المعلومات حسب طلب المستفيد منها .

جدول رقم (45): يوضح كفاءة في تخزين المعلومات وبين تناسب وسائل الادخال والاخراج للعمل

الكفاءة في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة / تناسب وسائل الادخال والاخراج لأعمالهم	لديهم كفاءة		ليس لديهم كفاءة		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
مناسبة	50	%90.90	12	%54.50	62	%80.50
غير مناسبة	05	%09.10	10	%45.50	15	%19.50
المجموع	55	%100	22	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح علاقة كفاءة المبحوثين في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة وبين تناسب وسائل الادخال والاخراج مع احتياجات عملهم وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 80.50% أجابوا أن وسائل الادخال والاخراج مناسبة مع احتياجات عملهم بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 19.50% أجابوا أنها غير مناسبة مع احتياجات أعمالهم

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتميزون بكفاءة في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة نجد اكبر نسبة منهم مقدرة بت 90.90% ويرون ساعدهم على ذلك وسائل الادخال والاخراج المناسبة بالمقابل أقل نسبة من المبحوثين الذين يتميزون بكفاءة في تخزين المعلومات غير أن وسائل الادخال والاخراج غير مناسبة مع احتياجات عملهم بنسبة مقدرة بـــ 09.10%

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعرفون تخزين المعلومات نجد أكبر نسبة منهم بـــ 54.50% رأوا أن وسائل الادخال والاخراج مناسبة في مقابل أقل نسبة التي تليها تقدر بـــ 45.50% أجابوا لا يعرفون تخزين المعلومات و أن وسائل الادخال والاخراج غير مناسبة مع احتياجات عملهم

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين سواء الذين يمتلكون كفاءات في تخزين المعلومات أو لا يمتلكونها فأنهم يرون أن أجهزة أن وسائل الادخال والاخراج مناسبة مع احتياجات أعمالهم المنوطة بهم .

من خلال هاته المعطيات الاحصائية نجد أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر معظمهم يجدون أن تناسب وسائل الادخال والاخراج مع احتياجاتهم في عملهم قد ساعدهم في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة ، حيث ان وسائل الادخال والاخراج هي وسائل الملحقة بجهاز الحاسوب مثلا من وسائل الادخال : الفأرة ، لوحة المفاتيح ، الماسح الضوئي ، الميكروفون ، الكاميرا ....ومن وسائل الاخراج كالشاشة ، الطابعات ، فاكس ، جهاز اسقاط للعروض الضوئية ...وغيرها ، وبوجود هذه الأجهزة في مكاتب الموظفين وبالجودة المناسبة تجعل الكثير من الأعمال سهلة ومرنة لإتمام المهام المنوطة بهم ، بالإضافة إلى أن تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة تحتاج إلى توفر أجهزة تخزين ملائمة مع جودة وحداثة باقي الأجهزة الملحقة ، مع ان كفاءة ومهارة الموظفين تلعب دورا هاما في هذه العملية فاكتساب تلك المهارات يمر بثلاث مراحل في مسار الموظف (التعلم المكتسب قبل التوظيف ، ثم مرحلة الخبرة والتجريب في العمل ، وأخير مرحلة التدريب والتكوين من طرف المؤسسة) وإن كل هذه المراحل تكسب الموظفين مهارات مختلفة.

وإن القرص الصلب أو جهاز التخزين يوفر تخزينا للبيانات والمعلومات دائما ، يعتبر وسيلة مهمة في تخزين المعلومات في اي جهاز كمبيوتر وأن وجود جهاز جيد مثل (ssdm3) الذي يتميز بالسرعة وادخال واخراج البيانات وصلابته مقارنة بأقرانه من الأقراص الصلبة الممغنطة سريعة العطب والتلف يجعل من التخزين أكثر سهولة وسرعة ، لكن الكثير من المؤسسات كمؤسسة اتصالات الجزائر مازال لم تستعمل هذا الجهاز نظرا لغلائه وقلة سعته .

جدول رقم (46): يوضح المعرفة بتحديث نظام المعلومات وبين تواجد جهاز سيسكو في العمل

معرفة تحديث نظام المعلومات / تواجد جهاز سيسكو	نعم		لا		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
يوجـد	08	%15.40	10	%40	18	%23.40
لا يوجـد	44	%84.60	15	%60	59	%76.60
المجموع	52	%100	25	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح معرفة المبحوثين بتحديث نظام المعلومات وبين تواجد جهاز سيسكو في أعمالهم وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 76.60% أجابوا أنه لا يوجد جهاز سيسكو في أعمالهم بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 23.40% أجابوا أنه يوجد جهاز سيسكو في عملهم

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنه لديهم معرفة بتحديث نظام المعلومات نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بت 84.60% أجابوا أنه لا يوجد جهاز سيسكو في أعمالهم بالمقابل أقل نسبة من المبحوثين أنه لديهم معرفة بتحديث نظام المعلومات بالإضافة أنه يوجد جهاز سيسكو في أعمالهم بنسبة مقدرة بـــ 15.40%

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنه ليس لديهم معرفة بتحديث نظام المعلومات نجد أكبر نسبة منهم بـــ 60% رأوا أنه راجع ذلك بعدم وجود جهاز سيسكو في أعمالهم في مقابل أقل نسبة التي تليها تقدر بـــ 40% أجابوا بأنه ليس لديهم معرفة بتحديث نظام المعلومات و أنه يوجد جهاز سيسكو في أعمالهم .

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن الاتجاه العام بأنه لديهم معرفة بتحديث نظام المعلومات في أعمالهم أو ليس لديهم معرفة فأنهم يرون بعدم وجود جهاز سيسكو في أعمالهم .

من خلال المعطيات السابقة أن معظم المبحوثين يرون أنه لا يوجد جهاز سيسكو في مكاتبهم ، وأن بعظهم لا يعرف تحديث نظام المعلومات الادارية بالمؤسسة ، فجهاز سيسكو هو نوع من الرواتر الخاص بإرسال واستقبال توجيه الشبكات السلكية واللاسلكية ويضمن الترابط وجودة شبكات الاتصال بين المكاتب والمؤسسات ، وإن جودة وكفاءة نظام المعلومات من جودة جهاز سيسكو في مكاتب وأن جهاز ال سيسكو يحتاج إلى يد عاملة تدربت على هذا الجهاز (شهادة سيسكو) وقد أولت مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة عناية بتدريب موظفيها بالسيسكو ووضعت هذه الأجهزة على مستوى كل بلدية (أجهزة كبيرة تعمل جملة واحدة مع جميع المكاتب ونطاق أوسع بالبلدية) .

أما بالنسبة لتحديث نظام المعلومات فهو يحتاج إلى تحديثات دورية ومستمرة لأن البيانات تتغير والمعطيات تتغير باستمرار وتتجدد حسب احتياجاتها ونوعية الخدمة المرفقة وتحديث النظام يحتاج إلى يد ماهرة خبيرة من أجل تحديثها وتحيين المعلومات ، وإن بعض الموظفين يمتازون بمهارات تحديث نظم المعلومات الادارية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث منجدهم يزاولون أعمالهم جنبا مع أجهزة سيسكو من أجل تكامل التربط بين أجهزة سيسكو مع نظم المعلومات الادارية (معالجة البيانات، تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها ، تغذية عكسية ، وتحديث النظام) .

جدول رقم (47): يوضح علاقة بين حداثة وفعالية نظام المعلومات وبين تواجد أجهزة رواتر في العمل

حداثة وفعالية نظام المعلومات / تواجد أجهزة الرواتر في العمل	حديث وفعال		غير حديث وغيرفعال		**المجموع**	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
يوجـــد	12	%18.80	06	%46.20	18	%23.40
لا يوجـد	52	%81.30	07	%53.80	59	%76.60
المجموع	64	%100	13	%100	77	%100

وضع هذا الجدول ليوضح يوضح علاقة بين حداثة وفعالية نظام المعلومات وبين تواجد أجهزة رواتر في العمل وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 76.60% أجابوا أنه لا يوجد أجهزة رواتر في أعمالهم بالمقابل أقل نسبة مقدرة بـــ 23.40% أجابوا أنه يوجد أجهزة رواتر في عملهم

فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أنه نظام المعلومات حديث وفعال نجد أكبر نسبة منهم مقدرة بت 81.30% أجابوا أنه لا يوجد أجهزة رواتر في أعمالهم بالمقابل أقل نسبة من المبحوثين أجابوا أن نظام المعلومات حديث وفعال بالإضافة أنه يوجد أجهزة رواتر في أعمالهم بنسبة مقدرة بـــ 18.80%

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن نظام المعلومات غير حديث وليس فعال نجد أكبر نسبة منهم بـــ 53.80% رأوا أنه راجع ذلك بعدم وجود أجهزة رواتر في أعمالهم في مقابل أقل نسبة التي تليها تقدر بـــ 46.20% أجابوا بأن نظام المعلومات غير حديث و وليس فعال وأنه يوجد أجهزة رواتر في أعمالهم.

وإذا ما قرنا بين أكبر النسب في الخانات الصدرية للجدول نجد أن الاتجاه العام سواء كان نظام المعلومات حديث وفعال أو ليس كذلك فأنهم يرون بعدم وجود أجهزة رواتر في أعمالهم .

من خلال المعطيات نلاحظ أن معظم الموظفين ليس لديهم رواتر في مكاتبهم لأن معظمهم مربوطين به عن بعد في مكتب آخر فالرواتر هو جهاز شبكي يتألف من مجموعة من العتاد والبرمجيات يستخدم لربط اثنتين أو أكثر من الشبكات الفرعية المختلفة بواسطة الإشارات السلكية واللاسلكية، وعليه فوجوده ضروري في المصلحة لربط عدة مكاتب بالشبكة الانترانت والانترنت وعليه فنظام المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر يحتاج إلى مجموعة من الرواتر المربوطة من أجل تمرير نظامها المعلوماتي عبر جميع المكاتب لإنجاز أعمالها المعتمدة على هذا النظام المتألف بمجموعة من الخدمات والعروض والأعمال والمعلومات المختلفة .

أما من ناحية حداثة وفاعلية النظام فمعظم المبحوثين يرون أنه حديث وفعال لأنه نظام متكامل ويمكن تحيينه وتحديثه والاضافة عليه حسب الاحتياج والطلب من المؤسسة المبرمجة لهذه الأنظمة ، ومن أجل سير هذا النظام يجب توفر شبكة وطنية ومحلية تعمل على مجموعة من الأجهزة سيسكو ومنها الرواتر المربوطة بجميع فروع مؤسسات ومديريات ومصالح ومكاتب مؤسسة اتصالات الجزائر والمربوطة أيضا بالشبكة العنكبوتية " الأنترنت " للتواصل مع العملاء والزبائن .

وكلما كان نظام المعلومات حديث وفعال زاد من جودته ونقص كثرة الترابط عن طريق الرواتر ، فقلة وجود الرواتر يعني أنه نظام المعلومات ذو جودة وفعالية وحديث .

نتائج الفرضية الرابعة : مساهمة التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية .

عرض جدول رقم (43): وضع هذا الجدول ليوضح علاقة كفاءة المبحوثين في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة وبين ملائمة أجهزة الحاسوب لإتمام أعمالهم المطلوبة وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 88.30% أجابوا أن أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام أعمالهم المطلوبة .

كما عرض جدول رقم (44): وضع هذا الجدول ليوضح علاقة مهارات المبحوثين في استرجاع المعلومات بدقة وبين ملائمة الحاسوب لإتمام أعمالهم المطلوب وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 88.30% أجابوا أن أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام أعمالهم المطلوبة

دعم جدول رقم (45): وضع هذا الجدول ليوضح علاقة كفاءة المبحوثين في تخزين المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة وبين تناسب وسائل الادخال والاخراج مع احتياجات عملهم وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 80.50% أجابوا أن وسائل الادخال والاخراج مناسبة مع احتياجات عملهم

أضاف جدول رقم (46): وضع هذا الجدول ليوضح معرفة المبحوثين بتحديث نظام المعلومات وبين تواجد جهاز سيسكو في أعمالهم وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 76.60% أجابوا أنه لا يوجد جهاز سيسكو في أعمالهم م.

أضاف جدول رقم (47): وضع هذا الجدول ليوضح يوضح علاقة بين حداثة وفعالية نظام المعلومات وبين تواجد أجهزة رواتر في العمل وعليه يتبين من خلاله أن أكبر نسبة من المبحوثين مقدرة بـــ 76.60% أجابوا أنه لا يوجد أجهزة رواتر في أعمالهم .

يتبين من خلال كل ما سبق بأن التكنولوجيا المستعملة ساهمت في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية ، ويمكن القول أن تلك العلاقة

القوية متمثلة بارتباط بين أبعاد التكنولوجيا من(الحاسوب ولواحقه، الأجهزة المكتبية الأخرى ، المعدات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر) وبين أبعاد وجود مهارات ومعارف في التحكم بأنشطة ومكونات نظم المعلومات الإدارية ، وفي هذا

اعتمد فيما مضى مهمة معالجة البيانات وتخزين المعلومات ،وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن ، والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن انجاز هذه المهمة على النحو المطلوب ، بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات ، إذ بات الوضع يحتم ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات ، وفي مقدمتها الحاسب وملحقاته و أجهزة التخزين ومعدات الاتصال ، إذ تعتمد اقتصاديات هذه التكنولوجيا بالدرجة الأساس على صواب القرار بخصوص ضرورة استخدامها ، فالخطأ في هذا القرار يقود إلى استنزاف موارد المنظمة بخاصة إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن الهدف الأساس من استخدامها هو توفير التسهيلات الفنية التي تمكن نظام المعلومات الإدارية في المنظمة من توفير المعلومات بالمواصفات المطلوبة على النحو الذي يسهل مهمة صنع القرارات[1] .

وبالتالي فإن الهدف النهائي من تطبيق نظم المعلومات الإدارية المبنية على تكنولوجيا المعلومات ، هو الحصول على نواتج ومخرجات تدعم كل من الأداء التنظيمي ، وترفع من جودة حياة العمل في المنظمة ، ولا بد من أخذ هذا الهدف في الاعتبار عند تصميم وبناء نظم المعلومات المبنية على تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن أن تتحقق المنفعة المرجوة من استخدام هذه النظم داخل المنظمة وأيضا في علاقتها مع أطراف البيئة الخارجية ، فضلا عن ذلك ، يجب أن يراعى عند تصميم نظم المعلومات إمكانية تطوير وتحسين كفاءتها باستمرار من خلال إقتناء برمجيات وأجهزة حديثة ومتطورة بغرض تخفيض تكاليف الاستخدام أو زيادة جودة الأداء من حيث السرعة ، الدقة ،وعدد التطبيقات وغيرها .

