



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _ وكالة ولاية قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد الطالبة:

_عزوزسمية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. زنقوفي فوزية	أستاذ محاضر	رئيساً
د. بن حسان زينة	أستاذ محاضر	مؤطراً
د. يخلف سهيل	أستاذ محاضر	عضواً

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

قال تعالى : [وَلَقَدْ أَتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عَلِمًا وَقَالَ اللَّهُ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلْنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ] سورة النمل الآية 15

الحمد لله العلي العظيم على وصولنا لهذه المنزلة من العلم وما كنا لنصل لولا توفيقه وكرمه، ولو أن أنفاس العمر كلها تسبيح فلن نثني على الله حق الثناء، فالحمد لله الذي من فأفضل والذي أعطى فأزجل حمدا يليق بجلاله لا نهاية لعدده ولا آخر لأمده، نسأل الله أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم ، نافعا لكل من وقف عليه وصدقة جارية عساها ترفع درجاتنا فنأتى الكتاب باليمين، فليبقى الأثر ما دمنا في الدنيا عابرين.

أما بعد، فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الجميلة قلبا وقالبا بن حسان زينة على كل الدعم والمجهودات التي بذلتها والنصائح الجليلة التي قدمتها لي طوال هذه الفترة والتي بفضلها تم إخراج هذا العمل في أفضل صورة، أدامك الله ذخرا للعلم ونفع بك ما أعقبنا من أجيال وأعلى مراتبك ورفع درجاتك وجعلك ممن تخفض الملائكة أجنحتها لهم تواضعا وتعظيما.

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير لصهري الأستاذ الكريم عبد العزيز صالي من جامعة البلدية على دعمه اللامتناهي وسخاء عطاءه دمت لي نعم السند وفقك الله وسدد خطاك وأعلى مراتبك وجزاك من الخير أفضله ورزقك من العلم ما ينفع البلاد والعباد.

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى جميع من تتلمذت على يده من مرحلة الإبتدائي وصولا إلى الثانوي فمن علمني حرفا صنت له ودا، ولا تكفي عبارات الشكر لنوفي حق أساتذة قسم علم الاجتماع بقالمة جميعهم دون إستثناء حقهم على ما منحونا من علم ومن أدب، ستبقون بصمة فارقة في حياتي أدامكم الله ذخرا للعلم ونفع بكم الجزائر الأبية وسدد خطاكم ورفع منزلتكم مع الأنبياء والصالحين.

أشكر أيضا كل من ساعدني وشد على يدي من قريب أو من بعيد، خاصة العاملين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وأخص بالذكر أمين صاحب الدعم الغير مشروط حفظه الله.

إلى جميع من يقرأ ، إذا أردت الدنيا فعليك بالعلم، وإذا أردت الآخرة فعليك بالعلم، وإذا أردت كلاهما فعليك بالعلم. والعلم لا يعطيك بعضه إلا إذا أعطيته كلك فإذا أعطيته بعضك لم يعطك شيئا . ويظل المرء عالما ما طلب العلم فإذا ظن أنه قد علم فقد جهل، طالب العلم يؤثر الآخرة على الدنيا فيريحهما معا، بينما الجاهل يؤثر الدنيا على الآخرة فيخسرهما معا، من لم تكن له بداية محرقة لن تكن له نهاية مشرقة، فالبطولة ليست أن تبلى بل أن تنجح بالإبتلاء....



سمية عزوز

الإهداء

إلى عظيم القدر في حياتي، إلى سندي الرحيم، إلى الذي عدني دائما إبنته التاسعة وأخر عنقوده، إلى من فتح لي قلبه قبل بيته حينما أغلق الجميع أذرعهم وصدوا عني، إلى من كفلني وصانني وحماني، إلى من أغرقني بفضله وعظيم كرمه إلى من أدين له بكل ما أنا عليه الآن إلى الذي يمنحني السماء دون أن أطلب منه نجمة واحدة حتى، إلى من تعب في تربيته وعلمني أن الحياة جد وإجتهاد ذو عقيدة وجهاد، والذي ينتابني الفخر عندما ينسبونني إلى إسمه، إلى شخصي العظيم الذي تعج المجالس بطيب ذكره، إلى الرجل الحقيقي الذي لن أجد مثله في كل الدنيا ولو بحثت فوق الدهر دهرا، إلى الأب الوحيد الذي أعرفه إلى جدي الحبيب عزوز السبتي عليك أستند وبك أقوى، أفخر أنك عوزي الجميل وملجأ قلبي حفظك الله ورعاك وأطال عمرك وقدرني على رد ولو نقطة واحدة من بحر كرمك وعطفك.

الدنيا أم، وقلب أمي يحمل الدنيا وما فيها ومن كرم الزمان أن منحني إثنين جدتي الجميلة، الحانية الحنون حفظك الله وأطال عمرك ورزقك الصحة والعافية، أما زهرة قلبي، التي تأثر على نفسها وتمنحني كل شيء بدون ان اطلب، إلى من أتقنت الدورين فكانت لي أما وأبا فهي أمي وأمتي ومأمني وأماني وأعلى ما أملك أمي الحبيبة أدامك الله نعمة وأطال عمرك وحفظك لي دائما وأبدا.

إلى تراب أبي الطيب، إلى قطعة من قلبي فقدتها مبكرا، إبنتك كبرت يا أبي، أعدك أن أحمل إسمك عاليا وأن أكون نعم الخلف، وأن أصل إلى كل ما قد كنت لتتمناه لو بقيت بيننا، أنت في قلبي دائما وأبدا عسى ان تكون في جنة الخلد عند من لا يظلم عنده أحدا. إلى روح جدتي الطيبة.

إلى خالتي الجميلات اللواتي دعمنني في كل الأوقات شكرا لكن جميعا دون إستثناء فمنكن أستلهم قوتي وبكن أفخر دائما حفظكن الله ورزقكن من الخير أفضله، إلى جميع أبناء وبنات خالاتي.

إلى رفيق دربي، عزيز قلبي وسندي ابن خالتي الجميل المتألق الملازم محمد ياسين.

إلى صديقة العمر والسنين القادمة خلود وإلى جميلاتي العزيزات حليلة، سوسن، بسمة، سمية، صفاء، عبير، نجاح، أمينة، إلى شيماء الجميلة إبقى قوية وإبتسمي دوما فلا يليق بك غير الفرح، إلى أصدقائي الصادقين وليد وأمين وكل زملائي وزميلاتي الذين عرفتهم في هذا المشوار.

إلى جميع أساتذتي وإلى العاملين بمكتبة الكلية وإلى كل من دعى لي بالتوفيق وساعدني على بلوغ هدفي أهديكم هذا العمل المتواضع مع جزيل شكري وتقديري .

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ_د	قائمة المحتويات
هـ_و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
02	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة
05	أولاً: الإشكالية
08	ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة
08	1. المفاهيم الأساسية
08	أ_ الفاعلية
09	ب_ التكنولوجيا
12	ج_ المعلومات
15	د_ تكنولوجيا المعلومات
18	هـ_ التميز المؤسسي
22	و_ التميز القيادي
23	ز_ جودة الخدمة
24	2. المفاهيم المساعدة
24	أ_ نظم المعلومات
28	ب_ الميزة التنافسية
31	ثالثاً: منهجية الدراسة
31	1. مجالات الدراسة
38	2. منهج الدراسة
39	3. تقنيات البحث الميداني
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربات النظرية
43	أولاً: الدراسات السابقة
43	1. الدراسات المحلية

50	2. الدراسات العربية
56	3. الدراسات الأجنبية
60	ثانيا: التنظير لتكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي
60	1_ الإتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات
60	أ_ نظريات النسق الإجتماعي الفني
64	ب_ النظرية السوسيو- تقنية حول التنظيم : مقارنة أمريكي وتريست (معهد نافستوك)
66	ج_ النظرية الموقفية البنائية: أبحاث "بريز" و "ستالكر"
67	د_ التكنولوجيا والتنظيم عند لورنس ولورش
68	2_ الإتجاهات النظرية المفسرة للتميز المؤسسي
68	أ_ نظرية الأداء الظافر
69	ب_ نظرية البحث عن التفوق
70	ج_ نظرية التدمير الإبداعي
71	د_ نظرية خلق التميز
73	هـ_ نظرية الأسرار السبعة أو نموذج ماكينزي
74	و_ نظرية النظم
75	ز_ نظرية Z لوليام اوتشي
	الفصل الثالث : أسس نظرية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها
80	أولا: ماهية تكنولوجيا المعلومات
80	1. التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات
82	2. أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات
86	3. دوافع وأسباب إنتشار تكنولوجيا المعلومات
88	4. خصائص، وظائف تكنولوجيا المعلومات
91	ثانيا: تأثيرات تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات
91	1. التأثيرات الايجابية لتكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات
94	2. التأثيرات السلبية لتكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات
97	ثالثا: أنواع ومكونات تكنولوجيا المعلومات
97	1. تكنولوجيا إسترجاع المعلومات

98	1.1. أجهزة الحاسوب
99	1.2. البرمجيات
100	1.3. قواعد البيانات
103	2. تكنولوجيا الإتصالات
104	2.1. الهاتف
104	2.2. البريد الإلكتروني
104	3.2. شبكة الأنترنت
107	رابعا: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ومعوقاتها.
107	1. نماذج الأعمال القديمة والحديثة : التحول من الأعمال التقليدية إلى الإلكترونية
110	2. معوقات تكنولوجيا المعلومات
	الفصل الرابع: تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي
114	أولا: ماهية التميز المؤسسي
114	1. سيرورة تطور التميز المؤسسي
116	2. فاعلية التميز المؤسسي
119	3. خصائص التميز المؤسسي
120	4. مفاتيح وأسس التميز المؤسسي
123	ثانيا: مداخل التميز المؤسسي
123	1. مدخل الإدارة الإستراتيجية
124	2. مدخل إدارة الجودة الشاملة
126	3. مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
127	4. المدخل الإنساني
128	5. المدخل المعرفي
128	6. مدخل المقارنة الرجعية
130	ثالثا: أبعاد (معايير) التميز المؤسسي
130	1. تميز الثقافة التنظيمية
132	2. تميز الهيكل التنظيمي
134	3. تميز الموارد البشرية
136	4. تميز الإستراتيجية
137	5. تميز القيادة

140	6. تميز الخدمة أو جودة الخدمة
145	رابعاً: أشهر نماذج التميز المؤسسي ومعوقاته
145	1. نماذج التميز المؤسسي
145	1.1. النموذج الياباني للتميز المؤسسي
147	1.2. نموذج مالكوم بالدريج
148	1.3. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
151	2. معوقات التميز المؤسسي
153	خامساً: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي
153	1. تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي المتميز
154	2. التميز المؤسسي والإدارة الإلكترونية
	الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة
158	أولاً: تفرغ وتحليل البيانات
158	1. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
173	2. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
180	3. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
191	ثانياً : مناقشة النتائج
191	1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
196	2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
198	ثالثاً: النتائج العامة والاقتراحات
198	1. النتائج العامة للدراسة
200	2. التوصيات والاقتراحات
202	خاتمة
203	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول النظرية:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفروق بين كل من البيانات والمعلومات	15

فهرس الجداول الميدانية:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	34
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	34
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	35
04	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	36
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	37
06	يوضح استخدام المبحوثين للهاتف في العمل ومجالات ذلك.	160
07	يوضح مجالات استخدام الحاسوب	161
08	يوضح اعتماد المؤسسة على البرمجيات في الوصول إلى الأداء المطلوب	163
09	يوضح مدى تركيز المؤسسة على بناء وتفعيل قواعد البيانات	165
10	يبين أكثر مستخدمي قواعد البيانات	165
11	حول سهولة التعامل مع قواعد البيانات وإلى ماذا ترجع صعوبة استخدامها	167
12	حول استخدام الأنترنت في ميدان العمل ومجالات ذلك	168
13	حول إمتلاك المؤسسة لموقع على شبكة الأنترنت وأهميته	170
14	يوضح نمط العمل الذي يجبذه أفراد العينة	173
15	يبين الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين	174
16	يبين اعتماد القادة على تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، التسيير، وأداء المهام ومجالات استخدامها	176

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

179	يوضح ما إذا كان إستخدام تكنولوجيا المعلومات يجعل القائد متميزا	17
180	يوضح مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بجودة الخدمة	18
182	حول توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الجيدة وأهم إستخداماتها	19
184	يبين مدى إقبال العملاء على خدمات المؤسسة ومظاهر ذلك	20
186	يبين حرص المؤسسة على التحسين المستمر للخدمات بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وأليات هذا الإهتمام	21
188	يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع وفعالية الخدمة	22

فهرس الأشكال النظرية :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	عناصر إدارة المعرفة.	01
26	العلاقة ما بين المشكلات التي تواجه التنظيم، نظم المعلومات، عملية إتخاذ القرار.	02
91	مخطط يبين الوظائف التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات في تحويل البيانات إلى معلومات.	03
115	تطور مفهوم التميز المؤسسي.	04
124	الإطار العام للإستراتيجية.	05
150	مكونات النموذج الأوري للتميز.	06
151	منطق الرادار.	07

فهرس الأشكال الميدانية:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
158	التقنيات التكنولوجية المستخدمة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.	01
162	مدى حرص المؤسسة على تجهيز الأقسام بالحواسيب	02
164	كيفية مساهمة البرمجيات في تحسين خدمات المؤسسة	03
171	الصعوبات التي تواجه المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات	04
182	توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الجيدة	05
189	يوضح كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة ونوعية الخدمة	06

مقدمة

• مقدمة:

تعمل المنظمات الحديثة ضمن بيئة سمتها التغير السريع والمتزايد، الذي ظهر إثر بروز عصر المعلومات هذا الأخير الذي يمكن إعتباره كإحدى أهم تداعيات العولمة ونواتجها الأكثر طغيانا. شمل هذا التغير مختلف المجالات بما فيها ميدان العمل، فالمؤسسات الحديثة خرجت من قوقعتها إلى الإنفتاح على البيئة الخارجية، حيث تحولت إلى نسق مفتوح تفاعلي إستجابة لجميع المجريات الطارئة، هذا ما فرض على المؤسسات الحديثة البحث عن الأليات المناسبة للتكيف بهدف ضمان إستمرارية التواجد في ميدان الأعمال ومواكبة كل ما هو متجدد بصفة متزايدة من أجل ضمان الوصول إلى التجسيد الفعلي لأهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية، فمن هذا المنطلق برزت أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات كإحدى الأليات المرنة القادرة على حفظ ومعالجة المعلومات وإسترجاعها في الوقت المناسب، حتى تبنى على إثرها مختلف العمليات الداخلية والخارجية، كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم أليات التحسين المستمر التي تعتمد عليها المؤسسة، خاصة في ظل تزايد طموحها نحو النجاح والإستمرارية، وإعتماد التطوير الذاتي بهدف الوصول إلى مرتبة التميز المؤسسي.

هذا الأخير الذي يعتبر من المداخل والمفاهيم الشاملة التي تغطي جميع الجوانب التنظيمية القادرة على إحداث الفرق على مستوى المؤسسة، من أهمها رأس المال البشري على رأسه القادة والمسؤولون، فنمط التسيير المثالي من مرتكزات نجاح التنظيمات، خاصة في ظل التدعيم التكنولوجي ورفاهية التسيير الإلكتروني التي خلقتها التقانات التكنولوجية، أينما تحولت القيادة من تقليدية قائمة على كل ما هو قديم وورقي إلى إلكترونية إبتكارية ومواكبة لكل المستجدات الأنوية.

من جانب آخر يرتبط عامل التميز المؤسسي أيضا بالخدمات المقدمة في ظل تزايد الطلب والتركيز على عنصري النوعية والجودة، بهدف تلبية إحتياجات العملاء خصوصا بعد توظيف تكنولوجيا المعلومات والتحول الذي يعرفه المجال الخدماتي المتغير من التقليدي المباشر إلى الإلكتروني البعدي، هذا ما من شأنه خلق ميزة تنافسية مفضية إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وقع الإختيار على موضوع الدراسة إنطلاقا من رغبة ذاتية وميل نحو البحث عن طبيعة العلاقة بين متغيري تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، خاصة في ظل نقص الدراسات السابقة المتطرفة للموضوع.

من جانب آخر، تبرز أهمية هذا الموضوع في تحديد مدى فاعلية تكنولوجيا المعلومات في التجسيد الفعلي للتميز المؤسسي على أرض الواقع، بالتحديد على مستوى النمط القيادي وجودة الخدمة خاصة بعد خروجها من إطار

التقليدي إلى الإلكتروني، من أجل ضمان إستمرارية تواجد المؤسسة في بيئة العمل، والتفعيل المدروس لأليات التحسين المستمر.

تسمح نتائج الدراسة بالكشف عن أليات التأثير لتكنولوجيا المعلومات وقدرتها على خلق التميز المؤسسي، إضافة إلى إمكانية الوصول لبعض التوصيات حول الموضوع والتي يمكن الإستفادة منها في دراسات أخرى، فقد هدفت هذه الدراسة في مضمونها إلى تحديد مدى فاعلية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي، وسعت للكشف عن طبيعة النمط القيادي المتميز ودوره في الإرتقاء المنظمي، إضافة إلى كشف طبيعة الخدمات المقدمة المقدمة من خلال المؤسسة وجودتها، خاصة المعتمدة على توظيف تكنولوجيا المعلومات.

تمحورت دراستنا الحالية حول فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي، حيث تضمنت أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول المعنون بالإطار التصوري والمنهجي للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة، المفاهيم الأساسية والمقاربات النظرية المفسرة لكل من تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، إضافة إلى الجانب المنهجي، والدراسات السابقة المختارة حول الموضوع والموظفة بهدف الإستفادة منها في إثراء الدراسة الحالية،

أما الفصل الثاني فقد جاء معنونا بأسس نظرية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، متضمنا لكل ما تم جمعه من تراث نظري حول تكنولوجيا المعلومات، تأثيراتها، أنواعها، تطبيقاتها ومعوقاتها.

في حين تضمن الفصل الثالث تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي، موضحا ماهيته وأهم مداخله، أبعاده ونماذجه، معوقاته ونقاط الإرتباط بينه وبين تكنولوجيا المعلومات.

في حين تم تخصيص الفصل الرابع والأخير للإطار الميداني للدراسة وتحليل وتفريغ ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

يعتبر كل من تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي من مواضيع الساعة، والأكثر جذبا للباحثين لحدائتها ونقص إستهلاكيته، ونظرا لإتساعها وتضمنها لأبعاد وجوانب أخرى متعددة يمكن تناولها في دراسات أخرى مثل التركيز على الإتصالات الشبكية في المؤسسات، أو عنصر تميز الهيكل التنظيمي، أو ثقافة التميز، أو تميز الإستراتيجيات... إلخ.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. المفاهيم الأساسية

أ_ الفاعلية

ب_ التكنولوجيا

ج_ المعلومات

د_ تكنولوجيا المعلومات

هـ_ التميز المؤسسي

و_ التميز القيادي

_ جودة الخدمة

2. المفاهيم المساعدة

أ_ نظم المعلومات

ب_ الميزة التنافسية

ثالثاً: منهجية الدراسة

1. مجالات الدراسة

2. منهج الدراسة

3. تقنيات البحث الميداني

أولاً: الإشكالية

يشهد العالم اليوم نوعاً جديداً من الثورات في شكلها اللاتقليدي، والتي تفجرت بالتحديد عقب الثورة الصناعية في أوروبا وما حملته من تطورات وخلفته من تداعيات شملت كل القطاعات والتخصصات على اختلافها، حيث عرفت بثورة تكنولوجيا المعلومات. فالديناميكية الظاهرة حالياً هي نتاج لتوظيف الوسائل التكنولوجية والتعامل الجيد مع المعلومات، هذه الأخيرة التي تعد بمثابة القاعدة الأساسية لعصر الثورة التكنولوجية الثالثة، فرغم أنها تواجدت مع وجود الإنسان، إلا أنها تخضع لمبدأ التراكمية وتستمر في التطور والنمو بنمو إدراكات الأفراد و توسع قدراتهم على اكتساب المعرفة وتعلم الأشياء، وقد صاحب ذلك تطور وسائل نقلها وتداولها والوصول إليها، لتشكل بذلك جزءاً يصعب استنصاله من الأجزاء الحياتية والعملية .

فالمعلومة هي رأس مال النمو الاقتصادي والعلمي، حيث تبرز تداخلاتها بشكل واضح في كل أوجه النشاط الإنساني سياسية كانت أو عسكرية، إقتصادية، إجتماعية أو حتى ترفيهية، فهي ميزة النصف الثاني من القرن العشرين، حيثما برزت ظاهرة تفجر المعلومات لتغطي كل الجوانب السابقة الذكر، وتم الانتقال من مرحلة إمتلاك المعلومة إلى التصنيع والمتاجرة المعلوماتية، أينما أصبحت المعلومات عبارة عن صناعة قائمة بحد ذاتها تتفق عليها كبرى الدول الصناعية أمالاً طائلة تحت مبدأ من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة والقوة والسيطرة على كل المجريات العالمية، وتزايدت معها سبل البحث عن أفضل وسائل حفظ المعلومات وتداولها لتظهر تكنولوجيا المعلومات بمختلف أصنافها.

حيث تكمن ميزة تكنولوجيا المعلومات في القدرة الهائلة على جمع البيانات، تصنيفها، تخزينها، استرجاعها وإتاحتها لأكبر عدد من المستخدمين بوقت وجهد منخفضين، هذا ما جعل المؤسسات الحديثة سواء كانت اقتصادية ربحية أو إدارية خدماتية، تتسابق لإكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة ومواكبة التطورات الرقمية، بهدف تحسين مخرجاتها ونوعية الخدمات التي تقدمها، خاصة في ظل التغيرات المحيطة التي تستدعي التحسين من طرائق العمل التقليدية عن طريق إتباع سبل أكثر حداثة، ومن ضمن هذه التغيرات طغيان الجانب التقني والتكنولوجي حيث فرض نفسه بقوة، ليجعل من اعتماد تكنولوجيا المعلومات ضرورة حتمية تضمن التنظيمات بتوظيفها مكانة في السوق التنافسية، كما تكسبها قيمة ووزناً وسط مثيلاتها من المؤسسات.

فالطلب على الخدمات السريعة والمتقنة قد إرتفع، هذا ما جعل التقنيات الورقية التقليدية غير كافية، وفرض إعتقاد وسائل أكثر فعالية، ومواكبة لطبيعة عصر جنون الأرقام من أجل تحسين أداء الأنشطة والمهام الإدارية

وتطوير الأنماط الإنتاجية، هذا ما منح المؤسسات الحديثة فرصا أكثر للبروز والحق بها طابع العصرية، نظرا لكون تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها المختلفة تهدف بدرجة أولى في مضمونها إلى الكمال في تقديم الخدمة وإنتاج السلعة وتحسين العمليات الإدارية، وبالتالي الوصول إلى مطابقة معايير الجودة والتميز في نطاق العمل، هذا ما ينعكس أوتوماتيكيا على صفة التنظيمات والمؤسسات، فينقلها من خانة المؤسسات العادية إلى رتبة المؤسسات المتميزة.

فالعمل على الإرتقاء بالمؤسسات المعاصرة إلى مستوى التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطور والاستمرارية، ووسيلة للإندماج في المنافسة المحلية وحتى العالمية، من منظور أن المؤسسة المتميزة هي التي تحافظ على مكانتها التنظيمية وفي نفس الوقت تحارب المعوقات الوظيفية التي تعترضها.

أما الهدف المشترك للتنظيمات الحديثة اليوم فيتمثل في تجسيد معايير التميز المؤسسي على أرض الواقع، من خلال تطبيق جملة من الآليات الإستراتيجية، والعمل على تحسين نوعية المخرجات والخدمات الإدارية المطروحة، بما يضمن الولاء الوظيفي وإستقرار علاقات العمال من جهة، ومن جهة أخرى كسب رضى العملاء وإشباع حاجياتهم. بالرجوع إلى إهتمام المؤسسات الحديثة بالعنصر البشري، تجدر الإشارة إلى تركيز المؤسسات المتميزة منها على توفر عوامل متعددة كالكفاءة والخبرة والمسؤولية في جميع أعضاء الهيكل التنظيمي، بدأ من القادة المؤهلين ذوي القدر الكافي من المعرفة والتكوين والتكيف مع متغيرات بيئة العمل، وصولا إلى العاملين المتمتعين بالقدر الكافي من المسؤولية على مختلف أدوارهم وتصنيفاتهم، هذا ما ينعكس إيجابا على البيئة التنظيمية حيث يقلل من المشكلات الداخلية التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المسطرة لجميع الجهات المشتركة، مع امكانية خلق فرص الإبداع والإبتكار التنظيمي.

حيث أن المؤسسة المتميزة هي التي تكسر القوالب الجامدة وتخرج عن نمط المألوف في تقديم الخدمة إلى ما هو إبتكاري، حيث تفتح الباب أمام موظفيها للتعبير عن أفكارهم المتجددة بصفة تلقائية، مع وضع إستراتيجيات بعيدة المدى تضمن المحافظة على المكانة الحالية والطموح إلى مراكز أكثر تقدما في المستقبل، هذا ما يتم عن طريق جملة أليات والعمليات التكتيكية من بينها إستغلال تكنولوجيا المعلومات لمسايرة التغيرات الخارجية وصنع العلامة الفارقة في مجال الخدمة المقدمة، حيث يعود ذلك إلى فرض الثورة المعلوماتية ونظم العولمة لأنواع جديدة من أساليب العمل الهادفة إلى التحسين المستمر وصولا إلى التميز التنظيمي أو المؤسسي، فالتحول من نمط المؤسسات التقليدية إلى الحديثة القائمة على إستخدامات تكنولوجيا المعلومات جاء إثر مؤشرات واقعية، فالمنظمات الضعيفة المعتمدة على نظام عمل يدوي تقليدي وتخطيط إعتباطي والخاضعة لقيادة بيروقراطية جامدة عادة ما

تخسر مكانتها في السوق التنافسية، ومن هنا تتبع الحاجة إلى بديل عملي وأكثر فعالية وسرعة للوصول إلى الأهداف قريبة وبعيدة المدى، وضمان ديمومة المؤسسة في ظل عالم متغير.

وعليه يمكن طرح الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي: ما علاقة تكنولوجيا المعلومات بتحقيق معايير التميز المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية :

- كيف تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز القيادي؟
- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد أهم الآليات المرنة والعملية المساهمة في تحقيق معايير التميز المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

- تعتمد المؤسسة تكنولوجيات حديثة ومتنوعة، يتم توظيفها في مجالات واسعة .
- يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز القيادي من خلال تنوع مجالات توظيفها من طرف القادة وإنعكاساتها على نمط تسييرهم.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة من خلال التحسين المستمر في نوعية الخدمة وتفعيلها إلكترونياً.

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. المفاهيم الأساسية

أ_ مفهوم الفاعلية

تعرف الفاعلية من الناحية اللغوية بأنها وصف كل ما هو فاعل،⁽¹⁾ فهي القوة الكامنة في الشيء⁽²⁾.

من الناحية الإصطلاحية، تتباين تعريفات الفاعلية باختلاف المعايير التي تقاس من خلالها، لذلك هنالك حالة من عدم الإجماع للمفكرين والباحثين حول مفهوم دقيق لها، لكن رغم ذلك هنالك سعي واضح إلى وضع تعريفات مقترحة للفاعلية.

حيث يعرفها البعض من بينهم إيتزيوني Amitai Etzioni و بلودرن Bluedorn بأنها قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها والأهداف التي أنشئت من أجلها⁽³⁾، فيما يرى آخرون بأنها مؤشر لمدى تحقيق الأهداف بشكل سريع ودقيق وبأقل جهد ممكن.⁽⁴⁾

هنالك أيضاً من يعتبر الفاعلية بأنها قابلية النظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة، والتكيف للمشكلات البيئية والداخلية.⁽⁵⁾

حيث أن مفهوم الفاعلية مرتبط بطبيعة العلاقات الناتجة بين المدخلات والمخرجات، والتحويل الناجح من مدخل إلى ناتج، أي إحداث حالة من التغيير تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم اللغة العربية المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005، ص695.

(2) رؤى إبراهيم خالد العزي، محمد مصطفى قادر الجشعمي، مفهوم الفاعلية في نطاق القانون الدولي، المجلة الأكاديمية العالمية للدراسات القانونية، كلية القانون والعلوم السياسية_ جامعة كركوك، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص05.

(3) دعاء رضا رياض محمد، التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية_ مركز البحوث والاستشارات والتطوير، المجلد 32، العدد 03، مصر، 2014، ص11.

(4) رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص76.

(5) محمد محمد حسن آل ياسين، تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، جانفي 2012، ص55.

في ذات السياق نجد أن هنالك إرتباط لمفهوم الفاعلية بنظم المعلومات عامة وتكنولوجيا المعلومات خاصة، هذا ما نتج عنه ظهور مفهوم **فاعلية نظم المعلومات**، هذه الأخيرة التي تعتبر الأقرب لمفهوم تكنولوجيا المعلومات، وتتعدد كذلك التعاريف في هذا الإطار، حيث تعرف فاعلية نظم المعلومات بأنها قدرة نظم المعلومات على توليد الخصائص المطلوبة والتي تساهم في تسهيل مهمة صنع القرارات بشكل يحقق رضا المستفيدين من هذه المخرجات، أي أنها قياس لجودة المخرجات التي ينشرها النظام.⁽¹⁾

فيما يعرفها آخر بأنها دقة وصحة المعلومات المجهزة من قبل النظام، وأثر النظام على أداء المستفيد والمستخدم النهائي.⁽²⁾

إجرائيا يمكن إعتبار الفاعلية هي التأثير الواضح الذي يظهر من خلال عملية تحويل ومساهمة المدخلات في صناعة المخرجات وتجسيد أهداف المؤسسة خاصة في ظل الإعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات.

- قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات، يجب إستعراض كل من مفهوم التكنولوجيا، البيانات، المعلومات، بإعتبار أن تكنولوجيا المعلومات مفهوم مركب ومتشعب، كما أنه يجب تحديد الفروق بين كل من البيانات والمعلومات نظرا لكونهما مفهومين قريبين غالبا ما يتم الخلط بينهما.

ب_ مفهوم التكنولوجيا

يرجع أصل كلمة تكنولوجيا إلى اللغة اللاتينية تحديدا كلمة *textere* ومعناها هو تطبيق المعرفة العلمية ثم إنتقلت إلى اللغة الفرنسية *Technique* فالانجليزية *Technology*، لتترجم إلى العربية بلفظة تكنولوجيا والمتكونة من شقين : *Techno* ومعناها حرفة أو التطبيق و *Logy* معناها علم أي علم التطبيق.⁽³⁾

هنالك من يرى أن *Techno* تعني التشغيل، في حين أن *Logos* تعني العلم أو المنهج ليصبح مرادف كلمة التكنولوجيا هو التشغيل الإصطناعي.⁽⁴⁾

(1) رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، مرجع سبق ذكره، ص58.

(2) المرجع السابق، ص58.

(3) أحمد سلامة، محاضرات في تكنولوجيا التعليم، كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، د.ت، ص02.

(4) محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، د.ت، ص13.

في حين يذهب آخرون لتفسير لفظة Techno بالمهارة أو الفن و Logo في الفلسفة اليونانية القديمة تعني العقل والعمل أي المبدأ العقلاني في الكون، وتعني كلمة تكنولوجيا في هذا الإطار العلم المرتبط بشكل منظم بالفنون الدقيقة أو التطبيقية.⁽¹⁾

بالرجوع إلى المعاجم والقواميس، فإن قاموس المصطلحات العلوم الاجتماعية يعرف التكنولوجيا بأنها الطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي أو هي جملة المعرفة التي تتعلق بعمليات التصنيع والاستخراج أو هي جميع الوسائل التي تتخذ لتحقيق أهداف تنظيمية.⁽²⁾

في حين أن معجم **Webster** يعرفها بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي فضلا عن كونها مجموعة الرسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم .

ورد في هذا المعجم تفرقة بين التقنية والتكنولوجيا حيث أن الأولى هي جزء لا يتجزأ من الثانية، فالتكنولوجيا ماهي إلا العمليات والتقنيات والمكان والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات، الموارد، المعلومات والأفكار إلى مخرجات ومنتجات وخدمات، في حين أن التقنية هي الأسلوب وطريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة إنجاز الغرض المنشود.⁽³⁾

بالرجوع إلى الناحية الإصطلاحية، تتعدد التكنولوجيا إثر تعدد إستخداماتها وتركيز كل مفكر على بعد أو أبعاد معينة نظرا لاتساع المفهوم ولكل تحليله الخاص .

حيث عرفها جون بورين **John Boren** بأنها المعرفة المنظمة المشكلة للتقنيات وشاركه نفس الطرح روث **Root** الذي إعتبرها مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في الإنتاج.⁽⁴⁾

(1) شهرزاد زقايل، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية المؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية **NAFTAL** نموذجاً، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، 2009/2008، ص06.

(2) مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية إنجليزي-عربي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص544.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص13.

(4) شهرزاد زقايل، مرجع سبق ذكره، ص06.

كما يرى كل من إيبوير وجالتوز **Ipower & Galtoss** بأنها تطبيق قوانين العلم والبحث على النواحي العلمية في الحياة وبأنها زيادة سيطرة الإنسان على بيئته وبالذات تقود إلى تطوير طرق وعمليات وأجهزة جيدة.⁽¹⁾

وفي تعريف آخر للتكنولوجيا ماهي إلا تطبيق علمي للإكتشافات والإختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي.⁽²⁾

فالعلاقة القائمة بين العلم والتكنولوجيا علاقة تبادلية، فالعلم ماهو إلا تراكمات معرفية منظمة توصل إليها الإنسان ولا يزال يسعى لبلورته والإضافة عليه وتسخيره في خدمته، أما التكنولوجيا ماهي إلا التسخير فهي جملة التطبيقات العلمية للمعرفة المتوصل إليها.

بواسطة العلم يتم التوصل للتكنولوجيا لأنه يمدها بالأسس والنظريات التي تقوم عليها التطبيقات العلمية، في حين ان التكنولوجيا هي من تساهم في إكتشاف النواقص والمشكلات في شتى المجالات العلمية والعملية وبتوظيفها يتم الوصول إلى معارف جديدة وتطويرها.

هذا ما أشار إليه إيتمار **Itmar** الذي عرف التكنولوجيا إنطلاقاً من تحديد الفرق بين مفهومي العلم والمعرفة، فالعلم هو معرفة العلة والمعرفة هي الوسيلة فالعلم ينتج المعرفة أما التكنولوجيا فتساعد على إنتاج الثروة.⁽³⁾

فالمالك للتقنية اليوم هو مالك القوة والسلطة، والدليل على ذلك هي الدول المتقدمة التي فرضت سيطرتها على كل المجريات العالمية بكبسة زر واحدة مدعمة بأكبر الشركات المنتجة للتقنية، حتى أن هنالك من يعتبر أن العالم يعيش حرباً ناعمة وسيلتها شاشات الكمبيوتر والهواتف وكل ماهو تقني، وبالاسقاط على الميدان الصناعي نجد أن الشركات التي تواكب التغيرات التكنولوجية وتسخر التقنيات في تقديم الخدمة هي من تسيطر على السوق وتحقق أرباحاً خيالية مقارنة بتلك التي لازالت تعتمد على الآليات التقليدية وتتفوق حول ذاتها.

أما الصيرفي فيرى بأنها عبارة عن العمليات والتقنيات والمكان والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات الموارد المعلومات الافكار إلى مخرجات المنتجات والخدمات.⁽⁴⁾

(1) حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص56.

(2) شهرزاد زقايل، مرجع سبق ذكره، ص07.

(3) المرجع السابق، ص07.

(4) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص14.

نظرا لتداخلها مع كل مجالات الحياة، أصبحت التكنولوجيا ضرورة لا بد منها نتيجة تسهيلها الخدمات وتلبيتها الاحتياجات خاصة في الميادين العملية والمؤسسات أينما تؤدي إلى خفض التكاليف وضمان الجودة فالمؤسسة التي لا تواكب العصر مصيرها إلى الزوال خاصة مع إحتدام المنافسة، هذا أن التكنولوجيا وحسب منظور آخر هي مساق ثقافي رئيسي مهم لحياة الناس كالفلسفة والدين والتنظيم الاجتماعي والنظم السياسية وبالمعنى الواسع جميع الأشياء هي نواحي تكنولوجية، فقد غيرت من طريقة تصور الافراد للعالم من حولهم وأثرت على طريقة عيشهم وثقافتهم فأصبحت أسلوب حياة قائم بذاته يتداخل مع كل الجوانب الحياتية.

تأسيسا على ما سبق يمكن إعتبار أن التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف التي تم تجسيدها عمليا، بحيث طرحت في شكل آلات ومعدات، وأجهزة تقنية توظف في تحسين نظم العمل وتطويرها، ورفع مستويات الأداء داخل المؤسسة حيث تقلل أعباء العمل على الموظفين، وتساهم بدرجة كبيرة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

ج_ مفهوم المعلومات:

هي كلمة من أصل لاتيني Information، عند تحليلها نجد أنها تتكون من كلمة forma التي تعني مظهرا أو رقما أو صورة أو إشارة أو قاعدة أو نهجا، أما كلمة formation فتعني إبداعا أو تشكيلا أو تمثيلا وصفيا، ويأتي الفعل اللاتيني formar فيستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة أو تشكيل أو تصوير أو تمثيل بغرض تعليم أو تثقيف أو إرشاد أو توجيه أو ترسيخ مفهوم⁽¹⁾. أما كلمة informatio اللاتينية فتعني عملية الإتصال أو ما يتم إيصاله أما كلمة informations فهي دلالة على شرح وتوضيح شيء ما.⁽²⁾

بالرجوع إلى المراجع الإنجليزية فنجد مقابل كلمة information هو المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام.⁽³⁾

أما كلمة informatics فهي علم المعلومات أو علم المعلوماتية. وبالرجوع إلى الأطر الفلسفية نجد هذا المصطلح له سمات أنطولوجية ولها علاقة بعلم الوجود antological وإيتمولوجية etymological لها علاقة بأصل الكلمات

(1) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص101

(2) ليث عبد الله القيهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص75.

(3) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص101

وتاريخها، لذا تمحورت أفكار الفلاسفة عامة حول أعمال الفكر في تشكيل أطر وأنساق وضعية تسهل عملية إدراك عناصر الطبيعة التي تحيط بنا.⁽¹⁾

رجوعاً إلى اللغة العربية، فقد إشتقت كلمة المعلومات من كلمة علم التي ترجع إلى كلمة معلم، أي الأثر الذي يستدل به على الطريق وفي ذلك إسقاط كون المعلومات هي السبيل للوصول إلى الحقائق والمعرفة.

لذلك نجد أنه أيضاً في اللغة الإنجليزية كلمة information ترتبط دلالياً بكلمة knowledge التي تعني المعرفة أو العلم أو الدراية أو الإطلاع وintellect بمعنى الفكر والعقل والذكاء والفتنة وتبادل الأفكار.⁽²⁾

بالرجوع إلى إجتهدات المفكرين في تحديد ماهية المعلومات نجد تنوع في الطرح من الناحية الإصطلاحية، حيث يرى طوم ستوني Tom Sotnie.R في كتابه **Information And The Internal Struvture Of Universecited**، بأن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون شأنها شأن المادة والطاقة فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية، بل هي جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم فإذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة وقوة الدفع تعبير عن الطاقة الميكانيكية، فإن التنظيم هو التعبير عن المعلومات⁽³⁾.