[1] محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **مرجع سابق** ،ص 191

الاستنتاجات العامة :

أجابت الدراسة الميدانية المجراة على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة على تساؤلات الإشكالية وعلى الفروض المصاغة .

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على:" **يساهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية** "، أوضحت تحليل البيانات لهذه الفرضية على تأكيد وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية أي كلما زاد مساهمة الهيكل التنظيمي من درجة الرسمية فيه، ودرجة المركزية، درجة التعقيد ، ودرجة التخصص زادت الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية .

وعليه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة أبدت عناية واضحة في تحسين مجموعة من العمليات التي تخص الهيكل التنظيمي ومنها عملية الوصف الوظيفي الخاص بنظم المعلومات الادارية وهذا ما أجل تحكم الموظفين في مهامهم وواجباتهم المنوطة باستعمال نظم المعلومات الإدارية ، وأيضا هناك عملية توضيح الأنظمة واللوائح كمؤشر مهم في الهيكل التنظيمي فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة تعمل على إبلاغ وشرح الأنظمة لجميع الموظفين عبر الوسائل المختلفة وخاصة عبر إرسال تلك الأنظمة واللوائح في البريد الالكتروني للموظفين حيث تعتمد المؤسسة عليه كليا بالإضافة إلى المناشير المطبوعة ومرسلة إليهم بالفاكس والبريد العادي إلى مصالحها المختلفة ، ونضيف إلى أن إذا عملت المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح هذا من قوة درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ، وهناك أيضا درجة المركزية في الهيكل التنظيمي يعني مدى توزيع

الصلاحيات والرجوع للإدارة العليا أي حسب الدراسة فإن الإحصائيات أظهرت انقسام الفئة العينة إلى من عندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات ومن ليس عنده صلاحياتها ، وهذا يعني بأن عدد الإطارات في مؤسسة اتصالات بالجلفة كبير مما يساوي عدد باقي موظفيها وفي هذه الدراسة نجد عدد عينة الإطارات 41 إطار وباقي الموظفين 36 موظف لهذا تتساوى الفئتين (الذين عندهم صلاحيات في اتخاذ القرارات والذين ليس عندهم صلاحيات) ونستنتج منه أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مضبوطة ولها توزيع جيد مناسب لأصحابها مما يؤكد لنا وضوح درجة المركزية في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة وإن هذا التناسب والوضوح في الهيكل التنظيمي يجعل الموظفين في المكان المناسب وذو مهام واضحة وتسلسل هرمي واضح فإنه تبرز كفاءته في ميدان عمله الخاص بنظم المعلومات الإدارية ، وإن نظام المعلومات الادارية يحتاج إلى موارد بشرية كفؤة في أماكن مناسبة في الهيكل التنظيمي لنجاح الأداء ككل .

بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على " **للبيئة المحيطة أثر في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية** " وأظهرت نتائج تحليل البيانات بالنسبة لهذه الفرضية بوجود علاقة بين البيئة المحيطة وبين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية جدا ، أي كلما زاد أثر البيئة التنظيمية في المؤسسة زاد أثرها على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية ، وعليه نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت ، ويفسر بأن البيئة التنظيمية للمؤسسة وهي البيئتين الداخلية والخارجية قد ساهمتا في تحقيق تلك الكفاءة المرجوة من الموظفين باستعمالهم نظم المعلومات الإدارية فبالنسبة للبيئة الداخلية المؤسسة والتي هي مكونة من: الانظمة والتعليمات ، ظروف العمل الخاصة، العلاقات والاتصال ،

الحوافز والمكافآت ، المشاركة في اتخاذ القرارات ،وظروف العمل المادية . فهذه الأبعاد تعتبر مجموعة قوى التي تعمل وتسير الكثير من أعمال المؤسسة الداخلية فبيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسة التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة بغض النظر عن نشاطاتها وإن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة وعت بضرورة الاهتمام ببيئتها الداخلية كما جاء آنفا في الدراسة الميدانية من مختلف الشواهد الاحصائية والسوسيولوجية لتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية فمثلا حرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل وتشجيع روح المبادرة والإبداع فقد صاغت استراتيجيات تهدف الابداع وتنمية المهارات والكفاءات ، ومن ذلك تعمل على تشجيع وتعزيز الابداع والابتكار في اتيان بأفكار ووسائل تسهل وتساعد في محيط العمل و أوجدت فضاءات تكتشف مدى قدرة الأشخاص على الابداع فكل شخص لديه أسلوبه الخاص في اتيان بأفكار جديدة من شأنها تحسين جودة العمل لدى الموظفين ، وهكذا فكل مؤشرات البيئة الداخلية في المؤسسة تعمل معا من أجل تحقيق ذلك الترابط في تدفق العمل الذي يرتبط بأهم عنصر في مؤسسة اتصالات بالجلفة وهو المورد البشرى وكفاءته في تسيير نظام العمل على نظم المعلومات الإدارية الذي يعتبر الركيزة الأساسية والمهمة في سيرورة وعمل المؤسسة .ومنه وجدت تلك العلاقة الطردية القوية بين البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وكفاءة المورد البشري الذي يعمل نظم المعلومات الإدارية. ومن أما بالنسبة للبيئة الخارجية والتي هي مجموعة من العوامل المؤثرة للمؤسسة خارجيا منها : العوامل السياسية، والعوامل الاقتصادية ، العوامل الاجتماعية ، العوامل التكنولوجية، العوامل الخاصة بالمنافسين ،والعوامل الخاصة بالزبائن فكل هذه المؤشرات تعمل معا لتؤثر على المؤسسة فهي تعتبر من أهم المؤثرات الأساسية في الحركية

للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة فهي دائما تسعى لتحقيق عملياتها وأنشطتها الخارجية ومن الضروري التعامل مع المتغيرات البيئة الخارجية وملزمة عليها التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وعلى هذا الصعيد فإن البيئة الخارجية تعتبر أهم عنصر من عناصر مدخلات المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنظامها المعلوماتية الاداري والذي يعتمد بالطبق على يد بشرية ماهرة وكفؤة من أجل تصنيف وتحديد تلك البيانات الصادرة من البيئة الخارجية من أجل التعامل معها في ذلك النظام المعلوماتية المعقد في فرز وتصنيف البيانات الصادرة لتحويها إلى معلومات مفيدة .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص على :" **للعواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء لها دور في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية** " ، وأظهرت نتائج تحليل البيانات بالنسبة لهذه الفرضية بوجود علاقة بأن العواطف الإيجابية التي يتمتع بها الأعضاء لها دور في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية أي كلما زادت العواطف الإيجابية للموظفين بالمؤسسة زادت الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية ومنه يفسر بأن العواطف الإيجابية والتي نجدها في الحالات النفسية والاجتماعية الايجابية للموظفين بالمؤسسة منها : الوعي بالذات، تنظيم الذات ، التعاطف ، الدافعية ، المهارات الاجتماعية . وإن هذه تأثيرات الايجابية من قبل الموظفين في العمل تساعد على تجاوز العقبات وتقلل المشاكل في العمل ويصبح العمال في أريحية اتجاه مهامهم ، وأيضا يزيد من سرعة العمل فيجعلهم يؤثرون ايجابيا نحو زملائهم ذوي حالتهم النفسية السلبية فتزيد من تفاؤلهم وفي عملهم وبطبيعة الحال فإنهم يشعرون بالرضا الداخلي وإذا نظرنا للأعمال المنوطة بنظام المعلومات الادارية فهي أكثر الأعمال التي

فيها الضغوط و المسائل العالقة في حيثياتها لذا نجد دوما جميع الموظفين إلا أن مهارات وكفاءاتهم بالتحكم في نظام المعلومات الادارية يخفض ويحل تلك المشاكل التي في النظام التي يعمل عليها زملائهم وهذا ما يعزز نشر وبث التفاؤل في العمل وهو أحد السمات التي تساعد على تحقيق النجاح في العمل فالموظف المتفائل يحوز دائما على تقدير زملائه في العمل وهو أكثر استجابة للمساعدة وأكثر مرونة في التعامل معهم ويصنفون في الدراسات علم النفس الايجابي بأنهم يمتازون بالذكاء العاطفي وهو سمة من سمات الوعي بالذات وهو شعور ايجابي ينم عن صاحبه بأنه من الذين يفهمون مشاعرهم جيدا .

أما بالنسبة للفرضية الرابعة والتي تنص على :" **تساهم التكنولوجيا المستعملة في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية** " ، وأظهرت نتائج تحليل البيانات بالنسبة لهذه الفرضية بوجود علاقة بين مساهمة التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة و بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية أي كلما زادت مساهمة التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة من الحاسوب ولواحقه والأجهزة المكتبية ومعدات التكنولوجية المختلفة زادت الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية ، ومنه يفسر بأن تكنولوجيا المعلومات المستعملة بمؤسسة اتصالات الجزائر من أجهزة الحاسوب لواحقه والتي تستعمل على نطلق واسع مع معظم المكاتب أساسي في تشغيل نظام المعلومات الادارية ، فجهاز الحاسوب الذي أضحى ضرورة لإتمام الأعمال وهو ما يسمى حاليا بمصطلح أتمتة المكاتب أو حوسبة المكاتب وهي جميع الأدوات والأساليب التقنية المحوسبة المكاتب وهي جميع الأدوات والأساليب التقنية المحوسبة التي يتم تطبيقها على الأنشطة المكتبية التي تجعل من الممكن معالجة جميع البيانات المكتوبة والمرئية ومعالجتها وتخزينها وأرشفتها

بطريقة سهلة وسريعة وموفرة للجهد والوقت ، ويرتبط المورد البشري وكفاءته بصورة مباشرة مع تواجد الحواسيب يجعل من العمل ينجز بطريقة سهلة وسريعة وهذا يفيد جميع الموظفين المربوطين بنظام المعلومات يوفر لهم المعلومة في الوقت المناسب ومنه يزيد من كفاءة وجودة نظام المعلومات الادارية وتفادي هدر الوقت وتقليل الجهد .

بعد تحليل وتفسير البيانات للفرضيات الجزئية خلصت بتحقق أهم الفرضيات الأربعة الجزئية المكونة للفرضية العامة والتي تنص :" **يساهم النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية** " وبتحقق الفرضيات الجزئية تتحقق الفرضية العامة وعليه يفسر ذلك بأن كل من الهيكل التنظيمي والبيئة المحيطة والعواطف الإيجابية والتكنولوجيا المستعملة يساهمون في زيادة الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في نظم المعلومات الإدارية والملاحظ أن هناك تكامل بين المكتسبات الأربعة وهذا منذ ظهور النظريات الأولى لعلم الاجتماع وإن نظرية النسق الاجتماعي الفني تعتبر من النظريات ليست معاصرة إلا أنها هذه الدراسة كشف عن تحقق جميع أبعادها بالرغم التطور التكنولوجي الحاصل وتبقى الأنساق والنظم الاجتماعية للفاعلين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة موجودة ومتأصلة فيها ليتحقق ذلك الفرض العام أي أن زيادة كفاءة المورد البشرية باستعماله لنظم المعلومات الإدارية مرهون بقوة وترابط والقيم السائدة في العلاقة الموجود بين أبعاد النسق الاجتماعي .

وأوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا ، فهي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها .

الخاتمة

يتضح من خلال ما تقدم أن النسق الاجتماعي الفني نظرية مهمة في حقل سوسيولوجيا المنظمات والتي تنظر للتنظيم إلى مجموعة أنساق فرعية تسعى إلى تحقيق هدف كلي للنسق العام بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمي ، لتشكل ذلك النسق الاجتماعي المرتبط بالتقنية والتكنولوجيا ، وإن هذه الدراسة أولت اهتماما بربط علاقة النسق الاجتماعي الفني بكفاءة العنصر البشري بما يتعلق بنظم المعلومات الادارية وإن كفاءة المورد البشرية الذي هو القدرة الدافعة الحقيقية والأساسية للمؤسسات ، وبداية كل نجاح لها ، لهذا فقد إزداد الاهتمام بالموارد البشرية ، وإبتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته وتنمية هذا العنصر الحيوي ، وعليه أصبح من الضروري إجراء البحوث وإعطاء الأهمية الكبرى له ، وتعمل المؤسسات على تطبيقها وتنفيذها بدقة من طرف المختصين ، حتى يتسنى الحصول على الموارد البشرية التي لها الصفات الايجابية المرجوة وذات مهارات عالية ومن بينها المهارات التقنية وخاصة بما يتعلق بنظم المعلومات الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها وهي الربح والاستمرارية والفعالية ولا يتحقق ذلك إلا بتحقيق مستويات عالية من الجودة وتحسين الأداء ، وفي هذا السياق عملت هذه الدراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين النسق الاجتماعي الفني ودراسة تأثير أبعاد الأنساق السوسيولوجية التقنية على مستوى الكفاءات الإدارية للموارد البشرية

الشاغلة لنظم المعلومات الإدارية ، حيث تمخض عن هذه العلاقة الانطلاقة لهذه الدراسة بالتساؤل عن هل يساهم النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية و نظم المعلومات الإدارية ؟ ،وأجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة الاتصالات الجزائر بمدينة الجلفة ، وبعد مرور الدراسة بالخطوات المنهجية بالدراسة والبحث للإجابة عن هذا التساؤل فخلصت الدراسة بالإجابة عنه بتحقق فرضيتها العامة وهي يساهم النسق الاجتماعي الفني في زيادة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1- . ابراهيم بختي ، **التجارة الالكترونية** . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005

2- . أحمد حسين علي حسين، **دليلك في تحليل وتصميم النظم**. الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003

3- . أحمد زايد ، **علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية** . ط1 ، الجيزة : شركة نهضة مصر، 2006

4- . أحمد عبد اللطيف رشاد ، **إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية** . الإسكندرية : المكتبة الجامعية ،2000

5- . أحمد فوزي ملوخية ، **نظم المعلومات الإدارية** . مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009

6- . أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات** ، ط2 . القاهرة : الدار الجامعية

7- . أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : دار الجامعية ، 1996

8- . اعتماد محمد علام ، اجلال اسماعيل حلمي ،**علم اجتماع التنظيم** . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، 2012

9- . أمين سعاتي ، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق** .القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998

10- . الحبيب ثابتي ، الجلالي بن عبو ، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية** . مصر : مؤسسة الثقافة الجامعية ، 2009

11- . السيد الحسيني، **علم اجتماع التنظيم** . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1994

12- . السيد الحسيني ، **مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة** . القاهرة: مطابع الطويحي التجارية، 1992

13- . السيد الحسني ، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم** ، ط3 . القاهرة : دار المعارف ، 1981

14- أندرودي سيزلاقي ،مارك حي ولاس ، **السلوك التنظيمي و الأداء** .(ترجمة:جعفر أبو القاسم أحمد) ، الرياض: معهد الإدارة العامة ،1991

15- . إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي ،**نظم المعلومات الإدارية** .ط1 ، عمان: دار صفاء للنشر وتوزيع ، 2004

16- . بلقاسم سلاطنية ،اسماعيل قيره ، **التنظيم الحديث للمؤسسة :التصور والمفهوم**.ط1 ،القاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008

17- . بيترج دين ،تر: وليد شحادة ، **القيادة للجميع كيف تطبق مهارات السبع الأساسية لتصبح قائدا ومحفزا ومؤثرا**، ط3 . الرياض : العبيكان ، 2014

18- . ثابت عبد الرحمن إدريس ، **كفاءة وجود الخدمات اللوجستية** . الإسكندرية : الدار الجامعية ،2009

19- . جلال العبد ، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** . الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة ، 2003

20- . جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** . مصر : الدار الجامعية ، 2004

21- . جمال عبد الله محمد ، **نظم المعلومات الإدارية** .ط1 ، عمان الأردن: دار المعتز ، 2015

22- . جودة محفوظ ، كلالدة ظاهر، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية**. عمان : زهران للنشر، 1997

23- . حبيب الصحاف ، **معجم إدارة الموارد البشرية** . بيروت : مكتبة ناشرون، بدون سنة

24- . حسن ابراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية : من منظور استراتيجي**. بيروت : دار النهضة ، 2002

25- . حسن علي الزعبي ، **نظم المعلومات الاستراتيجية .مدخل استراتيجي** ،ط1.عمان: دار الوائل ، 2005

26- . حسين حريم ،**إدارة المنظمات منظور كلي**. ط2 ، الأردن : دار الحامد ،2009

27- . حسين حريم ، **مبادئ الإدارة الحديثة** . ط1،عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006

28- . حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،**علم الاجتماع التنظيم** . الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004

29- . حمود خضير ، الخرشة ياسين، **إدارة الموارد البشرية** . ط1 ،عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع،2007

30- . خليل الجر ، **المعجم العربي الحديث لاروس** . باريس : مكتبة لاروس ، 1987

31- . خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، **نظرية المنظمة** ، ط1 . الأردن : دار المسيرة ، 2005

32- . خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، **نظرية المنظمة** ،ط3 . الأردن : دار المسيرة ، 2007

33- . رابح كعباش ، **علم الاجتماع التنظيم** . قسنطينة : مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ،2006

34- . رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران ، محمد على ذيب عاشور ، **نظم المعلومات الإدارية** . ط1 ، عمان الأردن : دار الكنوز المعرفة ، 2012

35- . راوية حسن ، **السلوك في المنظمات**. الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر،1999

36- . ربابعة علي محمد ، **إدارة الموارد البشرية**. ط1 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2003

37- . ربحي مصطفى عليان، **اقتصاد المعلومات**. ط1 ،الأردن : دار صفاء،2010

38- . رث والاس وألسون وولف ، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع** .ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني ،الأردن : دار المجدلاوي ،2011

39- . رشيد زرواتي ، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ،ط1. الجزائر : دار الهدى ، 2007

40- . زيد منير عبودي ، سامي محمد حريز ، **مدخل إلى الإدارة العامة : بين النظرية وتطبيق** . عمان : دار الشروق ، 2006

41- . سامي ملحم ، **مناهج البحث في التربية و علم النفس** . الأردن : دار المسيرة ،2000

42- . سعاد نائف البرنوطي ، **إدارة الموارد البشرية** . ط 2 ،عمان : دار الوائل ، 2004

43- . سعد غالب ياسين ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** . الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2006

44- . سليم الحسنية ، **نظم المعلومات الادارية نما**.ط1 ، الأردن : مؤسسة الورق ، 2011

45- . سليمان صالح أبو كشك ، **نظم المعلومات الإدارية** . ط1 ، عمان الأردن : الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2015

46- . سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** . الأردن : دار وائل ، 2003

47- . شحاته صيام ، **النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة** . مصر : مصر العربية للنشر والتوزيع ، 2008

48- . شوقي ناجي جواد ، **إدارة الأعمال : منظور كلي** . ط1، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010

49- . صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالبي ، **الإدارة والأعمال** .عمان : دار الوائل ، 2007

50- . صلاح الدين عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004

51-طارق طه، **نظم المعلومات والحاسبات الآلية** . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2008

52- . طلعت ابراهيم لطفي ، **علم اجتماع التنظيم** . القاهرة : دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007

53-. عادل حرحوش ، مؤيد سعيد سالم ، **إدارة الموارد البرية :مدخل استراتيجي** . عمان: جدارا للكتاب العالمي ، 2006

54-. عامر مصباح ، **علم الاجتماع الرواد والنظريات** .ط1 ، الجزائر : دار الأمة ، 2010

55-. عبد الرحمن الصباح ، عماد الصباغ ، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية** . ط 1،عمان : دار زهران للنشر ، 1995

56-. عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة.** ط1 ،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،، 2006

57-. عبد السلام الشناق ، **دور المؤسسة المدرسية في توظيف برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال** . ط1،عمان : دار وائل، 2010

58-. عبد العزيز زواتني ، **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية** ، ط1 . عمان : مركز الكتاب الأكاديمي ، 2019

59-. عبد العزيز علي حسن ، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية** ، المنصورة : المكتبة العصرية ،2009

60-. عبد الغني حلاسة ، **دليل المبتدئ في المتمهن في الإعلام الآلي** . الجزائر : دار المعرفة ، 2000

61-. عبد المجيد إبراهيم معن ، **أساسيات علم الحاسوب** . عمان :مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، 2000

62-. عبد الناصر حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، **نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة.** ط1، عمان الأردن : دار غيداء ، 2014

63-. عبد الوهاب سويسي ، **المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم** . الجزائر: دار النجاح ، 2009

64-. عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.** الأردن : دار الحامد ، 2010

65- . علاء السلمي ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية** . الأردن : دار مناهج للنشر والتوزيع ، 2006

66- . علاء السلمي، عثمان الكيلاني،هلال البياتي ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية** . عمان الأردن : دار المناهج ،2005

67- . علاء عبد الرزاق السالمي ، **تكنولوجيا المعلومات** . ط1،عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010

68- . علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة.** القاهرة: دار غريب للنشر،2001

69- . علي شريف ، منال الكردي، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال** ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003

70- . غيث عاطف ، **الموقف النظري في علم الاجتماع المعاصر** ،ط1 . مصر : دار الكتب الجامعية ، 1972

71- . علي غربي ، يمينة نزار، **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية** . قسنطينة : مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ،2002

72- . علي ليلية ، **نظرية علم الاجتماع** ، ط1. الإسكندرية : المكتبة المصرية ، 2000

73- . عماد عبد الوهاب الصباغ ، **مدخل لتحليل وتصميم نظم معلومات الأعمال** . ط1 ،عمان : دار الثقافة والنشر والتوزيع ، 2000

74- . عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي** . ط1، عمان : دار الوائل. 2005

75- . فاروق مداس ، **التنظيم وعلاقات العمل** . الجزائر : دار مدني ، 2002

76- . فايز جمعه صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية** . ط2 ، الأردن : دار الحامد ،2007

77- . فايزة بوراس ، **إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات** ،ط1.عمان :دار الحامد ،2018

78- . فؤاد الشرابي ، **نظم المعلومات الإدارية** . ط1 ، الأردن : دار أسامة ، 2008

79- . كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم** . ط2 ،عمان : دار الفكر ، 1995

80- . كمال التابعي، **تغريب العالم الثالث**. القاهرة : دار المعارف،1993

81- . كمال نور الله ، **إدارة الموارد البشرية** ، دمشق : دار طلاس ، 1992

82- . ماجد عبد المهدي مساعدة ، **إدارة المنظمات – منظور كلي** ، ط1. الأردن : دار المسيرة ، 2015

83- . محمد القاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم** . ط3 ، الأردن: دار وائل ، 2008

84- . محمد المهدي بن عيسى ، **علم الاجتماع التنظيم : من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة** . ط1 ، مطبعة إمبابلاست : الجزائر ،2010

85- . محمد حافظ حجازي ، **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة ، 2003

86- . محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** . ط1، بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر،1993

87- . محمد عارف ، **المجتمع بنظرة وظيفية** . القاهرة : مكتبة الانجلو ، 1981

88- . محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية** .ط2 ،عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ،2009

89- . محمد عبد الفتاح محمد ، **الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم :نماذج ونظريات، مهارات مهنية**. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2011

90- . محمد عبد المعبود مرسي ، **علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظرتي الفعل والنسق الاجتماعي** ، ط1 . القصيم: مكتبة العليقي الحديثة ، 2001

91- . محمد فؤاد السيد ، **الإحصاء و القياس** . القاهرة : دار الفكر العربي ، 1995

92- . محمد قاسم المقابلة ، **نظام المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية** ، ط1 . الأردن : عالم الكتاب الحديث ، 2004

93- . محمد على محمد ، السيد عبد العاطي السيد ، وآخرون ، **المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم الاجتماع** . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1985

94- . محمد علي محمد ، **علم اجتماع التنظيم – مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج** .الإسكندرية . دار المعرفة الجامعية ، 1998

95- . محمد علي محمد، **مجتمع المصنع دراسات في علم الاجتماع التنظيم** .الإسكندرية :الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975

96- . محمد نور برهان ، غازي ابراهيم ، **نظم المعلومات المحوسبة** . الأردن: دار المناهج ، 1998

97- . محمود حسين الوادي ، **التمكين الاداري في العصر الحديث** ،ط1. عمان: دار ومكتبة الحامد ،2012

98- . محمود سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** . الأردن : دار وائل للنشر ، 2002

99- . مدحت محمد أبو نصر، **تنمية مهارات : بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة** . القاهرة : دار إيتراك ، 2005

100- . مزهر شعبان العاني ، **نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)**. ط1 ، عمان الأردن : دار وائل ،2009

101-م ش بلعيد ، **الكمبيوتر مما يتكون وكيف يعمل؟** . الجزائر : الصفحات الزرقاء ، 2007

102- . مصطفى عشوي ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي** ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب،1992

103- . مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**. ط3 ،عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005

104- . معن خليل عمر ، **المدخل إلى علم الاجتماع** . الامارات : دار الكتاب الجامعي ، 2016

105- . معن خليل عمر ، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع** .ط2 ، الأردن : دار الشروق ، 2005

106- . منير نوري ، **نظام المعلومات المطبق في التسيير**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،2015

107- . موريس انجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، (ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون) ، ط 2. الجزائر : دار القصبة للنشر ، 2004

108- . مهدي زليف، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك** ،ط1 . الأردن : المكتبة الإدارية ، 1996

109-نبيل محمد مرسي ، **نظم المعلومات الإدارية**. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2006

110- . نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية(مدخل معاصر)**.ط 1، عمان الأردن : دار وائل للنشر،2009

111- . يعقوب فهد العبيد، **التنمية التكنولوجية**. القاهرة : الدار الدولية للنشر و التوزيع ، 1989

المذكرات والأطروحات :

1- . أبو قاسم حمدي ، **" تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات "** ، مذكرة ماجستير إدارة إعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004-2003

2- . إسماعيل بن ديلمي ،**" أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية "** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة باتنة 1 ،2017-2018

3- . الصالح ساكري ، **" المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية "**،مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007-2008

4- القائمة القويزي ،**" تسيير التنوع ودوره في التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال" ،** أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة البليدة 2 ، 2016-2017

5- الهام بوغليطة ،**" أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وأساليب تطويرها " ،** دكتوراه علوم تسيير واقتصاد المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ،2013-2014

6- إيناس شحتة أبو عفش ، **" أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات "،** مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2011

7- جمال حمادي ،**" أثر الاستثمار في كفاءة الإطارات على أداء الأفراد داخل المنشآت الرياضية "** ، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والمدنية ، جامعة الجزائر 3، 2013-2014

8- حبيب الود ، **" أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل المصالح الطبية ".** أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة الجزائر2 ، 2017-2018

9- حمد بن إبراهيم بن عاشور ،**" تطبيقات نظم المعلومات الإدارية وسبل تطويرها في إدارة شؤون الأفراد بالقوات الجوية الملكية السعودية بالرياض"،** مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالسعودية ، 2012

10- خالد محمد صلاح ماضي ، **" دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية "** ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال ،قسم أدارة أعمال ، جامعة المنوفية مصر ، 2014

11- خليل صبرينة ، **" تطوير كفاءات المسيرين واثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية "** أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة البليدة 2 ، 2014-2015

12- رأفت أبو فرحانة،**" أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية "** ، مذكرة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،1995

13- رامز محمد عبد الكريم الزعانين ،**" دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة "** ،مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى بغزة ، 2015

14- . زكية جبيق ، **" دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية"** ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2016-2017،

15- . زكية معزوز ، **"الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة "**،دكتوراه تخصص إدارة تسويسقية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2016-2017

16- . سعيدة مايدي ، **" دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة "** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2014-2015

17- . سليمة ملعب ، **" أثر الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية "** مذكرة ماجستير الاقتصاد التطبيقي في الاعمال والمالية ،قسم علوم التسيير ،جامعة المدية ، 2012-2013

18- . سهى حمزاوي ، **"انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العوامة "** ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة الحاج لخضر بباتنة ، 2009-2010

19- . صالح بن نوار ، **"الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرون والمشرفين"** . دكتوراه في علم اجتماع التنمية ، جامعة متنوري قسنطينة ، 2004

20- . عادل الهاشم ، **" أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الإدارية "** ، مذكرة ماجستير جامعة مؤتة ، الأردن ، 2004

21- . عبد الحكيم معوج ، **"استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"** ، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال ،قسم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ،2012/2001

22- . عبد الله بن محمد الحميدي **" تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعلم للبنين بالمملكة العربية السعودية "** . أطروحة دكتوراه في إدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم إدارة التربيوية والتخطيط ، 2008

23- . عذراء بن شارف ، **"التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية".** مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009