أما باتسون Batson فيرى أن المعلومات هي ذلك التميز الذي يصنع تمايزاً للمستفيدين فهما وإدراكاً differences that make a diffrence.⁽⁴⁾

يعتبر غلين وهارفرد Glenn & harvard أن هذه البيانات المجهزة هي نتائج نهائية أو مخرجات تدعم قرارات ونشاطات من يستخدمها.⁽⁵⁾

في حين أن الصباغ يرى بأنها تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها وأنها ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات الحالية كانت أو مستقبلية⁽⁶⁾.

(1) المرجع السابق، ص 102.

(2) ليث عبد الله القيهوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(3) جمال يوسف بدير، إجتهدات حديثة في إدارة المعرفة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 20.

(4) سعد غالب ياسين، أساسيات ونظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، 2005، ص 20.

(5) خالد صالح علي السلطان، المعلومات وأثرها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، دار النهضة العربية، مصر، 2009، ص 96.

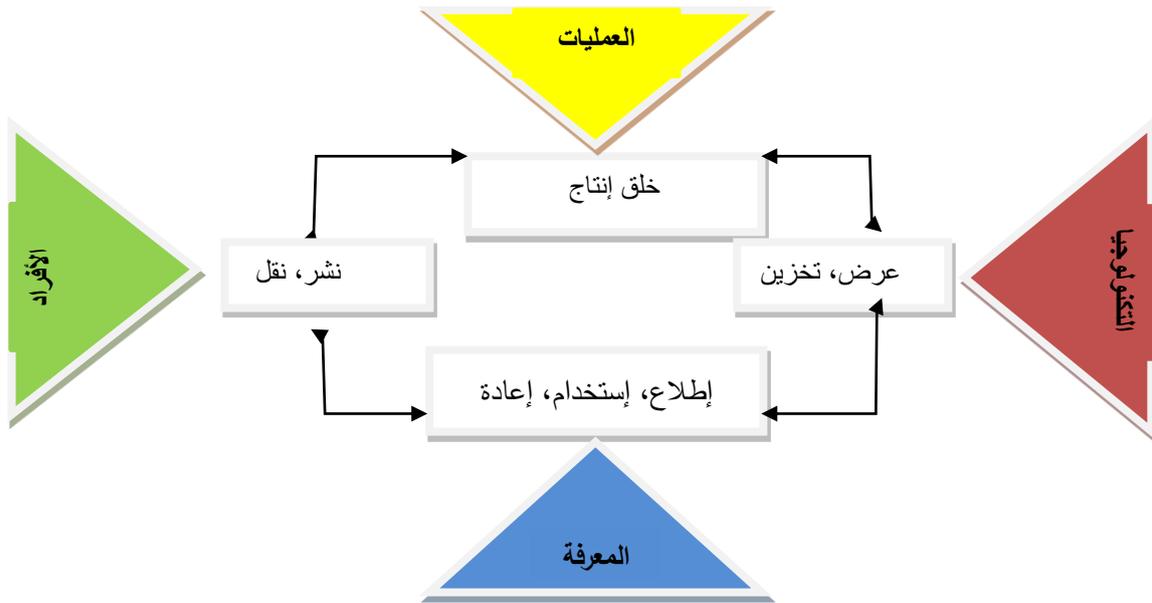
(6) المرجع السابق، ص 96.

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

فالقدره التنافسيه للتنظيم تعتمد بدرجة أولى على عملية صنع القرار، الذي بدوره قاعدته المعرفة التي كلما تزايدت زادت رشادة القرارات المتخذة لمواجهة المشكلات بأقل الخسائر، هذا ما فرض الحاجة إلى قواعد تخزين فظهرت نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وعمليات إدارة المعرفة لسهولة الوصول إلى المعلومة وإستغلالها في فتح سبل الإبداع والإبتكار.

فالمعرفة هي جملة التفاعلات والقراءات والتجارب المعاشة التي عند معالجتها تصبح معلومات، من جهة أخرى عند توظيف المعلومات في سياق ما تصبح معرفة، فهي بذلك عملية دورية إنطلاقاً منها ظهرت اليوم ما يعرف بإدارة المعرفة، وهي إطار عمل لتبادل ونشر المعلومات يساعد المؤسسات في تحسين وتعزيز صناعة القرارات ويشكل مكمنا محوريا للإبداع والإبتكار المؤسسي وترتكز على 4 عناصر أساسية هي: الأفراد، العمليات، التكنولوجيا، المعرفة⁽¹⁾.

– الشكل رقم 01: يوضح عناصر إدارة المعرفة.



– المصدر: علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام إستعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر، 2015، ص35.

⁽¹⁾ علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام إستعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص35.

في تعريف يتماشى مع عصر المعلومات تعتبر المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والإعلام والتسلية، أو لتوفير محفز مفيد وغني لإتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة.⁽¹⁾

فأحدث أوجه التجارة اليوم هي التجارة في المعلومات، فالشركات العالمية التي تحتكر ميدان المعلوماتية والتصنيع التكنولوجي وفضاءات التواصل الإجتماعي مثل شركة غوغل، أمازون، مايكروسوفت، آبل..... وغيرها تحقق مداخيل خيالية إثر هيمنتها المحكمة على المعلومات، فالأفراد اليوم يدفعون مقابل تحصيل والاستفادة من المعلومات، وهذا ما يندرج تحت إطار إقتصاد المعلومات.

بعد عرضنا للتعريفات التي تناولت مفهوم المعلومات من المهم التفريق بين هذا المفهوم ومفهوم البيانات، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يوضح الفروق بين كل من البيانات والمعلومات.

البيانات	المعلومات
مادة خام مجردة	نواتج عملية تحويل البيانات
مجموعة من الأحداث والحقائق غير المنظمة	مجموعة من الأحداث والحقائق المنظمة
ليس لها معنى محدد	لها معنى محدد
لا تعبر عن شيء مفيد	تعبر عن شيء مفيد
لا تبنى على أساسها القرارات	تبنى على أساسها القرارات

من الناحية الإجرائية يمكن إعتبار أن المعلومات هي النواتج الظاهرة لعملية معالجة البيانات الأولية، إما بالطرق التقليدية أو بتوظيف التقانات التكنولوجية، حيث تتميز بالتنظيم وضوح المعنى، وتساهم في تراكم المعرفة، حيث يتم تبادلها بسهولة على مستوى التنظيمات خاصة في ظل تطور وتحول المؤسسات إلى الجانب التكنولوجي.

بعد تحديد جميع المفاهيم السابقة يمكن تحديد القصد من تكنولوجيا المعلومات.

د_ مفهوم تكنولوجيا المعلومات

برز مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء.

(1) جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص127.

من الناحية اللغوية، فقد ورد شرح للمصطلح في القاموس الشامل لمصطلحات العلوم الإنجليزية بأن تكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا المستخدمة في تجميع وتخزين وإسترجاع ومعالجة المعلومات. (1)

أما في قاموس ماكميلان فتكنولوجيا المعلومات هي حيازة ومعالجة وتخزين وبث معلومات ملحوظة مصورة ورقمية، بواسطة مزيج من الحاسب الإلكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومبني على أساس الإلكترونيات الدقيقة. (2)

في حين يعرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات بأنها الحصول على المعلومات وإختزانها وبثها وذلك بإستخدام توليفية من المعدات الميكروإلكترونية الحاسبة والإتصالية عن بعد. (3)

كما ترادف كلمة تكنولوجيا المعلومات في بعض الأحيان لفظة تقنية المعلومات.

من الناحية الإصطلاحية تتعدد تعريفات تكنولوجيا المعلومات بموجب تعدد المجالات التي تداخلت معها، لتصبح جزءا لا يتجزأ منها.

فحسب كل من سميث وكامبل **Smith & Campbell** تكنولوجيا المعلومات هي « علم معالجة المعلومات خاصة بواسطة الحاسوب وإستخدامه للمساعدة في توصيل المعرفة في الحقول الفنية والاقتصادية والاجتماعية ». (4)

فيما يرى كل من روجر كارتر **Roge Carter** بأن تكنولوجيا المعلومات « هي الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي تخزين وتحليل وتوصيل المعلومات في كل أشكالها وتطبيقاتها لكل جوانب حياتنا، شاملة المكتب المصنع والمنزل وتشمل 3 جوانب رئيسية هي:

– تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها .

– تكنولوجيا تحليل البيانات.

– تكنولوجيا توصيل البيانات». (5)

(1) مصلح الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 554.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(3) حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية، الأردن، 2013، ص 59.

(4) المرجع السابق، ص 60.

(5) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

فتكنولوجيا المعلومات هي ثمرة ثورة المعلومات التي تفجرت بعد الثورة الصناعية وتغلغت تدريجيا لتصبح جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد، ولا يستغنى عنها نظرا لما تمنحه من تسهيلات خاصة في ميدان العمل، فالوصول إلى المعلومة أصبح أكثر سهولة وكذا تخزينها والرجوع إليها وتبادلها مقارنة فيما مضى، يكفي اليوم الولوج إلى محركات البحث العالمية وإدراج المطلب لتحصل على المعلومة من مصدرها ففي المجال الطبي مثلا أصبح لتكنولوجيا المعلومات دور في التشخيص، وفي الإدارات البرمجيات والحواسيب سهلت من أداء الوظائف الإدارية، وغيرها من تداخلات تكنولوجيا المعلومات مع المجالات المختلفة.

من جهته يعرف السالمي تكنولوجيا المعلومات بأنها «عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين في كافة الحياة».⁽¹⁾

فيما يربط العنزي تكنولوجيا المعلومات بميدان الإدارة والتنظيم حيث يعتبرها أحد أهم المصطلحات الإدارية التي أخذت تطلق على كل الوسائل أو النظم التي تقيد الأفراد أو المنظمات وتساعدهم في جمع البيانات والمعلومات وتخزينها وإرسالها ومعالجتها وإسترجاعها.⁽²⁾

أما سالم عرفة فيرى بأنها «أدوات وأساليب وطرق تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات».⁽³⁾

يفصل شريف وعودة أكثر في مدخلات تكنولوجيا المعلومات حيث يرى بأنها «عبارة عن مجموع كيان مادي ومكونات برمجة وموارد بشرية، بالإضافة إلى الإجراءات المستخدمة في إطار تنظيم عمل هذه الأجزاء مع بعضها من أجل إدارة البيانات والمعلومات بكفاءة».⁽⁴⁾

فتكنولوجيا المعلومات هي التقنيات والأساليب التي تقوم بجمع ومعالجة المعلومات وتلعب دورا محوريا في عمليات التنمية والتطوير وزيادة الإنتاج وصياغة السياسات والتوجهات المؤسسية، كما أنها تفتح أبواب الإبداع والإبتكار

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، سلطنة عمان، 2002، ص20.

(2) سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص489.

(3) سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرابحة للنشر والتوزيع، د.ب، 2012، ص102.

(4) محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة ديالي، المجلد6، العدد02، العراق، د.ت، ص45.

نظرا لتجدها وتطورها المستمر، وهذا راجع إلى البيئة المحيطة التي طغت عليها الصبغة التكنولوجية والتي تتضمن العديد من المؤسسات المتنافسة مما يجعل الاعتماد على تكنولوجيا المعلومة ضرورة حتمية لبلوغ النجاح.

من جانب آخر إذا كانت تكنولوجيا المعلومات آلية عمل في المؤسسة، فهناك من يعتبرها تخصص قائم بذاته يهتم بكافة الأمور الخاصة بمعالجة البيانات إلكترونياً، حيث تتعامل هذه التكنولوجيا مع الحاسبات الإلكترونية بأنواعها وأحجامها المختلفة، إضافة إلى كافة البرمجيات التي تستخدم لتحويل البيانات إلى معلومات وتخزينها وحمايتها، حيث تهتم بصفة عامة بمعالجة المعلومة، نقلها وإسترجاعها.

عادة ما يطلق على المتخصصين في هذا المجال إسم أخصائيو تكنولوجيا المعلومات كما يطلق على الإدارة والقسم المسؤول كل هذه الأنشطة في شركة معينة قسم تكنولوجيا المعلومات (Information Systems)⁽¹⁾.

إجرائياً، يمكن إعتبار إن تكنولوجيا المعلومات هي جملة الوسائل، الأدوات والتقنيات التي تستخدم لجمع ومعالجة كل من البيانات والمعلومات مع إتاحة إمكانية تخزينها وتبادلها بكل سهولة بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة، وبين جميع أعضاء التنظيم على إختلاف توزيعاتهم في السلم الهرمي، وحتى المؤسسات التي تربطها علاقات مباشرة مع المؤسسة المعنية، من أجل توظيفها في تخليص الأعمال، كل حسب متطلبات عمله ونطاق مسؤولياته، مع إتاحة فرصة إسترجاع المعلومة وقت الحاجة.

هـ_ مفهوم التميز المؤسسي

يرجع أصل كلمة تميز في اللغة العربية إلى الفعل تميز من يتميز، تميزاً، فهو متميز. ويقال تميز الشيء إمتاز إختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز بها وعرف بها.⁽²⁾

وردت في المعجم الوسيط كلمة التميز ومشتقاتها كثيرة منها: ماز، إمتاز، تمايز، تميز، فنقول ماز الشيء أي عزله وفرزه، وإمتاز الشيء أي بدا فضله عن مثله وتمايز القوم تخربوا وتفرقوا، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية أو إنفردوا وقوة التميز هي قوة الحكم الفاصل، فالميز يعني الميزة والميزة هي مرادفة للرفعة.⁽³⁾

⁽¹⁾ عبد العزيز السيد مصطفى وآخرون، أساسيات تكنولوجيا المعلومات_تطبيقات محاسبية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2019، ص12.

⁽²⁾ صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريش، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2019، ص89.

⁽³⁾ إبراهيم مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص893.

ترادف كلمة التميز في اللغة الإنجليزية لفظة *Excelece* وهو مفهوم ليس حديث الإكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن المفهوم يستخدمه الإغريق بمفهوم *Aristeria* والتي تعني ترجمته إلى الإنجليزية *Best Braver* *Mightten* أي أفضل الأحوال شجاعة وأكثرها هولاً.

أما عند الإغريق فأصل الكلمة *Ariston* تتكون من مقطعين الأول *Ar* وتعني تدفق الضوء أو الخير والثانية *Iston* والتي تعني الإستقرار والتوافق.⁽¹⁾

بالرجوع إلى الناحية الإصطلاحية نجد أن التميز مصطلح حديث النشأة، هذا ما جعل هنالك صعوبات في الوصول إلى تعريف موحد له نظراً لإختلاف آراء الباحثين وإختلاف خلفياتهم الفكرية والمدارس التي ينتمون إليها، فالمدرسة الإدارة العلمية حددت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الإجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة فقد ربطت التميز المؤسسي بعدة مصطلحات مثل الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة والعمل الجماعي و فرق العمل وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية.

حاول الكثير من المفكرين طرح مفهوم شامل للتميز المؤسسي كل حسب منظوره وإنتمائاته الفكرية منهم:

مكرجور Mcgregor الذي رأى أن التميز المؤسسي «ما هو إلا كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة.»⁽²⁾

فالتميز المؤسسي لا يرتبط بمستويات محددة في الهرم التنظيمي، بل هو مسؤولية جماعية تتجاوز بروتوكولات تقسيم الأدوار والمهام إلى إلزامية بذل كل فرد ينتمي إلى المؤسسة قصارى جهده في إنجاز واجباته العملية بإتقان وعلى مستوى عالي من الجودة، مما يعود بالإيجاب على المؤسسة ويكسبها صفة التميز والتفوق.

هذا ما أكد عليه **دافيد كينغ David King** حين إعتبر أن التميز المؤسسي الحقيقي هو «وصول المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها وهذا بما لديها من موارد وإمكانيات، فهو عمل الأشياء صحيحة

(1) Anninos, Loukas N, The Archetype Of excellence In Universities And TQM, Journal Of Management History, Vol. 13 No4. 2007,P309.

(2) خليفة بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 14، المجلد 01، الجزائر، 2016، ص167

وبدرجة عالية من الدقة والإحتراف والطريقة العملية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة (1) «

في ذلك تحديد للمستفيدين الرئيسيين من المؤسسات المتميزة أولها الموارد البشرية داخل المنظمة ممثلة بالعاملين والقادة والمديرين على إختلاف توزيعهم في السلم الهرمي نظرا لمسؤوليتهم في الإرتقاء بالمنظمة إلى رتبة التميز، ووثانيهما العملاء المتطلعين دوما إلى الأفضل، والوصول إلى تقديم الأفضل لا يتم إلا من خلال إستغلال القدرات وكفاءات اليد العاملة والموارد اللازمة لإنجاز الأعمال خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية وتداعيات العولمة، فالموارد البشري الكفوء هو من يحسن إستغلال المورد المادي في النهوض بالمؤسسة وتحسين نوعية خدماتها.

في رؤية أخرى تفصيلية أكثر، تربط **خليدة بلكبير** التميز المؤسسي بتحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين وذلك من خلال القرب من العميل وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والإستقلالية في العمل والإهتمام بعلمى المعرفة والتعلم.(2)

فالمؤسسة ليست بمعزل عن البيئة الخارجية التي تتغير بإستمرار نظرا للتغيرات التي تحدث فيها والتي تلعب دورا كبيرا في تحديد المسار العملي المتبع، هذا أن المؤسسة ليست وحيدة إنما لها مثيلاتها من المؤسسات التي تربطها معهم علاقات التعاون أحيانا والتنافس أحيانا كثيرة، مما يجعلها تسعى دوما إلى إثبات ذاتها وتقديم صورة خالية من الشوائب لخدماتها، فالتميز هو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الإرتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمنظمة

أما **هكمان وسيلفا Hackman & Silva** صاحبي كتاب "خلق التميز" فركزا على بعد آخر للتميز المؤسسي حينما إعتبراه «حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه، وأن القائد الإداري هو صانع التميز وما التميز إلا نتيجة أساسية للتفوق والكفاءة التي يتمتع بها القادة في المنظمات، كما أن وضوح الإستراتيجية وإيجابية ثقافة مؤسسة هي أساسيات التميز المؤسسي (3) «

وفي ذلك تركيز على جزئية أساسية وهي التميز القيادي الذي هو المنطلق للوصول للتميز العام، لأن القائد الناجح قدوة ومحفز للمرؤوسين الذين يستلهمون منه الدافعية والإقبال على الوصول إلى الأهداف.

(1) نيفين عبد الصمد محمود يونس، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقفة التنظيمية لدى معلميهها، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2016، ص17.

(2) خليدة بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص168.

(3) علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 89.

هنالك من المفكرين من يعبر عن التميز المؤسسي بمصطلح التميز التنظيمي أو الإداري مثل السلمي الذي عرفه بأنه «حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة»⁽¹⁾.

فسوق العمل قائمة على الإنجازات والنتائج، لهذا لا مكان بها للمؤسسات الضعيفة التي لا تستغل إمكانيات مواردها البشرية وتثبط إبداعاتهم وتحد من حريتهم في ميدان العمل، لهذا يربط هشام رضا التميز بسعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.⁽²⁾

أي أن استغلال الفرص لا يكون إعتباطيا، بل يسبقه تخطيط منهجي جامع لكل الجوانب التنظيمية في سبيل تحقيق الاهداف المسطرة سواء كانت قريبة أو بعيدة المدى.

لهذا يرى عادل زايد بأن التميز « ليس فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية»⁽³⁾.

أما المليجي فإعتبره «القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة»⁽⁴⁾.

تأسيسا على ما سبق، ومن الناحية الإجرائية يمكن إعتبار أن التميز المؤسسي ماهو إلا حالة من التفوق والتفرد التي تصل إليها المؤسسة إثر التوظيف المدروس والصحيح للإمكانيات المادية من ضمنها تكنولوجيا المعلومات، مع إشراك جميع الأطراف الفاعلة ممثلة في الموارد البشرية من قادة ومروؤسين على قدر عالي من الكفاءة، في إحداث التغيير الإيجابي على مستوى جميع الجوانب التنظيمية، مع التأكيد على أهمية عنصري التجديد والإبداع بحيث ينتج عن ذلك رفع مستويات الإنجاز والفاعلية بهدف الوصول إلى إرضاء جميع الأطراف ذات مصلحة مشتركة سواء كانوا عملاء أو مؤسسات قائمة بذاتها، تسعى للإستفادة من نوعية الخدمات المطروحة.

(1) المرجع السابق، ص 80.

(2) صباحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(3) المرجع السابق، ص 89.

(4) رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012، ص 10.

و_ التميز القيادي:

إشتقت كلمة القيادة لغويا من قاد، يقود، فهو قائد. ولفظ القود في اللغة نقيض السوق، فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد، أما القياد فهو الحبل الذي تقود به الدابة⁽¹⁾.

أما القيادة من الناحية الإصطلاحية فهناك إختلاف حول وضع تعريف مشترك لها، فهناك من يعرفها بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة⁽²⁾، فيما يذهب آخرون لإعتبار أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الأنئية.⁽³⁾

أما التميز القيادي فيبرز من خلال بحث العلاقة القائمة بين القيادة والتميز وتأثيرها عليه، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة.⁽⁴⁾ يمكن تعريف التميز القيادي بأنه درجة قدرة القائد المتميزة على إستغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.⁽⁵⁾

أما القائد المتميز فهو القادر على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يدرك الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويشعر بالمشكلات، وكلما إزدادت قدرته على الإحساس بمواطن الخلل والقصور، كلما إزدادت فرصته لخوض غمار البحث والإبداع فيه، وهذا ما يزيد من إحتمال تميزه.⁽⁶⁾

(1) إبراهيم مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 765.

(2) إبرييم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة_ الجزائر المجلد 04، العدد 02 ، جوان 2019، ص 558.

(3) ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبنى إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية في مصرفي الرافدين والرشيد"النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد30،العراق، 2014، ص04.

(4) وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي مذكرة ماجستير في الأداب في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017 ، ص311.

(5) عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، 2014، ص25.

(6) شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز الإداري والمؤسسي، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2017، ص 38

لا يرتبط التميز القيادي بالقادة فقط بل يتجاوزهم إلى المرؤوسين فيعبر عن القدرة على حث الأفراد بأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعيا في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها. (1)

إجرائيا:

التميز القيادي هو درجة التفوق التي يكون عليها القائد، المستقاة من القدرات الذاتية والخبرات المكتسبة والكفاءة العملية، والتي تخوله أن يكون على قدر من الإبداع في ميدان عمله، كما تجعل منه قدوة يحتذى بها من قبل مرؤوسيه.

ز_ جودة الخدمة:

يرتبط التميز الخدماتي بمعيار أساسي ألا وهو الجودة لذلك نجده في بعض الأدبيات تحت مفهوم جودة الخدمة، فالجودة لغويا مشتقة من مصدر للفعل جاد ويقال جاد، جودة، أي صار جيدا، فالجودة هي ضد الرداءة وجودة الشيء هي تحسينه وتفضيله على غيره، حيث ترادف كلمة الجودة كل من الإتقان، الإحكام، التحسين والتفوق والإبداع. (2)

مصطلح الجودة إقتصادي بحت، لكن إثر ما جاءت به الثورة التكنولوجية وظروف التقدم الصناعي أصبح متداولاً في كل المجالات، لذلك تتعد تعريفاته الإصطلاحية فديمنج Deming يرى بأنها أداء العمل سليما من المرة الأولى تجنباً لتكرار عمليات التشغيل (3)، في حين يرى فيشر Fisher بأنها تعبير عن التميز والتفوق أي درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون، أو بعبارة أخرى أن درجة الأخطاء دائما ما تكون 0.0 (4).

(1) عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010، ص10.

(2) ابن منظور، لسان العرب، الجزء 10، دار إحياء التراث العربي، لبنان، 1999، ص236.

(3) بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص08.

(4) بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص29.

في حين يعرف كل **Kotler & Keiler** جودة الخدمة بأنها درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة،⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها تلك الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي ستوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون من عدمه وفي نفس الوقت من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.⁽²⁾

إجرائيا :

هي درجة الإتقان والإحترافية في تلبية رغبات العملاء أو الزبائن، من خلال تقديم خدمة مطلوبة بمستوى يغطي إحتياج الزبون ويحقق توقعاته أو يتجاوزها.

2. المفاهيم المساعدة

من المفاهيم التي تتداخل معانيها مع مفهوم تكنولوجيا المعلومات، وعادة ما نجد خلط بينهما في بعض الأدبيات، مفهوم نظام المعلومات.

أ_ مفهوم نظم المعلومات:

قد تعددت تعريفات نظم المعلومات، فيعرفها **غراهام** بأنها نظام من البشر والتجهيزات والإجراءات والوثائق والإتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لإستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى.⁽³⁾

في حين يعرفها **الغرايوي** بأنها مجموعة من الإجراءات والبرامج والألات والتركيبات الضرورية لمعالجة البيانات وإسترجاعها والتي تعد ضرورية لإدارة المؤسسات.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2017، ص32.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص32.

⁽³⁾ رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، محمد علي ذيب عاشور، مرجع سبق ذكره، ص27.

⁽⁴⁾ المرجع السابق، ص27.

وفي ذلك تركيز على وظيفة نظم المعلومات ودورها الأساسي في معالجة، تخزين وإسترجاع المعلومات عند الحاجة.

من جانب آخر يعتبرها فدورنو **Doureau** بأنها تلك الذاكرة الضخمة التي تسعى إلى خدمة صانعي القرار ومختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضع الحالية للمنظمة وكذلك الأحداث التاريخية التي تهمهم والتي قامت بتسجيلها، وفي ذلك تركيز واضح على في عملية صنع القرار.⁽¹⁾

هذا ما تطرق إليه ميكليود بدوره حين عرف نظم المعلومات بمجموع النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقا للعمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في إتخاذ القرار.⁽²⁾

تم ربط التعريفين السابقين لنظم المعلومات بعملية صنع وإتخاذ القرار لما لها من تأثير واضح، حيث تعتبر كألية فعالة لتوفير كم المعلومات اللازمة والتي على أساسها يتم صياغة وتحديد الهدف وإتخاذ القرار المناسب في الإطار الزمكاني المناسب.

من منظور آخر، لنظم المعلومات طرق ناجعة في حل المشكلات الإدارية والتقليل من الضغوطات، وهذا ما ركز عليه هونج وزملائه في تعريفهم حين إرتنوا أن نظم المعلومات ماهي إلا عملية إتصال يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة من شخص واحد على الأقل له نمط نفسي معين ويواجه مشكلة داخل نسق تنظيمي معين ويحتاج حلها إلى وجود بعض الحقائق والمعلومات التي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة.⁽³⁾

فالتقنيات الإلكترونية أو اليدوية توفر القدر الكافي من المعلومات التي يتم إستغلالها في عملية إتخاذ القرار وعلاج المشكلات قبل أن تتحول إلى أزمات متجذرة يصعب مواجهتها لاحقا وإتخاذ القرارات المناسبة بخصوصها، فنظم

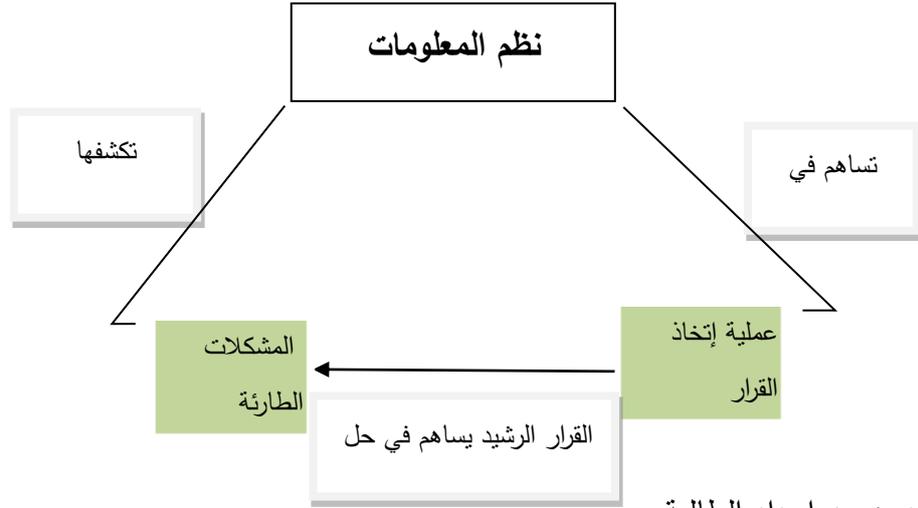
⁽¹⁾ صياد صباح، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2017/2018، ص22.

⁽²⁾ مفلح مرزوق المطيري، نظم المعلومات ودورها في ترشيد القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص14.

⁽³⁾ صالح أحمد غميص، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، جمهورية أندونيسيا، 2017، ص11.

المعلومات من أنسب الأليات المساهمة في عملية طرح البدائل اللازمة ومن ثم التوصل إلى الإختيارات النهائية. تلعب نظم المعلومات دورا مزدوجا فهي من جانب تكشف عن المشكلات في إطار التنظيم، ومن أخر تساهم في حلها وإتخاذ قرارات عقلانية بشأنها، فهي بمثابة وسيط بين العمليتين هذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

– الشكل رقم(02): يبين العلاقة ما بين المشكلات التي تواجه التنظيم، نظم المعلومات، عملية إتخاذ القرار.



– المصدر: من إعداد الطالبة.

وبدوره يرى أبو الفتوح بأنها نظم متكاملة تعمل في خدمة جميع المجالات الإدارية من خلال توفير المعلومات اللازمة لعمليات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أو أنية أو مستقبلية داخلية أو خارجية.⁽¹⁾

فحتى تحقق المنظمة أهدافها لابد من أن تركز على مجموعة من المهام والأنشطة والوظائف الأساسية سواء كانت وظائف متخصصة كتخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، الإختيار، التدريب، الأداء... إلخ، أو وظائف إدارية كالتنظيم، القيادة، التحفيز، الرقابة... إلخ، حيث يعتمد هذا التركيز بدرجة أولى على نظم المعلومات سواء كانت التقليدية مثل: المعاملات الورقية، السجلات... أو الحديثة المعتمدة على التقنيات التكنولوجية مثل: الحواسيب، البرمجيات، قواعد البيانات... بهدف التيسير عملية الجمع والتنظيم والنقل المعلوماتي وبالتالي بلوغ الأهداف المطلوب تجسيدها على أرض الواقع.

بدوره **خضر مصباح الطيطي** يجمع كل الأبعاد السابقة في تعريف واحد لنظم المعلومات والتي يرى بأنها مجموعة من المكونات المتداخلة، تعمل على جمع، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في عملية إتخاذ

(1) صياد صباح، مرجع سبق ذكره، ص22.

القرارات والتحكم والسيطرة والتخطيط ومساعدة المدراء والموظفين في عملية تحليل المشكلات ورؤية المواضيع المعقدة وبناء منتجات جديدة.⁽¹⁾

ومن الناحية الإجرائية يمكن إعتبار أن نظم المعلومات هي جميع الوسائل والأليات المساعدة على جمع وتخزين ومعالجة المعلومات سواء كانت تقليدية أو تكنولوجية، حيث يتم الإعتماد عليها في تخليص العمليات الإدارية، وتساهم بدور أساسي في حل المشكلات التي تعترض التسيير الحسن للتنظيم، كما أنها المرجع الرئيسي الذي يتم على أساسه إتخاذ القرارات المناسبة كونها تمتاز بخاصية الإسترجاع المعلوماتي.

بالرجوع إلى الفرق ما بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات تجدر الإشارة إلى أن هذه الأخيرة تجمع ما بين الجانبين التقليدي والحديث، أي أنها توظف المقومات اليدوية التقليدية كالمستندات، الدفاتر، السجلات، الأوراق في عملية نقل وتبادل البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ضرورية تساهم في عملية إتخاذ القرار وتسيير المؤسسات، وتعزيز سبل التواصل بين مختلف الأفراد من رؤساء ومرؤوسين الموزعين في مختلف مستويات الهرم التنظيمي، كما يبرز دورها أيضا في حل المشكلات التي تعترض التسيير الجيد للمؤسسة، لكن إعتمادها على الأليات التقليدية لا ينفي توظيف نظم المعلومات للوسائط الإلكترونية كالحواسيب، شبكة الأنترنت، البرمجيات وغيرها، وهذا ما يصطلح عليه بتكنولوجيا المعلومات.⁽²⁾

ومنه فتكنولوجيا المعلومات أداة من أدوات نظم المعلومات المعتمدة على الشق التكنولوجي، أي أن تكنولوجيا المعلومات جانب عملي من جوانب تكنولوجيا المعلومات يهدف لإيصال المعلومة من مصدرها إلى مستقبلها وتوظيفها في تحقيق صالح التنظيم.

والجدير بالذكر أن هذا التزاوج ما بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات خلق ما يعرف حاليا بنظم المعلومات الإلكترونية **Electronic Information Systems**، والذي هو نتاج إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتصميم المعلومات في المؤسسات المختلفة.⁽³⁾

⁽¹⁾ خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص137.

⁽²⁾ عبد العزيز سيد مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص16.

أما بالنسبة لمفهوم التميز المؤسسي، فهذا الأخير أيضا يتداخل مع العديد من المفاهيم من ضمنها:

ب_ مفهوم الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية المنطلق الأساسي الذي تختلف على إثره المنظمة عن مثيلاتها إختلافا إيجابيا تضمن من خلاله تحقيق أهداف جميع الأطراف المشاركة من عاملين وعملاء، وقد ظهر مصطلح التنافسية في ثمانينات القرن الماضي خاصة بعد إسهامات مايكل بورتر **Michael Porter** في المجال.

الميزة التنافسية مفهوم مركب، حيث أن الميزة هي المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة⁽¹⁾، أما التنافسية حسب **Cardo Petrella** هي نمط سلوكي للفاعلين الإقتصاديين في إطار سوق تنافسية، هؤلاء الفاعلين يمثلون المؤسسات الباحثة عن وضعيات وميزات تنافسية في ظل إحترام القواعد الثابتة وتساوي الفرص للجميع، أو هي الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.⁽²⁾

تختلف وجهات نظر الباحثين حول تعريف الميزة التنافسية، فهناك من يربطه بسوق العمل مثل **Hoferetal** الذي يرى بأنها المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.⁽³⁾ في حين يعتبرها آخرون قدرة المنظمة على التفوق السوقي على المنافسين لمدة من الزمن وتكون قابلة للمحاكاة من قبل المنافسين لاحقا.⁽⁴⁾

فالميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق أو هي القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في واحد أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الإعتمادية، الوقت، الإبتكار) وهناك سمتين رئيسيتين للميزة التنافسية هما:

1. التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي.
2. الإستدامة أي أن تتمتع الميزة التنافسية بالتجديد والإستمرارية بما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة.⁽⁵⁾

(1) حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص141.

(2) شنافي نوال، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوبل - فرع جنرال كابل، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48، 2017، ص322-323.

(3) ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص113.

(4) سعد العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص261-262.

(5) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص316.

يرجع التركيز على سوق العمل كونه ي عرف نوعا من الديناميكية نظرا لجملة التغيرات القائمة المنعكسة على المؤسسات والتي تستدعي منها المواكبة والانفتاح مثل التركيز أكثر على الجانب الإلكتروني والتقني في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة، تحديث سياسات التسويق، تطوير أساليب العمل، ولوج أسواق جديدة.... وغيرها، فالسوق هو البيئة التنافسية المتضمنة لجميع العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة مباشرة على المنظمة ومنافساتها، وبالتالي فإن قدرة أي تنظيم على التكيف مع جملة هذه العوامل يرتبط بخلق المزايا التنافسية الكافية للإستمرارية والنجاح.

من جانب آخر، هنالك من الباحثين من ركز على الكلفة في تحديد مفهوم الميزة التنافسية فيرى **ميكيل بورتل** أنها تنشأ من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل نسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.⁽¹⁾

في ذات السياق يرى **بورتل** بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أو بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع، وفي ذلك تأكيد على دور الإبداع في التميز.⁽²⁾

بدوره **Day** يرى بأن الميزة التنافسية هي التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الإستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، ويتجلى ذلك من خلال التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف.⁽³⁾

يرجع التركيز على الكلفة كون الزبون وإرضائه هو الغاية الأولى لأي مؤسسة منتجة أو خدماتية، فكلما زاد رضاه زادت معدلات الإقبال والإستفادة وبالتالي إرتفاع الهامش الربحي للمؤسسة الذي يوظف لاحقا في تعزيز عمليات التطوير والنمو وإستقطاب الكفاءات وتدريبها للحفاظ على معدلات التداول والزيادة عليها، وبالتالي ضمان التواجد الدائم في سوق العمل .

(1) رياض بوعيسى، دور إستراتيجية التسويق في إكتساب ميزة تنافسية، *المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال*، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، مجلد 05، عدد03، 2018، ص284.

(2) شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص323.

(3) صيد ماجد وآخرون، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، *مجلة إقتصاديات المال والأعمال*، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 02، 2017، ص330.

هنالك من ركز في تعريف الميزة التنافسية على الزبائن أو المستهلكين وأرائهم فمن منظور **Fahey** هي أي شيء يميز المنظمة في منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها النهائيين.⁽¹⁾ يؤكد على ذات الفكرة راضي والعربي حين يعتبران أنها قدرة المنظمة على التميز والإختلاف مع المنافسين فضلا عن تحقيق رضا العملاء وتحقيق هاذين البعدين ستتحقق أهداف المنظمة ومن ثم الميزة التنافسية وإكتساب نصيب سوقي وزيادة في الربحية.⁽²⁾

ترتبط الميزة التنافسية بجملة من الشروط أهمها المورد البشري لأنه من يوجددها ويضمن إستمراريتها، لذلك تم التركيز عليه في معظم التعريفات المتطرفة للموضوع.

بدوره **السلمي** يرى بأن الميزة التنافسية مزيج بين المهارات والتكنولوجيا والموارد أو القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:⁽³⁾

أ. إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

ب. تأكيد حالة من التميز والإختلاف أثناء المقارنة بين المنظمة ومنافسيها.

بالرجوع إلى الهيئات الدولية، نجد أن كل من **المجلس الأمريكي للسياسة المؤسسية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية التنافسية** يركزان على بعد الإستمرارية في التميز، حيث تعرف الأولى الميزة التنافسية بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة على الأجل الطويل، أما الثانية فتري بأنها الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة وعادلة بإنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل.⁽⁴⁾

(1) ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، مرجع سبق ذكره، ص113.

(2) بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص173.

(3) المرجع السابق، ص173.

(4) ليث عبد اللطيف، إبراهيم الراعي، أثر ممارسات إدارة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم التجارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019/2018، ص20-21.

فالمزايا التنافسية ليست ثابتة ولا أبدية بل متغيرة وقابلة للتعديل والتحوير وإضافة نظرا لطبيعة الأسواق والمعطيات الاقتصادية والتغيرات المحيطة منها: التكنولوجية، الثقافية، الإجتماعية وغيرها، لكن الأهم في خلق الميزات هي فعاليتها في تحقيق الأهداف المؤسسية قصيرة كانت أو طويلة المدى.

من الناحية الإجرائية، تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على الإختلاف عن مثيلاتها من المؤسسات، المنافسة منها بالتحديد، من خلال التركيز على كل ما يميزها من موارد مادية وبشرية، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها من جهة، ومن جهة أخرى كسب رضى العملاء أو المستفيدين بصفة دائمة.