24- . عمر غزازي **" دراسة وتحليل أثر نظم المعلومات في كفاءة عملية إتخاذ القرارات "** . أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، 2006-2007

25- . عمر قرقيط ، **" مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات "** مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وموارد بشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة البليدة2 ، 2015

26- . عياش عزوز مرابط ،**" دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة للعامل "** ، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016-2017

27- . فاطمة الزهراء بين قايد ،**" دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "** مذكرة ماجستير تسيير منظمات ، قسم علوم التسيير،جامعة بومرداس ، 2010-2011

28- . فتحي محمد أمحمد الغريب ، **"كفاءة نظم المعلومات في معاهد التعليم العالي "** أطروحة دكتوراه في المكتبات والتوثيق ، قسم المكتبات والتوثيق ، جامعة الجزائر ، 2008-2009

29- . لمين علوطي ،**"أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية"،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007 /2008

30- . ليندة فريحة ، **"إستراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية "** ، أطروحة دكتوراه في التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة باجي مختار بعنابة ، 2013-2014

31- . محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية .** ط1، بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر،1993

32- . محمد سميح محمد الوادية ، **"علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية "** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الأزهر غزة، 2015

33- . محمد شنشونه ، **" نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة "** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010-2011

34- . محمد قاسم المقابلة ، **" نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية "** أطروحة دكتوراه الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان العربية الأردن ، 2004

35- . محمد لبيب السيد ،**" بناء نظام معلومات لتوفير البيانات اللازمة للتخطيط التربوي "** ، مذكرة ماجستير في التربية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 1996

36- . محمد لخضر حرز الله ، **"دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية "** مذكرة ماجستير إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، 2014-2015

37- . محمود عبد الرحمن حسن ،**" ممارسة طريقة العمل مع الجماعات في تعلم مهارة الحياة للأطفال "** ، أطروحة دكتوراه معهد العلوم الاجتماعية بكلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، 2004

38- . مراد رايس ،**" أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة "**،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2005 – 2006

39- . مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري،**" تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين"** ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ،جامعة أم القرى السعودية ، 2008

40- . مصطفى رشاد مصطفى الأسطل ،**" الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات بجامعات غزة "** ، مذكرة ماجستير ارشاد نفسي ، قسم علم النفس ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2010

41- . منى سليم ،**"أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية "** ، أطروحة دكتوراه بنوك مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2016-2017

42- . نسيمة وندلوس بوتلجة ،**" أهمية التناول النسقي في الكشف عن المعاناة النفسية والكفاءات الفردية والعائلية لدى مرضى السرطان وعائلاتهم "** أطروحة دكتوراه علم النفس العيادي ، قسم علم النفس والتربية والارطوفونيا ، جامعة الجزائر 2 ،2013-2014

43- . نصيرة عنبر ، **" استراتيجيات التعلم وعلاقتها بالكفاءات المهنية في وضعيات التكوين المهني "** ، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2 ، 2011-2012

44- . نوار هاني إسماعيل ، **" تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة "**، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، إدارة الأعمال ، جامعة تشرين بسوريا ،2004-2005

45- . نور الدين بشاخ ،**"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة "**، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر : الجزائر، 2009-2010

46- . وهيبة مقدود ، **" أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة "** ، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات ، قسم علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2015-2016

47- . هشام بوكفوس ،" **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "**، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2005-2006

48- . ياسين جليد ،**" العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية "** ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3

49- . ياسمينة ياسع ،**"دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة "** ، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ،2010-2011

الملتقيات

1- . الهادي بوقلقول،**" الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة**." الملتقى الدولي : التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،2004

2- . بن عيسى محمد المهدي، **" العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي**." الملتقى الدولي التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة :ورقلة، الجزائر

المجلات

1- بشار عباس ، **" المعلومات والتنمية الاقتصادية "** ، مجلة العربية3000، العدد 2 ،2001

2- . سهاد المللي ، **" الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين "** ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26، العدد3، 2010

3- . سيف الدين عماد، عالية جواد محمد علي ، **" أثر التمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد "** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36، جامعة بغداد ، 2013

4- . عبد الستار العدواني ، وآخرون ، **" اختبار أنموذج مطور عن أنموذج ديلون وماكلين لقياس نجاح أنظمة المعلومات الإدارية "** ، مجلة تنمية الرافدين عن جامعة الموصل ، العدد 114 ، المجلد 35 ، 2013

5-. كمال منصوري ، سماح صولح **" تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى "** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 07 ، جوان 2010

6-. محمد الذنيبات ، **" المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن "** ،مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد26 ، العدد 1 ،1999

7-. نادية جبر عبد الله ، عثمان حسن عثمان،" **التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية"** ،مجلة مستقبل التربية العربية ، عدد 31 ، أكتوبر2003

الانترنت :

1- الكتب الإلكترونية

1- باري كشوري ، **إدارة الموارد البشرية** . ط2 ، القاهرة : دار الوائل ، 2006 .
.www.4shred.com 12:45 5/10/2019

2- حمد أنور ، **لمحات في الكمبيوتر** ، www.anwarica.tk 10:25 2019/10/14

3- نافذ محمد بركات ، **التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss** ، http://site.iugaza.edu.ps / 19:00 - 2021/01/08

4- ، أساسيات نظم المعلومات : نظم المعلومات الإدارية وتقنيات الحاسب الآلي ودورهما في دعم واتخاذ القرار، www.tceg.caoa.gov.eg ، 10-09-2019 ، 15:54 .

01- صفحات الانترنت

1- https://ar.wikipedia.org10:40 2019/08/15
2- www.keu.edu.sa 2019/01/05 08:45
3- http://ar.wikipedia.org8:45 2019/10/14
4- تقييم الأداء 07:47 30/12/2019 faculty.ksu.edu.sa و ar.wikipedia.org
5- http://computer.atlas4e.com/Project_E1/Project/chapter01/chapter1.htm 14/10/2019 9:01
6- مدير البرنامج المالي ، عيوب نظام المعلومات الإدارية**https//fmalaa.wordpress.com/** ، 2019-11-01 ، 11:00
7- التأثيرات السلبية لاستخدام نظم المعلومات : الموضوع :المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،الإدارية https://hrdiscussion.com/ ، 2019-11-01 ، 11:00

المراجع الأجنبية :

1- Alain Cadix, **le management à l'épreuve des changement technologiques** . paris : Edition d'organisation , 2002

2- Andrew Tanenbaum**, Réseaux**. 4 éd, paris: Pearson éducation, ,2003

3- Bernarj Mottez ، **La sociologie industrielle**. Paris: P U F،1971 .

4- Bertalanffy, L.Von ,**Théorie générale des systèmes**. Paris : Dunod. 1980

5- .Buckley W , **Structure-Functional Analysis In Modern Sociology**, Bocker H, Boskoee A ,(Ads) Modren Sociological Theory ، New York : The Dryden Press ,1957

6- . Celile Dejoux**, les compétences au coeur de l'entreprise**.1éd, paris : éditions d'organisations ,2001.

7- . Cery Johnson **, Et Strategique** .8 éd ,Paris :Pearson Education,2008

8- . Claude Levy, **La gestion des Compétences**. paris: éditions d'organisations ,1996 .

9- . Geneviève Jouvenel, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, , Paris : Edition d'Organisations, 1998

10- . Gilbert J. B. Probst, **Organisation et management**. 2 éd , Paris :éditions d'organisation , 1998

11- . Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, paris: éditions d'organisations, 2000

12- . Guy le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**. 3éd, France: éditions d'organisations, 2001

13- . Hicks jr,James O ,**management information systèmes a user perspective** . New York: St Paul West Publishing Company ، 1993

14- . H.W. Fowler, F. G. Fowler. **The Concise Oxford Dictionary of Current English** , 02 éd , Revised by E. McIntosh , Etymologies Revised by G.W.S Frederickson Oxford at The Clarendon Press, 1964

15- . Jary David Et Jary Julia **, Collins Dictionary Of Sociology** Glasgow : HarperCollins Publishers,1995

16- . J.Aubret, P.Gilbert , et autres , **Savoir et Pouvoir: Les Compétences en questions.** France: éditions puf, 1993

17- . Jean Marie Peretti ,**Gestion des ressources humains** . Paris :éditions vuibert, 1990

18- . Jean Luc Sharron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**. éd, Paris : édition Dunod , 2001

19- . J. Pierre Helfer, M.Kalika, **Management** : Stratégie et Organisation. 3éd, Vuibert, Paris: 2000

20- . Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines – approche systémique**. 2eme édition, Québec : éditions Gaëtan Morin, 1979

21- . L. Belanger , C. Benabou, **Gestion stratégique des ressources humaines**. 1éd, Québec : éditeurs Gaëtan Morin, 1998

22- . Luc Boyer ,Noel Equilbey, **organisation :théories et applications** .2éd , éditions d'organisation ,paris :2003

23- . Marcel Côté , Claire Malo , et autres , **La gestion stratégique** . 2éd, canada: éditions Gaëtan Morin, 2002

24- . Max Weber , **Basic Concepts In Sociology** . New York : Translated By H.P. The Cited Press , 1968

25- . M c belaid **, l'informatique pour débutants**. Algérie: pages blues , 2011

26- . Michael Wright ، R. David ، **Exploiting information Systèmes of effective Management** . 2001

27- . Michel paquin , **gestion des technologies de l'information** . canada : éditions agence d'arc, ,1990

28- . Parsons .T , Amd Shids Edward, **Toward A General Theory Of Action** . New York : Harper Torch Books , 1962

29- . Rex John , **Key Problems Of Sociological Theory** . London : Routledge And Kegan Paul ,1961

30- . S. Schermerhorn, G.Hunt , et autres, **Comportement Humain et Organisation.**, 2éd, Paris: éditions imprimé au Canada, 2002

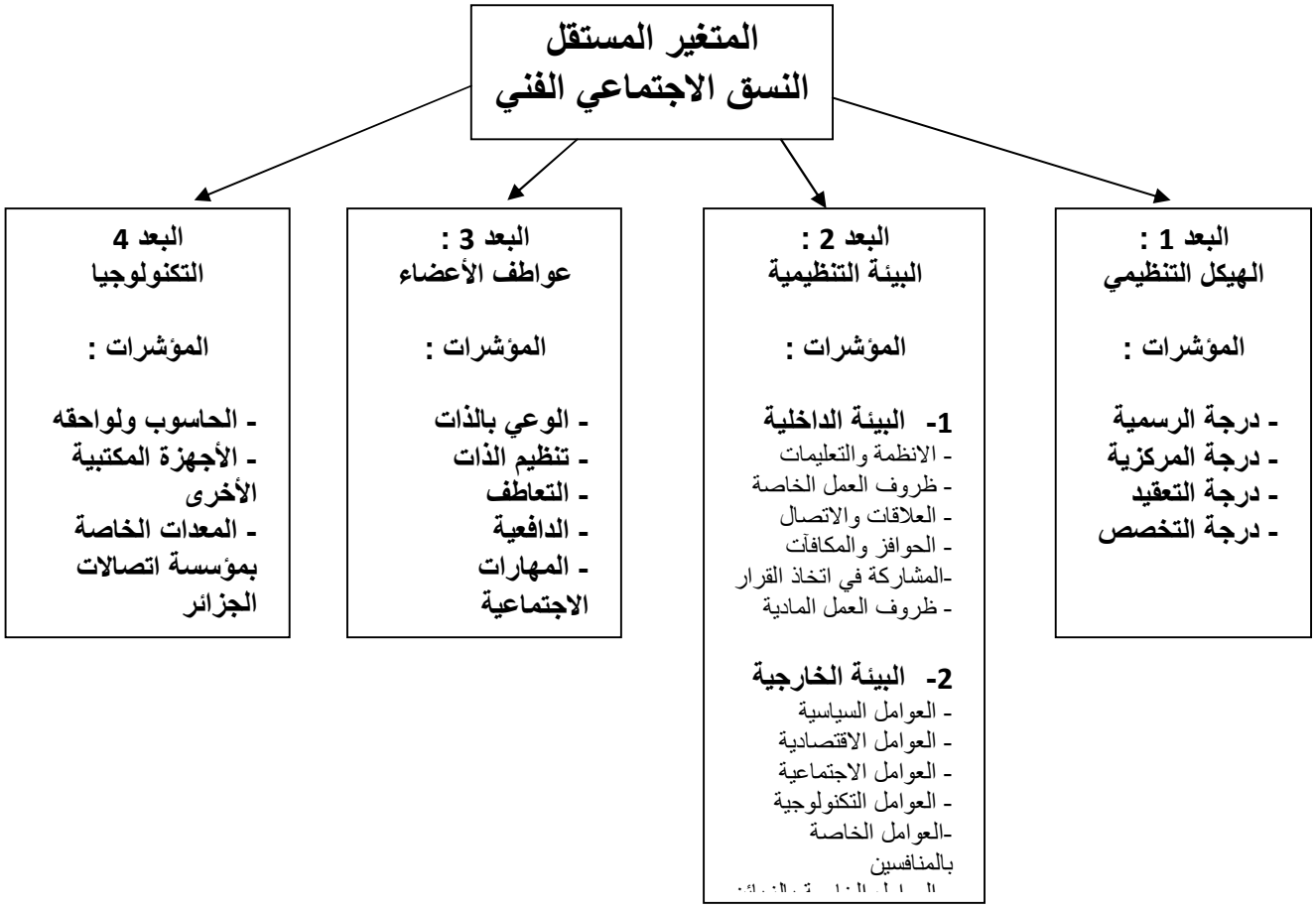
31- . Stephen W. Littlejohn, Karen A. Foss, endhar priyo Utomo**, Theory of Human Communication** . U . S . A : Charles E . Merrill Publishing Company, 1978