يمكن الإشارة إلى إختلاف مفهومي التميز المؤسسي والميزة التنافسية، حيث أن التميز المؤسسي هو مجموع الميزات التنافسية التي تتوفر بها المؤسسة عن مثيلاتها، في حين أن الميزة هي جزء من التميز نظرا لشمولية المفهوم وإتساعه ليغطي جميع الجوانب التنظيمية داخلية كانت أو خارجية، عكس الميزة التنافسية التي تركز على كل ما هو متعلق بالبيئة الخارجية وعلى تلبية متطلبات العملاء وكسب رضاهم، ما يساهم في إحراز التقدم في أوساط المؤسسات المنافسة، من جهة أخرى إمتلاك المؤسسات لميزات تنافسية مرتبطة بنوعية الخدمة أو المنتج لا يقتضي بالضرورة إلحاق بها صفة التميز المؤسسي الشاملة، فربما تكون حصلت على هذه الميزة من خلال تفرداها في تقديم الخدمة أو تصنيع المنتج وتغطي جانب معين فقط، من جانب آخر الحصول على ميزات تنافسية وإستدامتها يساهم في وصول المؤسسة إلى درجة التميز المؤسسي وسط مثيلاتها، فالميزة التنافسية جزء أساسي لخلق التميز المؤسسي، والتميز المؤسسي نتيجة حتمية للتوظيف الصحيح للميزات التنافسية، في حين يشترك كل من الميزة التنافسية والتميز المؤسسي في تركيزهما على عاملي الجودة بهدف طرح مخرجات تحقق رضا العملاء مع ضمان إستمرارية إقبالهم.

ثالثا: منهجية الدراسة

1. مجالات الدراسة:

أ_ المجال المكاني :

يشمل المجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء_ وكالة ولاية قالمة، والتي تم إنشائها سنة 1978 في إطار لا مركزية بعض مهام الضمان الإجتماعي لبعض الولايات المدرجة في التقسيم الإداري الجديد، بحيث كلفت بمهام التعويضات، المراقبة الطبية والإدارة العامة في سنة 1978 ثم مهمة التحصيل في بداية 1988.

تم تدعيم مديرية الوكالة بخلية الوساطة والإصغاء بتاريخ 01 / 12 / 2002 وخلية الإعلام الآلي سنة 2002.⁽¹⁾
يندرج الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ضمن إطار مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية قالمة.
بدوره الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يضم 7 مديريات فرعية هي:

- **المديرية الفرعية الإدارة العامة:** التي تضمن كل ما يتعلق بالموارد البشرية، الدفع، الأرشيف، الوسائل العامة، الإنجازات، المقابلات، التراث.
- **المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.**
- **المديرية الفرعية للأداءات والخدمات:** التي تعنى بالدفع عن طريق وسيط، المعاهدات والإتفاقيات، التخصيصات، التأمينات الصحية، بطاقات الشفاء وشهادات الإنتساب، المخاطر الكبرى، التعاونات مع المستشفيات والعيادات .
- **خلية الإدارة:** التي تشمل خلية الإستماع، الوقاية، التوثيق والإحصاء، التحكم الداخلي، الأعمال الإجتماعية، المساعدة الإجتماعية .
- **المديرية الفرعية للإعلام الآلي:** متمثلة في مركز الحوسبة.
- **المديرية الفرعية للعمليات المالية:** تشمل المحاسبة العامة، العمليات المالية، خدمة الميزانية، خدمة المشتريات.
- **المديرية الفرعية لتحصيل الديون والمنازعات:** التي تشمل كل من التسجيل، المساهمات، مراقبة صاحب العمل والدعاوي.

ب_ المجال الزمني:

المقصود به هو الفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة، حيث أننا باشرنا بمرحلة القراءات حول الموضوع لمدة 20 يوم تقريبا، عقبها مباشرة الجانب النظري حيث تم جمع المادة العلمية اللازمة حول الموضوع. في أواخر شهر فيفري وقع الإختيار على الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقالمة، حيث تم قبول طلب التريص في 2مارس 2021، لتعقبها مرحلة إستطلاعية تم التحصل فيها على بيانات ومعلومات تخدم البحث في سبيل تدعيم إستمارة البحث التي تم توزيعها يوم 2ماي 2021 وإستلامها يوم 11ماي 2021، كما أننا قمنا ب3 مقابلات مع

(1) سليم عميور، س. مرواني، أفاق_مجلة إعلامية تصدر عن وكالة ولاية قالمة، مطبعة الضمان الإجتماعي - قسنطينة - فيفري 2005، ص 07.

مجموعة من المسؤولين والإطارات في المؤسسة وذلك يومي 5 أفريل و 11 ماي 2021 بهدف تحصيل أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع، بعد جمع إستمارات البحث تمت مباشرة عملية تفريغ وتحليل البيانات وأخيرا الوصول إلى النتائج النهائية مع بلورة وتحرير البحث في صيغته النهائية.

جـ. المجال البشري:

وقع الإختيار على موظفي صندوق الضمان الإجتماعي للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء كمجتمع للدراسة يشمل 375 موظف موزعين على مختلف المناصب والمديريات، منقسمين بين إطارات ومدراء، رؤساء مصالح، مكلفين بالدراسات، تقنيين، موظفين، والموزعين على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة كل حسب دوره ووظيفته وطبيعة مسؤولياته.

إختيرت منهم عينة بحثية، والمقصود بها هي الفئة الممثلة لمجتمع البحث أو جمهوره، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. (1)

تختلف أشكال العينات وفقا لطرق إختيارها، خصائصها وطبيعة موضوع الدراسة، لهذا إعتدنا على عينة قصدية شملت رؤساء المصالح والمديرين كقادة ورؤساء، قدر عددها 42 مفردة تم تجاوب منها 36 مفردة مع الموضوع، مكونة بذلك عينة نهائية للدراسة بنسبة مئوية وصلت إلى % 9.6 حيث تم حسابها كالتالي:

$$\begin{aligned} \text{إذا كانت :} & \quad 375 \text{ موظف} \longleftarrow 100\% \\ \text{ولدينا:} & \quad 39 \text{ موظف} \longleftarrow X \\ \text{فإن :} & \quad X = \frac{36 \cdot 100}{375} = 9.6\% \end{aligned}$$

- تميزت عينة الدراسة بجملة من الخصائص والتي يمكن إستخلاصها من تحليل الجداول البيانية التالية:

(1) رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، سوريا، 2000، ص 305.

الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	21	58.33
	أنثى	15	41.66
	المجموع	36	100

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس، ويظهر من خلاله أن 58.33% من عينة الدراسة من الذكور، مقابل 41.66% من الإناث وهي نسب متقاربة نوعاً ما، فرغم أن الغالبية المتقلدة لمناصب عالية وقيادية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء من الرجال، إلا أن هنالك نوع من تكافؤ الفرص بين الجنسين، هذا ما يبرز من خلال النسبة المعتبرة للنساء المسؤولات في المؤسسة، والذي يمكن إرجاعه إلى مراعاة المؤهلات العلمية والعملية في عمليات التوظيف والترقية، والتي تجعلهن ذوات أحقية لا تختلف عن الرجل في تقلد المناصب العالية، والتي تتطلب كفاءة وخبرة والتزام، من جهة أخرى تعبر هذه النسب المتقاربة على نوع من الشفافية في التسيير وفي عمليات إختيار وتعيين الموظفين المؤهلين لهذه المناصب على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، بغض النظر عن عامل الجنس، خاصة في ظل تساوي الحقوق والواجبات بين الرجل والمرأة في ميدان العمل وفرضها لذاتها في العديد من القطاعات حتى الصعبة منها والتي تتطلب مستويات عالية من المهارة والمؤهلات العلمية والكفاءة والإستعدادية، مما ترتب عليه تساوي في المهام والمسؤوليات بين الجنسين.

الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
السن	من 25 إلى أقل من 35 سنة	08	23.53
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	13	38.24
	من 45 سنة فما فوق	13	38.24
	المجموع	34	100

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب السن، ويظهر من خلاله أن ما نسبته 38.24% التي جاءت متساوية في كل من فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 45 سنة، ومن 45 سنة فما فوق في حين أن 23.53% من الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة، فمن خلال النتائج المسجلة يظهر الاختلاف العمري لأفراد العينة، حيث يتبين أن المسؤولين على خلق التميز والمتعاملين الأولين مع تكنولوجيا المعلومات هم أفراد أكثر نضجا من الناحية العمرية لا يزالوا قادرين على العطاء، حيث يسخرون خبراتهم العملية وكفاءاتهم العلمية

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

في سبيل تحقيق الصالح العام للمؤسسة، خاصة أن طبيعة العمل في المؤسسة ونوعية المناصب الوظيفية فيها تتطلب أشخاص أكثر خبرة وكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة، علاوة على ذلك إتساع هامش المسؤولية التي يتحملها المسيرين والعاملون في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء خاصة أنها مؤسسة خدماتية بحثة تتعامل مع مؤسسات أخرى تابعة للقطاع العام أو الخاص في إطار عقود تعاونية وشراكات مخطط لها، تهدف للنهوض بقطاع الخدمات خاصة وقطاع الضمان الإجتماعي والتأمينات بصفة خاصة مما يستلزم الإختيار العقلاني لمتقلدي المناصب ووفق معايير موضوعية واضحة، من جانب آخر يمكن تقييم نسبة العنصر الشاب المسؤول بالمتوسطة مقارنة بباقي الفئات، لكن هذا لا ينفي أنها تبين إعتتماد المؤسسة على قدراتهم خاصة الإبداعية والإبتكارية منها في تطوير نظم العمل وتحسينها، نظرا لإرتفاع مستوى حماسهم وإندفاعيتهم ومحاولتهم المستمرة لإثبات كفاءتهم، حيث أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية يمنحهم الفرصة لتقلد مناصب عالية لاطالما كانت مؤهلاتهم مطابقة لشروط المنصب.

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المستوى التعليمي	ثانوي	06	16.66
	جامعي	29	80.55
	تكوين مهني	01	2.77
	المجموع	36	100

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ من خلاله أن 80.55 % من الأفراد ذو مستوى تعليمي جامعي مقابل 16.66% من ذوي المستوى الثانوي، في حين جاءت نسبة المكونين المهنيين ضعيفة بنسبة 2.77%، يرجع إرتفاع نسبة الجامعيين إلى شروط التوظيف، حيث يفضل أثناء عمليات الإختيار والتعيين الموظفين حملة الشهادات الجامعية نظرا لقيمة المؤهل العلمي المرتفعة وعامل الكفاءة، إضافة إلى تناسب مخرجات المؤسسات الجامعية مع متطلبات سوق العمل التي تتطلب تكويننا قاعديا جيدا ومتنوعا، علاوة على أنه ومن خلال الإحتكاك وجمع المعطيات في المؤسسة قيد الدراسة، وجدنا أن هنالك العديد من حملة الشهادات الجامعية المزدوجة و كذا الذين يسعون دوما للإرتقاء بمستوايتهم التعليمية من خلال إكمال الدراسات العليا الماستر أو دراسة تخصص جامعي جديد بهدف توظيف الرصيد العلمي المكتسب في المنصب العملي المتقلد.

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

أما بالنسبة لذوي المستوى الثانوي فربما يرجع ذلك إلى آليات التوظيف المعمول بها في فترات سابقة في المؤسسات الجزائرية، أينما كان أصحاب المستوى الثانوي هم أفراد مؤهلين لتلقد مناصب عملية عالية، إضافة إلى نقص أعداد خريجي الجامعة مقارنة بالوقت الحالي.

أما المكونين مهنيا فنسبتهم ضعيفة جدا لكن هذا لا ينفي كفاءتهم في التسيير والإدارة، وحاجة المؤسسات إليهم خاصة في حالة الرجوع إلى التقديرات القائمة حول ميزانيات التوظيف التي تفرض في الكثير من الأحيان الإيتماد على الأشخاص المتعلمين في مراكز التكوين المهني نظرا لطبيعة تصنيفاتهم في السلم الوظيفي والتي لا تكلف خزينة المؤسسات مرتبات عالية جدا إضافة إلى نوعية التعليم الذي يتلقوه والمقررون بالتدريب الميداني ما يجعلهم يكتسبون خبرة عالية في المجال ناهيك عن سياسة التوظيف المعمول بها في الجزائر والتي تركز على إدماج حملة شهادات التكوين المهني في مدة أقصاها 6 أشهر من إيداعهم طلبات التوظيف.

الجدول رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب المهنة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المهنة	رئيس مصلحة	12	33.33
	رئيس قسم	03	8.33
	مكلف بالدراسات	10	27.77
	مهندسين تقنيين	01	2.77
	منسق	01	2.77
	مسؤولة خلية متابعة الإنجازات	01	2.77
	مراقب رئيسي	01	2.77
	موظفين ذو خبرة ومسؤولية	07	19.44
	المجموع	36	100

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المهنة، حيث نلاحظ من خلاله أن 33.33% يشغلون وظيفة رئيس مصلحة، لتليها نسبة 27.77% من أفراد العينة يشغلون وظيفة مكلف بالدراسات، أما 19.44% فتمثلت في الموظفين ذوي خبرة ومسؤولية والمختارين من طرف مدير الموارد البشرية، الذي رشحهم نظرا لعامل الخبرة من جهة ولتعاملهم الكبير مع تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى والموزعين على مختلف المصالح، إضافة إلى رؤساء الأقسام الذين قدرت نسبتهم ب 8.33% في حين جاءت نسبة كل من المهندسين التقنيين، مراقب رئيسي، منسق، مسؤولة متابعة الإنجازات بما قدره 2.77%.

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

يرجع التركيز على الإطارات وذوي الخبرة كمفردات للعينة نظرا لإشراكهم في عمليات التغيير والتطوير واتخاذ القرارات الملائمة، وقيادتهم المؤسسة بهدف الوصول لأعلى درجات التميز من جهة، إضافة إلى تحكمهم الممتاز في تكنولوجيا المعلومات وتوظيفهم لها بهدف التحسين الفعال لنظم العمل وفتح باب الابتكار والإبداع لإحداث قفزات نوعية وضمان جودة الخدمة المطروحة للعميل أو المستخدم.

الجدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	02	5.55
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	30.55
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	04	11.11
	من 15 سنة فما فوق	19	52.77
	المجموع	36	100

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، حيث أن ما نسبته 52.77% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم في ميدان العمل ما بين 15 سنة فما فوق ويرجع ذلك إلى عامل السن حيث أن معظم تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى ما فوق 45 سنة أي أن سنوات العمل ستكون مرتفعة مقارنة بباقي الفئات، إضافة للإندماج المباشر للأفراد والتوظيف المبكر في ميدان العمل وطبيعة المناصب التي يشغلونها والتي تتطلب نوعا من التخصص الوظيفي ومعدل عالي من الخبرة، إضافة لعمليات الترقية والتدرجات في السلم الإداري والميزات التي تمنحها المؤسسة للعاملين ما يخلق نوعا من الإستقرار الوظيفي، خاصة وأن المؤسسة توفر جملة من الميزات والحوافز مادية كانت كالأجور المرتفعة، المنح، والمعنوية كالإستقلالية في العمل مما يشجع العاملين على الإستمرارية بها لسنوات طويلة، من جانب آخر يملك ما نسبته 30.55% من أفراد العينة خبرة تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، هذا مل يدل على منح المؤسسة للفرص في مجال إستقطاب وتوظيف الفئات الشابة وخريجي الجامعات لتدعيم نشاطها والإستفادة من حماسهم وإندفاعيتهم في العمل وطاقاتهم الإبداعية، في حين أن 11.11% من الأفراد ذو خبرة تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة وهي خبرة متوسطة قابلة للزيادة إثر مواصلة النشاط في المؤسسة، فيما جاءت نسبة الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات بنسبة 5.55 مما يدل على أن سير عمليات إستقطاب المورد البشري في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يكون حسب كفاءته وإستحقاقه للوظيفة بهدف ملاءمة المناصب الشاغرة.

❖ إستنتاج:

مما سبق نستنتج أن عينة الدراسة المكونة من 36 مفردة متباينة ما بين ذكور وإناث، تنتزع أعمارهم على مختلف الفئات التي تفوق 25 سنة، حيث أن معظمهم يتقلدون مناصب عليا ثابتة وعلى قدر واسع من المسؤولية ويتوزعون على مختلف مصالح المؤسسة، إضافة إلى تمتعهم بقدر كبير من الخبرة المهنية المساعدة على تدعيم أداء العمل وتساهم في التطوير من المخرجات المطروحة للمؤسسة، خاصة في ظل تنوع مؤهلاتهم العلمية المتباينة بين جامعين، مكونين مهنيا، وذو مستوى ثانوي رغم ضعف نسبة هذين الأخيرين مقابل إرتفاع أعداد المتحصّلين على شهادات جامعية، وفي هذا الإطار وبالرجوع إلى التخصصات العلمية نجد نوعا من التنوع والإختلاف لأفراد العينة بين الأدبية والعلمية، فمنهم من تخصص في مجال الإعلام الألي، الهندسة المعمارية، العلوم الإقتصادية والمحاسبة، إدارة الأعمال، علوم قانونية وإدارية، وقاية وأمن صناعي، تقني فلاحية، لغات أجنبية.... فينعكس هذا التنوع العلمي على التطبيقات العملية في ميدان العمل، خاصة من حيث تبادل المعارف، الخبرات والأفكار، كما يوضح أن شرط التعليم أساسي لشغل المناصب في المؤسسة محل الدراسة.

2. منهج الدراسة:

تتعدد المناهج العلمية نظرا لتعدد المواضيع والظواهر المراد دراستها وتنوع أهدافها، والتي تستلزم الإختيار الصحيح للمنهج الملائم وتوظيفه بدقة بهدف تحصيل كم المعلومات والبيانات اللازمة، وقد إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يقدم وصفا دقيقا وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها وتقويم وضع معين لأغراض عملية.⁽¹⁾

إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لتوافقه مع طبيعة الموضوع وتماشيه مع الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة، وقد قمنا بتوظيف المنهج الوصفي على النحو التالي:

- القيام بإختيار ووصف الظاهرة المراد دراستها، وإجراء دراسة إستطلاعية حول الموضوع بهدف التحديد العلمي والدقيق للإشكالية.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

⁽¹⁾المرجع السابق، ص46.

- جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة والتحقق منها.
- عرض النتائج وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها.
- الوصول لإستخلاص النتائج النهائية .

3. تقنيات البحث الميداني:

بهدف الوصول لكمية كافية من البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، يتم توظيف مجموعة من التقنيات والأدوات التي تلبى الغرض. من بين الأدوات التي تم إعتماها في هذه الدراسة كل من الملاحظة، الإستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

أ_ الملاحظة:

تهدف لتحصيل أدق المعلومات وتسجيلها بهدف التعرف على الظاهرة المدروسة، وقد أفادتنا هذه التقنية في دراستنا من خلال ملاحظتنا للإعتماد الكبير للمدراء والقادة وكذا للموظفين من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فكل الأقسام والمكاتب مزودة بأجهزة الحاسوب من الإصدارات الحديثة والتي تستخدم لأغراض العمل، كما أن عملية الإتصال رغم أنها تخضع لبروتوكولات السلم الهرمي إلا أنها تتم إلكترونيا عن طريق الإتصالات المباشرة خاصة بين المدراء والفروع الخارجية والمؤسسات التي تتعامل مع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء عن طريق الهاتف، أضف إلى ذلك تبادل البريد الإلكتروني وبين الموظفين في مختلف المصالح، فالمعلومة تصل بسلاسة من المصدر إلى المستقبل.

من جانب آخر، وفيما يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة فالمصالح التي تتعامل مباشرة مع المنتسبين تسير غالبية أعمالها إلكترونيا ابتداء من لحظة إلحاق المنتسب بالمؤسسة طالبا خدمة، وصولا إلى حصولهم عليها، وذلك من خلال توظيف الأنظمة الرقمية عبر التلفزيونات في تنظيم وترقيم أدوار المنتسبين وصولا إلى تحديد الشباك المقدم لنوع الخدمة التي يأملون الحصول عليها.

رغم أن هذه العملية تعرف أحيانا كثيرة إعتراضات كبيرة من المواطنين، الذين يرون بأنها تعطل مصالحهم وتضيع وقتهم في الإنتظار، مما يزيد من جو المشاحنات والمشاكل داخل المصالح المتعاملة مباشرة مع المؤمن لهم إجتماعيا.

أيضا لاحظنا التحول الواضح في نمط الرقابة السائد في المؤسسة إلى رقابة إلكترونية، فالموظفون لا يستخدمون سجلات إمضائية لإثبات الحضور وعدم التغيب، بل المؤسسة تعتمد إعتماها كاملا على الموزع الألي Pointeuse

والذي يتصل مباشرة بجهاز حاسوب المسؤول عن الموارد البشرية، الذي يلاحظ أي تغييرات أو إختلالات ويبحث فيها، إضافة لإنتشار كاميرات المراقبة على مستوى جميع المصالح والأقسام.

ب_ الإستمارة:

وهي قائمة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عنها لمعرفة رأيه واتجاهاته، أو ميله إزاء موضوع معين.⁽¹⁾ فهي تقنية البحث الرئيسية نظرا لما توفره من الوقت والجهد، مع إمكانية الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات، تم توظيف إستمارة بحثية ضمت 41 سؤال متباين، ما بين مفتوح ومغلق. موزعة على 4 محاور رئيسية هي:

✓ **المحور 1:** يغطي البيانات الشخصية ، يتضمن 7 أسئلة.

✓ **المحور 2:** يغطي كيفية إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات، يتضمن 19 سؤال .

✓ **المحور 3:** يغطي تكنولوجيا المعلومات والتميز القيادي، يتضمن 6 أسئلة.

✓ **المحور 4:** تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة، يتضمن 9 أسئلة.

قبل توزيع الإستمارة تم التحقق من صحتها وخلوها من الأخطاء والهفوات، حيث تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الإجتماع من أجل الإستفادة من وجهات نظرهم والتأكد من منطقية الإستمارة وتغطيتها لأسئلة وفرضيات الموضوع، ليعقب مرحلة التحكيم، مرحلة توزيع الإستمارات والتي تمت يوم 2 ماي 2021، حيث تم توزيع 42 إستمارة إسترد منها 39 إستمارة، ليتم الإعتماد فعليا على 36 إستمارة بصفة نهائية.

ج_ المقابلة:

هي محادثة منظمة، أو موقف مواجهة حسب خطة معينة ذات هدف قد يكون:الحصول على المعلومات، الإرشاد والتوجيه والعلاج، إجراء إختبار معين أو إعطاء إستبيان.⁽²⁾

تم إجراء 3 مقابلات رئيسية مع مجموعة من الإطارات العاملة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، كان أولها مقابلة جماعية يوم 5أفريل 2021 مع المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية للموارد البشرية والإنجازات والأرشيف والممتلكات، ورئيس قسم الوسائل العامة، وإطار قانوني محضر جلسات رئيسي. الذين تطرقوا لأهم توظيفات تكنولوجيا المعلومات داخل وخارج المؤسسة، فيما تم إجراء المقابلة

(1) عبد الرحمان سيد سليمان، **مناهج البحث**، عالم الكتب، مصر، 2014، ص266.

(2) **المرجع السابق**، ص276 .

الثانية يوم 11 ماي 2021 مع مدير الصندوق الوطني بالنيابة والذي ساهم بصفة كبيرة في تدعيم موضوع البحث من خلال كم المعلومات التي قدمها عن الموضوع، في حين جاءت المقابلة الثالثة كمقابلة وإستبيان في أن واحد إثر رغبة من المبحوث وهو أحد إطارات المؤسسة مكلف بالدراسات تقني رئيسي بالمديرية الفرعية للأداءات ومدير مساعد لمدير الأداءات في تقديم بعض الملاحظات والإفادة بخبرته خاصة أنه متخصص في علم إجتماع تنظيم وعمل، هذا ما مكننا من تعديل بعض الإقتراحات ضمن الإستمارة، مع طرح نقاش حول الموضوع مما ساهم في تغطية جوانب أخرى منه وتقديم آرائه ومقترحاته حول توظيفات تكنولوجيا المعلومات في ميدان العمل بهدف الوصول إلى التميز المؤسسي، وقد إعتدنا على دليل المقابلات في تدعيم التحليل الميداني لبعض الجداول وتدعيم النتائج المتحصل عليها.

د_ الوثائق والسجلات:

تم الحصول عليها من طرف عدة إطارات عاملة بالمؤسسة كالمدير الفرعي للموارد البشرية، مدير الأداءات، مكلف بالدراسات، ومكلف بخلية الإصغاء والوساطة، الذين أبدوا تعاونهم، حيث تضمنت هذه الوثائق معلومات ومعطيات تتعلق بمجتمع الدراسة، والمؤسسة المدروسة ومصالحها المختلفة، إضافة إلى الهيكل التنظيمي، وكذا معلومات حول الأعمال الخدمانية الرقمية للمؤسسة مثل فضاء الهناء والبوابة الإلكترونية وغيرها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

أولاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات المحلية

2. الدراسات العربية

3. الدراسات الأجنبية

ثانياً: التنظير لتكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي

1_ الإتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات

أ_ نظريات النسق الإجتماعي الفني

ب_ النظرية السوسيو- تقنية حول التنظيم : مقارنة أمريكي وتريست (معهد نافستوك)

ج_ النظرية الموقفية البنائية: أبحاث "بريز" و "ستالكر"

د_ التكنولوجيا والتنظيم عند لورنس ولورش

2_ الإتجاهات النظرية المفسرة للتميز المؤسسي

أ_ نظرية الأداء الظافر

ب_ نظرية البحث عن التفوق

ج_ نظرية التدمير الإبداعي

د_ نظرية خلق التميز

هـ_ نظرية الأسرار السبعة أو نموذج ماكينزي

و_ نظرية النظم

ز_ نظرية Z لوليام أوتشي

أولاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي نظراً لحجم الاستفادة التي تقدمها للباحث وتمكينها له من الإلمام بموضوع دراسته، فهي توضح بدرجة كبيرة العديد من الجوانب وتسمح بالوصول إلى تفاصيل دقيقة تخدم الدراسة الحالية، إضافة إلى أنها تنبه الباحث إلى العديد من الأمور التي لم يلتفت لها أو سقطت منه سهواً والتي قد تكون منطلقات لموضوعه.

على هذا الأساس سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة محاولين إبراز مدى ارتباطها بموضوع دراستنا الحالية مع بيان أوجه الاستفادة والتشابه أو الاختلاف بينها.

1. الدراسات المحلية

_ الدراسة الأولى :

دراسة بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصناعة لسونطراك بالأغواط DML"، لمراد رايس⁽¹⁾.

دارت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي :

1. ماهي أهم الآثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية وبالتحديد مديرية الصيانة للشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بالأغواط سونطراك ؟

تفرع عن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية جاءت كالتالي:

1.1. ماذا تقصد بعصر المعلومات وماهي ركائزه ومقوماته ؟

1.2. ماهي أهم الجوانب التنظيمية التي تأثرت بقوة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة ؟

1.3. ماهي أهم الجوانب البشرية التي تأثرت بإقتحام تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال، وماهي طبيعة هذه الآثار التي أحدثتها على الموارد البشرية ؟

1.4. كيف هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية، وماهي أهم الآثار الملموسة أو الملاحظة التي ألحقتها هذه التكنولوجيا بالموارد البشرية بمديرية الصناعة لسونطراك بالأغواط ؟

⁽¹⁾ مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط

DML، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونه زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع تكنولوجيا المعلومات وأثره على عالم الأعمال فهو تكملة لمواضيع أخرى لها صلة بالموضوع كالتجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، نظام المعلومات.....إلخ.

في حين تظهر أهدافها من خلال المحاولة الجادة في إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت على العاملين داخلها، إضافة إلى إستجلاء الغموض عن موضوع تكنولوجيا المعلومات.

وظف الباحث في هذه الدراسة مناهج مختلفة كالمنهج الوصفي، المنهج التاريخي، منهج المقارنة، منهج دراسة الحالة، كما اعتمد على كل من المقابلة خاصة مع إطارات المؤسسة وإستبيان موزع على العاملين في مديرية الصيامة بسونطراك الأغواط التي تشغل 319 شخص تم أخذ منهم عينة عشوائية منتظمة قدرها 40 عامل من الإطارات وعمال التحكم.

بعد إستكفاء كل من الجانبين النظري والميداني، تم التوصل إلى أن الظروف الإقتصادية والمنافسة الحادة التي يعرفها عالم الأعمال هو من منح تكنولوجيا المعلومات هذه الأهمية وجعل منها مؤشرا خاما لمدى فعالية التنظيم وكفاءته، لكن المؤسسة الجزائرية لا تستغلها بصفة كاملة نظرا لضعف الموارد البشرية العاملة بها رغم قدرتها على رفع الأداء البشري من خلال السرعة الدقة وتقليل تكاليف وتخفيف ضغوطات العمل والإجراءات البيروقراطية مما يمنح العمل شفافية أكبر.

التعقيب :

تناولت هذه الدراسة طرعا علميا يتعلق بالأثر الذي تخلفه استخدامات تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية بإعتبارها المورد الأساسي الذي يقوم عليه أي تنظيم، وفي ظل المتطلبات المتجددة ظهرت تكنولوجيا المعلومات كآلية مساعدة لتفعيل دور رأس المال الفكري.

تمت الإستفادة من هذا الطرح خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الواردة حول نظم المعلومات نظرا لقربه من مفهوم تكنولوجيا المعلومات، لكن مع وجود فروقات بينها، حيث شمل الإختلاف بين الدراستين أيضا في تركيز السابقة منها على المورد البشري أو ما يعرف بتميز المرؤوسين عند أخذه من زاوية التميز المؤسسي، في حين ركزنا على مخرجات هذا المورد مثال عمليات القيادة والإشراف وتقديم الخدمة والإبداع وغيرها، والتي لها بالغ الأثر في خلق الميزة التنافسية وإكساب التنظيم موقعا متميزا في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها مجالات الأعمال محلية كانت أو عالمية، كما كانت هذه الدراسة بمثابة محاكاة للواقع المحلي الجزائري والبيئة الخارجية السائدة والتي لها بالغ الأثر على إستراتيجيات وخطط المؤسسات التنموية والتطويرية.

_ الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية المؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية **naftal** نموذجا"، لشهررزاد زقايل⁽¹⁾.

انبثق عن إشكالية هذه الدراسة سؤال رئيسي هو :

1. ما طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية ؟

دعم هذا التساؤل بثلاث تساؤلات فرعية وهي :

1.1. إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات في تحديد مستويات الرقابة ؟

1.2. إلى أي مدى تساهم المعرفة المتخصصة في فعالية أساليب التوجيه ؟

1.3. إلى أي مدى يساهم الانترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية ؟

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تحاول التعرف على العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين، إضافة إلى المداخل النظرية والمنهجية التي عالجت الموضوع، مع استقصاء أبعاد تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفاطال التي تشهد العديد من التحولات تفرضها سياسة الانفتاح على الاقتصاد العالمي، فالدراسة عبارة عن مدخل مناسب يرصد الواقع التنظيمي و يحاول فهم العلاقات القائمة بين مختلف متغيرات البناء التنظيمي.

انقسمت أهداف هذه الدراسة بين نظرية وميدانية فحسب الأولى تهدف إلى محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث النظري حول تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية وصياغة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم العلاقة بينهما، إضافة إلى محاولة صياغة إطار تصوري للموضوع.

أما ميدانيا، فحاولت الدراسة السابقة تشخيص الواقع الفعلي لتكنولوجيا المعلومات بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إضافة إلى إبراز مدى مساهمة المعرفة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات في رسم وتحديد المعالم العليا لأساليب التوجيه الفعالة، علاوة على تقصي البعد التنظيمي لشبكة الإنترنت وإبراز مدى مساهمتها في تحقيق وزيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

تم الإعتماد على منهج المسح الشامل في هذه الدراسة عن طريق حصر مفردات العينة، في حين وظفت الأدوات المنهجية التالية في جمع المعلومات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق والتي طبقت على عينة مساوية لمجتمع البحث نظرا لكون المجتمع الأصلي صغير الحجم حيث قدرت ب 30 فرد.

(1) شهررزاد زقايل، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية- المؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية **NAFTAL** نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009/2008.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن جودة معالجة المعلومات تتيح دقة تحديد المعطيات تقنيا، كما أن نظام المعلومات يساهم إلى حد بعيد في تحديد مستويات الرقابة، إضافة وجود علاقة إرتباطية بين زيادة معدلات المعرفة المتخصصة في تقنيات تكنولوجيا المعلومات في توجيه نشاط إدارة الموارد البشرية خاصة الانترنت، التي تساهم في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

_ التعقيب:

مما سبق نجد أن الباحثة ركزت في دراستها على طبيعة العلاقة التي تربط كل من تكنولوجيا المعلومات بإدارة الموارد البشرية، فقد حاولت الاستعانة بدعائم نظرية منها الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية والتكوين الإداري إضافة إلى المداخل النيوكلاسيكية (العلاقات الإنسانية، العلوم السلوكية) والمدخل الحديث كالإدارة بالأهداف، التميز في الأداء، نظرية الميزة التنافسية، الجودة الشاملة، إدارة المعرفة... الخ

ربطت هذه الدراسة استخدامات تكنولوجيا المعلومات في التنظيم بالرقابة الإدارية، ومدى مساهمة تقنيات التكنولوجية الحديثة في التنسيق بين الوحدات التنظيمية، حيث تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تركيزها الكبير على تكنولوجيا المعلومات باعتبارها إحدى أهم متطلبات العصر ومرتكزات القيام بالعمليات الإدارية، لكن يكمن الاختلاف فقط في التوجه التطبيقي لهذه التكنولوجيات وأثرها، فالباحثة حاولت معرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، بينما نحاول اكتشاف تأثيرها على تحقيق معايير التميز المؤسسي أهمها القيادة وجودة الخدمة.

_ الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان " تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة"، لرزق الله سلمى.(1)

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:

1. ماهي تمثلات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لمفهوم التميز الإداري ؟
2. ماهي الآليات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية لتحقيق التميز الإداري ؟
3. هل توجد معوقات تعترض تحقيق التميز الإداري في المؤسسة الجزائرية ؟

(1) رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري-دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة البليدة2، 2016/2017.

للإجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:

1. للموارد البشرية تماثلات إيجابية لمفهوم التميز الإداري في المؤسسة الجزائرية.
2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة آلية لتحقيق التميز الإداري.
3. مقاومة العمال للتغيير معوق محوري يعترض تحقيق التميز الإداري في المؤسسة الجزائرية.

-تتضمن أهمية الدراسة في معالجتها لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري الذي تسعى إليه كل المؤسسات لضمان البقاء في ظل بيئة شديدة الإنتقاء، وتهدف في مضمونها إلى الكشف عن تصورات وتمثيلات الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية لموضوع التميز الإداري سواء من طرف الإدارة أو من طرف العاملين بها، مع إبراز الآليات المعتمدة ومعوقات تحقيق التميز الإداري.

تم إجراء هذه الدراسة في مناجم الفوسفات بتبسة والتي تشغل 1800 عامل، أخذ منهم 126 عامل كعينة بحثية، كما تم الإعتماد على منهجين أساسيين في الدراسة هما: المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الكمي الإحصائي.

في حين تم توظيف كل من الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، البحث البيبليوغرافي في الوصول للمعلومات المطلوبة.

تم التوصل ختاماً إلى أن شركة مناجم الفوسفات بتبسة تعمل جاهدة لتبني مختلف المتطلبات والسياسات الضرورية لبلوغ التميز الإداري إنطلاقاً من وعيها التام بأن بقاءها مرهون بقدرتها على الإبداع والتفوق على منافسيها من جهة، والحفاظ على هذه الريادة من جهة أخرى، لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من السلوكات التي قد تضعف من هذا الجهد حسب تصريحات المبحوثين من بينها نقص التنظيم والاستراتيجية، نقص المسيرين الأكفاء، وتدخّل المحسوبية ضمن أسلوب عمل المؤسسة في بعض الأحيان.

_ التعقيب:

وقع الإختيار على هذه الدراسة نظراً لتناولها جانب التميز المؤسسي والذي يصطلح عليه أيضاً بالتميز الإداري، حيث أنها ربطته بعمليات تنمية الموارد البشرية القائمة أساساً على توظيف المورد البشري الكفوء في المنصب الملائم بهدف تعزيز عمليات التحسين والتطوير المستمرين وبالتالي الوصول إلى مكانة متميزة، حيث تمت الاستفادة من التراث النظري الواسع الذي جمعه الباحث والذي حاولت من خلاله تغطية معظم جوانب الموضوع، خاصة وأننا بدورنا تطرقنا لموضوع التميز المؤسسي لكن من خلال ربطه بتكنولوجيا المعلومات ومحاولة معرفة تأثير أو دور الأخيرة في خلقه، وهذا ما تختلف فيه الدراسة السابقة التي ربطت التميز الإداري بالتنمية الموارد البشرية عن دراستنا الحالية.

_ الدراسة الرابعة:

بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج"، لصباحي الأخضر (1).

برزت اشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

1. ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة؟

اندرجت تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

1.1. ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟.

1.2. ما مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟.

1.3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟.

ما اثر سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟.

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 في اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل)؟.

توضحت أهمية هذه الدراسة في تركيزها على المتغيرات المتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي اللذان يعتبران من أكثر المواضيع التي تأخذ أهمية كبيرة في الفكر الاداري المعاصر، كما أن هذا الربط بين المتغيرين لم يتم التطرق له من قبل فهو إضافة علمية في مجال تسيير الموارد البشرية .

من جانب آخر هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية ونمط القيادة السائد ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في الدراسة، مع إيضاح إذا كانت هنالك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وابعاد التميز التنظيمي وفي نفس الوقت فهم النماذج العالمية للتميز التنظيمي والإستفادة منها.

(1) صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019/2018.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والتي قدرت عينتها البحثية ب 173 عامل في مجمع كوندور للصناعات الالكترونية والصناعات الكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج، ولجمع المعلومات اللازمة تم الاعتماد على استمارة استبيان إضافة المقابلة التي تمت مع مجموعة من الإطارات لإثراء موضوع البحث، واستخدام الوثائق الإدارية في تدعيم الدراسة الميدانية.

ختاماً توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة كبيرة من النتائج النظرية والميدانية من بينها:

أن القيادة التنظيمية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، هذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل مع توفير نظام اتصال فعال، كما أن تحقيق التميز التنظيمي لا يتحقق إلا من خلال أبعاده : تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.

في حين أنها ميدانيا توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية جوهرية وإيجابية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاد والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف ابعاده.

_ التعقيب:

وقع الإختيار على هذه الدراسة بصفة خاصة لتركيزها الواضح على مفهوم القيادة والذي يخدمنا في بشكل كبير في موضوعنا الحالي نظرا لكونها بعد أساسي تم ربطه بمدخل التميز التنظيمي، وكذا محاولة ايضاح الدور الذي تلعبه في تجسيد معايير نجاح المنظمات أو التميز المؤسسي، لكن تجدر الإشارة إلى وجود فرق بين الدراستين يكمن في عدم تخصص دراستنا الحالية في نمط معين من القيادة بل نبحت في أهمية القيادة الفعالة بشكل عام، لكن هذا لا ينفي أننا استفدنا من مضمونها خاصة فيما يخص التعرف على التطور النظري للتميز المؤسسي ونظرياته (نظرية النظم، نظرية Z، نظرية البحث عن التميز....) في ظل النقص الشديد للتراث النظري المكتوب حولها، واهمال معظم الدراسات التي تطرقت للتميز المؤسسي لهذه الجزئية .

2. الدراسات العربية

_ الدراسة الاولى:

دراسة بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية"، لمحمود إسماعيل علي إسماعيل.⁽¹⁾

تبلورت إشكالية هذه الدراسة حول جملة من التساؤلات طرحت كالتالي :

1. هل يوجد أثر ايجابي لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة ؟
2. هل يوجد أثر ايجابي لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التمايز ؟
3. هل يوجد أثر ايجابي لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية التركيز ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو أهمية تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

تمحورت أهمية هذه الدراسة في تحديد الدور الفاعل لتكنولوجيا المعلومات وأثرها في تلبية الإحتياجات المعلوماتية اللازمة لتحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية للمنظمة، كما هدفت بشكل مباشر إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية وأبعادها (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز، اتخاذ القرارات).