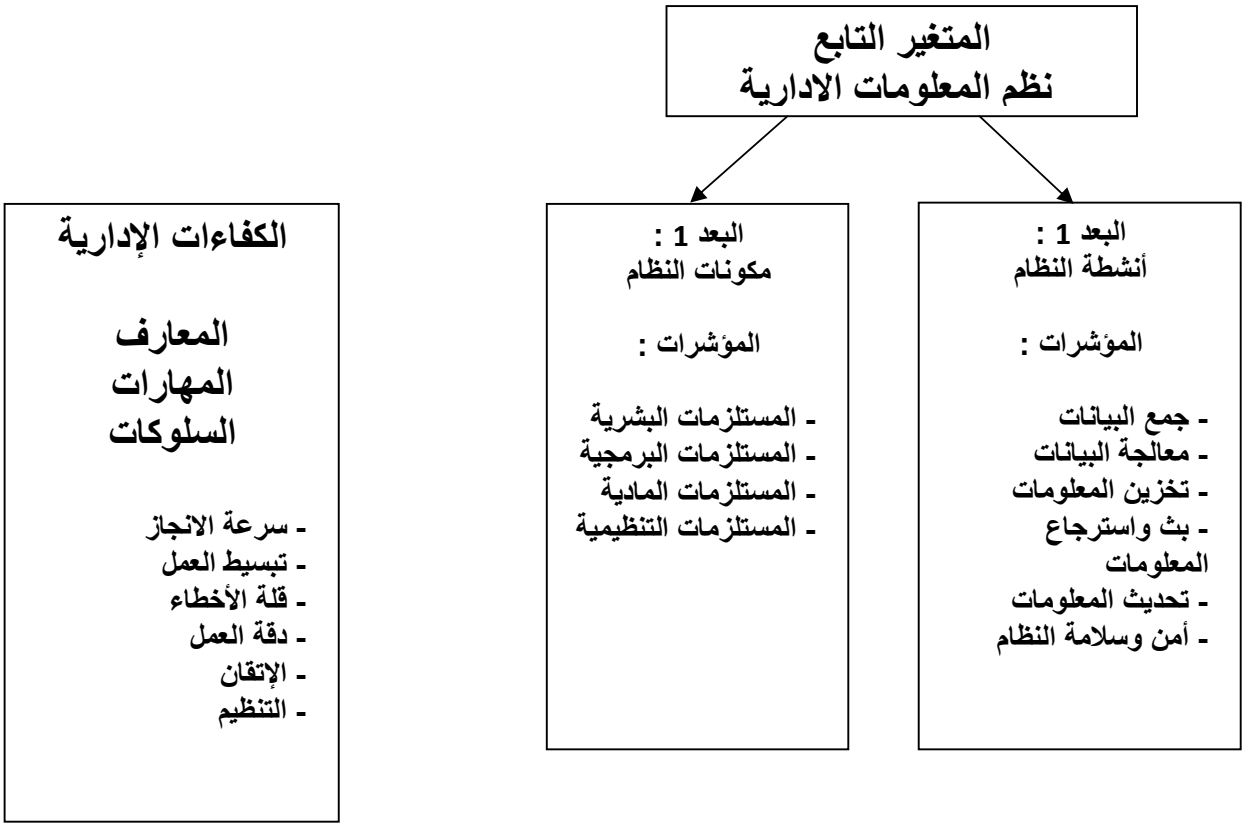
32- . Theodore W.Schultz**, Investment in human capital, The American Economic Reviews**, Vol 51, N :1, 1961

33- . Zarifian philippe , **objectif compétence: pour un Nouvelle logique**. paris: édition Liaisons,1999

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 **التحليل المفهومي**





جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله –
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

رقم الاستمارة :

تاريخ التوزيع :

تاريخ الاسترجاع :

الاستبيان



رأيكم يهمنا..!

في إطار تحضير رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والتي موضوعها حول :

" النسق الاجتماعي الفني وانعكاساته على العلاقة بين الكفاءات الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية "

يشرفني مشاركتكم في هذا البحث العلمي من خلال مساهمتكم في هذا الاستبيان ونرجوا منكم الإجابة على كل العبارات بكل أمانة ودقة وموضوعية ، ونعلمكم أن الإجابات ستحظى بسرية تامة ولا تسلم لأية جهة أخرى بأي حال من الأحوال ، وتستغل فقط لأغراض علمية .

يرجى قراءة السؤال بعناية وبتمعن والإجابة تكون بوضع العلامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

إعداد الطالب : قرقيط عمر
☎ 06-98-87-77-78

إشراف الأستاذ: أ.د الهاشمي مقراني

البيانات الشخصية		
01	الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
02	السن	أقل من 30 ☐ من 30 – 39 ☐ من 40–49 ☐ من 50 فأكثر ☐
03	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات ☐ من 05–10 ☐ من 11–20 ☐ من 21 سنة فأكثر ☐
04	المؤهل العلمي	ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي (ليسانس –ماستر) ☐ جامعي(ماجستير–دكتوراه) ☐
05	الحالة العائلية	متزوج (ة) ☐ أعزب/ عزباء ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐
06	المسمى الوظيفي	أذكره :.....

البيانات الخاصة باكتساب الكفاءات	
07	– هل لديك ديبلوم خاص بالاعلام الآلي : نعم ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعه : .....
08	– ماهي عدد الدورات التكوينية التي خضعت لها في المؤسسة ؟ (التكوين الخاص فقط بالحاسوب والبرمجيات): ولا دورة تكوينية ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ أكثر من3 دورات ☐
09	– هل تعلمت مهارات استخدام الحاسوب بإجتهادك الخاص: نعم ☐ لا ☐

المحور الأول : النسق الاجتماعي الفني	
1– الهيكل التنظيمي	
	أ– درجة الرسمية :
10	– هل يوجد وصف وظيفي محدد للمهام والواجبات والمسؤوليات لوظيفتك ؟ نعم ☐ لا ☐
11	– هل تحرص إدارة المؤسسة على توضيح الأنظمة واللوائح والإجراءات وقواعد العمل لك ؟ نعم ☐ لا ☐ - إذا كانت الإجابة بـــ لا لماذا في رأيك : .....
12	**ب– درجة المركزية**
13	– هل يتم الرجوع إلى الإدارة العليا في أبسط الأمور المتعلقة بعمل الوحدة أو المصلحة ؟ نعم ☐ لا ☐ – هل عندك صلاحية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر ؟ نعم ☐ لا ☐

أ- درجة التعقيد :

14 - هل يتصف عملك وفق إجراءات عالية من التعقيد ؟

نعم ☐ لا ☐

15 - هل تعمل المؤسسة على إنجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

ب-درجة التخصص :

16 - هل وظيفتك الحالية تتلاءم مع المؤهل العلمي الذي تحمله ؟

نعم ☐ لا ☐

17 - هل المسمى الوظيفي الذي أنت فيه حاليا له علاقة بجميع مهامك ؟

نعم ☐ لا ☐

2- البيئة التنظيمية (الداخلية)

أ- الأنظمة والتعليمات :

18 - هل تطلع على اللوائح التنظيمية في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ لا لماذا: .....

19 - هل ترى أن القواعد والقوانين وإجراءات مرنة وواضحة لديك ؟

نعم ☐ لا ☐

ب-ظروف العمل الخاصة :

20 - هل تتمتع بروح المبادرة وتعمل على ذلك في عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

21 - هل تحرص على الإبداع وتطوير عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

ت- العلاقات والاتصال :

22 - هل هناك زيارات متبادلة واتصال بين زملائك في :

خارج العمل ☐ في العمل فقط ☐ الاثنين معا ☐

23 - هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ لا لماذا: .....

ث- الحوافز والمكافآت :

24 - هل تقدم لك المؤسسة حوافز ومكافآت مادية ؟

نعم ☐ لا ☐

25 - هل تتلقى تشجيعا معنويا من قبل رؤسائك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات :

26 - هل تشارك في اتخاذ بعض القرارات في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

27 - هل يُلجأ إليك في تقديم النصائح واتخاذ القرارات عندما يتعلق الأمر بتخصصك في عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

ح- ظروف العمل المادية :

28 - هل تجهيزات مكان العمل مناسبة لك ؟

نعم ☐ لا ☐

29 - هل أجهزة الحرارة والتهوية ملائمة في مكان عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

- البيئة التنظيمية (الخارجية)

أ- العوامل السياسية :

30 - هل تهتم المؤسسة بالمتغيرات السياسية الجارية ؟

نعم ☐ لا ☐

31 - هل تستطيع المؤسسة التأقلم مع الظروف والقرارات الحكومية الطارئة ؟ (مثل ما حدث مع جائحة كوفيد19)

نعم ☐ لا ☐

ب- العوامل الاقتصادية :

32 - هل تتبع المؤسسة سياسات مرنة لمواجهة الأوضاع الاقتصادية المختلفة ؟

نعم ☐ لا ☐

33 - هل تتأثر المؤسسة بالنمو الاقتصادي في قطاع الخدمات ؟

نعم ☐ لا ☐

ت-العوامل الاجتماعية :

34 - هل تراعي المؤسسة جميع طبقات المجتمع لتعمل على توفير خدماتها المناسبة لهم ؟

نعم ☐ لا ☐

35 - هل تحدد المؤسسة قواعد تعمل في حدودها لمراعاة الأعراف الاجتماعية السائدة في مدينتك ؟

نعم ☐ لا ☐

ث- العوامل التكنولوجية :

36 - هل تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة ؟

لجذب الموردين ☐ لتسويق خدماتها للزبائن ☐

لسبر الآراء للمجتمع ☐ لزيادة دعم أعمال الموظفين ☐

37 - هل هناك إقبال وتواصل للزبائن على موقع الانترنت للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

ج- العوامل الخاصة بالمنافسين :

38 - هل تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة عن منافسيها لتحسين الجودة ؟

نعم ☐ لا ☐

39 - هل تهتم المؤسسة على تطبيق معايير الجودة العالمية واعتبارها أساسا للعمل ؟

نعم ☐ لا ☐

ح- العوامل الخاصة بالعملاء (الزبائن):

40 - هل تقوم المؤسسة بتسويق خدماتها لعدد كبير من الزبائن في ظروف جيدة ؟

نعم ☐ لا ☐

41 - هل تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن وتعمل على حلها بصورة عاجلة ؟

نعم ☐ لا ☐

3- عواطف الأعضاء

أ- الوعي بالذات (يعني قدرة على فهم مشاعره وميوله واتجاهاته):

42 - هل تكون واعيا بعواطفك وتستطيع وصف ما تشعر به بدقة ؟

نعم ☐ لا ☐

43 - هل تشعر بالتفاؤل والأمل عندما تكون في عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

ب- تنظيم الذات (يعني قدرة الفرد على التحكم في مشاعره) :

44 - هل تبحث دائما عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي تتعامل معها في عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

45 - هل تستطيع التحكم في مشاعرك السلبية وتصرفاتك في عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

ت- التعاطف (يعني قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين والتجاوب معها) :

46 - هل تستطيع فهم مشاعر زملائك في العمل من تعبيرات وجوههم وتصرفاتهم وتشاركهم في عواطفهم ؟

نعم ☐ لا ☐

47 - هل تساعد زملائك في العمل في حل مشاكلهم عندما يكونون منزعجين ؟

إذا كانت الإجابة بـــ نعم كيف ذلك : .....

نعم ☐ لا ☐

ث- الدافعية (يعني قدرة الفرد على استخدام المشاعر وتوظيفها لتحقيق الأهداف):

48 - هل تكون متحمسا جدا عندما تسعى لتحقيق أهدافك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

49 - هل تتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال ؟

نعم ☐ لا ☐

ج- المهارات الاجتماعية (يعني قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية):

50 - هل تشعر أن هناك جو من التآلف عندما تتفاعل مع الآخرين في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

51 - هل تنفتح على الناس بطريقة مناسبة في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

4- التكنولوجيا :

أ- الحاسوب ولواحقه :

52 - هل أجهزة الحاسوب ملائمة لإتمام عملك المطلوب ؟

نعم ☐ لا ☐

53 - هل تتناسب وسائل إدخال وإخراج المعلومات (ماسح الضوئي ، الطابعة ، ...) مع احتياجات عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

ب- الأجهزة المكتبية الأخرى :

54 - هل يوجد في مكان عملك أجهزة مكتبية تساعدك على عملك (هاتف ، فاكس ، قاطعة أوراق ، ...) ؟

نعم ☐ لا ☐

55 - هل يتوفر مكان عملك على :

انترنت ☐ شبكة اتصال داخلية ☐ وسائل خارجية لتخزين المعلومات ☐

ت- المعدات الخاصة بالمؤسسة :

56 - هل يتواجد في مكان عملك جهاز سيسكو ؟

نعم ☐ لا ☐

57 - هل يتواجد في عملك أجهزة رواتر ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني : الكفاءات الإدارية للموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية

1- الكفاءات الإدارية للموارد البشرية وأنشطة نظام المعلومات الإدارية

أ- جمع البيانات :

58 - هل أنت قادر على جمع البيانات المهمة من مصادرها المختلفة ؟

نعم ☐ لا ☐

59 - هل عندك مهارات كافية على تنظيم البيانات المجمعة على أكمل وجه ؟

نعم ☐ لا ☐

ب- معالجة البيانات :

60 - هل لديك معرفة جيدة على معالجة البيانات وتحويلها على معلومات مفيدة ؟

نعم ☐ لا ☐

61 - هل تستطيع جعل المعلومات المعالجة منسقة ومرتبة وسهلة الفهم ؟

نعم ☐ لا ☐

ت- تخزين المعلومات :

62 - هل لديك معرفة جيدة لحفظ المعلومات بفاعلية وبصورة يسهل الوصول إليها ؟

نعم ☐ لا ☐

63 - هل تتسم المعلومات التي خزنتها بالشمولية والتفاصيل والدقة والتنظيم وخالية من الأخطاء ؟

نعم ☐ لا ☐

ث- بث واسترجاع المعلومات :

64 - هل يمكنك بمهاراتك العملية على استرجاع المعلومات بالدقة المطلوبة ؟

نعم ☐ لا ☐

65 - هل تتميز بمهارات على بث المعلومات حتى تصل بالسرعة الكافية وفي الوقت المناسب إلى الجهات المطلوبة ؟

نعم ☐ لا ☐

ج- تحديث المعلومات :

66 - هل لديك إلمام تام بمعرفة تحديث المعلومات الخاصة بالنظام وبشكل مستمر ؟

نعم ☐ لا ☐

67 - هل المعلومات المحدثة في النظام مفيدة وفعالة ؟

نعم ☐ لا ☐

ح- أمن وسلامة نظام المعلومات :

68 - هل تقوم بحماية نظام المعلومات بكفاءة عالية ضد الفيروسات والقرصنة والتلصص ؟

نعم ☐ لا ☐

69 - هل لديك كفاءة ومهارة كافية في التعامل مع الأنظمة المخترقة ؟

نعم ☐ لا ☐

2- الكفاءات الإدارية للموارد البشرية ومكونات نظام المعلومات الإدارية

أ- المستلزمات المادية :

70 - هل تمتلك الكثير من المعارف في مجال الحاسوب ؟

نعم ☐ لا ☐

71 - هل لديك مهارات جيدة في التعامل مع استعمال الأجهزة الملحقة بالحاسوب كالطابعة والماسح الضوئي...؟