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجيات الميزة التنافسية كما وظفت الاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة قصدية تمثلت في 70 مدير وحدة في شركات :

نظم المعلومات، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، المالية، البحث والتطوير، في إحدى شركات الدواء المختارة من أصل 14 شركة تصنيع أدوية أردنية .

توصلت هذه الدراسة ختاماً إلى نتائج واسعة نذكر منها:

⁽¹⁾ محمود إسماعيل علي إسماعيل، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات صناعة الدواء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة ال البيت، الأردن، 2009/2008.

إن أفضل أداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات تستخدم في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الدواء هي الشبكات تليها قواعد البيانات فالأجهزة والبرمجيات.

أما بالنسبة للإستراتيجيات فتم التوصل إلى أن إستراتيجية قيادة التكلفة هي الأفضل، تليها كل من إستراتيجية التمايز والتركيز.

_ التعقيب :

تم التركيز في هذه الدراسة على الأثر الذي تتركه تكنولوجيا المعلومات عند إستخدامها في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) كما عمل الباحث على تحليل متغير تكنولوجيا المعلومات إلى أبعاد رئيسية تمثلت في : الشبكات، قواعد البيانات، الأجهزة، البرمجيات.

هذا ما استفدنا منه في دراستنا الحالية عندما ركزنا على تكنولوجيا المعلومات وحاولنا دراسة أثرها على معايير التميز المؤسسي وكيف أنها تساهم في ضمان المكانات واستمرار الأدوار، فأخذنا بأبعاد تكنولوجيا المعلومات المذكورة سابقا وحاولنا الانتفاع من كمية المعلومات التي جمعها الباحث حول ذلك نظرا لكون طرحه يتشابه بصفة كبيرة مع طرحنا السيوسيلوجي للموضوع (نفس الأبعاد) مع اختلاف ملحوظ على مستوى المتغير الثاني (إستراتيجيات الميزة التنافسية) والتي ركزت عليه هذه الدراسة بصفة خاصة، مما ساهم في منحنا فكرة عن نوع هذه الاستراتيجيات خاصة أن الميزة التنافسية ترتبط بمتغير دراستنا الحالية ألا وهو التميز المؤسسي الأكثر عمومية وشمولا، لذلك يمكن اعتبار توجه هذه الدراسة محدود أكثر عن توجه دراستنا الحالية، لكن ذلك لا ينفي الذخيرة المعرفية التي تحملها هذه الدراسة والتي ساهمت بدرجة كبيرة في تحديد توجهاتنا البحثية.

_ الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، لعبد المحسن أحمد حاجي حسن.⁽¹⁾

طرحت هذه الدراسة إشكالية إختتمت بالتساؤل الرئيسي التالي :

1. هل هنالك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي(التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟

(1) عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ديسمبر، 2010.

تفرع عنه طرح 5 أسئلة فرعية كالتالي :

- 1.1. هل هناك أثر للإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخليوية ؟
- 1.2. هل هناك أثر للتدريب و التطوير في تحقيق التميز المؤسسي(التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخليوية ؟
- 1.3. هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخليوية ؟
- 1.4. هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخليوية ؟
- 1.5. هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخليوية ؟

تجلت أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين للإتصالات الخليوية، كما هدفت إلى الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة .

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بهدف الحصول على بيانات دقيقة مصورة للواقع الاجتماعي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مقدره ب 280 فرد من مجتمع دراسة يضم 2800 عامل في شركة زين الكويتية، كما وظفت إستمارة إستبيان موزعة على جميع أفراد العينة إستردت منها 253 إستمارة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

أن دورات التدريب على استخدام الحاسوب في المؤسسة ليست بالمستوى المطلوب مع وجود ضعف في إنتاجية قواعد البيانات، كما أن المؤسسة لا تعير أهمية كبيرة لمعيار الجودة الايزو 10015 المتعلق بتدريب الموظفين كما ان مستوى تشجيع المؤسسة للإبداع في إنجاز الأعمال منخفض، أضف إلى ذلك أن تقييم الخدمات في الشركة ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر أفراد العينة .

_ التعقيب:

ركزت هذه الدراسة بدرجة كبيرة على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تخصصت في جانبين أساسيين هما: التميز القيادي والتميز بالخدمة وهذا ما ركزت عليه دراستنا الحالية، حين حاولنا دراسة البعدين

لكن من خلال ربطهما بمتغير مغاير هو تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت آلية أساسية وفعالة لتجسيد البعدين المدروسين، ومنه الوصول لتحقيق مكانة رائدة في أوساط المؤسسات المنافسة، كما إستفدنا من الطرح الذي قدمته هذه الدراسة خاصة فيما يتعلق بمعالجتها لبعدي التميز القيادي والخدماتي.

_ الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي"، لخالد سليمان السلايطة.⁽¹⁾

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في التميز التنظيمي، وتضمنت طرحا لسؤالين رئيسيين هما :

1. ما مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في وزارة الداخلية الأردنية ؟

2. ما مستوى تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية؟

تم وضع 3 فرضيات رئيسية للإجابة عن الإشكالية هي :

الفرضية 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لتصورات المبحوثين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) في التميز التنظيمي.

الفرضية 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في تصورات المبحوثين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

الفرضية 3: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة في تصورات المبحوثين نحو التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

تتبع أهمية هذه الدراسة من ازدياد استخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة كمطلب لنداءات التحديث والتطوير ومواكبة العصر، وللوصول إلى مستويات متقدمة من التميز للتنظيم.

كما تهدف إلى معرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات ومستوى التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية.

تم اعتماد منهجية البحث الوصفي بتطبيق المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة أما على صعيد البحث الميداني في التحليل فقد تم إجراء المسح الإستطلاعي الشامل، كما طبقت تقنية الاستبانة على عينة بحث

⁽¹⁾ خالد سليمان السلايطة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة عامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2012.

عشوائية بسيطة مقدرة ب 439 موظف من أصل 885 موظف من السادة المحافظين والحكام الإداريين والموظفين الإداريين من الفئة الأولى في وزارة الداخلية الأردنية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من ضمنها:

أن وزارة الداخلية تحرص على مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وتستخدمها في تسيير شؤون العمل وتقديم الخدمات للمواطنين بالشكل والوقت المناسبين، كما تحرص على تحسين أداء الإدارة باستمرار عن طريق الأساليب العلمية للعمل وتوفير الفرص التطويرية وخلق الظروف المصحة لمشاكل الأداء فيها بفعالية، مع الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية المتاحة للوزارة بشكل يعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي في الوزارة.

كما توصلت إلى أن تصورات الباحثين نحو التميز التنظيمي جاءت كالتالي : احتل تميز الإستراتيجية المرتبة الأولى، تلاه تميز الهيكل التنظيمي، ثم تميز القيادة، فتميز الثقافة التنظيمية وأخيراً تميز المرؤوسين.

إضافة إلى أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات تساهم في إنسياب المعلومات وسهولة الإتصال مما يزيد من فاعلية القيادة في تحقيق أهداف العمل والإشراف للموظفين، إضافة إلى زيادة قدرة المرؤوسين على التميز والإبداع وإعداد الخطط لإستراتيجية، أضف إلى ذلك تميز الثقافة التنظيمية من خلال تحسين تكنولوجيا المعلومات لمستوى العمليات والقيم التي يؤمن بها الموظفون.

_ التعقيب:

تعد هذه الدراسة الوحيدة التي إستطعنا التوصل إليها والتي تربط بوضوح بين متغيري دراستنا الحالية، حيث تركز هي الأخرى على أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي وطرحت في مضمونها أبعاد تكنولوجيا

المعلومات التي جاءت كالتالي : الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات.

في المقابل حللت التميز التنظيمي بدوره إلى أبعاد من ضمنها التميز القيادي، وهنا تتشابه دراستنا الحالية مع هذا الطرح من حيث اعتبار القيادة عامل رئيسي في الوصول إلى التميز المؤسسي عامة، أما باقي الأبعاد فجاءت مغايرة لما ركزنا عليه من بينها: تميز المرؤوسين باعتبارهم المورد الاساسي القادر على خلق المكانات الرائدة، تميز الهيكل التنظيمي بإعتبار أن توزيع أدوار والمهام والإستقرار الوظيفي هي آليات أساسية للوصول لإكتساب الميزات التنافسية والتفوق التنظيمي، أخيراً تميز الثقافة التنظيمية بإعتبارها القاعدة التي تبنى عليها كل مؤسسة وتكسب من خلالها هويتها وبصمته...في حين أننا ركزنا على تميز الجودة (منتج/خدمة).

_ الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية على قطاع الصناعات التحويلية في الأردن"، لرحمة محمد فلاح الوشاح (1).

طرحت الباحثة إشكالية بحثية اختتمت بمجموعة من التساؤلات أهمها :

1. ماهو مستوى استخدام مؤسسات الصناعات التحويلية عينة الدراسة لتقنيات تكنولوجيا المعلومات؟
2. ماهو مستوى استخدام مؤسسات الصناعات التحويلية عينة الدراسة لتقنيات تكنولوجيا المعلومات ؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي لمؤسسات الصناعة التحويلية في الأردن ؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعة التحويلية في الأردن ؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإكتساب الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي لمؤسسات الصناعة التحويلة في الأردن ؟
6. هل يوجد دور للميزة التنافسية في تعزيز تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي لمؤسسات الصناعات التحويلية في الأردن ؟

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تركيزها على ثلاث مواضيع حيوية هي: تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية والأداء المؤسسي، هذا ما من شأنه تخفيض معدلات فشل العديد من مؤسسات الصناعات التحويلية الصغيرة والمتوسطة في الأردن واللازمة لخلق المزيد من فرص العمل وتحقيق النمو، ومن جهة اخرى تقديم نموذج يوضح دور الميزة التنافسية في تعزيز تأثير ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي لمؤسسات الصناعات التحويلية الصغيرة والمتوسطة في الأردن وأهم التحديات التي تواجهها.

عمدت الباحثة في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإعطاء صورة واضحة عن الموضوع، كما اعتمدت على الإستبانة في عملية جمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة بحثية قدرها 180 إداري عامل في مؤسسات الصناعات التحويلية التي ضمت عدد عمال مقدر ب 14874 عامل.

(1) رحمة محمد فلاح الوشاح، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية على قطاع الصناعات التحويلية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا،جامعة البلقاء، الأردن، 15 كانون الأول 2014.

ختاماً توصلت هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تعزز تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي لمؤسسات عينة الدراسة والتي تملك مزايا تنافسية مختلفة تساهم في تعزيز العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي.

كما أشارت إلى أنه يجب على المؤسسات التي تبحث عن ميزة تنافسية وتحسين الأداء المؤسسي أن تضع السياسات اللازمة لتكامل هذه التكنولوجيا مع جميع العمليات التجارية من أجل تحسين الأداء الذي يتحقق من اعتمادها.

_ التعقيب:

ربطت هذه الدراسة بين 3 متغيرات أساسية هي تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية إضافة إلى الأداء المؤسسي وذلك ضمن إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما فصلت في هذه المتغيرات وتناولتها من جوانب جديدة حاولنا الاستفادة منها خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات حينما ربطتها بالتدريب أو بتكامل المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى فصلت أكثر في منظور الميزة التنافسية حيث تطرقت له من ناحية الجودة والتكلفة والإبداع والتسليم وهي أبعاد جديدة استفدنا من طرحها، خاصة ان التميز المؤسسي يتشابه مع الميزة التنافسية في تركيزهما على الجودة والإبداع والتكاليف، كما تشابهت الدراستين الحالية والسابقة في مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأبعاد السابقة الذكر (الجودة، الإبداع) خاصة في ظل التغير التكنولوجي السريع الذي فرض قواعده على التنظيمات والمؤسسات على اختلافها.

برزت أوجه الاختلاف في تطرق الباحثة لمتغير ثالث متمثل في الأداء المؤسسي الذي تمت دراسته بصورة خاصة، في حين أننا تطرقنا له بصفة ضمنية متصلة بالتميز المؤسسي لا كمتغير مصرح به وقائم بذاته .

3. الدراسات الأجنبية

_ الدراسة الأولى :

دراسة بعنوان : " استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء التنظيمي"، لفوات غونيس ، أ. نوري باسوغلو ، هاندي كيميلوغلو. (1)

(1) Fuat Gunes, A. Nuri Basoglu, Hande Kimiloglu, **Business and Information Technology Strategies and Their Impact on Organizational Performance**, Yeditep University, Dept of Systems Engineering, 8120 Kayisdagi, Istanbul, Turkey – Bogazici University, Dept of Management Information Systems, 80815 Bebek, Istanbul, Turkc.

"Business and Information Technology Strategies and Their Impact on Organizational Performance", Fuat Gunes, A. Nuri Basoglu, Hande Kimiloglu.

حاولت هذه الدراسة قياس تأثير تنفيذ تكنولوجيا المعلومات بنجاح (مشروع تكنولوجيا المعلومات (IT) في الأداء التنظيمي وهو مهمة معقدة، نظرًا لأنه لا يمكن تشكيل الأداء التنظيمي من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات فقط ، بل يجب أيضًا أخذ عوامل أخرى بعين الاعتبار مثل استراتيجيات العمل والثقافة التنظيمية أثناء قياس تأثير تكنولوجيا المعلومات على متوسط الأداء، وقياس الأداء التنظيمي.

كما هدفت الدراسة إلى إظهار جوهر تقنيات المعلومات والطريقة التي تؤثر بها تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات العلاقة بينها وبين المنظمات على نحو متزايد من جهة، وفحص العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

يتكون المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من الموظفين العاملين في كل من المناصب الإدارية وغير الإدارية على مستوى أكبر 500 شركة في تركيا وبعض المؤسسات العامة، حيث تم أخذ عينة قدرها 105 عامل، أما تحصيل المعلومات فكان عن طريق توزيع الاستبانات يدويًا وإلكترونيًا على مفردات العينة، كما تم إجراء دراستين تجريبيتين حيث طبقت الأولى على خمسة مدراء في القطاع العام والثانية على مديري شركتين مختلفتين من بين أفضل 500 شركة في تركيا.

إحدى النتائج الرئيسية المتوصل إليها في هذه الدراسة هي أنه في المنظمات التي تتبنى ثقافة مبتكرة وداعمة يكون تأثير تكنولوجيا المعلومات في أدائها العام أقوى، حيث إعتترف المبحوثون أن تكنولوجيا المعلومات تمكنهم من إظهار أداء فردي أفضل مما كان عليه سابقًا.

كما أكدت على دور موظفي قسم نظم المعلومات في تصميم وتنفيذ التطبيقات التي تسمح للمؤسسة بالتميز بين نفسها من المنافسين وخفض التكاليف التشغيلية، كما أن التحكم وإطلاق شبكات اتصال فعالة ومرنة يساهم في تحقيق أهداف المنظمات.

_ التعقيب:

حاولت هذه الدراسة إبراز تأثيرات توظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الأعمال والتغيرات التي تحدثها على كل من الأداء الوظيفي وثقافة المنظمة التي تتأثر بموجة التطور التكنولوجي، مما ينعكس على تميز المؤسسات وسط مثيلاتها.

_ الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان : ملائمة تقنية المعلومات (IT) نظرية الاستمرارية الخاصة بـ "الملائمة" وتنفيذها في الشركات الصغيرة والمتوسطة، لديباك خزانشي. (1)

"Information Technology (IT) Appropriateness The Contingency Theory of (FIT) and It Implementation In Small and Meduim Entrprises", Deepak Khazanchi.

إنطلقت هذه الدراسة من سؤالين بحثيين رئيسيين:

1. تحت أي ظروف يجب أن تعتبر الشركات نفسها مرشحة محتملة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات الجديد؟

2. ما علاقة هذه العوامل بالأداء التنظيمي من حيث الفوائد المترجمة؟

تشير هذه الدراسة الإستقصائية إلى تطور مفهوم الملائمة ومحدداته وتحليل للعلاقة بين عوامل ملائمة تكنولوجيا المعلومات والفوائد المترجمة من تنفيذ تكنولوجيا المعلومات.

استخدمت الدراسة استبياناً للحصول على ردود من 353 شركة قادرة على التبادل الإلكتروني للبيانات وتقع في ولاية الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية. تم تصميم أسئلة الاستطلاع على أساس الأدبيات السابقة ودراسة الحالة التي أجراها الباحث حول تأثير اعتماد التبادل الإلكتروني للبيانات في مبنى (EDI) وتكاملها على الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME)، كما تم إجراء دراسة حالة تجريبية أثناء تطوير المسح لضمان معدلات الاستجابة، قدر عدد المستجيبين للإستبيان بـ 145 والذين عولجت إجاباتهم عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي.

هدفت هذه الدراسة لتقييم كيفية تأثير عوامل ملائمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي وأنواع الطوارئ التي قد تغير هذه العلاقات، كما حاولت توفير أساس أولي لنظرية جديدة لتكنولوجيا المنظمة تتناسب مع مستوى الأداء التنظيمي والتي يمكن أن تكمل النظريات السائدة لتتناسب تكنولوجيا المهام على مستوى الأداء الفردي والجماعي، حيث توصلت إلى نتيجة أساسية توضح تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإستعداد التنظيمي والمالي وإنتاجية المنظمات.

(1) Deepak Khazanchi, **Information Technology (IT) Appropriateness The Contingency Theory of (FIT) and It Implementation In Small and Meduim Entrprises**, University of Nebraska, Journal of Computer Informations Systems, Omaha, Nebraska, Spring 2005.

_ التعقيب :

ركزت هذه الدراسة على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداءات التنظيمية والتأقلم مع الأزمات الطارئة من خلال الإستفادة من نظرية الملائمة، حيث أن المؤسسة ليست بمعزل عن البيئة الخارجية التي تتأثر وتؤثر فيها، مما يفرض عليها إلزامية البحث عن أليات التكيف المناسبة.

_ الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان "أداء التميز المؤسسي وتعزيز إنتاجية القوى البشرية: دراسة حالة في شركة جنوب زاغروس لإنتاج النفط والغاز"، إيران، لعلي أكبر شيرفاني وسيد جافاد إيرانبان.⁽¹⁾

"Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion :A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company,Iran Aliakbar Shirvani " ،Seyed Javad Iranban.

تتمحور هذه الدراسة حول آثار أداء التميز التنظيمي على تعزيز إنتاجية القوى البشرية، المستخدمة في منطقة عمليات بارسيان، وبنيت إنطلاقاً من الفرضية الرئيسية التالية:

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التميز المؤسسي وتعزيز إنتاجية القوى البشرية العاملة في منطقة عمليات بارسيان.

أعقبها طرح الفرضيات الثانوية التالية:

1.1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معايير التمكين والتميز المؤسسي وتعزيز إنتاجية العاملين في منطقة بارسيان العملياتية.

1.2. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النتائج ومعايير التميز المؤسسي وتعزيز إنتاجية القوى البشرية العاملة في منطقة العمليات بارسيان.

(1) Aliakbar Shirvani، Seyed Javad Iranban، **Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion :A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company، Iran، European Online Journal of Natural and Social Sciences، Special Issue an Accounting and Management ISSN1805-3602، vol 2 No 3، Iran.**

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على درجة إنتاجية القوى البشرية في منطقة العمليات باريسان الإنتاجية، حيث طبقت على عينة مكونة من 73 موظف بطريقة المعاينة العشوائية، حيث تم استخدام أسلوب البحث المسحي الحصول على البيانات من خلال الاستبيان القياسي.

تظهر النتائج النهائية أن إنتاجية القوى البشرية مرتبطة بشكل كبير بالمتغيرات مثل القيادة والاستراتيجية والموظفين والشركات والموارد والعمليات ونتائج العملاء ونتائج الموظفين ونتائج المجتمع والنتائج الرئيسية من بين المؤشرات التي تظهر التميز المؤسسي، وأن هنالك مؤشرين للاستراتيجية والقيادة هما أكثر معايير التميز المؤسسي فاعلية فيما يتعلق بدرجة إنتاجية القوى البشرية، كما إعتبرت أن نموذج التميز هو أداة لقياس درجة إنشاء الأنظمة في المنظمة وتقييم ذاتي ودليل يحدد خط أنشطة المديرين لتحسين الأداء، في حين أن الاهتمام بالقوى البشرية أحد الأدوات الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي.

_ التعقيب:

حاولت هذه الدراسة البحث في سبل تحقيق التميز المؤسسي من طرف الموارد البشرية العاملة في المؤسسة مكان الدراسة، وتأثير هذا التميز على إنتاجية الأفراد، كما ركزت بدورها على بعدي الإستراتيجية والقيادة في محاولة لكشف أهم آليات التميز الفعالة، وهذا ما إستفدنا منه في إثراء مكتسباتنا خاصة من حيث تركيزها على البعد القيادي .

ثانيا: التنظير لتكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي

لكل موضوع قابل للدراسة مجموعة من الإجهادات المتخصصة تعرف بالمقاربات النظرية التي وضعت إثر بحث المفكرين والعلماء حولها ومحاولتهم الخروج بإضافات ربما تكون منطلقا لما يليها، وفيما يخض كل من متغيري تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، فقد توصلنا إلى مجموعة من النظريات المفسرة للموضوعين خاصة أنها مداخل وآليات حديثة وجديدة على التنظيمات والمؤسسات ومن بين هذه النظريات نذكر:

1. الإتجاهات النظرية المفسرة لتكنولوجيا المعلومات

_ نظريات النسق الإجتماعي الفني :

تمحورت معظم النظريات في تكنولوجيا المعلومات حول اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم، الذي جاء كامتداد للإتجاه البناء الوظيفي لإستخدامه التنظيم كنسق اجتماعي مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة تمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذلك في نظريته إلى التنظيم بإعتباره نسقا تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيم، كما يعتبر هذا الإتجاه أن إستمرار وإستقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة.

حاولت هذه النظرية تحليل المؤثرات التكنولوجية وتوضيح مدى أثارها على البناءات التنظيمية، ووجود القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلائم طبيعة التغير العام في التنظيمات المجتمعية ككل.⁽¹⁾

ساهم العلماء خاصة الأمريكيين منهم في هذا الإتجاه بشكل كبير أمثال وايت **White**، الذي أعطى بالغه أهمية بالغة 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 خط التجميع يفضي إلى بروز عواطف سلبية اتجاه الإدارة والمؤسسة ككل، كما أوضح مزايا نظام الإنتاج القائم على جماعات العمل التي تشترك في مواقف عمل متشابهة وظروف إقتصادية متقاربة وتتحد في اتخاذ مواقف موحدة اتجاه الإدارة والنقابة.⁽²⁾

في حين ذهب سايلز إلى دراسة علاقة التكنولوجيا وتأثيرها على جماعات العمل، وصعوبة تكيف هذه الجماعات مع التغيرات البنائية التي تمس التنظيم فحسب تعبيره يقول سايلز: « لم اعد الآن اهتم كثيرا بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم إن ما يشغلني الآن هو دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية وأوضاعها التنظيمية»، وبذلك يكون أعطى للتكنولوجيا دورا فعالا في تحديد السلوك الإنساني الذي أصبح يتحدد بواسطة المؤثرات التكنولوجية، كما أكد الاتجاه التكنولوجي على أن التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم.⁽³⁾

تعتبر محاولة بلونر **Blaunier** في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم من أهم المحاولات في علم الاجتماع التنظيم والصناعي، هذا لإعتقاده أن العامل الجوهرى الذي يميز أي نوع من الصناعة هو نمط التكنولوجيا المستخدمة، والذي يتأثر بثلاثة عوامل متمثلة في:

✓ المعرفة العلمية والفنية المتاحة.

✓ الموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع.

✓ طبيعة المنتجات المصنعة.

ففي كتابه الإغتراب والحرية رأى بلونر بأن التكنولوجيا الحديثة تعتبر السبب الرئيسى لوجود الإغتراب، عكس الماركسية التي ترى بأن سبب الإغتراب في الإقتصاد الرأسمالي يرجع إلى الدور الذي تلعبه علاقات الإنتاج

⁽¹⁾ رايح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 191-192.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 192.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص 193.

الرأسمالية [...] كانت دراسة بلونر حول حالة الإغتراب والحرية وإعتبارهما أحد العوامل الهامة التي توضح العلاقة بين كل من المهنة والإغتراب والعمل داخل المصانع وإرتباط تلك العوامل بالتكنولوجيا، وتساعد هذه العوامل على فهم العامل للإنساني داخل التنظيمات وتحديد لها طبيعة العمل، حيث تؤثر طبيعة التكنولوجيا على طبيعة الإشباع المهني للعمال، إضافة إلى دور التكنولوجيا في تنظيم الإنتاج والخدمات داخل مجال التنظيمات الصناعية وكذلك تأثيرها على حرية الأفراد [...]، فالأنساق الفنية في التنظيم تجعل العامل يشعر بالإغتراب وتقل قيمته، فنوع الصناعة التي يعمل فيها العامل له تأثير كبير على طبيعة شخصية العامل، دون إهمال تأثير البيئة الصناعية في تكوين نمط إجتماعي معين ودور العوامل الاجتماعية في خلق الإغتراب. وكان يدرك أن تكنولوجيا يمكنها أن تضع قيودا على تنظيمات العمل لا تحددها تماما، لهذا فان دور التكنولوجيا عنده وتأثيره على بناء التنظيمات لا يصل الى حد الشروط الحتمية.⁽¹⁾

من بين الإجهادات حول تكنولوجيا المعلومات نجد نظرية جوان وودوارد **Joan Wood ward** أجريت دراسة سنة 1965 على عينة مكونة من 100 شركة صناعية صغيرة الحجم نسبيا، بهدف إختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم وبين نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، جمعت وودوارد بيانات كثيرة عن التنظيم وطرق الإنتاج وسيطرة والتخطيط ومؤهلات المديرين وأصناف العمالة وأداء الشركات في العينة وصنفتها حسب مستوى أدائها أو نجاحها، وتوصلت إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين نجاح الشركات ومدى التزامها بمبادئ الإدارة، لم تتوقف وودوارد عند هذه النتيجة فقد أثار اهتمامها إحتمال وجود إرتباط بين التكنولوجيا والتنظيم، حيث توصلت إلى أن تشابهات الأنظمة التكنولوجية ونظم الإنتاج تسمح بتفسير تشابهات تنظيم المؤسسات، أي أن الاختلاف في التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية وليس الحجم أو التاريخ للقطاعات الصناعية، وبعبارة أخرى فإن المؤسسات ذات أنظمة الإنتاج المتشابهة لديها عموما أنظمة تنظيمية متشابهة.⁽²⁾

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن تصنيف المنظمات يكون أفضل حسب التقنية المعتمدة (تكنولوجيا المعلومات) باعتبارها أكثر العناصر الممثلة لعملية التغيير وأن تجويد عملية الأداء يكون ذا جدوى كلما زاد تلاؤم بين التكنولوجيا المستخدمة وهيكلها التنظيمي، كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة تربط بين كل من التكنولوجيا والهيكلة التنظيمية وفاعلية المؤسسة من خلال متابعتها للشركات التي تمكنت من تكيف هيكلها النموذجي مع نوع

(1) المرجع السابق، ص 193-195.

(2) عبد القادر الدريالي، نظرية المنظمات، مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات جامعة معسكر - الجزائر، الجزائر، 2019، ص 45.

التكنولوجيا التي تستخدمها، وهو الأمر الذي جعلها تحقق الكثير من النجاح في المنظمات الحديثة ملزمة على إتخاذ هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة حتى تتمكن من ملائمتها مع التكنولوجيا الحديثة التي تفرضها البيئة الخارجية إذا ما أرادت الاستمرار، [...] أكدت **جوان وودوارد** على أن تجويد الأداء المؤسسي من خدمة إدارية وفنية، يتعلق أساسا بمدى الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتقنيات المستعملة الحديثة ومدى قدره المنظمات على التجديد والابتكار بصفة عامة، بالإضافة إلى القدرة على التحكم في التكنولوجيا المعلومات المتوفرة من خلال تدريب المورد البشري بالإضافة إلى المهارة القيادية في مجال التكنولوجيا.⁽¹⁾

جوان وادوارد ليست الوحيدة التي ربطت تكنولوجيا المعلومات بالهيكل التنظيمي، **أستون Aston** بدوره طرح نظرية تدرس العلاقة بينهما، حيث رأى أن توزيع الهياكل في الوحدات الفرعية في المنظمة تتنوع إعتمادا على الأنواع المختلفة للتكنولوجيا التي تستعملها، أي أن كل هيكل يجب أن يراعي التكنولوجيا التي يعتمد عليها في عملية العمل ومنه لا تكون جميع الوحدات لفرعية للتنظيم الواحد مهيكله بشكل مشابه.⁽²⁾

في حين طرح **تشارلز بيرو Charles Perrow** نظريته حول تكنولوجيا المعرفة التي يرى فيها بأن التكنولوجيا تتميز بعدد الحالات الإستثنائية التي تواجهها المنظمات بالمعرفة والأسلوب المطبق في تسيير الأداء وليس مجرد المكائن والمعدات التقنية، وإعتبر أن تكنولوجيا المعرفة أهم من تكنولوجيا الإنتاج لإرتباطها بعملية التحويل، حيث أن هذه العمليات تواجه المنظمة في عملية الأداء، حيث تتوقف درجة ونطاق روتينية تكنولوجيا على عاملين أساسيين هما:

الإستثناء: أي كل ما حصلت المنظمة على مدخلات نمطية وحولتها إلى مخرجات نمطية تكون درجة الإستثناءات قليلة، أما إذا حصلت على مدخلات مختلفة وحولتها إلى مخرجات مختلفة تكون درجة الإستثناءات عالية، وفي هذه الحالة تكون درجه صعوبة أو سهولة المشكلة على مدى إستخدام قرارات مبرمجة أو إبتكار حلول جديدة أي غير مبرمجة، ففي حالة المشكلات سهلة أو تكون التكنولوجيا روتينية، أما في الحالة الثانية: فتكون المشكلات صعبة وتكون التكنولوجيا أقل روتينيا، بحيث تساعد في الوصول إلى الحلول الفعالة.

⁽¹⁾راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعية، مصر، 1999، ص35.

⁽²⁾رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص325.

يقسم تكنولوجيا إلى أربعة أنواع رئيسية وهي: تكنولوجيا غير روتينية، تكنولوجيا هندسية، تكنولوجيا حرفية، تكنولوجيا الروتينية، وكل نوع منها يناسبه هيكل تنظيمي مختلف، كما تتباين أساليب تنسيق والإشراف تبعاً لنوع التكنولوجيا وتتعدل عناصر البناء التنظيمي بطبيعة النسق التكنولوجي.⁽¹⁾

فالمؤسسة اليوم توظف بدرجة أولى تكنولوجيا المعلومات لتحسين نوعية خدماتها المطروحة، حيث أن لهذه الأخيرة تأثيرات إيجابية وسلبية في نفس الوقت، فهي تساهم في تعزيز التفاعل الإجتماعي وتلاشي الهياكل التنظيمية الهرارشية مع ضمان الانتقال السلس للمعلومات، مما يعزز من مستويات الأداء ويكسب المؤسسة صفة التميز خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على خلق وإكتشاف المرؤوسين المتميزين الذين يعتبرون بمثابة رأس مالي فكري دائم للتنظيم، هي أيضاً لها سلبياتها كحالات الإغتراب الوظيفي والعزلة، من جهة أخرى ينبغي التأكيد على مدى ملائمة قدرات المورد البشري مع نوع التكنولوجيا الموظفة في التنظيم، لذلك غالباً ما يتم وضع برامج تدريبية خاصة بذلك مع مراعات إحتياجات كل مستوى تنظيمي، فتميز الهيكل التنظيمي يأخذ ببعد تكنولوجيا المعلومات كمنطلق، هذا من خلال التوظيف الجيد لهذه الأخيرة في أداء العمل ورفع مستويات الإنتاج وتخصيص برامج دعم لرفع كفاءة العاملين والقادة على حد سواء بهدف الوصول إلى المفهوم الشامل ألا وهو التميز المؤسسي.

ب_ النظرية السوسيو- تقنية حول التنظيم : مقارنة إمري وتريست (معهد نافستوك)

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

سلمت دراسات معهد نافستوك بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسولوجي لمواقف العمل، فمن أهم ما جاءت به أنها طورت نموذجاً نظرياً يوضح كيف أن الصور البديلة لتنظيم العمل داخل نفس أنماط التكنولوجيا

(1) المرجع السابق، ص 327_329.

يمكن أن تؤدي إلى نتائج، هذا النموذج اتضح أكثر من خلال الأبعاد التي تم استنتاجها من فريق العمل اللذان تمت عليهما الدراسة، هذه الأبعاد المتعلقة أساسا بعمل الفرد التي تمارس التأثير الإيجابي على العمال⁽¹⁾.

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

أما المجموعة الثانية: وضع تحت تصرفها نفس وسائل العمل التي توجد لدى المجموعة الأولى، كانت طريقة تنظيم العمل عندها مختلفة تماما، فقد كانت قائمة على أساس إثراء العمل أي غياب التخصص الشديد في العمل، مثلما كانت عليه الحال في المجموعة الأولى، حيث كان للعمال نظرة أكثر شمولا حول العملية الإنتاجية زيادة على أن فريق العمل كان يحظى بالتشجيع ويعتمد الطريقة الجماعية في العمل من خلال تحديد الأهداف التي كان يجب عليه تحقيقها⁽²⁾.

ركزت هذه النظرية على تكنولوجيا المعلومات من خلال التطرق لفاعلية القيادة التكنولوجية والتي تمت دراستها من خلال التجارب المطبقة على فرق العمل والتي توصلت إلى الدور الفعال لفرق العمل المختصة، خاصة أنها ساهمت في تفعيل عملية الاتصال الداخلي عن طريق استخدام التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات، مما ترتب عليه زيادة ترابط واتصال العمال ببعضهم البعض هذا الأمر الذي يساهم بصفة حتمية في تغيير طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم، من جانب آخر التركيز على تفعيل التخصص وأليات تقسيم العمل والحاجة إلى التنسيق مع تعقد الأجهزة والآلات التقنية، جميعها من مسؤوليات القائد الإلكتروني والمقصود بالإلكتروني هو الماهر في توظيف تكنولوجيا المعلومات فيتسيير الأعمال وشؤون المرؤوسين وكسب ثقتهم حتى في حالة التعامل الإلكتروني البحث، وتعتبر هذه المهارة من النقاط الفارقة في تحديد القادة المتميزون داخل التنظيم.

⁽¹⁾ موسى عبد النور، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية _ دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020/2019، ص63.

⁽²⁾ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دارغريب، مصر، 2007، ص112.

ج_ النظرية الموقفية البنائية: أبحاث "بريز" و "ستالكر"

تعتبر الدراسة التي أجراها كل من بريز وستالكر من أولي الأبحاث في مجال تأثير البيئة أو المحيط وهي التي فتحت الباب على مصراعيه المزيد من الدراسات، حيث شملت (20) شركة بريطانية، نشرت نتائجها سنة 1966 في كتاب لهما تحت عنوان "تسيير التجديد" **The management of innovation** هذا وقد ميز الباحثان بين خمسة أنماط من البيئة من أكثرها استقرارا إلى الأقل إستقرارا وهي:

البيئة الأكثر استقرار، البيئة المتطلبة لبعض التوافق في التنظيم، بيئة التكنولوجيا الشديدة التغير في سوق مستر، البيئة المتقلبة، والبيئة الشديدة التقلب.⁽¹⁾

بينت نتائج أبحاث بريز وستالكر تأثر بنية المنظمة بجملة من العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة في مقدمته عامل التكنولوجيا، ثم عامل تقلبات السوق وكذا التشريعات غير أنه وما تم التوصل إليه أن الهياكل التنظيمية تختلف من منظمة الى أخرى حيث تباينت الهياكل التنظيمية بين ميكانيكية وعضوية.

– **الهيكل الميكانيكي:** يكون في المحيطات الثابتة، يتميز بالتعقيب والرسمية والمركزية، أما العمل فيه فيكون بعقلانية والتخصص والمنطقية، واتخاذ القرار يكون في قمة الهيكل أما الاتصالات فتكون في شكل أوامر.

إنتاج هذا النمط من المنظمات يكون محدد ومستقر على مرور الزمن، أما بالنسبة لتكنولوجيا والسوق والتشريعات الخاصة بها فالتغيير المفاجئ فيها ضئيل جدا.

– **الهيكل العضوي:** يكون في المحيطات الغير الثابتة الديناميكية، حيث تكون المهام اقل رسمية والاتصالات أكثر جاذبية، أما نظام السلطة فيكون بناء على الخبرة والمعارف والاتصال يرتكز على تبادل المعلومات بدل الأوامر.⁽²⁾

من أهم ما تطرقت له هذه النظرية وجوب مراعاة المنظمات الحديثة لواقع البيئة المحيطة بها، في مقدمتها الواقع التكنولوجي كمتغير أساسي يفرض عليها إختيار الهيكل التنظيمي المناسب (ميكانيكي أو عضوي) والمتكون من مجموع الموارد البشرية الكفاءة والقادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، حيث لا يعني الأمر الموظفين فقط بل حتى القادة الذين نتيجة التطور التكنولوجي فرضت عليهم تحورات في القيادة لتتحول إلى قيادة تكنولوجية، مما

(1) موسى عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص56.

(2) فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص222.

ترتب عليه التحول في العمليات الإدارية المختلفة، خاصة منها ما تعلق بتدفق العمل وأهم التكنولوجيات المعتمدة في تسييرها، فالبنية العضوية هي الأكثر اعتماداً اليوم إثر طبيعة العصر والبيئة المحيطة المتغيرة باستمرار خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث أن هذه البنية تقوم على التكيف المستمر لنشاطات الأفراد والمنظمات لتتماشى مع التغيرات الكبيرة القائمة ضمن بيئتها، عكس المنظمات الميكانيكية التي تعتمد على التخصص والمركزية ونمط تلقين الأوامر ومواكبة التغيرات المحيطة بها ضعيف جداً.

د_ التكنولوجيا والتنظيم عند "لورنس" و"لورش"

حاول هذان الباحثان إثبات إن درجة عدم استقرار المحيط العلمي التكنولوجي والاقتصادي التجاري تلعب دوراً كبيراً في هيكلية المنظمات، فقد أجريا دراسة شملت 10 منتجات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات نشاط مختلفة بغرض فهم لماذا تكون مؤسسة في نشاط معين أكثر فعالية من غيرها من المؤسسات المنافسة، واعتمداً في ذلك على طريقة تستند إلى مفهومين أساسيين في تحليل المنظمات.

- التميز: يتمثل في درجة تجزئة المنظمة إلى نظم فرعية مستقلة نسبياً من حيث تسييرها، فكلما كان المحيط غير مستقر كلما احتاجت المنظمة إلى التميز.
- الاندماج: يتمثل في التعاون، فكلما كان المحيط مضطرباً معقداً وغير أكيد، كلما توجب على المنظمة التميز على الصعيد الداخلي في شكل أقسام، ومن ثم كلما وجدت تعددية الأقسام كلما احتاجت المؤسسة إلى آليات الإندماج الداخلي الضرورية لتنسيق الأنشطة.⁽¹⁾

حسب المبدأ الأول التميز، فإن المنظمة المتميزة يتصف محيطها بعدم الاستقرار والتغير، ويحمل في طياته تكنولوجيا حديثة مما يمنح العقيد والتنوع، ويحتم على المنظمة ضرورة مواكبة ومسايرة هذا التغير وفقاً لمتطلبات البيئة المحيطة، من خلال خلق ميكانيزمات كفيلة بتفعيل الأداء الداخلي للعمل من قمة الهرم إلى القاعدة، والاهتمام بالموارد البشري بالتكوين والتدريب والتأهيل المعرفي، مع تجديد المعارف الضرورية في عملية التحكم التكنولوجي، بالإضافة إلى انتقاء وتطوير كفاءات القيادة التكنولوجية الكفيلة بالتحكم في المورد البشري.

أما المبدأ الثاني، فيهدف إلى تحقيق درجة عالية من الاندماج داخل المنظمة، هذا الاندماج يكون من خلال الجهود بين مختلف المواقف وبين وحدات العمل المختلفة داخل المنظمة، أي وجوب التكامل في الأساس بين التميز المنظمي والاندماج داخل المنظمة بهدف تحقيق الإستجابة لمتطلبات المحيط، وهو ما يفرض عليها البحث عن

(1) موسى عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص 57_58.

الحلول التي تتلائم ودرجه تميزها، وهذا قد يكون من خلال التوئم بين الوظيفة والمهارات والكفاءات التي تفرضها خصوصية المنصب المشغول، خاصة تلك الوظائف التي تعتمد على التقنية الحديثة تكنولوجيا المعلومات، اينما يتحتم خلق ميكانيزمات التكامل الداخلي من اجل تنسيق الاعمال.⁽¹⁾

فرض تغير بيئة العمل المحيطة بالمنظمات نوعا من التعقيد والتداخل بين الوظائف خاصة مع ضرورة الإعتدال على تكنولوجيا المعلومات نظرا للدور الذي تلعبه في تسهيل القيام بالأعمال على مستوى جميع المصالح وعلى إختلاف توزيع الموظفين في السلم الهرمي خاص القادة منهم، الذين يمثلون ثروة المؤسسة، هذا ما يستدعي إمتلاكهم لمهارة توظيف التقانات التكنولوجية التي أصبحت ضرورة حتمية نتيجة للدور الذي تلعبه في تحسين أنماط الأداء وبالتالي خلق الإختلافات والفروق مع المؤسسات الأخرى، مع التأكيد على التكامل داخل المؤسسة الذي يتحقق من خلال التوظيف الرشيد لتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق حالة من الإندماج سواء بين الأقسام أو حتى العلاقات الإجتماعية.

2_ الإتجاهات النظرية المفسرة للتميز المؤسسي:

أ_ نظرية الأداء الظافر : The Winning Performance Theory

توصل **كليفورد وكافيتي** خلال دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز يشتمها التنظيمية وهي :

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والإبتكار والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- من الضروري أن يركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي .
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتكوين.
- إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه .⁽²⁾

(1) المرجع السابق، ص58.

(2) رغد الصوان، مرجع سبق ذكره، ص404.

أي تنظيم يسعى إلى الابتكار تتأصل مميزاته وتتحوّل مع الوقت إلى ثقافة منظمة أو ما يعرف بثقافة التميز يشارك فيها جميع العاملين ويسود في هذا النوع من التنظيمات النمط الديمقراطي بحيث يمنح الفرصة للجميع للظهور من خلال تعزيز سبل التدريب و التكوين لتقديم أحسن خدمة للعملاء وهذا ما يهدف إليه التميز المؤسسي عامة.

ب_ نظرية البحث عن التفوق: Search of Excellence Theory

توصل بيترز ووترمان بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابهما في "البحث عن التفوق" إلى ما يلي: (1)

- إن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي "الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأولوية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية لـ اللجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من تفوق المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة.
- تبسيط المستويات الإدارية بالإعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات لا تملك المنظمة فيها أية معرفة أو خبرة .
- أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالتشكلات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

(1) المرجع السابق، ص 403.

مما سبق نستنتج أن نظرية البحث عن التفوق تحمل في مضمونها آليات خلق التميز المؤسسي نظرا لتركيزها على عنصرى الإبداع والإبتكار، هذا من خلال منح الحرية للعاملين من جهة، وعلى عناصر التحفيز لزيادة الأداء من جهة أخرى، خاصة أن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا عند رفع مستويات الإنجاز بهدف تقديم مخرجات ذات جودة تكسب بها رضى العملاء خاصة في ظل بيئة ديناميكية، وهنا يبرز دور القادة في التنظيم المسؤولين عن مراقبة مجريات العمل وتسييرها للوصول إلى التميز المؤسسي.

ج_ نظرية التدمير الإبداعي: T heory Of Creative Destruction

لقد تغيرت طرائق القيام بالأعمال بشكل مثير من خلال إستعمال تكنولوجيا المعلومات، فالطرائق القديمة للتعامل مع الزبائن والموردين والعمال هدمت واستبدلت بطرائق جذرية جديدة، وقد أطلق الاقتصادي بيتر شان بيتر **Peter Schun Peter** على هذا إسم التدمير الإبداعي **Creative Destruction**، حيث يعتقد أنه من خلال تدمير الطرائق القديمة للقيام بالأعمال يمكننا إيجاد طرائق جديدة.

إن الممارسات القديمة للأعمال في نظرية التدمير الإبداعي تطرح خارجاً، أما الممارسات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات فإنها تجلب إلى العمل، فعلى سبيل المثال، في بداية تقديم CD - Rom تمت مقاومتها، إلا أنه بعد القيام بالانتشار الواسع والترويج والإعلان لها والنشر وزيادة الاستعمال في الانترنت **Internet** والوب **Web** أصبح لها قيمة فאלقة وكبيرة إن من أهم الأسباب التي أدت لظهور هذه النظرية ما يلي :

- انطلاق تكنولوجيا المعلومات كقوة هادرة تتفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال.
- عدم تناسب الأوضاع والهيكل التنظيمية مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة التكنولوجية والمعلوماتية.
- التطور الواضح في تركيب الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وظهور العمال ذو المعارف **Knowledge Workers**.

بنيت نظرية التدمير الإبداعي على مجموعة من الأفكار الأساسية هي :

1. إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من الخطر والتهديد .
2. قد يضطر الكثير من مديري المنظمات للتخلي عن مناصبهم نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية.

3. إن التدمير الإبداعي هو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات.(1)

فالمؤسسات اليوم تتواجد في بيئة متغيرة تتعرض إلى مختلف أشكال الضغط سواء من طرف المؤسسات المنافسة أو من حيث تناسب آليات العمل وظروفه الداخلية التي تستدعي التحديث، لهذا تعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات لضمان القدرة على التصدي للمتغيرات والأخطار الطارئة، وهذا التوظيف من شأنه تبديل نظم العمل الإدارية التقليدية القائمة على التبادلات الورقية وغيرها إلى نظم إلكترونية مشجعة على الخروج عن المألوف وتعزيز آليات الإبداع والإبتكار حتى تتفرد المؤسسة في السوق التنافسية وتصل إلى تحقيق التميز المؤسسي مع ضمان الإستمرارية والبقاء، لهذا يتم إعتبار أن أهم آليات الوصول للتميز المؤسسي هو الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

د_ نظرية خلق التميز:

تركز هذه النظرية المهارات التي يجب توفرها في القادة للوصول إلى التميز في المستقبل وتحمل اسم الباحثين عن سيلفان وهيكمان **Silva & Hickman**، حيث قام بصياغة هذه النظرية في شكل قالب تعليمي وتدريبى وتوصلا إلى تحديد ست مهارات أساسية للقادة من أجل الوصول إلى التميز وهي:(2)

– **البصيرة النافذة:** إن هذه المهارة تتطلب من القادة الابتعاد عن السطحية وتناول المسائل بشيء من العمق، من أجل فهم واضح يؤدي إلى فتح المجال أمام الاستراتيجيات المتفوقة، فالقائد من خلال هذه المهارات يحاول إقناع المرؤوسين ومجايلتهم وممازحاتهم ليريحهم في عرض أفكارهم وتوقعاتهم بعيدا عن عامل الخوف، كما يتحتم عليه أيضا أن يكون ثاقب التفكير خاصة في عرض الأفكار الجديدة وذلك من أجل الاستفادة من نقاط من نقاط القوة لدى المرؤوسين إلى الأحسن.

– **الحساسية:** هذه المهارة تظهر مدى قدرة القائد على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على أحاسيسه مما يقوي لديهم الشعور بالأمن الوظيفي، إن الحساسية قد تتعدى مجرد فهم مزاجهم أو وجهات نظرهم وتوقعاتهم والاستماع إليها من أجل تنفيذها في أرض الواقع، هذه المهارة قد تعطي للمرؤوسين إحساسا بالرضا والطمأنينة إتجاه القيادة.

(1) المرجع السابق، ص ص 413_414.

(2) صباحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

– **الرؤيا:** وقد تسمى بتشكيل المستقبل أو تصوره وهي محاولة نقل المنظمة من الوقت الحاضر المعلوم إلى المستقبل المجهول، فهذه العملية تتضمن التخطيط للمستقبل من خلال مجموعة من الأفكار والآمال والحقائق والأخطار والفرص، وتتطلب عدم إهمال عامل الزمن المستقبل وكذا فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي وتبادل الأفكار وصولاً إلى الإبداع والتميز.

– **التعددية وطلاقة الحركة:** إن التغيير وعدم الثبات صفة ملازمة لحياء المنظمة العمل، هذا ما يحتم على القادة التكيف مع هذا التغيير ومرونة عالية في اتخاذ القرارات خاصة في ظل هذه البيئة غير المستقرة، إضافة إلى العمل على التقليل من مقاومة التغيير، أما التعددية فيقصد بها مشاركة الآخرين من قادة ومرؤوسين أفكارهم وتطويرها من أجل الوصول إلى قرارات مستقبلية تساعد المنظمة في الاستقرار والتطور والتميز.

– **التركيز:** تعبر هذه المهارة عن قدرة القائد في الاستثمار في كل المتغيرات بشكل ايجابي وفعال، فالأفكار والآراء المطروحة لا يمكن أن تتجح إلا إذا قوبلت عملياً في معرفة التغيير المطلوب وتحديده وتطوير خطة تفصيلية لتنفيذه مع إجراء التنفيذ والمراقبة اليومية للتنفيذ وصولاً إلى تحقيق الهدف المطلوب.

– **الصبر:** أي العمل على تجاوز أفكار الآخرين والتي قد تتعارض مع أفكاره، فهذه المهارة تعني تكريس الوقت والمال والجهد من أجل خدمة الأهداف بعيدة الأمد لأن الدراسات العالمية أثبتت أن حل مشاكل المنظمات من تسرع قادتها ونفاذ صبرهم وتركيزهم على الأهداف الآتية وقصيرة المدى.⁽¹⁾

تركز هذه النظرية على القيادة باعتبارها بعداً أساسياً لخلق التميز المؤسسي، فوضعت جملة من الخصائص الواجب توفرها في القادة نظراً لكونهم قدوة لمرؤوسيه في العمل، فالقائد الجيد هو الذي يطمح دوماً إلى تحقيق المزيد وإحداث نقلة نوعية للتنظيم تكسبه صفة التميز من خلال توظيف مهاراته ومعارفه في عمليات التخطيط والتدريب ورفع مستويات الأداء مع إستغلال الفرص الملائمة في الوقت المناسب، ويبرز تأثير القيادة الفعالة عادة من خلال سلوكيات المرؤوسين، ومدى إندفاعهم نحو العمل، حيث أن الطريقة المرنة التي يعتمد عليها القادة المتميزون غالباً ما تلقي بظلالها على الهياكل التنظيمية فتكسبها صفة التميز، خاصة أن التنظيم الناجح هو من يعتمد على تكاتف جهود فرق العمل كاملة من رؤساء ومرؤوسين.

(1) المرجع السابق، ص 97.

هـ_ التميز في نظرية الأسرار السبعة أو نموذج ماكينزي:

يهدف هذا النموذج إلى تحليل حسن سير اتجاه المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وذلك من خلال:

- ✓ تحسين أداء المنظمة.
- ✓ دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة.
- ✓ إصطفاف الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ.
- ✓ تحديد أفضل السبل لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة.

يقوم هذا النموذج على 7 عناصر داخلية للمؤسسة والتي يجب أن تكون تتوافر في أي منظمة، حيث تكون متناسقة ومترابطة لتحقيق المؤسسة النجاح والفعالية، وهذه العناصر هي:

ثلاثة عناصر ملموسة أو قوية وهي: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم أو الأنظمة، وأربعة عناصر غير ملموسة أو ناعمة وهي: القيم المشتركة والمهارات، نمط أو أسلوب الإدارة، فريق العمل أو العاملين.⁽¹⁾

حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة المتبادلة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إضافة إلى التركيز على دور المدراء في أهمية ربط الإستراتيجية بإختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الإستراتيجية، كما عملت على تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال، فهي احد أركان التحليل التنظيمي ونموذج تقييمي للأداء المؤسسة وأداة التحديد لمصادر الميزة التنافسية وتشخيص لبيئة الأعمال الداخلية.⁽²⁾

خلصت نظرية الأبعاد السبعة إلى أن هناك ضرورة لتفاعل وتناغم العناصر المختلفة المكونة للنموذج حتى تتمكن المنظمة من تنفيذ الإستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكاناتها وهذا من أجل الوصول إلى تغيير حقيقي يؤدي إلى تميز المنظمة في أدائها.⁽³⁾

⁽¹⁾أفنان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، مارس 2018، ص22.

⁽²⁾المرجع السابق، ص23.

فتميز الإستراتيجية جزء لا يتجزأ من التميز المؤسسي، حيث أن وضع جملة من الخطط المتكاملة من شأنه تسريع عمليات الأداء والإنجاز، ذلك من خلال توظيف المدخلات المتوفرة من موارد بشرية ومادية، لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية من بينها التكنولوجية ممثلة بأهم تقنيات تكنولوجيا المعلومات، مع توظيف مهارات القادة والعاملين المتمكنين للوصول بالمنظمة إلى الترتيبات العليا ومراتب التميز المؤسسي.

و_ نظرية النظم:

جاءت هذه النظرية لمعرفة الطريقة الصحيحة لعمل المؤسسات المتميزة حيث أكدت على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظم إليها من زاوية نظمية كنظام بيولوجي Biological System.

يعرف النظام من هذا المنظور « بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون ما هو معه كيانا متكاملًا » (1).

يعتبر لودفيغ فون بارتالنفى **L.V.Bertalanfy** مؤسس نظرية النظم وقد ميز بين نوعين منها هما:

أ.النظام المفتوح: له علاقة دائمة مع محيطه.

ب.النظام المغلق: هو الذي لا يتعرض لتأثير المحيط .

ويرى بارتالنفى أن المقاربة النظمية تؤكد على حيوية علاقات النظام بالمحيط، وتدمج بالتالي في تحليله الزمانية والتطورية كما يدرس النظام بشكل كلي، ويركز اهتمامه على التفاعلات والأهداف إضافة إلى أنماط تعديل النظام التي ينبغي أن تحظى بعناية كبيرة وتحلل بشكل دقيق ومنتظم وصارم.

كما يؤكد على أن النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي: (2)

✓ المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية).

(1) سيد الهواري، القائد التحويلي وتغير المستقبل، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2014، ص124.

(2) فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 86_87.

- ✓ عمليات التحويل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها بتحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات.
- ✓ المخرجات: تتضمن الخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن أيضا النماذج السلوكية للنظام والأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها.
- ✓ المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي تترد من البيئة إلى النظام، والتي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة والخدمات وسائر تصرفات النظام الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرته في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها دوره أخرى وهكذا.

ترى هذه النظرية التنظيم يعمل ضمن إطار تفاعله مع المحيط ومع مثيلاته من التنظيمات التي تسعى لتعزيز مكانتها في السوق التنافسية، فتركز على ما يطمح إلى الوصول إليه وعلى تكييفه مع المتغيرات المحيطة، من خلال عملية توظيف وتحويل المدخلات إلى مخرجات فعالة عن طريق توظيف مختلف التقنيات التكنولوجية من بينها تكنولوجيا المعلومات التي تضمن من خلالها إقبال المستفيدين وبالتالي كسب السمعة الجيدة والوصول المخطط له إلى مرتبة التميز المؤسسي، خاصة أن العميل هو المقيم الأول لمستوى جودة المخرجات المطروحة، فالمؤسسة لا تختار عملائها في حين أن العكس قائم.

ز_ نظرية Z لويليام اوتشي:

نظرا للنجاح والتميز الذي حققته التنظيمات والمؤسسات اليابانية على مستوى مختلف المجالات في الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، حاولت التنظيمات الغير يابانية الاستفادة من منظور هذه النظرية، حيث حاول ويليام اوتشي فهم أسباب التناسق الموجود في المؤسسات اليابانية واقترح نمطا جديدا للمؤسسات سماه النمط Z، الذي حاول من خلاله المقارنة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية وتطوير فكره ثقافية حول الفعالية التنظيمية في السنوات 1980، كما إعتبر أن سر نجاح المؤسسات اليابانية ليس التقدم التكنولوجي بل هو نمط خاص في تسيير الأفراد يؤكد على فلسفة المؤسسة القوية وثقافة متميزة وتطور شخصي على المدى البعيد، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات والتشاور.

تعمل المؤسسات اليابانية في قطب تكنولوجي يسمح بتبادل المعلومات وتوحيد العمل في جو من الثقة والتعاون الذي يساعد على تكوين ثقافة المجموعة ويخدم تماسك تلك المؤسسة ويرفع أدائها[....] واعتبر اوشي أن الثقافة تنظيمية أداة لتسيير التنظيمات، تقترح أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهامة في التنظيم ومن أجل ذلك يجب

أن يعطى لهم المعلومات حول مختلفة رهانات المؤسسة، فيتحول العمال من متخصصين إلى عمال بكفاءات عامة وتزداد معارفهم حول المؤسسة وحول سياقات دوران العمل والتكوين المتواصل.⁽¹⁾

لا تهتم نظرية Z بالمواقف أو أنماط سلوك الإشراف الفردي بل بالفرق التي تحدثه الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يتم بها تجميع وإدارة المنظمة بأكملها، تنطوي ثقافة Z على العمالة الطويلة الأجل واتخاذ القرارات بالتراضي والمسؤولية الفردية والتقسيم والترقية البطيئين ونظام مراقبة غير رسمي يتضمن مقاييس واضحة للأداء، ومسارات مهنية معتدلة إلتزام واسع النطاق بجميع جوانب حياة الموظف.⁽²⁾

جاءت هذه النظرية أساسا لتعطي قدرا كبيرا من الحرية والثقة للعاملين، حيث تفترض أن لديهم اهتمام وولاء قوي لفريق العمل والمنظمة اليابانية التي تصفها بالمنظمة العائلية التي يتقاسم أفرادها العمل، ويعيشون مسراتهم وأحزانهم معا ويتصرفون كأنهم رجل واحد، كما يؤكدون على استمرارية علاقة العامل بالمنظمة لفترات طويلة مادام العامل قادرا على العمل، كما يستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالاتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول كقولهم للعامل الجديد "أنت واحد منا" كناية عن الترحيب والقبول.

اعتبرت هذه النظرية مفتاح الكثير من المنظمات حتى الغير اليابانية، فتركيزها على الجانب الإداري للمنظمة ساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وبلوغها مستويات كبيرة من التميز، هذا ما عمل على زيادة ولاء العاملين للمنظمة وتفانيهم في العمل والمحافظة عليها.⁽³⁾

يمكن تلخيص أبعاد نظرية زاد العشر في النقاط التالية:⁽⁴⁾

- تحديد ثقافة التنظيم مع إلتزام قوي لإدارة التنظيم.
- تطوير تقنيات وضع هياكل ومحفزات تتناسب وثقافة المؤسسة.
- تطوير تقنيات الاتصال لتدفق المعلومات الأساسية من المستويات الدنيا إلى العليا للتنظيم والاعتراف بإمكانية حدوث الخطأ.

⁽¹⁾ عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص262.

⁽²⁾ Fred.C.Lunenburg, **Organizational Culture Performance Relationships Views Of Excellence And Theory Z**, Samhouston state University National Form Of Educational Administration And Super Vision Journal, Volume 29, Number 04, 2011, P05.

⁽³⁾ فؤاد شيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط05، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص56.

⁽⁴⁾ عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 262_263.

- وضع أهداف تنظيمية واضحة ونقلها إلى جميع العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرار.
- التقليل من دوران العمل بمحاولة إدماج العمال في المؤسسة الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري.
- اعتماد سياق تقييم وترقية ببطيء.
- توسيع إمكانيات التطور المهني.
- تشجيع العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة بتقليل مستويات الإشراف والاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحهم باعتبار أن هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية، لهذا التنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- أخذ بعين الإعتبار الفائدة العامة بالتركيز على فريق العمل التركيز على الفرد.
- التوظيف مدى الحياة.

تعتبر المؤسسات اليابانية من أنجح المؤسسات في العالم، هذا راجع إلى جملة الأسس التي بنت عليها طريقها للوصول إلى التميز المؤسسي، حيث يمكن لأي مؤسسة الإستفادة من هذه التجربة من خلال إسقاط آليات التميز في المؤسسة اليابانية مع مراعاة خصوصية المؤسسة قيد التطوير وخصوصية البيئة المحيطة والموارد البشري، فحسب هذا النموذج من بين أسس تميز المؤسسات اليابانية هي دقة توظيفها لتكنولوجيا المعلومات والتقانات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وغيرها من العناصر التي تستدعي المراعات بهدف الوصول للتميز المؤسسي.

• تعقيب عام على النظريات:

من خلال إستعراض الرصيد النظري لكل من تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي، توصلنا إلى تداخل التقانات المعلوماتية الحديثة مع المؤسسات المعاصرة لدرجة أن أصبحت آلية عمل يصعب التخلي عنها، خاصة في ظل تأثيرها على مختلف أبعاد التميز المؤسسي من بينها التميز القيادي، تميز الهياكل التنظيمية، تميز الخدمة، جودة الأداء، تميز الإستراتيجية،،،، إلخ.

تعتبر نظرية التدمير الإبداعي الأنسب لموضوعنا نظرا لتركيزها على التحول الذي تعرفه المؤسسات والانتقال من الإدارات الورقية إلى إدارات بلا أوراق بهدف تحسين أساليب العمل ومواكبة التغيرات الخارجية والحالات الطارئة، وبالتالي إرتفاع مستويات الحرية عند الموظفين وفتح سبل الإبداع والإبتكار مما يسمح بتعزيز مكانة المؤسسة في

السوق التنافسية وجعلها مؤسسة متميزة ورائدة في ميدان الأعمال، من جانب آخر بما أننا ركزنا على بعد التميز القيادي فقد إلتمسنا القرب الواضح لنظرية خلق التميز التي تركز على صفات القادة المتميزون

الفصل الثالث : أسس نظرية تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها

أولاً: ماهية تكنولوجيا المعلومات

1. التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات
2. أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات
3. دوافع وأسباب إنتشار تكنولوجيا المعلومات
4. خصائص، وظائف تكنولوجيا المعلومات

ثانياً: تأثيرات تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات

1. التأثيرات الايجابية لتكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات
2. التأثيرات السلبية لتكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات

ثالثاً: أنواع ومكونات تكنولوجيا المعلومات

1. تكنولوجيا إسترجاع المعلومات
 - 1.1. اجهزة الحاسوب
 - 1.2. البرمجيات
 - 1.3. قواعد البيانات
2. تكنولوجيا الإتصالات
 - 2.1. الهاتف
 - 2.2. شبكة الأنترنت
 - 3.2. البريد الإلكتروني

رابعاً: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ومعوقاتهما.

1. نماذج الأعمال القديمة والحديثة : التحول من الأعمال التقليدية إلى الإلكترونية
2. معوقات تكنولوجيا المعلومات

تدرج تكنولوجيا المعلومات تحت خانة أهم آليات التحول بالمؤسسات من المسار التقليدي إلى المسار الرقمي أو الإلكتروني، ذلك بما تتوفر عليه من ميزات وتأثيرات تطبيقية على التنظيم والأفراد العاملين به، وقد حاولنا في هذا الفصل تغطية أهم جوانب هذا الموضوع بإعتباره موضوع العصر، فمعظم المؤسسات اليوم تتنافس على اكتساب تقنيات تكنولوجيا تساعدها على تسهيل الأنشطة والعمليات مع ضمان التسيير العقلاني، حيث تساهم بشكل كبير في التخلص من العراقيل البيروقراطية التي تحول دون تحقيق المورد البشري لأهداف التنظيم ومتطلبات العملاء، مما يضمن تحقيق المؤسسة لمكانة رائدة في سوق العمل .

أولاً: ماهية تكنولوجيا المعلومات

1. التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات

تعد لفظة تكنولوجيا من أكثر المصطلحات استخداماً اليوم، لكن يبدو أنه بقدر ما يزداد شيوع استخدامها بقدر ما يزداد الغموض واللبس الذان يكتنفانها، فقد اكتسبت هذه الكلمة الكثير من المطاطية وأصبحت تعني أشياء مختلفة بل ومتناقضة في أحيان كثيرة إضافة إلى إكتسابها قوة ميتافيزيقية وسحرية متزايدة. (1)

فعلى الرغم من أن التقدم التكنولوجي المعاصر قد بدأ في منتصف القرن التاسع عشر، إلا أن ذلك لا يعني أن الإنسان لم يكن يعرف التكنولوجيا من قبل، في هذا السياق يقول بيتر داركر:

« على الرغم من عظمة إنفجار التكنولوجي المعاصر في العصر الحاضر، إلا أنها لا تكاد تكون أعظم من الثورة التكنولوجية الهائلة الأولى التي شكلت حياة الإنسان منذ سبعة آلاف سنة، عندما تكونت حضارة الري لأول مرة في بلاد ما بين النهرين ثم في مصر وأخيراً في الصين... » (2)، وفي ذلك تنويه إلى البعد التاريخي والتطوري الذي عرفه ميدان صناعة التكنولوجيا، حيث لم يكن وليد الحاضر بل منذ زمن بعيد جداً، أي من المرحلة البدائية للإنسان لكنه سار بخطوات بطيئة جداً أخذاً بجانب التدرج، والقصد من هذا الأخير هو الإنقسام إلى مراحل متتالية أشبه بمراحل النمو لتكنولوجيا المعلومات والتي يمكن اختصارها على الشكل الآتي :

المرحلة الأولى : مرحلة الاتصالات المعلوماتية أو ثورة المعلومات الأولى

جاءت هذه المرحلة مرتبطة بإحتياجات الإنسان المختلفة التي حاول إشباعها بأي طريقة، فسخر الطبيعة في إختراع أدوات ووسائل تساعده على التكيف مع محيطه، فهي لم تكن ترفا ذهنياً قط، بل جاءت من مبدأ الحاجة أم الإختراع

(1) أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، دار عالم المعرفة، الكويت، 1982، ص11.

(2) حسن جعفر الطائي، مرجع سبق ذكره، ص40.

فالحجر الصوان والخشب والنار فالإبرة والفأس، إلى غاية بروز النشاطات الزراعية، هي كلها أدوات تكنولوجية بدائية وقد توالى اكتشافات الإنسان وتطوراتها إلى غاية إختراع أولى أشكال الكتابة قبل 3600 قبل الميلاد من قبل السومريين، رافقه ظهور وسائل حفظ المعلومات التي كانت في تلك الفترة حكرًا على الأغنياء ورجال الدين فقط. (1)

المرحلة الثانية: ثورة المعلومات أو الإتصالات الثانية

أينما تم إكتشاف الطباعة على يد يوحنا غوتنبرغ في 1450 وصولاً إلى ماكينة العد الحسابي في 1642 على يد بليز باسكال إلى تشارلز باباج صاحب أول آلة حاسبة سميت بألة الفروق في 1822. ساءت هذه الفترة ظهور عصر التنوير في أوروبا، في حين أن العرب أفل نجمهم إثر كثرة الحروب والصراعات مما ساهم في إنتقال الشعلة التكنولوجية إلى الساحة الغربية، ومن المفارقات العجيبة أن أسباب هذا الأقول عند العرب هي نفسها دوافع الإشراق في قارة أخرى. (2)

المرحلة الثالثة: مرحلة ثورة المعلومات والإتصالات الثالثة

بدأت من إكتشاف التلغراف في 1837 من طرف صامويل موريس كأول نظام رقمي بعيد يمنح إمكانية تبادل المعلومات بفاعلية أكثر، ليليه الفاكسميلي في 1840، فالهاتف وهو أعظم وأقدم تكنولوجيا معلوماتية في 1876 لمخترعه ألكسندر غراهام بيل، بعدها توالى الإختراعات فإكتشف المذياع في 1906 الذي وفر إمكانية سماع المعلومة، لكن ذلك حرك الرغبة في رؤية الحدث فإخترع جون بيرد التلفزيون في 1926، الذي بدأ أول بث من بريطانيا في 1938 لتنتشر خدمات التلفزيون التجاري في 1941. (3)

المرحلة الرابعة : مرحلة ثورة المعلومات والإتصالات الرابعة

هي المرحلة التي عرفت إختراع أهم دعائم تكنولوجيا المعلومات الحالية ألا وهو الحاسوب، حيث تطورت أشكاله فمن الحواسيب الضخمة Miniframe، إلى الحواسيب المعروفة حالياً بالحواسيب الشخصية PC أينما تلعب هذه الأخيرة دوراً كبيراً في تدفق المعلومات ومعالجتها ونقلها وتخزينها. (4)

(1) المرجع السابق، ص 40-41.

(2) المرجع السابق، ص 44_46.

(3) المرجع السابق، ص 46_48.

(4) نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، مصر، 2001، ص 70.

المرحلة الخامسة: مرحلة المعلومات والاتصالات الخامسة

بدأت في النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، حيث عرفت بأوج العطاء التقني والإلكتروني، فإخترعت الأقمار الصناعية التي كان أولها عام 1957 بهدف نقل الأخبار والبيانات والصور عبر القارات بطريقة فورية إضافة إلى الألياف الضوئية التي تتيح ضخ سلع ثقافية من إعلام مرئي، أفلام، أغاني، موسيقى، رسوم وغيرها بسرعة فائقة، كما أن شبكات الأنترنت سهلت الحصول على المعلومات ودعمت الإتصالات في أن واحد فقط بمجرد كبسة زر. (1)

2. أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات

2.1. أهمية تكنولوجيا المعلومات

تبرز أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في ميدان الأعمال خاصة في النقاط التالية:

– تساهم تكنولوجيا المعلومات في تعزيز عناصر الميزة التنافسية للمنظمات، إذ تتوسع الأعمال وتخفض التكاليف وتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية لتحديث وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمنظمة. (2)

حيث إنعكست البيئة التنافسية المحلية والدولية على تكنولوجيا المعلومات وأكسبتها صفة الحتمية، إذ أصبح السبب الرئيسي في عدم نجاح بعض المنظمات في إنجاز أهدافها هو فشل إدارتها في تبني تقانة معلوماتية مناسبة.

وفي هذا السياق نذكر أهم العوامل المؤثرة في نجاح تبني تكنولوجيا المعلومات منها: (3)

✓ الحصول على دعم الإدارة العليا.

✓ إيجاد بطل تكنولوجيا المعلومات .

✓ تطوير تصور عن تكنولوجيا المعلومات.

✓ تطوير مشاركة الأعمال والتكنولوجيا .

أي أن التنظيمات المعاصرة يجب أن تخصص ميزانيات لتكنولوجيا المعلومات، وتستقطب موارد بشرية مؤهلة لتشغيلها أو تدريب الموارد الموجودة، فتجعل من إستخدامات هذه التكنولوجيا جزء من ثقافة التنظيم .

(1) المرجع السابق، ص72.

(2) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات-منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص27-28.

(3) سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص102-103.

وقد أشار لاودن ولاودن إلى هذه النقطة حين إعتبر بأن نجاح الأعمال المستقبلية للمنظمات وزيادة حصتها السوقية وتطويرها لمنتجات جديدة ذات جودة عالية يعتمد بدرجة أولى على الإستعمال الملائم لتكنولوجيا المعلومات.⁽¹⁾

- تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين سرعة الإستجابة للزيائن والتحسين المستمر للجودة وتطوير القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمة، فعن طريقها يتم القيام بحسابات رقمية كبيرة الحجم وبالغة السرعة، بالإضافة إلى التزود بإتصالات سريعة ودقيقة ضمن إطار المنظمات وبينها، علاوة على الحصول السريع على كم المعلومات مع إمكانية تخزينها وضمان إسترجاعها.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في رفع فاعلية وكفاءة العاملين في المجاميع، سواء كانوا في نفس الموقع أو في مواقع مختلفة.⁽²⁾

نذكر كمثال : الرفاهية التي خلقتها التقنيات الإلكترونية من خلال إمكانية القيام بالأعمال عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى المكاتب خاصة أصحاب المناصب الإدارية العالية كالمدرء، من جهة أخرى سهلت الأمور على العملاء حيث أصبحوا قادرين على تلبية متطلباتهم من سلع وخدمات من أي موقع كان، مثل عمليات إستخراج الوثائق الرسمية من البلديات والدوائر الحكومية إلكترونياً، التسوق الإلكتروني، خدمات الدفع المسبق..... إلخ

فمن هنا يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في عملية إعادة هندسة بعض المهام في مجموعات المهن، نأخذ كمثال الطب حيث أن تكنولوجيا المعلومات لم تستبدل الطبيب تماماً إنما أعادت هندسة بعض مهامه مثل: التصوير بالأشعة، المتابعة الإدارية للمريض..... إلخ، فدور الطبيب لم يتقلص إنما أخذ شكلاً جديداً أكثر فعالية يفيد المريض والطبيب معاً، لكن تجدر الإشارة إلى أنه ليست كل المهن قابلة لتطبيقات إعادة الهندسة نظراً لوجود عوامل أخرى مغيرة مثل : سوق العمل، قوى العرض والطلب، العوامل الإجتماعية والنفسية..... لكن تبقى تكنولوجيا المعلومات تساهم بجزء كبير في القيام بها.⁽³⁾

(1) Laudondn K.C laudon J.P، **Management information systems minth edition**، new jersy pventrice hall .Inc، 2006، P.

(2) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص28.

(3) مطبوعات الأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، نشرة التكنولوجيا من أجل التنمية في المنطقة العربية أفاق عالمية وتوجهات إقليمية، بيت الأمم المتحدة، لبنان، 2019، ص21-22.

– أصبحت تكنولوجيا المعلومات وما يرافقها من تقدم علمي وتقني وتغير لوعي في حقول المعرفة فضاء رحبا من خلال انبثاق ثورة المعلومات وشبكة الأنترنت، الأمر الذي جعل منها ومن أدواتها القاعدة التقنية للإنطلاق في مجال الأعمال، فقد أصبح إستخدام التكنولوجيا في الحصول على المعلومة ونقلها من أهم الركائز التي تسمح بمواكبة التطور في جميع المجالات، إضافة إلى أثر ذلك في توفير الوقت والجهد والمال سواء أكان ذلك في مجال الحصول على المعلومات أو نقلها أو حفظها. (1)

– تساهم تكنولوجيا المعلومات في كشف الإنحرافات التي تحدث في المؤسسات في وقت مبكر بهدف وضع المعالجة الدقيقة لها. (2)

تكتسب تكنولوجيا المعلومات أهميتها إثر إكتساحها جميع المجالات العلمية الحياتية، فاليوم الفرد العادي لا يخلو يومه من إستخدامات التقانة المعلوماتية من الهاتف وصولا إلى الأنترنت، فتطبيقات التواصل المختلفة ونفس الشيء بالنسبة لمنظمات الأعمال التي صارت تعتمد على الجانب الإلكتروني أكثر في القيام بالأنشطة والعمليات أكثر من المعاملات الورقية القديمة خاصة فيما يتعلق بجمع البيانات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها وإسترجاعها ونقلها.

2.2. أهداف تكنولوجيا المعلومات

إقترن مصطلح التكنولوجيا عامة وتكنولوجيا المعلومات خاصة، بعنصرين أساسيين هما: التعقيد والغموض.

يرجع ذلك لكون الأفراد يتعاملون مع أشياء لا معتادة ومزالوا في نطاق التعرف والإكتشاف، فجاءت تكنولوجيا المعلومات كنتيجة للتغيرات المحيطة وتداعيات العولمة التي خرجت من النطاق الضيق الأفق إلى الإنتشار العالمي، فالقفزات التكنولوجية المتتالية ارتبطت بالعمليات المعرفية وبتوظيف المعلومات والمكتسبات وتحويرها لتصاغ في شكلها النهائي المعرفي الذي ساهم في بناء ضروريات إلكترونية تداخلت مع جميع المجالات، فعلى الصعيد المؤسسي غدت تكنولوجيا المعلومات أكثر ما تسعى المؤسسة إلى توظيفه ونشره عن طريق عمليات إستقطاب رأس المال الفكري المؤهل من جهة، ومن جهة أخرى توسيع نطاق التدريب الوظيفي للعاملين حتى يحسنوا من قدراتهم العملية، كما تخصص ميزانيات كبيرة لإقتناء تقنيات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحديثة تمنحها صبغة التجديد والتغيير والإبداع والتميز، فهي مطالب ضرورية التحقيق خاصة في ظل احتدام التنافس على الصعيدين المحلي والعالمي .

(1) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص28.

(2) سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص102.

من هذا المنطلق يمكن إعتبار أن تكنولوجيا المعلومات تحمل في مضمونها جملة واسعة من الأهداف التي تخدم من خلالها المؤسسات المعاصرة نذكر منها: (1)

- خفض تكاليف تعقيد الإنتاج وزيادة منسوبه: ذلك أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحسين العمليات الإنتاجية والمردود العام لها.

- جعل الإتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة :

القصد هنا هو الخروج من الأطر الاتصالية التقليدية البطيئة والخاضعة لبروتوكولات بيروقراطية إلى طرق أكثر فعالية ودقة حيث أن المعلومات تنتقل مباشرة من المصدر إلى المستقبلين دون وجود وسطاء ودون الخضوع أيانا إلى هرمية التنظيم مثل: استخدام خطوط الهواتف الداخلية، تبادل البريد الإلكتروني، استخدام مواقع التواصل الإجتماعي وبرامج خاصة بالمؤسسة وكل هذا بطريقة أكثر إحترافية وأقل تكلفة مع ضمان الوصول اللحظي .

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار :

فدون توفر المعلومات الكافية لا يمكن الوصول إلى قرارات تخدم التنظيم، فالمعلومة الصحيحة هي من تبنى عليها جميع العمليات الإدارية وتدعم نظم صنع القرار، وعلى أساسها يمكن تسطير الأهداف وإدخال تغييرات وتحديد المشكلات والثغرات التي سوف تنعكس سلبا على استمرارية التنظيم فتخلق إمكانية تداركها قبل الوقت.

- توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل :

هذا أن المورد البشري هو أساس أي تنظيم لكن أحيانا قدراته تحتاج إلى تعديلات تفرضها طبيعة وجوده في عالم متغير سريع التطور والإبتكار، مما يستلزم تحسين الكفايات وتظهر هنا أهمية تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة العاملين عن طريق تدعيم المؤسسة لبرامج تدريبهم وتحسين قدراتهم وبالتالي تأدية واجباتهم العملية كاملة مما سينعكس على الأداء المؤسسي والإنتاج عامة.

- تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير : فحفظ البيانات والمعلومات ضمن

الحاسبات الآلية أو قواعد بيانات أو ملفات أو أي وسيلة تخزين واسترجاع يمنح إمكانية إكتشاف الخلل والأخطاء وعمليات التعديل الواقعة .