نعم ☐ لا ☐

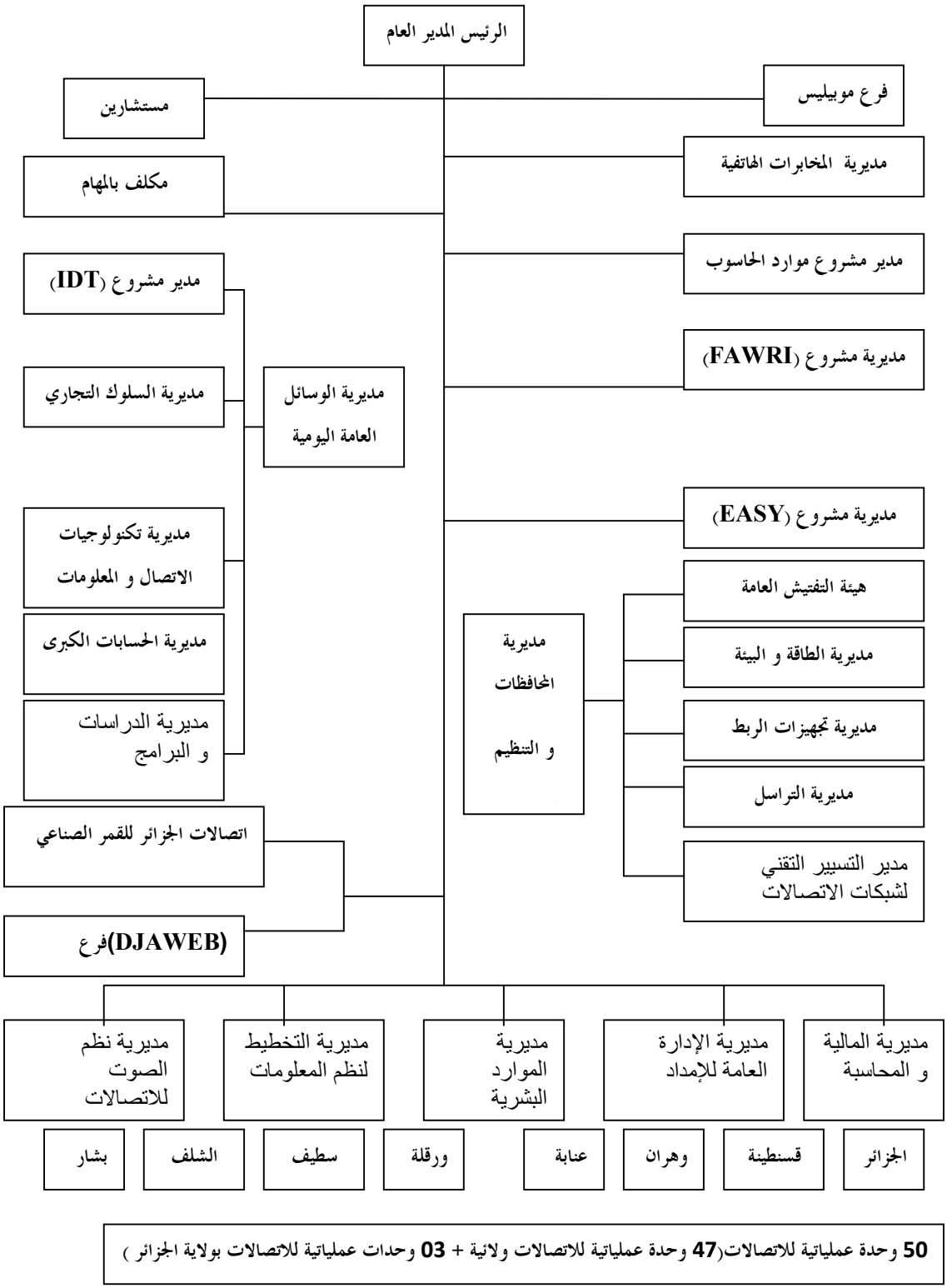
	ب- المستلزمات البرمجية :
72	- هل لك كفاءة عالية في التعامل مع تطبيقات الحاسوب والبرامج المكتبية ؟ نعم ☐ لا ☐
73	- هل المهارات العملية التي تمتلكها في تشغيل وإدارة قواعد البيانات المؤسسة ؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐
	ت- المستلزمات البشرية :
74	- هل تشعر بأنك تجيد مهارات التواصل مع زملائك مستخدمي نظام المعلومات ؟ نعم ☐ لا ☐
75	- هل تتمتع بمعارف جيدة بنظام المعلومات الإدارية تؤهلك لتقديم يد المساعدة لزملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
	ث- المستلزمات التنظيمية :
76	- هل عندك معرفة جيدة بكل ما يحيط بوظيفتك من التعاملات الإدارية المكتبية ؟ نعم ☐ لا ☐
77	- هل تستطيع بكفاءاتك التوفيق بين متطلبات العمل المكتبي الروتيني والعمل على نظام المعلومات ؟ نعم ☐ لا ☐

أرجوا من سيادتكم إرجاع الاستمارة بعد ملؤها

شكرا على تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة

الملحق رقم 02

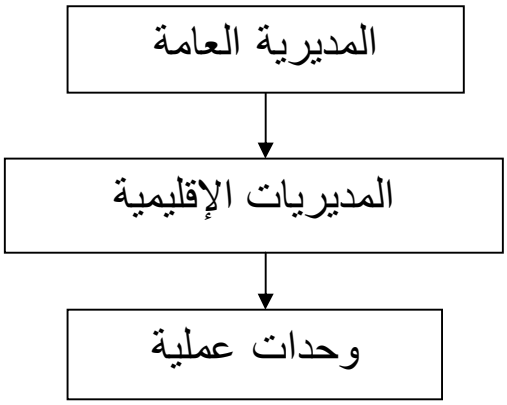
الشكل يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر



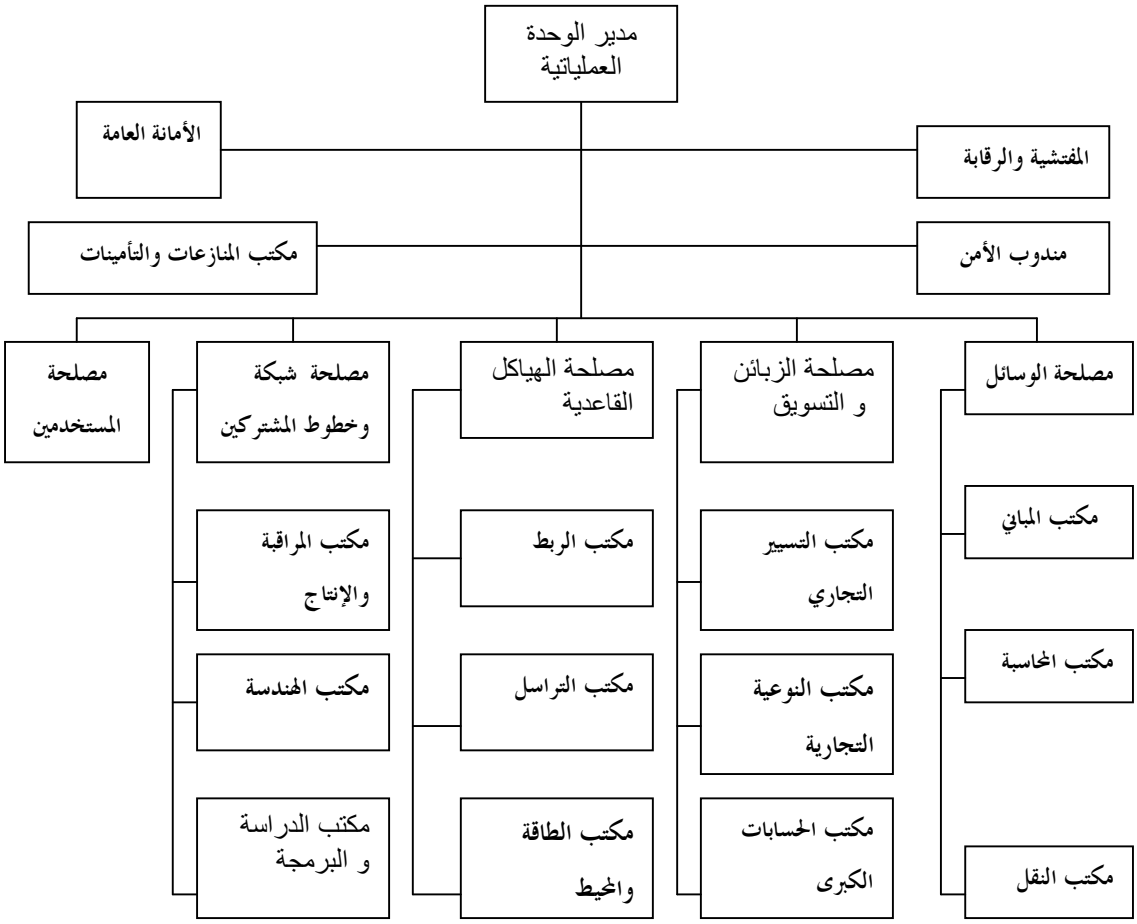
المصدر:

Algérie telecom, 17-01- 2006, entreprise»organigramme direction générale, www.algérietelecom.dz

الشكل يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر حسب التدرج السلمي

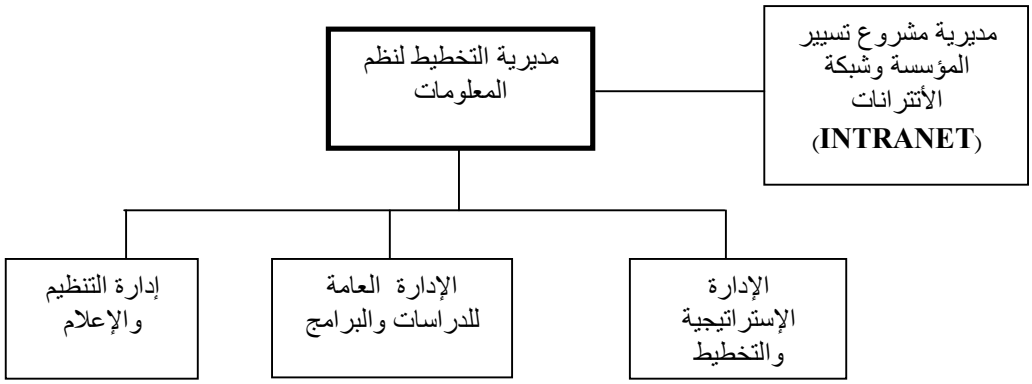


الشكل يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة الجلفة



المصدر:من إعداد الباحث بالرجوع إلى مصالح الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة الجلفة

الشكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات.



المصدر

Algérie telecom, 17-01-2006, entreprise» organigramme- direction et planification des system d'information …www.algerietelecom.dz.

خصائص أفراد عينة الدراسة :

Table de fréquences

س1_الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	50	64,9	64,9	64,9
	أنثى	27	35,1	35,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

س2_السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0-30	2	2,6	2,6	2,6
	30-39	43	55,8	55,8	58,4
	40-49	22	28,6	28,6	87,0
	50---	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

س3_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-5	6	7,8	7,8	7,8
	5-10	31	40,3	40,3	48,1
	11-20	22	28,6	28,6	76,6
	21----	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

س4_المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	2,6	2,6	2,6
	ثانوي	14	18,2	18,2	20,8
	جامعي_ليسانس	54	70,1	70,1	90,9
	جامعي_دكتوراه	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

س5_الحالة_العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	66	85,7	85,7	85,7
	اعزب	11	14,3	14,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

جداول اكتساب الكفاءات الإدارية لموارد البشرية

س7_دبيلوم_حاسوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	32	41,6	41,6	41,6
	لا	45	58,4	58,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

س8_التدريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لادورة	19	24,7	24,7	24,7
	دورة واحدة	19	24,7	24,7	49,4
	دورتان	10	13,0	13,0	62,3
	أكثر من3دورات	29	37,7	37,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

س9_مهارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	76	98,7	98,7	98,7
	لا	1	1,3	1,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

الجداول المركبة : للفرضية الأولى

Tableaux croisés

Tableau croisé س10_وصف_وظيفي * س65_بث_المعلومات

		س65_بث_المعلومات		
		لا	نعم	Total
س10_وصف_وظيفي	نعم	Effectif	9	62	71
		% dans س65_بث_المعلومات	69,2%	96,9%	92,2%
	لا	Effectif	4	2	6
		% dans س65_بث_المعلومات	30,8%	3,1%	7,8%
Total		Effectif	13	64	77
		% dans س65_بث_المعلومات	100,0%	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	11,492[a]	1	,001		
Correction pour continuité[b]	7,967	1	,005		
Rapport de vraisemblance	8,296	1	,004		
Test exact de Fisher				,006	,006
Association linéaire par linéaire	11,343	1	,001		
N d'observations valides	77				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,01.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,386	,149	3,627
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,386	,149	3,627
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,001[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,001[c]
N d'observations valides		

Tableaux croisés

Tableau croisé س11_اللوائح * س58_جمع_البيانات_1

		س58_جمع_البيانات_1		
		لا	نعم	Total
س11_اللوائح	نعم	Effectif	15	46	61
		% dans س58_جمع_البيانات_1	55,6%	92,0%	79,2%
	لا	Effectif	12	4	16
		% dans س58_جمع_البيانات_1	44,4%	8,0%	20,8%
Total		Effectif	27	50	77
		% dans س58_جمع_البيانات_1	100,0%	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	14,146[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	12,019	1	,001		
Rapport de vraisemblance	13,724	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	13,962	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,61.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,429	,108	4,108
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,429	,108	4,108
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س13_اتخاذ_القرار * س75_المستلزمات_البشرية_2

		س75_المستلزمات_البشرية_2				
		لا	نعم	Total		
س13_اتخاذ_القرار	نعم	0	28	28	Effectif	
		0,0%	46,7%	36,4%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	لا	17	32	49	Effectif	
		100,0%	53,3%	63,6%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
Total		17	60	77	Effectif	
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	12,467[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	10,532	1	,001		
Rapport de vraisemblance	18,033	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	12,305	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,18.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,402	,057	3,806
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,402	,057	3,806
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

س14_التعقيد * س62_تخزين_المعلومات_1

Tableau croisé

		س62_تخزين_المعلومات_1				
		لا	نعم	Total		
س14_التعقيد	نعم	9	14	23	Effectif	
		69,2%	21,9%	29,9%	% dans س62_تخزين_المعلومات_1	
	لا	4	50	54	Effectif	
		30,8%	78,1%	70,1%	% dans س62_تخزين_المعلومات_1	
Total		13	64	77	Effectif	
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س62_تخزين_المعلومات_1	