(1) حسين وليد عباس، عبد الناصر علك حافظ، نظم المعلومات بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن،

- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجاباً على التنظيم : بالنسبة للموظفين فتكنولوجيا المعلومات تقلل الكثير من أعباء العمل وتحل العمليات المعقدة التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت، أما بالنسبة للمراجعين فهم مكسب المؤسسة برضاهم عن نوع الخدمة المقدمة ستضمن المؤسسة ديمومتها في السوق التنافسية من جهة ومن جهة أخرى، ستكتسب سمعة جيدة وإسم يحملها مسؤولية الطموح للأفضل .
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد واستغلالها أحسن استغلال لما يخدم المصلحة الثلاثية : مصلحة العامل/ مصلحة التنظيم/ مصلحة الزبون أو العميل .⁽¹⁾

3. دوافع وأسباب إنتشار تكنولوجيا المعلومات

هنالك مجموعة من الدوافع الكامنة وراء الغزو الهائل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات المعاصرة، سواء كانت ذات طابع إنتاجي أو خدماتي أو الإثنيين معا، من بين هذه الدوافع نذكر :

- زيادة الانتاجية : لا تنحصر الإنتاجية في إطار التحقق من الأعمال أو النتائج بل تتعدى ذلك لتشمل إنتاجية الموارد المادية الطبيعية معا كما وكيفا .
- مثال : زيادة إنتاجية عمال المصنع، فلتكنولوجيا المعلومات قدرة كبيرة على تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات وهذا وفق استراتيجيين أساسيين هما :

✓ تقليل العمالة وتوفير المواد الخام.

✓ زيادة انتاجية عمال المكاتب.⁽²⁾

هذه الاخيرة بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع وزيادة سرعة انتاج الوثائق وتبادلها، أما الإستراتيجية الأولى فترى انه هنالك إمكانية الإستبدال الجزئي للعنصر البشري بالتقنيات التكنولوجية كالبرامج والروبوتات ...

- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة : فنمو الإقتصاد العالمي وبروز العولمة التي تمثل شبكة واسعة من الروابط والعمليات الإقتصادية، الثقافية، الإجتماعية والسياسية التي تتجاوز الحدود المحلية أو الوطنية تستلزم

⁽¹⁾المرجع السابق، ص63.

⁽²⁾عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص127.

التكيف معها، فإن انتشار تكنولوجيا المعلومات وزيادة نسبة الإنتاجية يستلزم التوسع في الأقاليم السوقية خاصة في ظل التقلبات الخارجية وتقليص استقرار الإقتصاديات المحلية. (1)

فبرز إستغلال تكنولوجيا المعلومات ضمن نطاق العولمة في ظهور الشركات المتناثرة جغرافيا والشركات المتعددة الجنسيات وتنامي دورها في السوق الإقتصادية العالمية .

- التحولات في مشاريع الأعمال : فلم تعد الشركات تقتصر أعمالها على الحدود المنظمة التقليدية أو الحدود المكانية المتعارف عليها . (2)

فالأعمال المكتبية لم تعد منحصرة في إطار مكاني رسمي، بل تجاوزتها إلى فكرة العمل من أي مكان سواء المنزل، الفندق، و حتى الساحات والشوارع كل هذا كنتيجة للميزات التي تحملها تكنولوجيا المعلومات والتي سهلت مجرى العمل دون وجود فروقات كبيرة في النطاق المكاني .

ظهر ما يسمى بالشركات الرقمية ودورها الواضح في تحسين الخدمات المقدمة سواء كانت خدمة موجودا من قبل أو خدمة مستحدثة إثر التغيرات التي تعرفها السوق التنافسية العالمية. (3)

هذه الخدمات المستحدثة فتحت أفقا جديدة خاصة في مجال التوظيف، فالخدمة الجديدة تتطلب خلق منصب جديد والمنصب الجديد بدوره يفرض خصائص معينة في المورد البشري حتى يتلاءم مع متطلباته، هذا ما أدى إلى استحداث وظائف أفرادها مؤهلين لإستخدام تكنولوجيا المعلومات أو الإهتمام بتدريب العمال القدامى .

- السيطرة على التعقيد : حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات أفضل سلاح لمواجهة التعقيد الشديد في المظاهر الحياتية وذلك من خلال توفيرها لوسائل علمية منها نماذج المحاكاة، وسائل تحليل النظم والبيانات والتي جعلت منها عاملا فاعلا في حل المشكلات الإدارية والبيئية.

- تطورات الأنترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية . (4)

(1) Betul yolcin. **what is globalisation ?**essaymsc.comparative social programme، university of oxford، 2009، P2.

(2) رشيدة سبتي، عبد الحكيم عمارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 973 .

(3) مسلم عبد الله حسن، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(4) المرجع السابق، ص 128.

فالعالم يعيش جملة من التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، مرفقة بجملة التحديات التي لا يمكن مواجهتها إلا بإمتلاك التكنولوجيا الحديثة وتفعيل الشبكات المعلوماتية والإنتاجات المعرفية وإتقان استخدامها في مجالات العمل بالمنظمات ما يساعد على تنمية قدراتها التنافسية .

4. خصائص وظائف تكنولوجيا المعلومات

1.4. خصائص تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات بجملة واسعة من الخصائص، التي يمكن إعتبارها كنقاط التفرقة بينها وبين غيرها من الفروع التكنولوجية أهمها :

- تقليص المسافات : أي أن تكنولوجيا المعلومات تجعل الأماكن متجاورة إلكترونياً.
- التقليص الزمكاني : فمع كل تطور تكنولوجي يتناقص الوقت المطلوب للاستجابة للطلبات أي أداء العمل وتقدم الخدمات بصفة سريعة قد تصل إلى الأنية، أما من حيث المكان فوسائل التخزين التكنولوجية تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات مع ضمان الوصول إليها بيسر وسهولة. (1)
- سهولة الوصول : أي العمل على توفير المعلومات المطلوبة للأفراد العاملين في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل الذي يساعد على تقليل الجهد والوقت والكلفة على المنظمة .
- الإعتمادية : تعني أن نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بالمنظمة يقوم بتوفير كافة المعلومات المطلوبة وبشكل دقيق وفي الوقت المناسب، بالتالي فهو قادر على تنفيذ كافة المهام والواجبات التي ممكن أن توكل إليه. (2)
- تكوين شبكات الإتصال : حيث تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الإتصال، هذا مايزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الألات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى، وكذا تزايد هذه النظم الشبكية حيث يمكن ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض، فضلاً عن إمكانية قيام الربط بين أنواع من النظم الداخلية المختلفة في نظام شبكي. (3)

(1) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(3) مراد رابيس، مرجع سبق ذكره، ص 29.

فهذا الربط لا يقتصر على الداخل فقط، بل توجد شبكات خارجية تعمل على توفير وتبادل المعلومات والبيانات للأفراد المنتسبين للبيئة الخارجية سواء كانوا عملاء أو شركات منافسة أو صديقة، مما يبسر العملية الإتصالية ويمنع إنعزال المؤسسة في ظل تواجدها في محيط أكثر إنفتاحا على متطلبات الآخر .

هذا ما يمنح تكنولوجيا المعلومات خاصية أخرى تتدرج تحت تسمية :

- القابلية للتوسع : أي أن النظام يملك القدرة على التكيف مع المتطلبات المتزايدة خاصة في ظل التغيرات

المستمرة التي تواجهها المنظمة في عملياتها اليومية. (1)

- اللامركزية : فهي لا تتدرج في بلد معين أو نظام معين، بل تتعدى الحدود الجغرافية وتكسر الحواجز

العرقية والثقافية والسياسية .

نأخذ كمثال عالمية شبكة الأنترنت فهي اليوم وسيلة تكنولوجيا مستقلة، لا تخضع لسيطرة أي جهاز سياسي أو ديني أو إيديولوجي ولا يمكن لأي جهة مهما كانت سلطتها أن توقف تدفقها على مستوى العالم، كما أن نفس الشيء ينطبق على باقي وسائل تكنولوجيا المعلومات .

- قابلية التوصيل : أي إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة الصنع بغض النظر على الشركة والبلد

المصنعين. (2)

- المرونة : أي قابلية نظام تكنولوجيا المعلومات على التغيير بشكل سريع تبعا للتغيرات التي تحدث في

المنظمة وبالشكل الذي يساعد النظام على تجنب التقادم والتكيف مع التطورات التكنولوجية العالمية. (3)

- اللاجماهيرية : تعني أن الرسالة الإتصالية ممكن أن توجه لفرد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة

إلى جماهير ضخمة. (4)

المقصود هنا إمكانية التحكم في المعلومة وفي الأشخاص المتلقين لها، بإخراجها من الطابع الإنتقالي العشوائي

إلى الطابع محدد الوجهة مع إمكانية الجمع بين مختلف أنواع الإتصالات، سواء من فرد لفرد أو من فرد

جماعة أو من جماعة إلى جماعة وهكذا....

(1) حسن وليد حسن عباس، عبد الناصر علك حافظ، مرجع سبق ذكره، ص64.

(2) عثمان بن موسى عقيلي وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الآداب والعلوم الإنسانية، مجلد 28، العدد 12، 2020، ص179.

(3) حسن وليد حسن عباس، عبد الناصر علك حافظ، مرجع سبق ذكره، ص64.

(4) شريفة رحمة الله سليمان، دور الإتصال والعلاقات العامة في الحكومة الإلكترونية دراسة حالة على إمارة دبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 2009، ص27.

- التفاعلية : تطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الإتصال تأثير في أدوار الآخرين وفي استطاعتهم تبادلها. (1)
- فالتفاعل الإجتماعي من سمة الفرد البشري أينما يسمح بنقل وتبادل المعلومات وتحديد طبيعة المخرجات والمخلات وفق لطبيعة الحاجة.
- الشبوع و العالمية : أي قابلية هذه الشبكة للتوسع أكثر فأكثر في مساحات غير محدودة من العالم، حيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي المرن. (2)
- فتكنولوجيا المعلومات اليوم أصبحت مسلمات عالمية كونية، تتخطى النطاقات الجغرافية، وتتجاوز مضامينها المعلوماتية العوائق الزمكانية وتنتقل عبر الحدود الدولية .

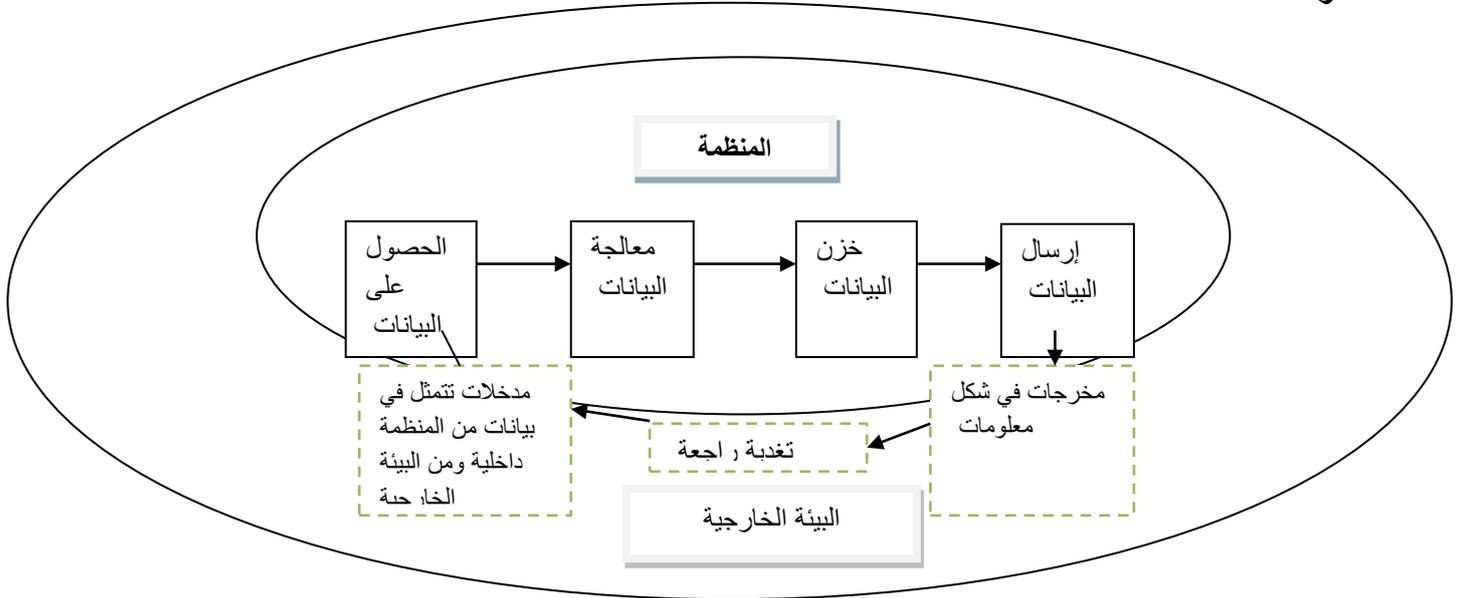
2.4. وظائف تكنولوجيا المعلومات

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في الوصول إلى المعلومات المطلوبة، وهذا كونها مؤهلة للقيام بجملة من الوظائف الأساسية تضمن التحصيل الجيد للمتطلبات من بيانات ومعلومات. تتمثل هذه الوظائف في:
- **الحصول على البيانات** : المدخلات هي البيانات التي يتم جمعها والخاصة بعمليات المنظمة والأحداث البيئية الخارجية التي يتم إعدادها للمعالجة من خلال إدخال البيانات وتسجيلها وتحريرها على أوساط مادية كالورق وإدخالها مباشرة إلى الحاسوب، مع مراعاة عالمي الدقة والجودة الذان تتوقف عليهما مخرجات النظام .
 - **المعالجة** : هي عملية إجراء العمليات الحسابية والمنطقية المختلفة على البيانات وتحويلها إلى معلومات تشمل المعالجة ترتيب وفرز وتحليل وتصنيف المعلومات وتشمل كل من :
 - ✓ المعلومات
 - ✓ الوثائق المستندة إلى النص بما فيها التقارير
 - ✓ الأخبار والمراسلات
 - ✓ الصور والأصوات.
 - **الخزن** : هو عملية حفظ البيانات والمعلومات بشكل منظم لإستعمالها بشكل منظم لإستعمالها مخرجات حين الحاجة وفي وقت لاحق.

(1) المرجع السابق، ص27.

(2) عثمان بن موسى عقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص179.

– الإرسال : أي إرسال وتبادل المعلومات من موقع إلى آخر بواسطة الأقمار الصناعية والألياف الضوئية.⁽¹⁾
 الشكل البياني رقم 03: مخطط يبين الوظائف التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات في تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا : تأثيرات تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات

تحمل كلمة تأثير معنيين متضادين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، بغض النظر عن الجانب الغالب فكلاهما له وزنه وتأثيره فالإيجابي من الأمور يصنع العلامة الفارقة أما السلبي فيؤلي الإنتباه للجوانب التي تستحق التدعيم والتغيير وهذا ما ينطبق على تكنولوجيا المعلومات والتأثيرات التي تخلفها على مستوى المنظمات.

1. التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات :

ترتبط التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات بمدى قدرة هذه الأخيرة على خلق ميزة تنافسية خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والإدارية والفنية وحتى المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، يمكن إيضاح هذه التأثيرات في النقاط التالية :

– استخدام تكنولوجيا المعلومات في المعاملات التجارية وما رافقها من تغيرات إقتصادية وإجتماعية ونفسية، أفرزت نمطا جديدا من التسوق والوظائف وخلقت فرص عمل جديدة كما غيرت من ظروف العمل ووفرت

⁽¹⁾محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص46-47.

الوقت والجهد والمال، إضافة إلى تحسينها التعاملات التجارية نظرا للتبادل الإلكتروني للبيانات مع مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين القدرة والكثرة. (1)

أي ظهرت أنماط جديدة من التبادل السلعي والخدماتي كمواقع البيع عبر الأنترنت والتسوق الإلكتروني، إضافة إلى التحول الذي عرفته الشركات ذات المقرات الغير ثابتة، كل ذلك انعكس على سوق العمل ومتطلباتها وساهم في خلق مناصب جديدة وحتى التخفيف من حدة بطالة الكفاءات وفتحت أمامهم نطاق الإبداع والإبتكار .

– أثرت تكنولوجيا المعلومات في طرق تبادل المعلومات ذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة والبريد الإلكتروني والاتصالات اللاسلكية والحواسيب الآلية المحمولة وغيرها من التقنيات التي تسمح بإظهار المعلومات في عدة مواقع وفي نفس الوقت، وبإسقاط هذه الفكرة على ميدان العمل أصبح بإمكان الموظفين إستقبال وإرسال المعلومات في كافة المواقع خاصة منهم الموظفين الميدانيين الذين استبدلوا طرق العمل اليدوية بأليات التعقب الإلكتروني والبرمجيات منها: work flow –softawaer–group ware مما سهل تحديد ومتابعة مواقع العمال أليا. (2)

– زيادة الطلب على المنتجات مما ساهم في إزدياد الطلب بالتوازي على اليد العاملة الكفوءة. (3)

حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على القيام بوظائفهم ببسر وسهولة هذا ما ينعكس على تحسين الإنتاجية، فالتكنولوجيا مهما بلغت من التطور والخصوصية والإحترافية إلا أنها تخضع دوما للعقل البشري وتحتاج إلى تسييره.

– عملت تكنولوجيا المعلومات على تحسين فرص العمل داخل التنظيمات سواء من خلال التدريب، أو اعتماد أفكار إبتكارية وتشجيع روح المبادرة، إضافة إلى تحسين أنماط الاتصالات والتبادل المعرفي في شتى المواضيع وتبادل الخبرات المكتسبة. (4)

(1) حيدر شاکر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري-تكنولوجي، مطبعة إبن العربي، دب، 2012، ص 319.

(2) رزان العياشي، عياد كريمة، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 33-34.

(3) علاء الدين محمد عفيفي المليجي، الإعلام وشبكات التواصل الإجتماعي العالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015، ص 175.

(4) الإسكوا_ اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية المجتمعات المحلية في البلدان الأعضاء الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2009، ص 38.

- يبرز تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة هذا ما ينعكس بصفة آلية على كفاءة المؤسسة، حيث يظهر هذا التأثير من خلال توفير الأمان وتطوير الأنظمة وصيانتها وعلى تغير الأسلوب الرقابي أيضا، وبروز شق آخر منه يعتمد على رقابة عمليات الحاسوب التي تحتوي على الشبكات وقواعد البيانات والتخطيط. (1)
- فسابقا كانت هنالك ثغرات إلكترونية كثيرة تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالتنظيمات خاصة في ظل المنافسات السلبية، لكن مع الوقت والتقدم التقني تمت تقوية التقنيات التكنولوجية لتصبح أقل عرضة لحوادث السرقة الإلكترونية والإختراق الإلكتروني، أضف إلى ذلك أنه وباستغلال تكنولوجيا المعلومات في تدعيم الأليات الرقابية أصبحت هنالك إمكانية الكشف عن التجاوزات والأخطاء التي قد تحدث في وقت مكبر مثل : التزوير، تمرير المعاملات الغير قانونية... إلخ
- تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي وذلك بإضافة قيمة أو مزايا فريدة إليها لتحسين صورة هذه المنظمات وجودة الخدمة المقدمة. (2)
- هذا عن طريق إستغلال التقنيات الإلكترونية في تطوير أساليب القيادة والرقابة وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء في إطار تفعيل عمليات التخطيط الإستراتيجي الهادف وتشجيع المواهب والكفاءات العمالية على الظهور من خلال إستغلال الجوانب الرقمية في عمليات الإبداع والإبتكار.
- إزدياد سرعة وفاعلية إتخاذ القرارات: أي إنتقالها من سلطة المدراء والمالكين فقط إلى جميع أعضاء الهيكل التنظيمي في نطاق الديمقراطية التشاورية أي زيادة فاعلية القوى المهنية من خلال توظيفها لتكنولوجيا المعلومات في إعداد التقارير ومعالجة البيانات والحصول على الإحصائيات والمؤشرات بسرعة بالغة من شأنه خلق فاعلية ومرونة في سرعة تقييم واتخاذ القرارات. (3)
- تطوير هياكل تنظيمية جديدة تظهر تحت مسمى T-Form أو الشكل التكنولوجي للتنظيم Technology Forme Organisation وهو أكثر أشكال التنظيمات كفاءة وفعالية. (4)

(1) عطا الله الحسبان، مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا أنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 1، الأردن، 2008، ص 237.

(2) حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 319.

(3) رزان العياشي، عياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(4) أحمد عبد السلام سليم، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإقتصاد، مصر، 2019، ص 23.

– يبرز أثر تكنولوجيا المعلومات في تخزين واسترجاع ونقل كميات كبيرة من المعلومات بأسهل الطرق مع إمكانية العودة إليه عند الحاجة، كما تعمل على بناء بنك المعلومات لإدارة معلومات المنظمة، مما يساعد على بروز ديناميكيات الإستثمار في هذه المعلومات التي تساهم في تطوير بنية الإدارة وحركة المعلومات الإدارية وفعاليتها فضلا عن إخراج إدارة المنظمة من واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية العمل إلى تركيز الجهد ونمذجة العمل (1).

فتكنولوجيا المعلومات تساهم في تقوية الجانب التنظيمي وتوسيع العمليات الإدارية بطريقة منهجية مدروسة لا إعتباطية، خاصة في ظل التغير المستمر لمؤشرات البيئة العالمية ولمجريات الأسواق الدولية وتسارع عجلة الإضافات العلمية، مما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي للمؤسسات الحديثة التي أصبحت تخضع لمبادئ وآليات التطوير التنظيمي .

2. التأثيرات السلبية لتكنولوجيا المعلومات على المنظمات :

يمكن إعتبار تكنولوجيا المعلومات سلاح ذو حدين، في لا تنطوي على جانب إيجابي فقط بل أيضا لها جملة من التأثيرات السلبية نذكر منها:

– خسارة العمالة في الصناعات الإنتاجية مثل صناعة السيارات وفي بعض الأعمال المكتبية كالسيكريتارية والحاسبات وحفظ الملفات والإدارة الوسطى. (2)

خاصة مع تزايد موجات الذكاء الإصطناعي والتطورات التي يعرفها قطاع الحواسيب وتصنيع الروبوتات التي أوكلت إليها العديد من الوظائف الإنتاجية بدلا من المردود البشري. فإذا كان العالم قد عرف ثورة صناعية وصمت بالمحرك البخاري كأول وأهم إختراعاتها وثانية عبر السير الناقل، أما الثالثة فتلك المعتمدة على الحواسيب، فهو الان في مرحلة رابعة تعرف بالثورة التكنولوجية المعلوماتية الرابعة بنيتها الأنترنت .

فهذه التغيرات التي نشهدها اليوم سينتج عنها نوعية جديدة من الوظائف تختلف بشكل كبير عن الوظائف التقليدية، فإنتشار التكنولوجيا الرقمية والذكاء الإصطناعي وعلم الروبوتات في المؤسسات لن يخلق عجزا في الوظائف فحسب بل أيضا عجزا في المهارات، وفي هذا السياق يرى فيسفيكس:

(1) حيدر شاکر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص320.

(2) علاء الدين محمد عفيفي المليجي، مرجع سبق ذكره، ص176.

« أن الوقت قد حان للتسلح القوى العاملة بمزيد من المهارات وتنفيذ استراتيجيات تتضمن إمتلاك عالم الأعمال الجديد القدرات اللازمة التي تساعده على المضي قدماً » (1).

أي التأكيد على ضرورة التلاؤم بين التقنيات الحديثة والكفاءات الموظفة مع التنويه إلى ضرورة التدريب والتكوين المهنيين لرفع مستوى المورد البشري.

- ظهور مصطلح إقتصاد المواهب المفتوح الذي يعني إستبدال الموظفين التقليديين الدائمين الذين يحرصون دائماً على تحقيق الأمان الوظيفي طويل الأجل بنوع آخرهم الموظفين المستقلين Free-lancers (2).
فالعامل المستقل أكثر توظيفاً لتكنولوجيا المعلومات من الموظف بدوام ثابت، هذا أن أعمالهم لا تقتصر على نطاق جغرافي محدد بل يعملون من أماكن مختلفة في العالم ولصالح شركات مختلفة أيضاً، كما أنهم ذو فكر مقاولاتي متجدد يسعون دائماً إلى تقديم الأفضل ومواكبة متطلبات العصر، لذلك هم أكثر إهتماماً بالجانب الرقمي، في حين أن الموظف التقليدي يعمل وفق نمط روتيني وأقل إبداعاً هذا أنه مهما إبتكر وأنجز سيحصل على نفس الدخل أضف إلى ذلك ضرورة الإلتزام بالمكانة والدور في السلم الوظيفي وحتى الممارسات التعسفية لأصحاب القرار مما يخلق حالة من عدم المبالاة وعدم الرغبة في الإرتقاء بالمهارات.

- زيادة الفجوة وحدوث نوع من التمييز بين الأجيال القديمة والجديدة مع زيادة معدلات العزلة الإجتماعية للعاملين خاصة العاملين منهم عن بعد، أيضاً إرتفاع معدلات إختراق الخصوصية والتلاعب بالمعلومات وتوظيفها ضد الآخرين بشكل سلبي (3).

فأما الفجوة الجيلية فترجع إلى إختلاف المرجعية التعليمية والمؤهلات العلمية بين الموظفين القدامى والمعاصرين الذين لم يواكبوا فترات التطور التكنولوجي مع إهمال أغلب المؤسسات لبرامج التدريب والتكوين بحجة ضعف الميزانية أو ضيق الوقت أو غيره، وحتى إن وجدت هذه البرامج تكون شكلية فقط، في حين يرجع إرتفاع معدلات العزلة الإجتماعية إلى نقص التفاعل الإجتماعي بين الموظفين والاعتماد الكبير على الحواسيب وسائل التواصل والبرمجيات وفضاءات الأنترنت بدل التواصل المباشر، حيث أن الباحث في توظيفات التقنيات التكنولوجية الحديثة

(1) إلياس فسفكس، الثورة الصناعية الرابعة حليف أم عدو للوظائف؟، مجلة صدى الموارد البشرية، الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، العدد 10، الإمارات، أبريل 2019، ص 08.

(2) المرجع السابق، ص 10.

(3) محرز حسين غالي، خالد زكي، تقييم الأداء الصحفي مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 94.

يجد أنها تسلخ الفرد عن بيئته وتضعف إنتماءه للمجموعات فالعامل سابقا كان هو المسيطر على الجهاز أو التقنية التكنولوجية أما اليوم فهو خاضع لإرادتها.

من جهة أخرى عمليات الإختراق للخصوصية راجعة إلى إمكانية أي موظف بالولوج إلى الأجهزة وأوعية المعلومات (قواعد بيانات_ برمجيات) وكل ما يتم توظيفه في المؤسسة الحديثة بسهولة، في ظل وجود صراعات وظيفية حتمية ومشكلات بين العاملين ونوع من التنافس السلبي، سواء ما بين الموظفين أو ما بين الشركات المنافسة مما يرفع من معدلات سرقة المعلومات والبيانات في بعض الحالات.

- صعوبة عقد الاجتماعات واللقاءات بين العاملين وطول ساعات العمل الأسبوعية خاصة مع إمكانية نقل أعمال المكتب إلى المنزل أو أي مكان آخر .

- إزدیاد البطالة بسبب الكفاءة للمنظمات.(1)

فالموظف الغير قادر على التعامل مع التقنيات المعلوماتية غير مؤهل لتقلد منصب العمل إلا بعد التدريب، أما المؤسسة فبدل أن تخصص ميزانية مالية لتدريب موظف جديد، تفضل من البداية إنتقاء أشخاص قادرين على التعامل مع التقنيات التكنولوجية، هذا أن الأمية في العصر الحالي تجاوزت صفة أمية الحرف أو القراءة والكتابة إلى مفهوم الأمية التكنولوجية، فالموظف الذي لا يتقن التعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات غالبا ما يتم رفضه في مقابلات العمل لأنه لا يملك شهادات تكوين في هذا المجال مثل: شهادة إتقان الإعلام الآلي، البرمجة الحوسبة ... مما يزيد من عدد الأشخاص المرفوضين وبالتالي يبقون مساجين في خانة البطالة .

- ارتفاع معدلات الأمراض المهنية المتعلقة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات بصفة يومية وعدم مراعات الشروط الأرغونومية في التعامل معها كنقص النظر أمراض الصدر الأورام السرطانية أمراض العمود الفقري والعظام وحتى أمراض نفسية كالإكتئاب والعزلة....

(1) علاء الدين محمد عفيفي المليجي، مرجع سبق ذكره، ص176.

ثالثاً: أنواع ومكونات تكنولوجيا المعلومات

تنقسم تكنولوجيا المعلومات إلى قسمين رئيسيين متكاملين، ولكل قسم مكوناته التي تلبي إحتياجات مستخدميها :
نظام إسترجاع المعلومات ونظام الإتصالات.

1. نظام إسترجاع المعلومات أو تكنولوجيا إسترجاع المعلومات

جاء هذا النوع من التكنولوجيا المعلوماتية ماثلاً للنظام الشخصي للكائن البشري ممثلاً بالعقل الإنساني، ونظراً لكون هذا الأخير معرض لتذبذبات كثيرة من ضمنها النسيان، فقد تم تفعيل هذه النظم لضمان إسترجاع الوثائق التي تحتوي على المعلومات المخزنة في أي وقت دون الإحساس بخطر الفقد أو ضياع المعلومة، فحتى المستودعات الورقية أصبحت غير قادرة على تلبية الإحتياجات المعرفية للفرد خاصة فيما يتعلق بالحفظ والعرض ليتم طرح تكنولوجيا المعلومات كبديل لذلك (1).

يمكن إعتبار تكنولوجيا إسترجاع المعلومات كجزء من نظام المعلومات الوثائقي، وعادة ما تسقط كلمة الإختزان عن هذا المفهوم لأنها ضمنية فلا إسترجاع إلا لما يتم تخزينه، حيث تتكون تكنولوجيا الإسترجاع من العديد من المكونات المتمثلة في جملة الوسائل المستخدمة لإنتاج ومعالجة وتخزين وإسترجاع وإرسال المعلومات بأشكال وأنماط متباينة (صورىة، كتابية....)

تتعدى أهمية هذه المكونات في إدخال تحسينات جذرية على الأعمال المنظمة مما ينعكس على كفاءتها التشغيلية والتسويقية والإدارية ويحسن من جودة المنتجات، كما يساعد في كل من مجال التصميم والهندسة والإنتاج وإدارة موارد المنظمة عامة، إضافة إلى تحسين عمليات الإتصال والتبادل بين الأفراد (2).

من أهم هذه التقنيات نذكر :

(1) حسن جعفر الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(2) عبد الله عطية الزهراني، نوفل سالم الزريبي، مقدمة في نظم معلومات الموارد البشرية تطبيقات على الحاسب الآلي، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2011، ص 23.

1.1. جهاز الحاسوب :

يندرج ضمن المكونات المادية **Hardware** التي تتضمن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها ونقلها وتداولها وإسترجاعها وإستقبالها وبثها للمستخدمين.⁽¹⁾

تتمثل هذه المكونات في الحواسيب الإلكترونية والأجزاء المادية الملحقة بها وأجهزة الفاكس والتلكس أهمها:

الحاسوب الذي يعد العنصر الأساسي الذي يتم الإعتماد عليه في مجال التقنيات.

يتكون الحاسوب من⁽²⁾ :

1. **وحدات الإدخال** : وهي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم تشمل لوحة المفاتيح، الفأرة، بطاقة الصوت، الماسح الضوئي.

2. **وحدات المعالجة** : أين يتم معالجة جميع البيانات لتوليد المخرجات المطلوبة تشمل : المعالج، الذاكرة العشوائية، الذاكرة الرئيسية.

3. **وحدات الإخراج** : تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة منها: الشاشة، الطابعة، المصغرات الفلمية، المخرجات الصوتية.

4. **وحدة الذاكرة الثانوية** : هي أنظمة تخزين المعلومات نظرا لمحدودية الطاقة الإستيعابية للحاسوب منها: الأشرطة المغناطيسية والأقراص المغناطيسية.

_ يبرز دور الحاسبات الآلية في سياق أعمال المنظمات من خلال إستغلالها في كتابة التقارير وإنشاء الجداول المحددة لخطط العمل اليومية سواء للمسؤولين أو الموظفين، كما يتم بواسطتها ترتيب وتنظيم بيانات الموظفين ومتابعة شؤونهم من حساب للرواتب إلى وضع البرامج التدريبية اللازمة في المنظمة .

كما يعمل الحاسب على تطوير أداء المنظمة من خلال وضع برنامج المتابعة والمراقبة، علاوة على تصميم وطباعة الرسومات والرسائل واللوحات الإرشادية.....⁽³⁾

(1) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص30.

(2) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص130-131.

(3) عبد الله عطية الزهراني، نوفل سالم الزريبي، مرجع سبق ذكره، ص26.

تتصاعد فائدة الحواسيب الألية خاصة عند ربطها بشبكة الأنترنت التي تفتح من خلالها أفاق التبادلات البريدية وتصفح مواقع الويب وعمليات الإتصال الداخلية والخارجية، كما يساعد أكثر في عملية إتخاذ القرارات بناء على المعطيات المعالجة مما يساهم في تنمية الأداء الوظيفي وتحسين سير العمليات الإدارية .

1.2. البرمجيات : Software

تعد المكون الثاني لنظم وهي سلسلة من الأوامر على شكل خطوات تبين كيفية معالجة البيانات المختلفة مثل حل المسائل العلمية.(1) أو هي برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها كما تقوم بمختلف التطبيقات.(2)

تلعب البرمجيات دورا أساسيا في عملية معالجة المعطيات تأهبا لترحها كمخرجات علمية مفيدة وجاهزة للإستخدام تنقسم إلى 4 أقسام أساسية هي :

1.برمجيات النظام: هي التي تدعم الأداء مع عمليات النظام وضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها البعض وتنقسم بدورها إلى :

- نظام التشغيل systems operating
- برامج ترجمة اللغات language translation programs
- برامج المنفعة utility programs
- نظم إدارة قواعد البيانات data base managementd systems

كما أن أهم نظم التشغيل وأشهرها هي: /Dos /Windows /Linux.(3)

2.البرمجيات التطبيقية : هي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، تشتمل على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.(4)

ينقسم هذا النوع من البرمجيات إلى:

(1) المرجع السابق، ص 27.

(2) , هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

(3) محمد إبراهيم العراقي، مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية، المكتبة الأكاديمية، شركة مساهمة مصرية، مصر، 2009، ص 47.

(4) هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أ. برامج ذات أغراض عامة : يمكن تطبيقها على مجموعة متعددة من الوظائف مثل : برنامج معالجة النصوص Microsoft word ، برنامج الجداول الإلكترونية Micro Excel ، برنامج تعليمات الوصول .infopath

ب. برامج ذات أغراض خاصة : أي تقوم بدور محدد مثل : برنامج حساب الرواتب والأجور ، برنامج تنظيم المكتبات ، البرامج الإحصائية ، برامج إدارة الموارد البشرية.

ج. برامج التطبيقات العلمية : مثل برامج التحليل العلمي ، برامج التحليل الإحصائي ، برامج التصميم الهندسي⁽¹⁾.

3. برمجيات أدواتية : هي الوسيط بين برامج النظم والتطبيقات ، وهي عبارة عن أدوات برمجية الهدف منها هو زيادة إنتاجية المستخدم ومخطط البرامج ومصمم النظام أهمها نظم قواعد البيانات.

4. لغات البرمجة : هي حلقة الوصل بين المبرمج والتفاصيل الداخلية لنظام الحاسوب.⁽²⁾

1.3 قواعد البيانات:

أحدثت الحاسبات تطورات كبيرة في معالجة البيانات تنوعت أساليب هذه المعالجة ، حيث تم إنتقال الحاسوب من بيئة قواعد الملفات إلى بيئة قواعد البيانات. وهي قفزة نوعية نظرا لكون المعلومات والبيانات كانت تحفظ في ملفات لا يتمكن المحتاجين إليها من ولوجها في الوقت المطلوب والمكان المناسب ، هذا ما دفع المختصين في العلوم التقنية والتكنولوجية إلى تطوير نظم الملفات التقليدية إلى نظم ملفات متكاملة أكثر فعالية عرفت بقواعد البيانات .

المقصود بها هي : مجموعة من البيانات المرتبطة والمنظمة في الصورة الإلكترونية ، والتي يمكن الدخول إليها ومعالجتها بواسطة برمجيات الكمبيوتر المتخصصة.⁽³⁾

أو هي حزمة متكاملة ومشاركة من بيانات الأعمال المترابطة منطقيا Adatabasse is shared infegrated business data ، أو البرنامج الذي يتم من خلاله إسترجاع البيانات أو الإضافة عليها أو تعديلها أو حذفها.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ محمد إبراهيم العراقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

⁽²⁾ محمد جمال الدين درويش ، التخطيط للمجتمع المعلوماتي ، كراسات علمية سلسلة غير دورية تعنى بالإتجاهات العلمية الحديثة ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 2000 ، ص 64.

⁽³⁾ محمد محمود زين الدين ، قواعد البيانات وأهميتها في بناء محركات البحث ، مجلة المعلوماتية ، العدد 29 ، صفر 2006/1431 ، ص 54.

⁽⁴⁾ هويدا علي عبد القادر ، نظم المعلومات الإدارية النظرية والتطبيق ، دارالجنان للنشر والتوزيع ، السودان ، 2012 ، ص 40.

في ذلك تنويه لطغيان الجانب التقني على عمليات إنشاء قواعد البيانات، إثر تحول معظم المؤسسات الحديثة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات، رغم أن لفظة قاعدة بيانات لا تحمل الصبغة الآلية فقط، بل يمكن إنشاء قواعد بيانات يدوية تقليدية مثل : السجلات، الملفات، المسندات، الأرشيف التي حتى وإن قل الإعتماد عليها إلا أنها لا تزال موجودة في المؤسسات المعاصرة ولو بنسب قليلة، فالإعتماد على البيانات الإلكترونية لا يعني بالضرورة التخلي عن قواعد البيانات الورقية.

فرض التطور التكنولوجي والزيادة المطردة في حجم المعلومات تنوعا كبيرا في آليات التخزين والإسترجاع فتعددت أشكال قواعد البيانات لتتقسم إلى (1):

1. قواعد البيانات التشغيلية :

أو ما يعرف بقواعد البيانات للمعاملات، و قواعد البيانات للإنتاج وهي التي تخزن البيانات المفصلة المطلوبة لدعم و إسناد العمليات التشغيلية في المنشأة مثل : قواعد بيانات الزبون، قاعدة بيانات المخزون، قاعدة بيانات العمليات التجارية.

2. قاعدة البيانات التشغيلية :

أو ما يعرف بقواعد البيانات الإدارية أو المعلوماتية، وهي التي تخزن البيانات والمعلومات المستخرجة من قواعد بيانات تشغيلية وخارجية مختارة ومعلومات مطلوبة من قبل المدراء في المنشأة.

3. مستودعات البيانات :

تخزن هذه المستودعات بيانات السنوات الحالية والسابقة المأخوذة من قواعد البيانات التشغيلية المختلفة للمنشأة، والتي يمكن إستعمالها من قبل المدراء لأغراض التحليل التجاري والبحوث التسويقية ولدعم القرارات، فالبيانات التي تتوفر عليها هذه المستودعات لا تعود لفترات قريبة فقط، بل حتى فترات سابقة لذلك يتم الرجوع إليها في عمليات التقييم والتغيير للخروج بإستراتيجيات وقرارات تصب في صالح المؤسسة.

(1) علي رياض، نظم المعلومات الإدارية: التنظيم والتكنولوجيا، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص143.