Tests du khi-deux

Sig. exacte (unilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. approx. (bilatérale)	ddl	Valeur	
		,001	1	11,567[a]	khi-deux de Pearson
		,002	1	9,417	Correction pour continuité[b]
		,001	1	10,614	Rapport de vraisemblance
,002	,002				Test exact de Fisher
		,001	1	11,417	Association linéaire par linéaire
				77	N d'observations valides

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,88.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,388	,117	-3,641
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,388	,117	-3,641
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س14_التعقيد * س64_استرجاع_المعلومات

Tableau croisé

		س64_استرجاع_المعلومات			
		لا	نعم	Total	
س14_التعقيد	نعم	13	10	23	Effectif
		65,0%	17,5%	29,9%	% dans س64_استرجاع_المعلومات
	لا	7	47	54	Effectif
		35,0%	82,5%	70,1%	% dans س64_استرجاع_المعلومات
	Total	20	57	77	Effectif
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س64_استرجاع_المعلومات

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	15,917[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	13,732	1	,000		
Rapport de vraisemblance	15,063	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	15,710	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,97.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,455	,112	-4,421
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,455	,112	-4,421
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

س16_تلائم_الوظيفة_الديبلوم * س63_تخزين_المعلومات_2

Tableau croisé

		س63_تخزين_المعلومات_2			
		لا	نعم	Total	
س16_تلائم_الوظيفة_الديبلوم	نعم	20	37	57	Effectif
		90,9%	67,3%	74,0%	% dans س63_تخزين_المعلومات_2
	لا	2	18	20	Effectif
		9,1%	32,7%	26,0%	% dans س63_تخزين_المعلومات_2
	Total	22	55	77	Effectif
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س63_تخزين_المعلومات_2

Tests du khi-deux

Sig. exacte (unilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. approx. (bilatérale)	ddl	Valeur	
		,033	1	4,566[a]	khi-deux de Pearson
		,064	1	3,419	Correction pour continuité[b]
		,022	1	5,260	Rapport de vraisemblance
,027	,044				Test exact de Fisher
		,034	1	4,507	Association linéaire par linéaire
				77	N d'observations valides

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,71.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,244	,087	-2,174
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,244	,087	-2,174
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,033[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,033[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س16_تلائم_الوظيفة_الديبلوم * س75_المستلزمات_البشرية_2

Tableau croisé

	س75_المستلزمات_البشرية_2				
Total	لا	نعم			
57	7	50	Effectif	نعم	س16_تلائم_الوظيفة_الديبلوم
74,0%	41,2%	83,3%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2		
20	10	10	Effectif	لا	
26,0%	58,8%	16,7%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2		
77	17	60	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	12,244[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	10,150	1	,001		
Rapport de vraisemblance	11,107	1	,001		
Test exact de Fisher				,001	,001
Association linéaire par linéaire	12,085	1	,001		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,42.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,399	,120	3,766
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,399	,120	3,766
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س17_المسمى_الوظيفي_المهام * س75_المستلزمات_البشرية_2

	س75_المستلزمات_البشرية_2				
Total	لا	نعم			
55	7	48	Effectif	نعم	س17_المسمى_الوظيفي_المهام
71,4%	41,2%	80,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2		
22	10	12	Effectif	لا	
28,6%	58,8%	20,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2		
77	17	60	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2		

Tests du khi-deux

Sig. exacte (unilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. approx. (bilatérale)	ddl	Valeur	
		,002	1	9,784[a]	khi-deux de Pearson
		,005	1	7,974	Correction pour continuité[b]
		,003	1	9,050	Rapport de vraisemblance
,003	,005				Test exact de Fisher
		,002	1	9,656	Association linéaire par linéaire
				77	N d'observations valides

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,86.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,356	,119	3,304
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,356	,119	3,304
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,001[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,001[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

الجداول المركبة :الفرضية الثانية

Tableaux croisés

Tableau croisé س18_اللوائح_والتعليمات_1 * س68_امن_المعلومات_1

	س68_امن_المعلومات_1				
Total	لا	نعم			
67	16	51	Effectif	نعم	س18_اللوائح_والتعليمات_1
87,0%	69,6%	94,4%	% dans س68_امن_المعلومات_1		
10	7	3	Effectif	لا	
13,0%	30,4%	5,6%	% dans س68_امن_المعلومات_1		
77	23	54	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س68_امن_المعلومات_1		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	8,835[a]	1	,003		
Correction pour continuité[b]	6,771	1	,009		
Rapport de vraisemblance	8,026	1	,005		
Test exact de Fisher				,006	,006
Association linéaire par linéaire	8,720	1	,003		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,99.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,339	,119	3,118
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,339	,119	3,118
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,003[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,003[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س19_اللوائح_والتعليمات_2 * س77_المستلزمات_التنظيمية_1

	س77_المستلزمات_التنظيمية_1				
Total	لا	نعم			
64	6	58	Effectif	نعم	س19_اللوائح_والتعليمات_2
83,1%	46,2%	90,6%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		
13	7	6	Effectif	لا	
16,9%	53,8%	9,4%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		
77	13	64	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	15,228[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	12,224	1	,000		
Rapport de vraisemblance	12,151	1	,000		
Test exact de Fisher				,001	,001
Association linéaire par linéaire	15,030	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,19.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,445	,135	4,300
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,445	,135	4,300
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

س20_المبادرة * س65_بث_المعلومات

Tableau croisé

		س65_بث_المعلومات				
		Total	لا	نعم		
س20_المبادرة	نعم	61	7	54	Effectif	
		79,2%	53,8%	84,4%	% dans س65_بث_المعلومات	
	لا	16	6	10	Effectif	
		20,8%	46,2%	15,6%	% dans س65_بث_المعلومات	
Total		77	13	64	Effectif	
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س65_بث_المعلومات	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,118[a]	1	,013		
Correction pour continuité[b]	4,404	1	,036		
Rapport de vraisemblance	5,277	1	,022		
Test exact de Fisher				,023	,023
Association linéaire par linéaire	6,038	1	,014		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,70.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,282	,133	2,544
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,282	,133	2,544
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,013[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,013[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س20_المبادرة * س77_المستلزمات_التنظيمية_1

ableau croisé

		س77_المستلزمات_التنظيمية_1			
		Total	لا	نعم	
س20_المبادرة	نعم	61	7	54	Effectif
		79,2%	53,8%	84,4%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1
	لا	16	6	10	Effectif
		20,8%	46,2%	15,6%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1
Total		77	13	64	Effectif
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,118[a]	1	,013		
Correction pour continuité[b]	4,404	1	,036		
Rapport de vraisemblance	5,277	1	,022		
Test exact de Fisher				,023	,023
Association linéaire par linéaire	6,038	1	,014		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,70.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,282	,133	2,544
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,282	,133	2,544
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,013[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,013[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

tableaux croisés

Tableau croisé س21_الابداع * س73_المستلزمات_البرمجية_2

		س73_المستلزمات_البرمجية_2				
		2	1	Total		
س21_الابداع	نعم	26	39	65	Effectif	
		72,2%	95,1%	84,4%	% dans س73_المستلزمات_البرمجية_2	
	لا	10	2	12	Effectif	
		27,8%	4,9%	15,6%	% dans س73_المستلزمات_البرمجية_2	
Total		36	41	77	Effectif	
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س73_المستلزمات_البرمجية_2	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	7,641[a]	1	,006		
Correction pour continuité[b]	5,999	1	,014		
Rapport de vraisemblance	8,115	1	,004		
Test exact de Fisher				,010	,006
Association linéaire par linéaire	7,542	1	,006		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,61.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,315	,096	2,874
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,315	,096	2,874
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,005[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,005[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س23_التعاون * س74_المستلزمات_البشرية_1

		س74_المستلزمات_البشرية_1				
		لا	نعم	Total		
س23_التعاون	نعم	9	57	66	Effectif	
		64,3%	90,5%	85,7%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1	
	لا	5	6	11	Effectif	
		35,7%	9,5%	14,3%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1	
Total		14	63	77	Effectif	
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,417[a]	1	,011		
Correction pour continuité[b]	4,456	1	,035		
Rapport de vraisemblance	5,283	1	,022		
Test exact de Fisher				,024	,024
Association linéaire par linéaire	6,333	1	,012		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,289	,140	2,611
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,289	,140	2,611
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,011[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,011[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س24_الحوافز_المادية * س77_المستلزمات_التنظيمية_1

	س77_المستلزمات_التنظيمية_1				
Total	لا	نعم			
52	5	47	Effectif	نعم	س24_الحوافز_المادية
67,5%	38,5%	73,4%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		
25	8	17	Effectif	لا	
32,5%	61,5%	26,6%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		
77	13	64	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,029[a]	1	,014		
Correction pour continuité[b]	4,539	1	,033		
Rapport de vraisemblance	5,656	1	,017		
Test exact de Fisher				,022	,019
Association linéaire par linéaire	5,950	1	,015		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,22.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,280	,119	2,524
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,280	,119	2,524
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,014[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,014[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س25_الحوافز_المعنوية * س74_المستلزمات_البشرية_1

	س74_المستلزمات_البشرية_1				
Total	لا	نعم			
46	3	43	Effectif	نعم	س25_الحوافز_المعنوية
59,7%	21,4%	68,3%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1		
31	11	20	Effectif	لا	
40,3%	78,6%	31,7%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1		
77	14	63	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	10,442[a]	1	,001		
Correction pour continuité[b]	8,586	1	,003		
Rapport de vraisemblance	10,513	1	,001		
Test exact de Fisher				,002	,002
Association linéaire par linéaire	10,307	1	,001		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,64.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,368	,104	3,430
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,368	,104	3,430
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,001[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,001[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س26_المشاركة_في_اتخاذ_القرار_1 * س75_المستلزمات_البشرية_2

		س75_المستلزمات_البشرية_2			
	Total	لا	نعم		
س26_المشاركة_في_اتخاذ_القرار_1	34	2	32	Effectif	نعم
	44,2%	11,8%	53,3%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	43	15	28	Effectif	لا
	55,8%	88,2%	46,7%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	77	17	60	Effectif	Total
	100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	9,283[a]	1	,002		
Correction pour continuité[b]	7,673	1	,006		
Rapport de vraisemblance	10,464	1	,001		
Test exact de Fisher				,002	,002
Association linéaire par linéaire	9,162	1	,002		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,51.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,347	,088	3,206
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,347	,088	3,206
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,002[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,002[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

س27__المشاركة_في_اتخاذ_القرار_2 * س70_المستلزمات_المادية_1

Tableau croisé

		س70_المستلزمات_المادية_1			
	Total	لا	نعم		
س27__المشاركة_في_اتخاذ_القرار_2	52	12	40	Effectif	نعم
	67,5%	44,4%	80,0%	% dans س70_المستلزمات_المادية_1	
	25	15	10	Effectif	لا
	32,5%	55,6%	20,0%	% dans س70_المستلزمات_المادية_1	
	77	27	50	Effectif	Total
	100,0%	100,0%	100,0%	% dans س70_المستلزمات_المادية_1	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	10,109[a]	1	,001		
Correction pour continuité[b]	8,552	1	,003		
Rapport de vraisemblance	9,937	1	,002		
Test exact de Fisher				,002	,002
Association linéaire par linéaire	9,977	1	,002		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,77.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,362	,111	3,367
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,362	,111	3,367
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,001[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,001[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س27__المشاركة_في_اتخاذ_القرار_2 * س72_المستلزمات_البرمجية_1

Tableau croisé

		س72_المستلزمات_البرمجية_1			
		لا	نعم	Total	
س27__المشاركة_في_اتخاذ_القرار_2	نعم	52	6	46	Effectif
		67,5%	31,6%	79,3%	% dans س72_المستلزمات_البرمجية_1
	لا	25	13	12	Effectif
		32,5%	68,4%	20,7%	% dans س72_المستلزمات_البرمجية_1
Total		77	19	58	Effectif
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س72_المستلزمات_البرمجية_1

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	14,871[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	12,774	1	,000		
Rapport de vraisemblance	14,235	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	14,678	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,17.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,439	,111	4,237
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,439	,111	4,237
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

Tableau croisé س28_تجهيزات_المكتبة * س61_معالجة_البيانات_2

		س61_معالجة_البيانات_2			
		لا	نعم	Total	
س28_تجهيزات_المكتبة	نعم	57	6	51	Effectif
		74,0%	46,2%	79,7%	% dans س61_معالجة_البيانات_2
	لا	20	7	13	Effectif
		26,0%	53,8%	20,3%	% dans س61_معالجة_البيانات_2
Total		77	13	64	Effectif
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س61_معالجة_البيانات_2

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,319[a]	1	,012		
Correction pour continuité[b]	4,696	1	,030		
Rapport de vraisemblance	5,662	1	,017		
Test exact de Fisher				,032	,019
Association linéaire par linéaire	6,237	1	,013		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,38.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,286	,126	2,589
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,286	,126	2,589
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,012[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,012[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س31_العوامل_السياسية_2 * س75_المستلزمات_البشرية_2

		س75_المستلزمات_البشرية_2			
	Total	لا	نعم		
س31_العوامل_السياسية_2	64	10	54	Effectif	نعم
	83,1%	58,8%	90,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	13	7	6	Effectif	لا
	16,9%	41,2%	10,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	77	17	60	Effectif	Total
	100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	9,175[a]	1	,002		
Correction pour continuité[b]	7,088	1	,008		
Rapport de vraisemblance	7,876	1	,005		
Test exact de Fisher				,006	,006
Association linéaire par linéaire	9,056	1	,003		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,87.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,345	,130	3,185
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,345	,130	3,185
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,002[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,002[c]
N d'observations valides		

Tableaux croisés

Tableau croisé س35_العوامل_الاجتماعية_2 * س75_المستلزمات_البشرية_2

		س75_المستلزمات_البشرية_2			
	Total	لا	نعم		
س35_العوامل_الاجتماعية_2	47	9	38	Effectif	نعم
	61,0%	52,9%	63,3%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	30	8	22	Effectif	لا
	39,0%	47,1%	36,7%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	77	17	60	Effectif	Total
	100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,602[a]	1	,438		
Correction pour continuité[b]	,244	1	,621		
Rapport de vraisemblance	,593	1	,441		
Test exact de Fisher				,574	,308
Association linéaire par linéaire	,594	1	,441		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,62.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,088	,116	,768
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,088	,116	,768
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,445[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,445[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