4. قواعد البيانات التوزيعية :

هو نسخ قاعدة البيانات أو أجزاء منها في مواقع مختلفة حيث تستقر هذه المواقع في خوادم شبكة الأنترنت والإكسترنات وفي شبكات الشركة.

5. قواعد بيانات المستخدمين :

تتكون من عدد متنوع من الملفات التي تم تطويرها من قبل المستخدمين في مواقع عملهم.

في تصنيف آخر تنقسم قواعد البيانات إلى (1):

1. قواعد بيانات فردية : وهي مجموعة من الملفات الموحدة التي تستخدم بواسطة فرد واحد فقط .
2. قواعد بيانات متشاركة : أي يتشارك بها العاملون في شركة ما أو مؤسسة معينة في موقع واحد.
3. قواعد بيانات موزعة : تخزن فيها البيانات في مواقع مختلفة وترتبط مع بعضها بواسطة الشبكات.
4. قواعد بيانات جماهيرية : هي المتاحة للمستخدمين و المستفيدين من عامة الناس.

من خلال ما سبق يمكن تحديد دور قواعد البيانات والمتمثل في حفظ البيانات في مواقع سهل الوصول إليها، مع الدقة والترتيب حيث يمكن التعديل عليها بإضافة معلومات أو حذفها أو تغييرها حسب الحاجة إلى ذلك وهذا ما تعتمد عليه أغلب المؤسسات الحديثة والمعاصرة خاصة في ظل المتطلبات السوقية التي تعطي أهمية كبيرة للوقت، فقواعد البيانات تختصر طرق البحث، هذا لإتساعها لكم هائل من البيانات التي لا يستطيع العاملون تذكر تفاصيلها ويعجزون عن تدوينها ورقيا.

يمكن إجمال أهمية قواعد البيانات بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية(2) :

- إيجاد قواعد البيانات والمحافظة عليها والحد من متطلبات التعريف بالبيانات .
- تستخدم كرابط بين برامج التطبيق من جهة وأماكن وجود الملفات من جهة أخرى .
- الفصل بين البيانات المنطقية والمادية والحد من فيض البيانات وعدم دقتها .
- التقليل من التعقيدات والغموض في التعامل مع البيانات .
- توفير الأمان والإستقلالية في العلاقة بين البيانات والبرامج .

(1) محمد محمود زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص64.

(2) رزان العياشي، عياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص66-67.

- تحسين المرونة و التمكين في العمليات على المعلومات .
- السماح بمركزية إستخدام البيانات وإدارتها من طرف المؤسسة.

2. تكنولوجيا الإتصالات

هي النوع الثاني من تكنولوجيا المعلومات. بالرجوع للتطور التاريخي نجد أن الثورة الإتصالية قد سارت جنباً إلى جنب مع ثورة تكنولوجيا المعلومات، هذا ما جعل الفصل بينهما شبه مستحيل، ذلك أن النظام الرقمي والخلفية التاريخية هي ما عمل على ربط شبكات الإتصال بمختلف تقنياتها مع شبكات المعلومات.

ترادف كلمة إتصال باللغة الأجنبية لفظة Communication وهي كلمة مأخوذة من الأصل اللاتيني Commune والإتصال هو عملية نقل الآراء والأفكار والمعلومات وتبادلها بين طرفين أو أكثر، وذلك بهدف التأثير والإقناع أو الأعلاء أو الإيحاء بإتخاذ مواقف معينة وتقوم على 4 عناصر أساسية هي :

المرسل /الرسالة/قناة الإتصال/المستقبل/ مع إضافة التغذية الراجعة أحيانا . (1)

مع التطور العلمي تنوعت آليات الإتصال وأساليبه فلا ينحصر في أسلوب واحد فقط، حيث أن المواقف الإتصالية هي من تفرض إمكانية إختيار الأسلوب الإتصالي المناسب.

يتجسد الرابط القائم بين العملية الإتصالية والتقانة المعلوماتية في شبكات الإتصال التي يمكن موائمتها بأي شبكة محيطية بنا وداخلنا كالشبكة العصبية، الأوعية الدموية، الشبكات الإجتماعية، الشبكات الحيوية وفي هذا إشارة لتعددية الأطراف والتعقيد الذي تتضمنه هذه الشبكات.

تتمثل شبكات الإتصالات في جملة من الأدوات أو وسائل الإتصال عن بعد مثل الهواتف، الفاكس، الألياف الضوئية ومكوناتها الأخرى التي تكون الشبكات الإلكترونية التي مكنت مستخدمي أجهزة الحاسوب من الإتصال بأي مستخدم آخر للحاسوب في أي موقع آخر. (2)

تتنوع وسائل الإتصال الحديثة والتي يتم إستخدامها بصفة كبيرة خاصة في منظمات الأعمال من بينها :

(1) محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الإتصال والأزمات وإدارة-عولمة-إتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، لبنان،

2012، ص48.

(2) هاشم فوزي العبادي، كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص33.

2.1. الهاتف:

تم إختراعه على يد ألكسندر جوا هايبيل عام 1876 وهو الوسيلة الإتصالية الأقدم إلا أنه لا يزال ينطوي على قدر كبير من الأهمية فيما يخص نقل المعلومات والأخبار، فالمؤسسات على إختلاف توجهاتها تعتمد على الإتصالات الهاتفية لما تضمنه من نقل فوري للمعلومات من مصدرها إضافة إلى إنخفاض تكاليفه نسبيا خاصة في مجال الإستعلامات والإعلام الإداري كما أنه يتيح إمكانية إجراء المكالمات الجماعية teleconference بدل تكبد عناء اللقاءات والسفر وضياع الوقت. (1)

2.2. البريد الإلكتروني :

هو أسلوب أتاحتته الأنترنت لتبادل الرسائل بين المستخدمين من خلال شبكة الأنترنت وقد تتضمن هذه الرسائل نصوص أو صوت أو رسوم، فهو خدمة تسمح بنقل جميع أنواع الوثائق والمستندات والبرامج. (2)

يكتسب البريد الإلكتروني شعبية كبيرة ذلك أنه سريع وإقتصادي ووسيلة سهلة التبادل لمعلومات ولا ينحصر إستخدامه في إطار الأفراد فقط، بل تتعداه إلى المنظمات التي لا تستغني حيث أن سرعة الإتصال تكون مطلوبة بشدة على مستوى المنظمات لسهولة إتخاذ القرارات وتوفير النفقات.

2.3. الأنترنت :

لفظة مشتقة من كلمة International Network ومعناها الشبكة العالمية اللامركزية، فهي وسيلة إتصال مكونة من شبكتين أو أكثر مما يجعلها تبدو مثل شبكة واحدة مستمرة.

تتكون الأنترنت من 3 مكونات أساسية هي :

✓ بروتوكولات الإتصالات IP /CPI

✓ صفحات الويب (webrowsers) مثل: Netscape /Internat /explorer navigation.

✓ لغة النصوص المتشعبة HTML. (3)

(1) حسن جعفر الطائي، مرجع سبق ذكره، ص106.

(2) السعيد مبروك إبراهيم، الإتصال العلمي في البيئة الرقمية، مؤسسة الباحث للإستشارات البحثية بالقاهرة، مصر، 2019، ص164.

(3) عبد الرحمن توفيق وآخرون، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2007، ص05.

تعتبر الأنترنت أهم نظم الإتصال في العالم، نظرا لتأثيراتها ومميزاتها مما جعلها ألية يصعب الإستغناء عنها في الوقت الحالي على مستوى جميع المجالات خاصة إدارة الأعمال والمؤسسات الحديثة، ومن جملة هذه المميزات نذكر :

_ الحصول على المعلومات بسرعة وبتكلفة متدنية جدا.

_ تنوع المصادر التي يمكن الإرتباط معها هذا ما يؤدي إلى تنوع المعلومات التي يمكن الحصول عليها.

لا يقتصر إستعمال الأنترنت على شريحة أو فئة من الناس بل تتاح للجميع دون تمييز، وهذا لإشباع إحتياجاتهم من المعلومات، فحسب آخر الإحصائيات وصل عدد مستخدمي الشبكة العنكبوتية عبر العالم 4.5 مليار نسمة سنة 2019. (1)

_ شبكة الأنترنت يمكن أن تكون أداة فعالة في تثقيف المجتمعات وكسر حواجز الأمية التكنولوجية وهذا بما توفره من تسهيلات تكنولوجية للأفراد الذين يحتاجون إلى إستثمار خدماتها وتطبيقاتها.

_ تؤمن الشبكة إتصال فوري ومباشر بالحواسيب من مواقع وشبكات مختلفة وبكلفة نداءات هاتفية محلية. (2)

_ التقليل من الجهد المبذول في الأعمال الكتابية الروتينية المتبعة في تسجيل المعلومات بالطرق التقليدية، فلقد أصبحت أدوات ومستلزمات الربط المادية والفنية بالشبكة يسيرة ومتوفرة كالحواسيب المتطورة والمحولات السريعة بمختلف أنواعها وبكف مالية مقبولة، إضافة إلى توفير مختلف أنواع البرمجيات والبروتوكولات تفصيلية مساعدة على ذلك. (3)

❖ أنواع الشبكات في إطار التنظيمات القائمة على الأنترنت :

خلقت الأنترنت داخل المؤسسات على إختلاف مجالاتها وتوجهاتها ونوعية خدماتها شبكتين رئيسيتين لتبادل المعلومات وهما :

(1) السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 45_46.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، إيان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 507.

(3) المرجع السابق، ص 509.

– الشبكة الداخلية :

وهي شبكة تعتمد على استخدام تكنولوجيا الأنترنت مثل المتصفحات ومحركات البحث وبروتوكولات الأنترنت لتبادل المعلومات والإستخدام المشترك لقاعدة ومستودع البيانات في الشركة بين عاملها. أو هي شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل الشركة بإستخدام مفاهيم وأدوات التبويب وقدرات الأنترنت خاصة التصفح السهل وغير المكلف يستطيع العاملون من خلالها أن يطلعوا على القرارات والخطط والإستفسارات وطلب المعلومات من قاعدة بيانات الشركة. (1)

تتميز هذه الشبكات بقدرتها على توفير الوقت والتكاليف، الإستقلالية والمرونة، تكوين بنية شبكية متكاملة لتنفيذ الأعمال وصولاً إلى الأعمال الإلكترونية، تحافظ على سرية المعلومات، كما يمكن إستخدامها لتكوين الفرق الافتراضية وعقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين في الشركة، مع ضمان تحقيق عائد مالي مرتفع يفوق 85%. (2)

– الشبكة الخارجية :

هي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون، العملاء، وغيرهم) أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشركة الداخلية، وتنشئ هذه الشبكة مفهوم الأعمال الافتراضية من خلال السماح للشركات بما فيها المنافسة أن تساهم في إنشاء القيمة للشركة المعنية وهذا بهدف تطوير أعمالها وعلاقاتها التعاقدية، لكن في الوقت ذاته تستخدم تقنيات الحماية لمنع الدخول الغير شرعي لمحتويات وتخصص المؤسسة. (3)

من مزايا هذا النوع من الشبكات أنها تخصص للبيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود يتعلق بنوع العلاقة بين أطراف هذه البيئة وحسب متطلبات نشاط المؤسسة، في حين أنها تتعامل مع جميع أصناف الرموز الرقمية من البيانات والمعلومات، مع ضمان إنسياب المعلومات مع المتعاملين الخارجيين بهدف التنسيق الداخلي والخارجي للنشاطات المحورية للمؤسسة. (4)

جاءت إستخدامات الشبكات الخارجية نظراً للمتطلبات الوقتية والتي تفرض على المؤسسة التخلي على سياسات التقوقع وإستبدالها بأساليب أكثر إنفتاحاً ومرونة ومواكبة لمتطلبات البيئة الخارجية، أضف على ذلك الحاجة لتغيير النظرة السائدة على ضرورة الإحتفاظ بكل المعلومات داخل المؤسسة بل هنالك ضروريات تبادل للبيانات مع

(1) عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.

(2) رزان العياشي، كريمة عياد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(3) عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 7 - 10.

(4) رزان العياشي، كريمة عياد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الشركات الأخرى في المشروعات المتعلقة بالتطوير وبرامج التدريب والوصول إلى الخدمات المقدمة من قبل باقي أطراف مختلفة، كما تعتبر آلية جديدة لتقاسم الأخبار والإهتمامات المشتركة معها.

رابعا : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ومعوقاتها.

1. نماذج الأعمال القديمة والحديثة، التحول من الأعمال التقليدية إلى الإلكترونية

تتصف بيئة الأعمال المعاصرة بالتطور التقني وانتشار المعلومات بسرعة كبيرة والحاسبات الإلكترونية والإنترنت، مما إنجر عنه تحول من نظام الأعمال التقليدية إلى نظام الأعمال المعاصرة وتحول بيئة المؤسسة إلى مجتمع معلوماتي يقدم باستمرار حلولاً متطورة وبدائل فورية عملية لحل المشكلات المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل، فظهور المؤسسات الرقمية التي هي بمثابة أنظمة تتكون من مجموعة من المكونات والروابط والديناميات المرتبطة بهما والتي تستخدم للحصول على الميزة التنافسية المرتبطة بخصائص الإنترنت بهدف الحصول على الأرباح أو المؤسسات التي تعتمد تقريبا في أنشطة أعمالها وعلاقاتها مع الأطراف ذات الصلة على التقنيات الرقمية الحاسبات شبكات الإتصال والإنترنت.

كما حدث نوع من التغيير الوظيفي أينما إختفت مهن تقليدية وروتينية كالسكرتارية والمحاسبة وظهرت نوعية جديدة من الوظائف فرضها إنتشار تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والحاجة إلى المؤهل للتعامل معها، من بين هذه الوظائف⁽¹⁾ :

✓ مهندس أنظمة حاسوب : هو الشخص الذي يتعامل مع المكونات المادية والبرمجة ويستعمل المبادئ النظرية لتصميم الحاسوب وأنظمتها المادية أو البرمجية.

✓ مبرمج حاسوب :يقوم بكتابة برامج الحاسوب وفحصها وتطويرها.

✓ مدير قواعد البيانات : هو الخبير في البرمجة وصيانة الأجهزة والشبكات يعمل على إدارة الوصول إلى المعلومات وإنشاء البيانات حسب إحتياجات العمل، وتحميل قواعد البيانات وتحديثها ومتابعة المستخدمين لها .

✓ مهندس برمجيات : يقوم بتحليل إحتياجات المستخدمين وتصميم برامج تطبيقية وتطويرها.

✓ مصمم صفحات الإنترنت : يقوم بتصميم صفحات الإنترنت وتطويرها مثل، الصفحات التسويقية، الشراء أون لاين، مواقع الشركات.....

(1) عدنان يحي وأخرون، تكنولوجيا المعلومات، مركز المناهج، فلسطين، 2005، ص14-15.

- ✓ متخصص في الشبكات : يقوم بتصميم شبكات الحاسوب وصيانتها وتحديثها وحماية للبيانات.
- ✓ معلم أو أستاذ في مجال تكنولوجيا المعلومات : إثر ظهور ما يعرف بتكنولوجيا التعليم الموظفة حتى في التدريب.

فرضت تكنولوجيا المعلومات تغيير في إستراتيجيات والهياكل التنظيمية والمفاهيم الإدارية لتلائم مع طبيعة الوضع الجديد فهذا النوع من المؤسسات ماهي إلى نتواتج فرضتها بيئة عصر المعلومات، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى تغيير خططها، وركزت على إستثمار المعارف والمعلوماتية والتحول إلى المعاملات اللاروقية وربط أعمالها بتكنولوجيا المعلومات والشبكة العنكبوتية .

هذا ما يفسر إندفاع الشركات إلى التحول بسرعة فائقة إلى شركات أعمال إلكترونية، وقد وضح روبرت بلانت هذا التسابق نحو التزود بخدمات الأنترنت وتطبيقاتها، حين أشار إلى تدافع المستثمرين في الدول كافة سواء المتقدمة أم النامية والعربية نحو الأنترنت بقوله: الجميع في الشركات يطالبون بوضع دوت كوم COM. وراء أسمائهم لإعتقادهم بأن ذلك كفيل برفع قيمة أسهمهم بنسبة 10-20% وأكثر.⁽¹⁾

ظهرت مواقع الترويج لمختلف الأعمال على الأنترنت هذه الأخيرة التي عملت على تنقيح نماذج الأعمال السائدة وتوفير قنوات مرنة لإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، كما وفرت الأدوات الضرورية لتخليق وتعبئة هذه المنتجات والخدمات في صورة بيانات أو أصوات وغيرها، إضافة إلى توفيرها فرص جديدة ومساعدتها على تطوير قدرات جديدة كان من الصعب الوصول إليها قبل إستخدام الأنترنت.⁽²⁾

هذا ما يفسر ظهور مهن جديدة مرتبطة بالأنظمة الإلكترونية المدرجة وفتح المجال لبروز العديد من ميادين العمل المحدثة كالتسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، التوظيف والعمل عن بعد، الخدمة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الإتصال الإلكتروني...إلخ، والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها في الوصول إلى الأهداف المسطرة بدقة وسرعة كبيرة.

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص19.

⁽²⁾ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص26.

فقد غدى تحول الأعمال والمنظمات إلى الأنظمة الرقمية والإلكترونية ضرورة حتمية للإستمرارية والتواجد هذا ما عبرت عنه مجلة فورتنش بشعار كن إلكترونيا أو توكل " Be or Be Eaten " . (1)

فإما إن تدعم أعمالك ومؤسستك بتطبيقات الأنترنت كالمواقع الإلكترونية توظيف الأجهزة الحديثة... إلخ، أو تفقد مكانتك في السوق العملية لصالح المؤسسات الأكثر حداثة التي تسيطر على توقعات العملاء وتلبي إحتياجاتهم.

الجديد في نماذج العمل السائدة حاليا هو قيامها على مجموعة من الإفتراضات وتغير قواعد العمل والأسس المساهمة في ترشيد إتخاذ القرار والتغير في أليات صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات، مثل ما قامت به شركة أمازون **Amazon** عندما أعادت إختراع مفهوم الأعمال من خلال تشييد موقع لها بإستخدام تكنولوجيا المعلومات، حتى أصبحت أكبر شركة تحقق مكاسب من إستخدام الأنترنت و نماذج الأعمال الجديدة . (2)

وللتحول إلى النمط الجديد من المؤسسات الرقمية يجب التركيز على ما يلي (3) :

_ الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة ذلك لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول كل فئات المجتمع.

_ اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة،

_ تخصيص إعمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات وإعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع .

- الاهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة .

- التركيز على سرعة تنقل المعلومة وذلك من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة.

- اعتماد إستراتيجية التسيير وإدارة الموارد البشرية توافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الأكاديمية والمهنية الرقمية.

- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية المؤسسة الإلكترونية.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص20.

(2) أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص27.

(3) رشيدة سبتي، عبد الحكيم عمايرية، مرجع سبق ذكره، ص974.

-إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات سمرة وأجهزة ومعدات وشبكات والاستفادة منها في التحول نحو المؤسسة الالكترونية.

ومن المظاهر التي تبرز التجاوب الفعال للمؤسسة مع المشروع الرقمي يمكن ذكر النقاط التالية:¹

_ إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة .

_ التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه مع التحول إلى المؤسسة المتعلمة .

_ انتشار مبدأ الشفافية في المعاملات بين المديرين والعاملين.

- ارتفاع مستوى تقديم الخدمات المالية والإدارية التقليدية.

التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار السنوات وبناء ذاكرة مؤسسية معلوماتية حقيقية.

2. معوقات تكنولوجيا المعلومات :

خلق توظيف تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الحديثة نوعا من المرونة وأكسبها رشاقة وسرعة في الإستجابة والتكيف وإمكانيات تبادل وأرشفة للمعلومات وتقاسم الأرصدة المعرفية، لكن في نفس الوقت هنالك جملة من المعوقات لإستخدام التقانات الرقمية فمنظمات الأعمال ليست متكافئة تتباين مستويات الموارد البشرية العاملة بها لذلك برزت هذه المعوقات المتمثلة في :

- المعوقات الفنية :

تعني قلة الأفراد المؤهلين للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وعدم كفاية التدريب، وإنخفاض مستوى الكوادر الفنية من خريجي الجامعات.

- المعوقات الثقافية :

ممثلة بضعف الثقافة التنظيمية التي تعرف بأنها ثقافة الابتكار التكنولوجي المتمثلة في البحث المستمر عن

¹المرجع السابق، ص974.

تكنولوجيا جديدة من أجل تحسين خدمة العملاء وتحسين عمليات المؤسسة، إضافة إلى أن عدم إكتساب اللغة مما يحد من إستخدامات تكنولوجيا المعلومات. (1)

– المعوقات الأمنية :

مجموع الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية مصادر البيانات من أجهزة وبرمجيات وبيانات وأفراد من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً، عن طريق التسلسل أو كنتيجة للإجراءات الخاطئة أو الغير وافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر، وهذا ما يصطلح عليه بأمن المعلومات. (2) يرتبط أمن المعلومات بالجانب المعلوماتي والتقني المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والمتضمن لبيانات ومعلومات المؤسسات والأفراد ومن بين القضايا الأمنية الشائعة نذكر: سرقة الهوية الشخصية التي تشير إلى إستخدام المعلومات الشخصية لشخص ما دون معرفته بغرض السرقة، كما تعتبر القرصنة إحدى أوجه المعوقات الأمنية. (3)

نستنتج مما سبق أن تكنولوجيا المعلومات من أهم مخرجات عصر المعلومات، فقد جاءت في فترة عرف فيها العالم فرعا نحو التحول من كل ماهو تقليدي متداول إلى كل ماهو جديد وعصري، حيث عرفت معظم المجالات نوعا من التداخل التدريجي للتقانات التكنولوجية، ومع تزايد الأبحاث والتطورات طغى هذا النوع من التكنولوجيات على جميع المستويات والقطاعات، أهمها القطاع المؤسسي الذي عرف نقلة نوعية نظرا لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ وتسهيل الأعمال، خاصة في ظل تنوع التكنولوجيات وتطورها المستمر، حيث تعدد هذه التوظيفات بدأ من الشبكات الهاتفية مرورا بالحواسيب وإستخداماتها، البرمجيات، قواعد البيانات، وصولا إلى الشبكة العنكبوتية وغيرها من التقانات التي تكمل بعضها البعض وأثبتت نجاعتها وفاعلية تطبيقها في الميدان نظرا لميزاتها وخصائصها المتنوعة.

لكن رغم ذلك هنالك جملة واسعة من المعوقات التي تعترض المؤسسات أحيانا كثيرة، وتحول دونها ودون تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وهذا

(1) فاتح الحوري، معوقات إستخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في مستوى جودة الخدمات-دراسة ميدانية في قطاع البنوك الأردنية سوريا، نوفمبر 2007، ص30-31.

(2) دلال صادق الجواد، حميد ناصر الفتال، أمن المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص12

(3) فاتح الحوري، مرجع سبق ذكره، ص31.

ما يجب أخذه بعين الإعتبار خاصة مع تزايد أعداد المؤسسات المنافسة والمتميزة التي تستدعي الإعتماد على أليات التحسين المستمر وسبل التطوير والتكيف الداخلي والخارجي.

الفصل الرابع: تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

أولاً: ماهية التميز المؤسسي

1. سيرورة تطور التميز المؤسسي
2. فاعلية التميز المؤسسي
3. خصائص التميز المؤسسي
4. مفاتيح وأسس التميز المؤسسي

ثانياً: مداخل التميز المؤسسي

1. مدخل الإدارة الإستراتيجية
2. مدخل إدارة الجودة الشاملة
3. مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
4. المدخل الإنساني
5. المدخل المعرفي
6. مدخل المقارنة الرجعية

ثالثاً: أبعاد (معايير) التميز المؤسسي

1. تميز الثقافة التنظيمية
2. تميز الهيكل التنظيمي
3. تميز الموارد البشرية
4. تميز الإستراتيجية
5. تميز القيادة
6. تميز الخدمة أو جودة الخدمة

رابعاً: أشهر نماذج التميز المؤسسي ومعوقاته

1. نماذج التميز المؤسسي

- 1.1 النموذج الياباني للتميز المؤسسي
- 1.2 نموذج مالكوم بالدريج
- 1.3 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

2. معوقات التميز المؤسسي

خامساً: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي

1. تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي المتميز
2. التميز المؤسسي والإدارة الإلكترونية

منذ نهاية القرن العشرين إلى بداية القرن الواحد والعشرين ونتيجة طغيان العولمة وقلبها لكل مجريات الأحداث، واجهت منظمات الأعمال العديد من الأزمات الصعبة التي فرضت عليها البحث عن آليات للاستقرار خاصة في ظل تواجدها في بيئة ديناميكية تتصف بالتجدد المستمر وتزايد المعدلات التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، هذا ما زاد الحاجة إلى صياغة مدخل شمولي هادف يساهم في الحفاظ على استقرار واستمرارية المؤسسة من جهة ويجعلها أكثر مرونة وتأقلم مع البيئة الخارجية والاستعداد لمواكبة كل ما المستجدات الطارئة من جهة أخرى.

خاصة أن العولمة أفرزت العديد من المخرجات يستلزم أخذها بعين الاعتبار عند بناء أي تنظيم كالتطورات التقنية المتزايدة التي أدخلت على ميدان العمل لتكسبه الصفة الإلكترونية، لهذا ظهر مفهوم جديد في علم إدارة وتسيير المؤسسات يتضمن العديد من الجزئيات الأساسية المساهمة في النجاح والريادة، إضافة إلى فعاليته في تحقيق الأهداف المخطط لها قريبة كانت أو بعيدة المدى.

أولاً: ماهية التميز المؤسسي

1. سيرورة تطور التميز المؤسسي

تعود البدايات الأولى للتميز المؤسسي إلى تسعة آلاف سنة، بالتحديد إلى المصريون القدامى الذين إهتموا بدقة وجودة النقوش الفرعونية في المعابد وعمليات الرقابة المفروضة على بناء المعالم بمستوى عالي من الأداء، كما أن الإسلام أكد على مفهوم التميز وإعتبره أسلوب حياة وقد ورد ذلك في قوله تعالى « إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا » وفي ذلك إشارة إلى تحقيق الإتقان لأجل الوصول إلى أعلى مراتب الإحسان.⁽¹⁾

أما البدايات الحقيقية للتميز كمهنة وعمل إداري وكمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء منظمات متفوقة ف جاء بمعية مفاهيم إدارية أخرى كالتطوير التنظيمي، تقويم الأداء، وإثر الجهود الهادفة إلى تحقيق الجودة.

ظهر التميز بادئ الأمر في المؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، فوضع ديمينج أفكاره المتحورة حول الإدارة بالجودة الشاملة فتميزت الصناعة اليابانية عن نظيرتها الأمريكية وأصبحت الجودة خيار إستراتيجي للتميز.

ثم جاءت المحاولات الإدارية الأولى للبحث عن التميز حينما حدد مدخل الإدارة العلمية الكفاءة كأساس لذلك وركز مدخل العلاقات الإنسانية على رأس المال البشري كأساس لخلق المؤسسة المتميزة، لتتوالى بعدها الجهود فطرح

⁽¹⁾ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

مورتن مقالة بعنوان البحث عن التميز في 1980 مركزا فيها على الخدمة الممتازة، أما ماشون فقد تحدث في مقاله المعنون بتحقيق تميز الأداء عن الانتقال من فكرة الرأسمال إلى توظيف المعلومات والمعرفة والإبداع.⁽¹⁾

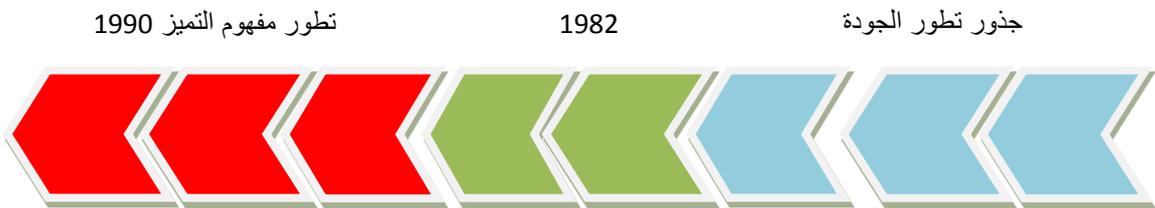
في أواخر التسعينات بالتحديد 1982 طرح الأمريكيين بيتر ووترمان كتاب بعنوان البحث عن التميز ولحقه طرح نموذج سفن 7 أو الأسات السبعة الذي أكد على سبعة عناصر أساسية للوصول إلى التميز مما زاد الإهتمام بتميز الخدمات، من جانب آخر أكد أوستن وبيترز على أن المؤسسات المتميزة تعتمد بشكل أساسي على الإبداع والقيادة والإهتمام بالزبائن، إلا أنه ذهب أيضا إلى إعتبار أن المؤسسة المتميزة هي التي تحافظ على تطور ثابت وعلى جودتها ومرونتها.

حاول العلماء في هذه الفترات تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز، فأنشأت الحكومة الأمريكية عام 1989 نموذج مالكولم بالدريج بهدف تطوير المنظمات، إقتداءا بنموذج ديمنج الياباني، وبدورها الدول الأوربية لاحظت جهود المنافسين فبنت النموذج الأوربي للتميز عام 1991 من خلال تطوير أفكار ومعايير النموذجيين الأمريكي والأوربي .

فمفهوم التميز المؤسسي قديم الظهور تبلور من الحضارات القديمة وصولا إلى إكتسابه طابع أكثر وضوحا ورسمية بدخولة المجال المنظمي والإداري لينتقل بذلك بنائه من الجودة إلى مفهوم أكثر شمولية وإتساعا.⁽²⁾

يمكن إختصار كل ما سبق في المخطط التالي :

الشكل رقم 04 : يمثل تطور مفهوم التميز المؤسسي



المصدر: بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الإزدهار. مركز الخبرات المهنية، 2019، ص 68.

(1) المرجع السابق، ص 70.

(2) بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الإزدهار. مركز الخبرات المهنية، د.ب، 2019، ص 68.

2. فاعلية التميز المؤسسي

أ. أهمية التميز المؤسسي

برز مفهوم التميز المؤسسي في إطار الأعمال والمنظمات نظرا لطبيعة الإحتياجات وبحث المؤسسات عن منهجية عمل متكاملة ومرنة قادرة على التكيف مع الظروف الراهنة، في ظل ديناميكية البيئة الخارجية وتغير معطيات العمل جراء التقدم التكنولوجي وتداعيات العولمة وسياسات الإنفتاح على الآخر، لهذا ظهرت الحاجة لمنهج شمولي يصل بسلسلة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مع إستدامة الميزات التنافسية، لهذا يمكن إجمال أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية :

- تبرز أهمية التميز المؤسسي إنطلاقا من حاجة المنظمات إلى وسيلة لجمع المعلومات بهدف التمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثال: من الذي يجب ترقيته، من الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟

إضافة إلى الحاجة إلى تطوير أعضاء التنظيم سواء كانوا مديرين أو موظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة والمحافظة على الزبون في ظل البيئة المعقدة، علاوة على الإعتماد على صناعات قرار أكفاء لهم دور فعال في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات¹.

خاصة أن معظم المنظمات ذات المستوى العالي تقوم بنقل التركيز في التحكم من خارج الفرد إلى الداخل وهذا بهدف جعل كل شخص مسؤول عن أدائه الخاص، وحملهم على الإلتزام بتحقيقه بأسلوب قوي⁽²⁾.

أي أن المنظمة المتميزة هي التي لا مكان لضعفاء المعرفة والتكوين بها، فهي التي تستثمر في رأس المال البشري عن طريق عمليات التحسين المستمر وآليات التدريب ومناهج التعلم، كما تشجع الأفكار المبدعة طالما تصب في سبيل الصالح العام، فالعامل بها يكون على قدر من الإلتزام والمسؤولية يدفعانه دوما لتحقيق الأفضل.

- يعتبر التميز في الأعمال نهج معقد من وجهة نظر إقتصادية وفنية وإجتماعية وبمثابة مركز للإدارة الإستراتيجية ولخططها المعتمدة من حيث الزمن والسياسات الداعمة لها، خاصة أنها تجعل الجودة جزءا أساسيا من طريقة تصميم الأعمال، لذلك يتم تحليل التميز المؤسسي إنطلاقا من صلته بالقرارات والإدارة

⁽¹⁾لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص30.

⁽²⁾ Oakland. John.S. **Totalorganizational And Operational Excellence Achiving Worked Class Performance-Butter Worth Heumeman**, Second edition, 2001, P12.

الإستراتيجية وخدمة الزبائن والأخلاقيات في الإدارة والثقافة التنظيمية والمسؤولية الإجتماعية والإجراءات البيئية⁽¹⁾.

– يتم الإستفادة من نماذج التميز كونها مرجع لمختلف المنظمات التي تسعى إلى إعتماد ممارسات عالية للأداء⁽²⁾.

ب. أهداف التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي آلية فعالة لتحسين عمليات التنظيم المختلفة، فهو يسعى للوصول إلى جملة واسعة من الأهداف من بينها :

– تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل مع الإستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية.

– ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات وتقليل معدل الشكاوي ووضع الحلول المناسبة لها من خلال إجراءات تصحيحية ووقائية لمنع حدوثها مستقبلا⁽³⁾.

– بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية ودراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة مع متابعة النتائج التقييم الذاتي المتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من المؤسسة وتحسين طرق التقييم.

– تطبيق متطلبات الواقعية والتنمية المستدامة لبيئة وثقافة المؤسسة⁽⁴⁾.

(1) نوفل عبد الرضا علوان، هناء حسن كاظم، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي –دراسة تطبيقية لأراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياسية، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 42، العدد118، العراق، 2019، ص345.

(2) Lasrado. Fley. **Acheiving organizational excellence aquality management program for gulturalley publishing** ،AG. part of springer nature. Switzlend. 2018، P1.

(3) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص15-16.

(4) أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص23-24.

- تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي الإيجابي وتشجيع روح المنافسة لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز والمحافظة على هذه المستويات ضمن بيئة تنافسية شديدة .
 - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الكفاءة والفاعلية تحت شعار أن نعمل الأشياء الصحيحة من أو مرة وفي كل مرة .
 - العمل على تصميم أفضل العمليات بجودة مع تخفيض معدلات الفاقد والتالف فيها .
 - تفعيل المحاسبية العامة لضمان تحقيق معايير الجودة والتميز المتفق عليها مع إمكانية تغيير بعض اللوائح والقوانين مثل إستقلالية المؤسسات والإدارة الذاتية لها⁽¹⁾.
 - دراسة وتلبية متطلبات العملاء والمجتمع على حد سواء من خلال إستحداث قوة عمل متمكنة وقادرة على إنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي وبالتالي الوصول إلى كسب رضاهم وولائهم للمؤسسة وخدماتها⁽²⁾.
 - إطلاق الطاقات الإبداعية والإبتكارية للعمال وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والتواصل معهم وكل ذلك يجب أن يكون في إطار محيط ثقافي مشجع وباعث للثقة والأمان والرضا الوظيفي هذا لأن رضى العامل أو ما يعرف بالمستهلك الداخلي سنعكس إيجابا على نوع الخدمة وعلى رضى المستهلكين الخارجيين⁽³⁾.
- ما يحسب على مدخل التميز المؤسسي على إختلاف طبيعة المؤسسة التي يطبق بها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، هو مراعاته لجميع الأطراف الفاعلة داخليا وخارجيا فالعامل يتم الإهتمام به من حيث بتطوير أساليب الأداء ونوع الخدمات وتحديد الأدوار والمسؤوليات مع تشجيع عنصرى الإبداع والإبتكار، في حين أن القائد يراعى من حيث تفعيل آليات الرقابة ورفع الكفاء والفاعلية إضافة إلى تسهيل عمليات التخطيط الإستراتيجي... في حين أن للعملاء النصيب الأكبر فتطبيق آليات التميز المؤسسي في التنظيم الحديث من شأنه المساهمة في كسب إنتماء العميل وثقته وإقباله الدائم للإستفادة من المخرجات المطروحة بما يضمن إستمرارية المؤسسة ونجاحها.

(1) مها أحمد الفزوعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم- نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك، مصر، 2018، ص44-45.

(2) صالح عودة الهللات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر،الأردن، 2014، ص228.

(3) المرجع السابق، ص229.

3. خصائص التميز المؤسسي

تزايدت حاجة المؤسسات إلى الإلتزام بنموذج أكثر تكاملاً إثر المشاكل التي لحقت بها جراء جملة النقائص التي عرفها مدخل إدارة الجودة الشاملة، ليتم طرح نموذج التميز المؤسسي كبديل يحاول تغطية كل نقائص وعيوب سابقه، هذا لإنفراده بمجموعة متميزة من الخصائص التي جاءت كنتيجة لإجتهادات المختصين في المجال. فقد وضع كل من بيتر وروبرت ووترمان **Peter & Robert Waterman** 7 خصائص أساسية للتميز المؤسسي وهي (1):

1. الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج من نمط الإدارة البيروقراطية.
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والإستجابة لمقترحاتهم.
3. السماح بالإستقلالية التنظيمية في العمل.
4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة .
5. الإهتمام بقيم المنظمة .
6. الإرتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
7. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.

فالمنظمة المتميزة هي التي تعتمد على مبدأ التشاركية والتشاور، حيث تمنح الفرصة للعاملين لكي يطرحوا أفكارهم وإبتكاراتهم المتجددة في ظل إيضاح الدور والمهمة والتركيز على التخصص الوظيفي ومنح التسريح للعاملين للتصرف في مصالحهم وأعمالهم لكونهم الأدرى بمتطلباتها، مانحة إياهم نوع من الثقة لكن في نفس الوقت يتم إختيارهم بدقة لأداء الأعمال التي يجيدونها بمهارة.

في حين أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها نابعة من تواجد العنصر البشري ضمن محيط جامع، مما يساعد في خلق جملة من القيم المشتركة في إطار العمل والإلتزام بها.

(1) بسمة عدنان السيوبي، تدريب من أجل الإزدهار، مركز الخبرات المهنية، 2019، ص81.

تأسيساً على ما سبق يمكن إجمال خصائص منظمات الأعمال الساعية نحو تحقيق التميز المؤسسي فيما يلي:

✓ **قبول الأعمال المتحدية:** حيث فرص النمو والتعلم السريع وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر مع تذليل الصعاب بالإرادة القوية والتصميم المبني على أسس علمية ومعايير منطقية تراعي قدرات المنظمة ومواردها المتاحة.

✓ **توافر القيادات الكفوءة:** لكونها قدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

✓ **تحمل المصاعب :** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، فكل ممن إرتكاب الأخطاء ومواجهة الأزمات تعتبر كتجارب يتم الإستفادة منها، كما تعمل على صقل قدرات المؤسسة و تميزها⁽¹⁾.

✓ **الخبرات بعيدا عن العمل :** فالمؤسسات المتميزة تمتلك خبرات خارج نطاق العمل، تحديدا خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لإكتساب التميز في الأداء.

✓ **برامج التدريب :** حيث أن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

✓ **دقة نظام التنبؤ :** من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في الأثير على تميز المؤسسة⁽²⁾.

4. مفاتيح وأسس التميز المؤسسي

أ. مفاتيح التميز المؤسسي

_ مفاتيح التميز المؤسسي هي « مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، والمعبرة عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والأليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء»³. ففي ذلك تركيز على خلق ثقافة مؤسسية وفق أسس إدارية متميزة بهدف تجسيد توقعات العملاء.

(1) صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 230-231.

(2) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(3) علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 25.

فمفاتيح التميز تعبر في حقيقتها على فلسفة إدارية جديدة تستهدف إستثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء والمستهدفين، ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق إرتباطهم بها، كما تحقق إرتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها⁽¹⁾.