Tableau croisé س37_العوامل_التكنولوجية_2 * س70_المستلزمات_المادية_1

		س70_المستلزمات_المادية_1		
		لا	نعم	Total
س37_العوامل_التكنولوجية_2	نعم	Effectif	36	62
		% dans س70_المستلزمات_المادية_1	72,0%	80,5%
	لا	Effectif	14	15
		% dans س70_المستلزمات_المادية_1	28,0%	19,5%
Total		Effectif	50	77
		% dans س70_المستلزمات_المادية_1	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,598[a]	1	,010		
Correction pour continuité[b]	5,140	1	,023		
Rapport de vraisemblance	8,090	1	,004		
Test exact de Fisher				,014	,008
Association linéaire par linéaire	6,512	1	,011		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,26.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,293	,076	-2,651
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,293	,076	-2,651
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,010[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,010[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س39_العوامل_المنافسين_2 * س59_جمع_البيانات_2

		س59_جمع_البيانات_2		
		لا	نعم	Total
س39_العوامل_المنافسين_2	نعم	Effectif	46	54
		% dans س59_جمع_البيانات_2	82,1%	70,1%
	لا	Effectif	10	23
		% dans س59_جمع_البيانات_2	17,9%	29,9%
Total		Effectif	56	77
		% dans س59_جمع_البيانات_2	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	14,146[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	12,121	1	,000		
Rapport de vraisemblance	13,440	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	13,962	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,27.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,429	,113	4,108
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,429	,113	4,108
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

س40_العوامل_الزبائن_1 * س61_معالجة_البيانات_2

Tableau croisé

	س61_معالجة_البيانات_2				
Total	لا	نعم			
60	4	56	Effectif	نعم	س40_العوامل_الزبائن_1
77,9%	30,8%	87,5%	% dans س61_معالجة_البيانات_2		
17	9	8	Effectif	لا	
22,1%	69,2%	12,5%	% dans س61_معالجة_البيانات_2		
77	13	64	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س61_معالجة_البيانات_2		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	20,214[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	17,051	1	,000		
Rapport de vraisemblance	17,021	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	19,951	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,87.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,512	,122	5,167
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,512	,122	5,167
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س40_العوامل_الزبائن_1 * س73_المستلزمات_البرمجية_2

Tableau croisé

	س73_المستلزمات_البرمجية_2				
Total	2	1			
60	23	37	Effectif	نعم	س40_العوامل_الزبائن_1
77,9%	63,9%	90,2%	% dans س73_المستلزمات_البرمجية_2		
17	13	4	Effectif	لا	
22,1%	36,1%	9,8%	% dans س73_المستلزمات_البرمجية_2		
77	36	41	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س73_المستلزمات_البرمجية_2		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	7,739[a]	1	,005		
Correction pour continuité[b]	6,283	1	,012		
Rapport de vraisemblance	7,989	1	,005		
Test exact de Fisher				,007	,006
Association linéaire par linéaire	7,639	1	,006		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,95.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,317	,103	2,895
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,317	,103	2,895
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,005[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,005[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

س41_العوامل_الزبائن_2 * س62_تخزين_المعلومات_1

Tableau croisé

		س62_تخزين_المعلومات_1		
		لا	نعم	Total
س41_العوامل_الزبائن_2	نعم	4	46	50
		30,8%	71,9%	64,9%
	لا	9	18	27
		69,2%	28,1%	35,1%
	Total	13	64	77
		100,0%	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	8,018[a]	1	,005		
Correction pour continuité[b]	6,315	1	,012		
Rapport de vraisemblance	7,672	1	,006		
Test exact de Fisher				,009	,007
Association linéaire par linéaire	7,914	1	,005		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,56.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,323	,114	2,953
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,323	,114	2,953
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,004[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,004[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س41_العوامل_الزبائن_2 * س63_تخزين_المعلومات_2

Tableau croisé

		س63_تخزين_المعلومات_2		
		لا	نعم	Total
س41_العوامل_الزبائن_2	نعم	9	41	50
		40,9%	74,5%	64,9%
	لا	13	14	27
		59,1%	25,5%	35,1%
	Total	22	55	77
		100,0%	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	7,808[a]	1	,005		
Correction pour continuité[b]	6,401	1	,011		
Rapport de vraisemblance	7,601	1	,006		
Test exact de Fisher				,008	,006
Association linéaire par linéaire	7,707	1	,006		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,71.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,318	,114	2,909
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,318	,114	2,909
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,005[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,005[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

الجداول المركبة : الفرضية الثالثة

Tableaux croisés

Tableau croisé س42_الوعي_بالذات_1 * س74_المستلزمات_البشرية_1

		س74_المستلزمات_البشرية_1			
		لا	نعم	Total	
س42_الوعي_بالذات_1	نعم	49	7	56	Effectif
		77,8%	50,0%	72,7%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1
	لا	14	7	21	Effectif
		22,2%	50,0%	27,3%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1
Total		63	14	77	Effectif
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	4,456[a]	1	,035		
Correction pour continuité[b]	3,166	1	,075		
Rapport de vraisemblance	4,086	1	,043		
Test exact de Fisher				,048	,041
Association linéaire par linéaire	4,398	1	,036		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,82.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,241	,125	2,146
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,241	,125	2,146
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,035[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,035[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

س43_الوعي_بالذات_2 * س74_المستلزمات_البشرية_1

Tableau croisé

		س74_المستلزمات_البشرية_1			
		لا	نعم	Total	
س43_الوعي_بالذات_2	نعم	46	6	52	Effectif
		73,0%	42,9%	67,5%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1
	لا	17	8	25	Effectif
		27,0%	57,1%	32,5%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1
Total		63	14	77	Effectif
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	4,752[a]	1	,029		
Correction pour continuité[b]	3,476	1	,062		
Rapport de vraisemblance	4,481	1	,034		
Test exact de Fisher				,055	,034
Association linéaire par linéaire	4,690	1	,030		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,55.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,248	,120	2,221
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,248	,120	2,221
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,029[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,029[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س43_الوعي_بالذات_2 * س75_المستلزمات_البشرية_2

Tableau croisé

		س75_المستلزمات_البشرية_2			
	Total	لا	نعم		
س43_الوعي_بالذات_2	52	6	46	Effectif	نعم
	67,5%	35,3%	76,7%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	25	11	14	Effectif	لا
	32,5%	64,7%	23,3%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	77	17	60	Effectif	Total
	100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	10,341[a]	1	,001		
Correction pour continuité[b]	8,540	1	,003		
Rapport de vraisemblance	9,806	1	,002		
Test exact de Fisher				,003	,002
Association linéaire par linéaire	10,207	1	,001		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,52.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,366	,115	3,411
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,366	,115	3,411
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,001[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,001[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

Tableaux croisés

Tableau croisé س45_تنظيم_الذات_2 * س64_استرجاع_المعلومات

		س64_استرجاع_المعلومات			
	Total	لا	نعم		
س45_تنظيم_الذات_2	50	17	33	Effectif	نعم
	64,9%	85,0%	57,9%	% dans س64_استرجاع_المعلومات	
	27	3	24	Effectif	لا
	35,1%	15,0%	42,1%	% dans س64_استرجاع_المعلومات	
	77	20	57	Effectif	Total
	100,0%	100,0%	100,0%	% dans س64_استرجاع_المعلومات	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	4,777[a]	1	,029		
Correction pour continuité[b]	3,661	1	,056		
Rapport de vraisemblance	5,268	1	,022		
Test exact de Fisher				,032	,024
Association linéaire par linéaire	4,715	1	,030		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,01.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,249	,095	-2,227
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,249	,095	-2,227
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,029[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,029[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

Tableau croisé س49_الدافعية_2 * س77_المستلزمات_التنظيمية_1

	س77_المستلزمات_التنظيمية_1				
Total	لا	نعم			
75	11	64	Effectif	نعم	س49_الدافعية_2
97,4%	84,6%	100,0%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		
2	2	0	Effectif	لا	
2,6%	15,4%	0,0%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		
77	13	64	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س77_المستلزمات_التنظيمية_1		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	10,109[a]	1	,001		
Correction pour continuité[b]	4,942	1	,026		
Rapport de vraisemblance	7,388	1	,007		
Test exact de Fisher				,027	,027
Association linéaire par linéaire	9,977	1	,002		
N d'observations valides	77				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,34.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,362	,121	3,367
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,362	,121	3,367
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,001[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,001[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

Tableau croisé س50_المهارات_الاجتماعية_1 * س74_المستلزمات_البشرية_1

	س74_المستلزمات_البشرية_1				
Total	لا	نعم			
61	7	54	Effectif	نعم	س50_المهارات_الاجتماعية_1
79,2%	50,0%	85,7%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1		
16	7	9	Effectif	لا	
20,8%	50,0%	14,3%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1		
77	14	63	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	8,876[a]	1	,003		
Correction pour continuité[b]	6,839	1	,009		
Rapport de vraisemblance	7,614	1	,006		
Test exact de Fisher				,007	,007
Association linéaire par linéaire	8,760	1	,003		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,91.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,340	,131	3,126
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,340	,131	3,126
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,003[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,003[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

س51_المهارات_الاجتماعية_2 * س74_المستلزمات_البشرية_1

Tableau croisé

		س74_المستلزمات_البشرية_1				
		Total	لا	نعم		
س51_المهارات_الاجتماعية_2	نعم	68	7	61	Effectif	
		88,3%	50,0%	96,8%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1	
	لا	9	7	2	Effectif	
		11,7%	50,0%	3,2%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1	
Total		77	14	63	Effectif	
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س74_المستلزمات_البشرية_1	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	24,332[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	20,007	1	,000		
Rapport de vraisemblance	18,399	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	24,016	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,64.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,562	,128	5,886
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,562	,128	5,886
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س51_المهارات_الاجتماعية_2 * س75_المستلزمات_البشرية_2

Tableau croisé

		س75_المستلزمات_البشرية_2				
		Total	لا	نعم		
س51_المهارات_الاجتماعية_2	نعم	68	12	56	Effectif	
		88,3%	70,6%	93,3%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
	لا	9	5	4	Effectif	
		11,7%	29,4%	6,7%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	
Total		77	17	60	Effectif	
		100,0%	100,0%	100,0%	% dans س75_المستلزمات_البشرية_2	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,639[a]	1	,010		
Correction pour continuité[b]	4,619	1	,032		
Rapport de vraisemblance	5,554	1	,018		
Test exact de Fisher				,022	,022
Association linéaire par linéaire	6,553	1	,010		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,99.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,294	,135	2,660
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,294	,135	2,660
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,010[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,010[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

الجداول المركبة : الفرضية الرابعة

Tableaux croisés

س52_الحاسوب * س63_تخزين_المعلومات_2

Tableau croisé

		س63_تخزين_المعلومات_2		
		لا	نعم	Total
س52_الحاسوب	نعم	16	52	68
	% dans س63_تخزين_المعلومات_2	72,7%	94,5%	88,3%
	لا	6	3	9
	% dans س63_تخزين_المعلومات_2	27,3%	5,5%	11,7%
Total	Effectif	22	55	77
	% dans س63_تخزين_المعلومات_2	100,0%	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	7,247[a]	1	,007		
Correction pour continuité[b]	5,287	1	,021		
Rapport de vraisemblance	6,475	1	,011		
Test exact de Fisher				,014	,014
Association linéaire par linéaire	7,153	1	,007		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,57.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,307	,123	2,791
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,307	,123	2,791
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,007[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,007[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س52_الحاسوب * س64_استرجاع_المعلومات

Tableau croisé

		س64_استرجاع_المعلومات		
		لا	نعم	Total
س52_الحاسوب	نعم	14	54	68
	% dans س64_استرجاع_المعلومات	70,0%	94,7%	88,3%
	لا	6	3	9
	% dans س64_استرجاع_المعلومات	30,0%	5,3%	11,7%
Total	Effectif	20	57	77
	% dans س64_استرجاع_المعلومات	100,0%	100,0%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	8,777[a]	1	,003		
Correction pour continuité[b]	6,544	1	,011		
Rapport de vraisemblance	7,602	1	,006		
Test exact de Fisher				,008	,008
Association linéaire par linéaire	8,663	1	,003		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,34.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,338	,126	3,106
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,338	,126	3,106
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,003[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,003[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

س53_اللواحق * س63_تخزين_المعلومات_2 Tableau croisé

	س63_تخزين_المعلومات_2				
Total	لا	نعم			
62	12	50	Effectif	نعم	س53_اللواحق
80,5%	54,5%	90,9%	% dans س63_تخزين_المعلومات_2		
15	10	5	Effectif	لا	
19,5%	45,5%	9,1%	% dans س63_تخزين_المعلومات_2		
77	22	55	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س63_تخزين_المعلومات_2		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	13,247[a]	1	,000		
Correction pour continuité[b]	11,030	1	,001		
Rapport de vraisemblance	12,113	1	,001		
Test exact de Fisher				,001	,001
Association linéaire par linéaire	13,075	1	,000		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,29.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,415	,118	3,948
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,415	,118	3,948
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,000[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,000[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

س_56_سيسكو * س66_تحديث_المعلومات_1

Tableau croisé

	س66_تحديث_المعلومات_1				
Total	لا	نعم			
18	10	8	Effectif	نعم	س_56_سيسكو
23,4%	40,0%	15,4%	% dans س66_تحديث_المعلومات_1		
59	15	44	Effectif	لا	
76,6%	60,0%	84,6%	% dans س66_تحديث_المعلومات_1		
77	25	52	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س66_تحديث_المعلومات_1		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	5,711[a]	1	,017		
Correction pour continuité[b]	4,420	1	,036		
Rapport de vraisemblance	5,443	1	,020		
Test exact de Fisher				,023	,019
Association linéaire par linéaire	5,637	1	,018		
N d'observations valides	77				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,84.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,272	,118	-2,451
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,272	,118	-2,451
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,017[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,017[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

س_56_سيسكو * س67_تحديث_المعلومات_2

Tableau croisé

	س67_تحديث_المعلومات_2				
Total	لا	نعم			
18	6	12	Effectif	نعم	س_56_سيسكو
23,4%	46,2%	18,8%	% dans س67_تحديث_المعلومات_2		
59	7	52	Effectif	لا	
76,6%	53,8%	81,3%	% dans س67_تحديث_المعلومات_2		
77	13	64	Effectif	Total	
100,0%	100,0%	100,0%	% dans س67_تحديث_المعلومات_2		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	4,530[a]	1	,033		
Correction pour continuité[b]	3,129	1	,077		
Rapport de vraisemblance	4,028	1	,045		
Test exact de Fisher				,066	,044
Association linéaire par linéaire	4,471	1	,034		
N d'observations valides	77				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,04.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique[a]	T approx.[b]
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,243	,129	-2,165
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,243	,129	-2,165
N d'observations valides		77		

Mesures symétriques

		Signification approx.
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,034[c]
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,034[c]
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.