فبعد خروج المنظمات من دائرة النسق المغلق أصبحت خاضعة لتقلبات البيئة الخارجية التي تفرض عليها أنماط معينة من العمل تستدعي التكيف معها لضمان إقبال الزبون ونجاعة أليات عمل المنظمة .

حدد كل من بورتير وتانير **Porter and Tanner** مفاتيح التميز المؤسسي ويشاركونهم برنامج شركة Teams الخبراء العرب في الهندسة والإدارة في ذات الرؤية والتمثلة في⁽²⁾:

- القيادة وثبات الغاية: تعبر عن سلوك القادة الداعم لجميع منهجيات التميز وتوضيح إتجاه قيم وغاية المنظمة.
- التوجه الإستراتيجي: أي تبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.
- تنمية وتحفيز عملية الإبتكار.
- تحقيق رضا العملاء.
- التركيز على الإدارة المالية السلعية .
- الإلتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- بناء وتوظيف إدارة المعرفة.
- تفعيل فرص التعليم التنظيمي.
- تنمية منهج التفكير المنظومي والإلتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات وإتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج من خلال تحقيق التوازن بين إحتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسية.

⁽¹⁾المرجع السابق، ص25.

⁽²⁾ Porter L. J. Tonner SJ. Assessing Busniess excellence. Exford publishing else vieu butter worth heumeman. Second edition. 2004.p6.

- التركيز على العملاء.
- الإهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط بها محليا ودوليا وتطوير الشراكة.
- الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية لدى العاملين .

يظهر التميز في المؤسسات من خلال قدرتها على الإختلاف والبروز عن المؤسسات المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء كان ذلك متعلق بطبيعة المنتج المصنع أو الخدمة المقدمة، إضافة إلى طبيعة الموارد التي تمتلكها مما يجعلها تمتلك ميزات تنافسية تضمن من خلالها الإستمرارية وتقديم مخرجات صعبة التقليد، فلا يمكن إستمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة المتميزة من بينها⁽¹⁾ :

- ✓ رأس المال .
- ✓ وجود خطة للأعمال.
- ✓ تحديد المنتج والسمعة التجارية .
- ✓ بناء رأس المال الإجتماعي المتميز وموارد التعلم التقني للعاملين.
- ✓ معرفة السوق والمنتج والخبرة الصناعية والخبرات الريادية وفرق العمل والتعلم التعاوني ما يساعد في رفع القدرات المعرفية الضمنية في العلاقة مع الموردين والزبائن، وبدوره يؤدي إلى التكامل في العمل من خلال التطور التكنولوجي والمنظمي وتحقيق جدارات وقدرات تنافسية .

ب. أسس التميز المؤسسي

وقد حدد كل من كولينز وبوراس **Collins & Porras** جملة من الجوانب الأساسية في بناء التميز بهدف التفرقة بين المؤسسات المتميزة وغيرها من المؤسسات الأخرى تتمثل في⁽²⁾ :

- الترتيبات الهيكلية والتنظيمية.
- ثقافة المنظمة والعلاقات الإجتماعية بداخلها وخارجها .

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 17.

- الترتيبات المكانية وأساليب الإستثمار والإمكانات المادية المتاحة .
- مستوى التقنيات المستخدمة في الشركة وأساليب الإستفادة منها .
- أنماط وأساليب القيادة الإدارية .
- تشكيلة المنتجات من السلع والخدمات المقدمة للسوق .
- الرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف الإستراتيجية .
- الأداء المالي للمؤسسة .
- تحليل الأداء التسويقي والعلاقة مع البيئة الخارجية .

ثانيا : مداخل التميز المؤسسي

تعدد مداخل التميز المؤسسي راجع لشمولية المفهوم، وتضمنه للكثير من متطلبات بناء المنظمات الحديثة والتي تكتسب من خلالها ميزات التنافسية ومكانتها الرائدة. من بين هذه المداخل نذكر:

1. مدخل الإدارة الإستراتيجية :

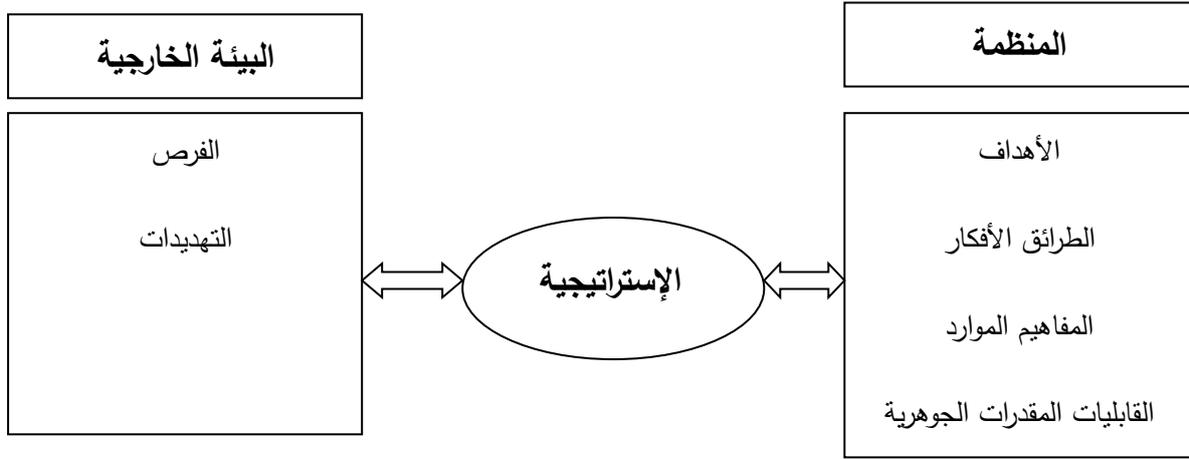
الإستراتيجية حسب داركر Durker هي « عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل و فعال».(1)

فهي عملية توظيف للتقانات التكنولوجية في تحصيل المعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات الحالية والمستقبلية، إنطلاقاً منها ظهر مدخل الإدارة الإستراتيجية الذي يهدف للوصول إلى التميز المؤسسي عن طريق خطة شاملة ومتكاملة، تتضمن مجموعة متناغمة من الأفكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة عبر توظيف الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها لإستثمار وتلافي التهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها، أو تحويل الأخيرة إلى فرصة قابلة للإستثمار(2).

(1) محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص56.

(2) صالح عبد الرضا رشيد، إحساس دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص23.

الشكل رقم 05 : يمثل الإطار العام للإستراتيجية



المصدر: محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص56.
فالأداء التنظيمي لتنافسية المنظمة من منظور الإدارة الإستراتيجية يفيد في قياس الأهمية الملقاة على عاتق الموارد الداخلية في تحقيق التميز، فمعظم منظمات الأعمال تسعى له من خلال تطبيقها لعناصر ومفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي من خلاله يتم تحديد مواطن القوة والضعف في موارد المنظمة وتحويل جوانب القوة إلى ميزة تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة لها في الأسواق، بهدف ترسيخ مفاهيم يدركها المستهلك تتيح له الحصول على خدمة فريدة لا توفرها المنظمات الأخرى (1).

2. مدخل إدارة الجودة الشاملة :

يعمل هذا المدخل على تطوير أداء المنظمات وزيادة الميزة التنافسية وتلبية إحتياجات العملاء والإنتاجية، في ظل مواجهة جملة التحديات والعوائق التي تفرضها البيئة الخارجية والتي يتم إستخلاص القواعد والسياسات اللازمة للوصول إلى الغايات والأهداف التي من خلالها تستطيع مختلف التنظيمات أن تحقق الأداء المؤسسي وخطة التميز المتوقعة (2).

فالجودة الشاملة تتضمن جودة كل شيء ولها أهمية كبيرة من الناحية الإستراتيجية سواء بالنسبة للمستهلك أو المنتج، فهي فلسفة إدارية حديثة شاملة قائمة على إحداث تغيرات جذرية لكل شيء في المؤسسة من أجل تحسين

(1) سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص292.

(2) عبد الله إبراهيم الدرمكجي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة مطل خميس

قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص44.

وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه⁽¹⁾.

يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال :

- مساهمتها في رفع كفاءة وتطوير العنصر البشري الذي هو عنصر فاعل في تحقيق القدرة والميزة التنافسية خاصة في عصر العولمة الحالي.
- إستحداث مجموع المعارف والمهارات والإتجاهات اللازم توفرها في برامج إعداد وتحسين التميز المؤسسي في المنظمات في ظل التقدم العلمي .
- التركيز على عمليات التحسين المستمر للأداء الهادفة في مضمونها إلى إرضاء العملاء، سواء إرتبطت بالمنتجات أو الخدمات المقدمة لإشباع الحاجة ويرجع ذلك إلى كون المؤسسات الناجحة هي التي تركز دائماً على عنصر الجودة وتحافظ عليها لما تقدمه من إضافة للعميل ودعم للمركز التنافسي للمؤسسة في سوق العمل⁽²⁾.

فمدخل إدارة الجودة الشاملة هو الأساس الذي بني على إثره مفهوم التميز المؤسسي، حيث تمت الإستفادة من كمية الأخطاء والنقائص التي تضمنتها الجودة الشاملة منها ما يتعلق بنمط الإتصال، التدريب، البنية التحتية، فرق العمل، حل المشكلات، القياس.... إلخ، وقد حدث الإنتقال من الجودة الشاملة إلى التميز المؤسسي لأول مرة من طرف الهيئة الأوربية لإدارة الجودة FQMA مع وجود إختلاف بين المفهومين، فالتميز يتفوق على الجودة ويعلوها من حيث إنفراده بإشباع جميع رغبات العملاء والعاملين في المنظمة وفي نفس الوقت هو إمتداد وتطور لمفهوم الجودة الشاملة⁽³⁾.

(1) كنتوش عاشور، قورين حاج قويدر، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص02.

(2) شريف محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، 2017، ص89.

(3) المرجع السابق، ص90-91.

3. مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية :

هو مدخل عقلائي لإعادة تنظيم المؤسسات يركز على المخرجات وليس على المهمات، كما يركز على الأداء المتميز الذي هو أفضل الطرق لتحقيق أفضل مخرج يشبع إحتياجات العميل، يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة وعلى النظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاج في المنظمة بصورة خارقة.⁽¹⁾

فعمليات التحسين تكون شاملة وجذرية، تهدف لرفع مستويات الأداء وإضفاء صبغة التميز على المؤسسات الحديثة وأكثر آلية مساعدة على هذا التحول الجذري هي تكنولوجيا المعلومات.

فهناك صلة وثيقة بين الهندرة وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن الهندرة هي التي ضمنت نجاح وتطبيق الإدارة الإلكترونية في التنظيمات، في المقابل تطبيق الهندرة لا يمكن أن يتم دون وجود أدوات تمكينية لإعادة تصميم العمليات وأنشطة الأعمال وهذه الأدوات هي تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي تمثل عوامل تمكينية وتصميمية للعمليات ولتدفقات الأنشطة الفرعية التي تحتويها كل عملية إستراتيجية.⁽²⁾

هذا ما يطرح التداخل الذي فرضته التغيرات البيئية والنظم المعلوماتية وبزوغ المعرفة التقنية مع بيئات الأعمال وعملياتها، الأمر الذي إنعكس بصفة أوتوماتيكية على الأداء المؤسسي المتميز وفي نفس الوقت يوضح الدور الذي تلعبه الهندرة في نقل المؤسسة الحديثة من نظام مغلق على نفسه إلى نظام مفتوح، ومن بيئة المناخ التنظيمي الداخلي إلى ساحة البيئة العالمية الكونية في التجارة والأعمال، ومن عنصر الصناعة إلى عنصر المعلومات.

هذا أن عوالم المؤسسات المتميزة المنفرقة تحولت إلى عالم كوني متصل ومتشابك رغم الحدود الرسمية والوهمية والتميزات الدينية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية، فأصبحت جميعها تسبح في فلك واحد إختصرت فيه حدود الزمان والمكان⁽³⁾.

تبرز علاقة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي في تحقيق الأولى لجملة واسعة من الأهداف التي تصب في سبيل خلق المؤسسات المتميزة منها:

(1) طارق الخير وأخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق كلية الإقتصاد، سوريا، 2014، ص349.

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص255.

(3) طارق الخير وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص253.

- توفير منهجية دقيقة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متميزة.
- رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة وتغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر كفاءة وفاعلية .
- تحسين قدرات المنظمة الإنتاجية والتركيز على نوعية وجودة المنتجات والخدمات. (1)
- تحديد الطريقة المثلى لتقديم الخدمة أو للقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة.
- إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع متطلبات العصر من سرعة وجودة وثورة تكنولوجية.
- مواجهة رياح التغيير التي تحتاج عالم الأعمال والمرتبطة بالعمولة وإتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة كونها متغيرات تعرقل التغيير الإيجابي.
- ترسيخ قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق Out Box والتي تنادي العاملين في السعي إلى الإبداع في أعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد من أفراد المنظمة. (2)

4. المدخل الإنساني :

تعمل المؤسسات على التأقلم ومواجهة المتغيرات المحيطة من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية التي هي أساس أي تنظيم مهما تباين دوره ونوع الخدمة التي يقدمها وذلك من خلال إشراكهم في المسؤوليات وفي عملية إتخاذ القرارات من خلال المعرفة الجيدة لقدراتهم وصقلها وفتح المجال أمامهم للعمل دون الحاجة للتدخل ولرقابة المشرفين .

ظهر هذا المدخل في السنوات الأخيرة في شكل نظام متكامل لإدارة الأداء Performance managemet ويعتمد بدرجة كبيرة على فلسفة التمكين Empowerment التي تمنح الصلاحيات للعاملين للقيام بأعمالهم بحرية وإنطلاق، فتشجعهم على الابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج المتميزة(3).

(1) صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص355.

(2) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص232.

(3) سامح عامر، مرجع سبق ذكره، ص122.

5. المدخل المعرفي :

يتم الإعتماد على هذا المدخل بهدف تكثيف إستخدام المعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجال العمل ومحاولة إستغلال ذلك في إحداث نقلة نوعية تميز المؤسسة عن منافساتها.

فالمعرفة متجددة وتراكمية تتغير وفق معطيات واقعية تستدعي التعامل معها، فالمؤسسة الحديثة توجهها معرفي قائم على التقنيات والبرمجيات التي تعد أساس خلق الميزات التنافسية.

مثال: شركات تصنيع الساعات السويسرية التي نافست بشراسة الصناعة اليابانية وإحتكارها في السوق العالمية من خلال الإعتماد على المدخل المعرفي الذي يقدم خدمة جيدة ومستوى جودة إضافة إلى معقولية التكلفة⁽¹⁾.

6. مدخل المقارنة الرجعية :

هو مدخل شامل ومتكامل، وتقنية أو أسلوب منظم للتعلم مع الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي إكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.⁽²⁾

يبرز دور المقارنة الرجعية في إشراك جميع الأطراف الفاعلة في عملية التحسين المستمر لنشاطات التنظيم، وهذا راجع لكونها إحدى المبتكرات التي تساهم في تطوير الأداء ويرتبط نجاح تطبيقها بالرؤية الواعية للقيادة الإدارية والعاملين، مع الإهتمام بالزبائن وتوفير المعلومات والأساليب الحديثة للعمل، وتخصيص الكفاية المادية والإبتعاد عن الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية، ومن جانب آخر تفعيل العلاقات الخارجية للمؤسسة مع العالم الخارجي بإعتبارها نسقا مفتوح يؤثر ويأثر، إضافة إلى إعتماد أساليب التحسين والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات المحيطة وعصرنة التنظيمات.⁽³⁾

(1) المرجع السابق، ص123.

(2) صلاح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات_ دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013، ص58.

(3) ليث نعمان حسون، دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء PFABC في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية في مصرف بابل-جامعة تكريت- كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد4، العدد44، جزء1، 2018، ص36.

تتعدد أشكال المقارنات الرجعية ولعل أبرزها المقارنة المرجعية التنافسية، وهي شكل من أشكال المقارنات الخارجية التي تتم بين المنظمات بعضها البعض وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، تستخدم في العديد من المجالات منها مقارنة المنتجات، الخدمات المعرفية، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير..... إلخ.⁽¹⁾

تبرز أهمية هذا المدخل في أن عمليات المقارنة في⁽²⁾:

- إدارة التغيير الذي يجب على المؤسسة أن تقوم بها كي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها.
 - تساهم في فهم إحتياجات العملاء المتغيرة.
 - تشجع على السعي وراء تحقيق حالة التميز والتفكير الواسع والإبداع وخلق طفرات في الأداء من منطلق تسطيرها لغايات التنظيم ومقاييس كفاءته الإنتاجية.
 - هي طريقة فعالة لتحديد أهم نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسات الحديثة والقديمة على حد سواء.
- تشمل المقارنة المرجعية في مضمونها جملة واسعة من المتطلبات من بينها أنها تربط العمليات بأهداف المؤسسات الإستراتيجية، وتسعى إلى تحقيق الريادة التي هي أهم غايات هذا المدخل خاصة في ظل إشتداد التنافس، ولتحقيق ذلك يجب توفير جملة من المدخلات على رأسها العنصر البشري الكفوء القادر على حل المشكلات الإدارية والفنية، ومن جهة أخرى التركيز على توثيق المعلومات لتسهيل عملية المقارنة خاصة في ظل ضرورة الإعتماد على التقانات المعلوماتية وأنماط الإتصال الأكثر عملية في توفير ونشر البيانات والمعلومات⁽³⁾.

(1) صالح بسالكة، نور الدين مزياني، مرجع سبق ذكره، ص58.

(2) بطاهر بخته، عدالة العجال، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، العدد 2، برلين-ألمانيا، أكتوبر 2018، ص278-279.

(3) المرجع السابق، ص279.

ثالثاً : أبعاد (معايير) التميز المؤسسي

هنالك إختلاف واضح في تحديد أبعاد متفق عليها للتميز المؤسسي، هذا إثر سعة المفهوم وتشعبه وتضمنه للكثير من المنطلقات التنظيمية والإدارية، لذلك كل يعالجه حسب منظوره فهناك من يتوسع في طرح الأبعاد وهناك من يختصرها في نقاط معينة، من بين أبعاد التميز المؤسسي نذكر:

1. تميز الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة وهي معايير سلوكية تحدد المقبول من السلوكيات من غير المقبول، حيث تسود المنظمة المتميزة ثقافة متميزة قائمة على الفهم الكامل لرسالة المنظمة، وعلى نشر آلية التعاون بين العاملين فتهم بدرجة أولى بالموارد البشري وتشجعه على الإبداع والإبتكار، فهي ثقافة قائمة على الكيف لا الكم.(1)

أي على إيجاد الطريقة أو الكيفية المثلى لبناء المؤسسة المتميزة بالتركيز على تنمية رأس المال البشري حيث تؤدي

الثقافة التنظيمية في سبيل ذلك العديد من الوظائف من بينها: (2)

✓ تنمية الولاء للمنظمة: فالمنظمة التي تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي وتحقق الراحة سواء على مستوى بيئة العامل أو أنماط العلاقات تزيد من إنتماء الموظفين إليها.

✓ تعميق الإستقرار في المنظمة: من خلال نشر الثقافة التنظيمية الإيجابية وزيادة إنتماء العامل للمؤسسة تقل حالات الحراك المهني والبحث عن مؤسسات أخرى .

✓ كونها مرجعية للعاملين توضح المغزى من النشاطات الإدارية للمنظمة .

فالثقافة التنظيمية هي من تنشر الأمور الإيجابية داخل المؤسسة وتخفف من حالات الصراع مما ينعكس على قابلية الأفراد ودافعيتهم للعمل.

(1) صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، 236.

(2) المرجع السابق، ص 236.

كما تكمن أهميتها في تأثيرها على 3 عناصر أساسية هي : (1)

- العاملين : يظهر ذلك من خلال مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفاءة أدائهم، كما أنها إطار مرجعي لتفسير الأحداث والأنشطة المحيطة .
 - المنظمة : تتعكس الثقافة التنظيمية بالتحديد على ثقافة المنظمة وإستراتيجياتها وتحقق الإستقرار الداخلي كما تعمل على ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق إضافة إلى أنها تضبط تصرفات وسلوكات العاملين .
 - البيئة المحيطة : يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على البيئة المحيطة من خلال الثقة التي تخلقها جودة وتميز الخدمة أو المنتج إضافة إلى تحقيق التكيف والتواصل بين العاملين في المؤسسة والبيئة الخارجية .
- في ذات السياق، يوضح رابينس **Rabiness** أن ثقافة المؤسسة من المحددات المهمة للأداء والرضا الوظيفيين فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، كلما ارتفع الأداء والرضا الوظيفيين والعكس.

أما **A.Kennedy & T.Deal** فإن المؤسسات الأكثر نجاحا هي تلك التي لديها ثقافة قوية وقد توصلنا إلى ذلك من خلال دراسة لأداء 80 مؤسسة فتوصلنا إلى تحدد مجموعة من الثقافات القوية المعبرة عن تميز المؤسسات وهي²:

- فلسفة الإدارة بالمشاركة .

- تركيز الإهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي .

- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم .

- القيم القوية .

- وضع معايير أداء مرتفعة .

- لديها ميثاق محدد وواضح للجميع .

فهناك تركيز واضح على العنصر البشري من خلال تجسيد مبدأ التشاركية في الأعمال وفي عمليات صنع القرار وتفويض السلطة، إضافة الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتحسيس العمال بالحاجة إليهم مع تنمية روح الفريق

(1) المرجع السابق، ص 237_238.

(2) محمد بوزهرة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 128_129.

من خلال التجمعات العمالية، الإحتفالات، المؤتمرات، الفعاليات... إلخ، وكل هذا سينعكس إيجاباً على مستويات الأداء ومنه على مردودية المؤسسة هذا من جهة، لكن من جهة أخرى التأكيد على ضرورة التجسيد الفعلي للقوانين واللوائح وتساوي الجميع في تطبيقها بهذا النوع من التكافؤ تصل المؤسسات إلى مرتبة التميز وتجسد واقعياً أهدافها وخططها الإستراتيجية.

يتم التركيز على المورد البشري أيضاً لأنه هو الذي يخلق الفرص ويأتي بكل ما هو أكثر إبتكارية، لهذا تبرز أهمية ثقافة التنظيمية في خلق الإبداع وتجسيد معايير التميز المؤسسي، فحسب **كونو وتويوهيور & Konno Toyohiro** أن الثقافة الداعمة والمشجعة للإبداع تحقق مستويات عالية من الأداء المالي، أما الثقافات الراكدة فتحقق منخفضة، فالثقافة البيروقراطية التي تعتمد على هرمية التعليمات والقواعد والقرارات وعلى مبدأ التخصص لا تسمح بحرية التفكير والبحث والإجتهاد إنما تقوم على مبدأ الإلتزام بالتعليمات، هذا ما يتعارض مع مبدأ الخروج عن المألوف.⁽¹⁾

فالإبداع أحد أهم خصائص المؤسسات المتميزة هذا أنها تترك الحرية لأفرادها في طرح أفكارهم والإفادة بخبراتهم وتجاربهم مما سيعود إيجاباً على إختيارات العملاء وتوقعاتهم، كما يجعل للمؤسسة بصمة فارقة في السوق التنافسية.

2. تميز الهيكل التنظيمي :

تصمم الهياكل التنظيمية بناء على أسس علمية نظراً لكونها وسيلة فعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال والتنسيق الجيد بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل التنظيم رغبة في الوصول للأهداف.

يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بالمرونة والتطور وقابلية التكيف مع الظروف، حيث يسمح بالتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية.⁽²⁾

خاصة في ظل الرقمية زاد التقسيم الواضح للمهام والأدوار والتوزيع العقلاني لمسؤوليات العمال ضمن نطاق تخصصاتهم مع مراعاة الإستحقاق المهني للمنصب ودرجة الكفاءة مع الإستعداد العملي والعلمي لتأدية المهام.

(1) المرجع السابق، ص 129.

(2) سامح عامر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

يراعى في تصميم الهياكل التنظيمية عوامل عديدة أهمها⁽¹⁾ :

- إستراتيجية الهدف: فكل تنظيم أهداف يسعى لتحقيقها.
 - حجم المنظمة : لذلك تصنف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة.
 - البيئة المحيطة بالمنظمة : التي تتسم بالتغير.
 - التكنولوجيا المتوفرة لدى المنظمة: أي التقانة المعلوماتية والإنتاجية اللازمة.
 - مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لطبيعة المنظمة: خاصة من حيث الأهداف وأساليب العمل وتوزيع الأدوار .
- فالهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعمل أجزاءه ككتلة واحدة للوصول إلى الغايات فهو يقوم على التخطيط الإستراتيجي المحكم, كما أن جميع من ينتمي إليه يجب أن يكون على قدر من المسؤولية.
- يراعى في وضع الهياكل التنظيمية حجم المنظمة، فعادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أقل تعقيدا من حيث الأدوار والمكانات وتوزيع المناصب مقارنة مع المؤسسات الكبيرة المعقدة التي تتطلب تقسيما دقيقا للمسؤوليات والأدوار، حتى تتلائم وطبيعة التنظيم ومع التطورات المستجدة عليه كغزو التقانات الإلكترونية لمنظمات الأعمال، مما سهل أنماط الإتصال وضمن الإنتقال السلس للمعلومة وساهم في عمليات التحسين المستمر للمخرجات.
- خاصة في ظل التوزيع المتباين للموارد البشرية في المستويات الإدارية، الذي من المفروض أن يكون على أساس الكفاءة والفاعلية بهدف زيادة الأداء وتخفيض التكاليف، كما أن لأساليب الإشراف الفعالة دور هام في تميز الهيكل التنظيمي حيث يراعى في ذلك قدرات كل من الإدارة والعاملين وطبيعة العمل⁽²⁾.
- فأسلوب الإشراف ونظم الرقابة وتقسيم العمل وإمكانات الفرق العاملة ومستويات التأهيل للرؤساء والمرؤوسين، كلها لها تأثيراتها على الهيكل التنظيمي الذي يمكن مقارنته للجسد الواحد المتكون من أجزاء ووحدات مختلفة على الرغم من تباينها إلا أنها متعاونة، متكاملة ومتساندة وظيفيا فأى تغيير يطرأ على أحدها ينعكس على الهيكل ككل، معتمدة على نظام إتصالات فعال لنقل المعلومات من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه بسلاسة وفعالية .

(1) صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص244.

(2) المرجع السابق، ص244.

3. تميز الموارد البشرية :

ينتج عن التغيرات التي تعرفها المؤسسة الإهتمام بالعنصر البشري وإعتماد أسلوب التفويض لتحقيق التميز في العمل، الذي يشمل تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم معا. حيث يتم الوصول إلى تميز المرؤوسين من خلال الإهتمام بالموظفين وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، وإتاحة الفرصة لهم مع تحديث الأنظمة والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، إضافة إلى إشراكهم في عملية صنع القرارات ومنحهم إمكانية إستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فالمؤسسة المتميزة هي التي تخلق المناخ الداعم للتميز، هذا أن المؤسسة التي لا تثق بعاملها ولا تشجعهم على الإبداع سوف تخلق بيئة معرقة للتميز، فتوظيفها للأشخاص المتميزين يساعدها على تنفيذ إستراتيجيات تنافسية عالية المستوى وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.⁽¹⁾

فالمرور البشري المتميز هو الذي يجمع مجموعة من الصفات الإيجابية من بينها⁽²⁾:

- أن يكون قدوة حسنة : خاصة من الناحية الأخلاقية والعملية الإحترافية.
- الحكمة والرشاد في إستعمال السلطة : فلا يوظفها في خدمة مصالحه الخاصة أو عرقلة مصالح الآخرين.
- أن يكون على قدر كبير من المسؤولية و ينميها في الآخرين.
- يعرف صلاحياته وواجباته : فلا يتجاوز الحدود المسموحة في عمله ولا يقصر فيه.
- الثقة بالذات : وهي عامل أساسي في خلق الإبتكارات والإبداع التنظيمي.
- الكفاءة في المتابعة .
- الرغبة في نقل الخبرة : خاصة الموظفين المقبلين على التقاعد في الدول المتقدمة هم الذين يديرون وينقلون خبراتهم لمن سيخلفهم قبل إنتهاء مهامهم، إضافة إلى إستفادة العمال من بعضهم البعض.
- الدقة: أي الإحترافية في أداء العمل .

(1) المرجع السابق، ص257-258.

(2) محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار إبن نفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص87.

- حسن التعامل مع الأزمات والقدرة على تحويل الخسائر إلى أرباح : من منظور الولاء التنظيمي أن العامل الوفي هو الذي ينتشل مؤسسته من أزماتها لا الذي عندما تعرف تذبذبا وتراجعا يفضل الانتقال إلى مؤسسة أخرى أكثر ثبات وإستقرار، فمصلحة المؤسسة تكون قبل مصلحته الشخصية، ينتشر هذا الفكر أكثر في الدول المتقدمة أينما ترتفع مستويات ولاء العمال لتنظيماتهم رغم حدوث الأزمات.

تم طرح العديد من الكتب في الإدارة للتأكيد على دور الموارد البشرية والتي يطلق عليها مسمى: ثروة المنظمات أو رأس المال الفكري مثل كتاب **Stuart 1997/ Mclagan1997/ Korot & Tovstiga 1977** يرتبط المورد البشري عادة بالتغيرات البيئية الجديدة، لهذا يجب على المؤسسات أن تعتمد إلى التطوير التنظيمي للموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها هذا أن نجاح المنظمة مرهون بجدارة العاملين الذين يمثلون الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة. (1)

فالمؤسسات اليوم تجاوزت تركيز على رأس المال البشري بدرجة متعاضمة وتجاوزت تركيزها على تعظيم الإنتاج إلى فكرة البحث عن سعادة المنظمات التي بدورها تزيد من مخرجات المؤسسة وهامشها الربحي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال سعادة المورد البشري ورفاهيته بإعتباره صانع المخرجات.

لا ترتبط سعادة الموارد البشرية بالجانب المادي فقط كالأجور والمكافآت والعلاوات، بل حتى بالجانب المحسوس والنفسي كالتقدير والإحترام وإشراك العامل في إتخاذ القرارات خاصة أنه الأدرى بمصلحته ومشاكلها من القادة، تشجيع المبادرات الفردية والتحفيز على الإبداع والإبتكار ومقابلة ذلك بالإعتراف من أصحاب السلطة، تنشيط فعاليات كالورشات التكوينية، ملتقيات رحلات تريض....إلخ، فالمورد السعيد هو المورد الدائم وشريك أساسي في المؤسسة وتعزيز رضاه وإنتمائه الوظيفي يساهم في تميز أدائه ورفع إنتاجيته بما يحقق بدرجة أولى على جودة الخدمات التي تلبي حاجيات العملاء من جهة وتضمن الإستدامة للمؤسسة من جهة أخرى .

(1) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003، ص428-429.

4. تميز الإستراتيجية:

5. الإستراتيجية عبارة عن مزج للرؤى المختلفة الخارجية والداخلية وتكوين رؤية واحدة مشتركة تسير على نهجها المنظمة بكافة أبعادها ومكوناتها[.....] غالباً ما تعتمد على مهارات المديرين المختلفة التي تترجم وتحول إلى تجسيد فعلي في المنظمة فهي قائمة إلزامياً على التفكير الإستراتيجي⁽¹⁾.

لا يوجد مؤسسة تسير إعتباطياً دون وجود مسار مخطط وإستراتيجي، لكن الفرق بين الإستراتيجيات المعتمدة من شأنه صنع الإختلاف رغم طموح مختلف المؤسسات الحديثة لبلوغ التميز لذلك تتبنى مجموعة من الإستراتيجيات من بينها:

– إستراتيجية التحسين والتميز في الأداء:

وهي سلسلة متتالية من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التميز في الأداء وتحقيق رؤية المنظمة التي تعكس مستوى متميز من الكفاءة والفعالية، تتمثل في رضا العملاء، رضا العاملين، سمعة المنظمة ...

– إستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات:

تنشأ هذه الإستراتيجية بدافعين رئيسيين هما :

أ_ إحصار الحصة السوقية للمؤسسة : إثر دخول منافس جديد أو عدم مواكبة المنتج أو الخدمة لمستويات المنافسين أو إشتداد المنافسة.

ب_ الرغبة في ضمان التميز في الأداء: أي أن الدافع وراء عملية التحسين هو رغبة الإدارة في تبني إستراتيجية تعطيها ميزة تفضيلية⁽²⁾.

تتطلب الإدارة الإستراتيجية التركيز على جميع أعضاء التنظيم من العامل البسيط إلى المدراء لكل دوره وأهداف مطالب بتحقيقها على قدر مسؤولياته، وترتبط بصفة أساسية ببرامج التحديث والتطوير بنظم العمل في المؤسسة ككل، فهي تتطلع دائماً نحو الأفضل من خلال تفعيل عمليات التحسين المستمر وتعيين مدراء أكثر إبداعاً.

(1) صفوان محمد المبيضين، عائض شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص78.

(2) صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 261-262.

فالوصول إلى التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية يكون عن طريق وضوح الأهداف نحو الإرتقاء وبوضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الإستراتيجية ونشرها بين الموظفين، أيضا بتحديد معايير ومؤشرات أداءية يمكن قياسها لمتابعة التطوير إضافة إلى التخطيط والتقييم والتحسين للخطط الإستراتيجية⁽¹⁾.

3. تميز القيادة:

القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرغوبة. ولها تأثير مباشر على التميز المؤسسي من خلال تنميتها لقدرات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع من خلال أساليب التحفيز والمهارات القيادية المتفردة وعلاقات العمل الفعالة، إضافة إلى إهتمام القادة بتشجيع المنافسة العاملين لخلق أفكار جديدة⁽²⁾.

غالبا ما هنالك خلط مابين القيادة والرئاسة، حيث أن الأخيرة تمثل موقفا إداريا يشكل رأس هرم لوحدة إدارية تعتمد على ما تمنحه الأنظمة والقوانين من صلاحيات للشخص الذي يتولى هذا الموقف الرئاسي عادة ما تمتاز بالنمط البيروقراطي في العمل لعدم إعتماها على الخلق والإبداع، في حين أن القيادة تشمل الجانب التأثيري في الآخرين وإحداث التغيير فيهم⁽³⁾.

فالرئاسة تنتم بالجمود وتمثل سلطة المنصب المحكومة بالقوانين في حين أن القيادة أكثر حيوية وقدرة على إحداث الفرق وطرح البدائل.

أما القيادة هي روح الإدارة ومحركتها لكسر القوالب الروتينية خاصة مع تبني أسلوب قيادي مرن، فتبني القيادة العليا لسياسة الباب المفتوح ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ينتج عنه تبادل المعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة والقدرة على مناقشة الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف والوصول إلى حلول ومقترحات قد تكون خافية عن الهيكل الإداري.

فالقائد المتمكن هو الذي يتخلى عن المركزية إلى اللامركزية التي تسهل إنسياب المعلومات، أي ينقل السلطة من مستوى أعلى إلى أخرى أدنى عن طريق تفويضه جزءا منها، فلا يستبد بالرأي ويستفرد بصنع القرار بل يفتح أبواب

(1) عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة- التخطيط الإستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص198.

(2) صالح علي عودة الهللات، مرجع سبق ذكره، ص252-253.

(3) ناصر زيدان، مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2014، ص07.

النقاش وطرح الأفكار للجميع فيكون التعامل معه سلسا والتواصل ممكنا فهو ديموقراطي أكثر يعمل على خلق الأفكار الابتكارية والإبداعية⁽¹⁾.

أما مسؤولياته فلا تقتصر على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فحسب بل تتعداها ليكون مسؤولا عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات وإتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ وإستقراء المستقبل.

فالقيادة هي حلقة الوصل مابين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية وفي الوقت نفسه تنمية وتدريب الموارد البشرية ومواكبة التغيرات المحيطة وتحقيق الأهداف المسطرة.⁽²⁾

«القائد المتميز هو الذي يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس والأعمال من حوله نقلة حضارية في القيم والقناعات والتوجيهات والروى والأهداف، نقلة تعتمد على التغيير الحقيقي، الإبداع، والمخاطرة وفقا لأسلوب الأعمال الحرة تعتمد أيضا على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل، وهو بذلك يعتبر نفسه وكيفا لإحداث التغيير والتطوير بالمنظمة العصرية»⁽³⁾

في ذلك إشارة لكون عمليات التغيير التي تظهر نتائجها على مخرجات المؤسسة، تنطلق أولا من فكر القائد الطموح الساعي لتجسيد المشاريع التغييرية على أرض الواقع، بإستغلال قدراته، مواهبه، تعليمه وخبرته في تأثيره على طاقم عمله، حيث تظهر قدرات القادة في التأثير من خلال إكتسابهم جملة من الصفات مثل: الثقة بالذات، الحضور الديناميكي، النشاط الواضح والإنفاعلية نحو العمل، الإتصال الإيجابي، الإستثارة العقلية والتحفيز، رعاية العاملين، الرصيد المعرفي.....

فالمؤسسة هي مجال لتبادل الخبرات والمرؤوسين إثر إحتكاكهم بقائد متميز يستقون منه جملة من الخصائص التي تظهر إنعكاساتها على شخصياتهم كيفية تأديتهم لواجباتهم، فيكبر هامش الكفاءة والخبرة الوظيفية، فالقائد المتميز قادر على إغتنام الفرص وتقليل المشكلات وإحداث تغيير كلي لنمط العمل وأساليب التفكير السائدة في المؤسسة للطموح دائما نحو الأفضل.

(1) محمد أسامة عبد الوهاب، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد 53، العراق، 2016، ص144.

(2) نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص182.

(3) المرجع السابق، ص177.

كما أن القائد المتميز هو الذي يمتلك القدرة على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وأن يكون جاهزا للتعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وعلى إستعداد دائم للتعامل معه⁽¹⁾.

لذلك يتم التركيز بدرجة كبيرة على عملية التخطيط الإستراتيجي والبدائل التي يطرحها القادة بمعية المرؤوسين بهدف التقليل من المشكلات داخل التنظيم وخارجه، فعادة ما يتم طرح أكثر من خطة إستراتيجية إحتياطيا لتدارك الوضع في حالة حدوث الأزمات فبدل مواجهتها بخطة واحدة إحتماالية، الأحسن أن تتعدد الخيارات تأهبا لأي عوامل دخيلة طارئة، فالقائد المتميز لا يترك مجالا للصدف وله قدرة كبيرة على تصنيع القرارات خاصة ظل الأزمات مع مراعاة جوانب عديدة منها الوقت والكلفة وجهود العاملين .

إن القيادة الناجحة شكلا ومضمونا هي التي تعتمد في قوة فعاليتها على 3 عناصر جوهرية لتزكية التميز المؤسسي هي⁽²⁾:

✓ عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها في ذلك:

من بين هذه الوسائل الإثابة والمكافآت، الأسس المرجعية للمرؤوسين أي التعامل معهم وفق شخصياتهم، التأثير في المرؤوسين عن طريق الخبرة، استخدام أسلوب الإكراه والسلطة عن طريق التهديد والتخويف لدفع العاملين للعمل أكثر.

✓ توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم نحو الهدف المشترك والتغلب على الصعوبات مثل: إختلاف ثقافة العاملين وظروفهم النفسية والإجتماعية ... ومحاولة إشراكهم في إتخاذ القرارات مع توفير جو من التعاون والإنسجام.

✓ تحقيق الهدف الوظيفي : فالهدف الرئيسي لأي قائد هو بلوغ الأهداف المشتركة لجميع الأطراف أي الأهداف العامة للمؤسسة وقبلها تحقيق الأهداف الجزئية التي تخص العامل والمدير ومجموع العاملين.

تضاف إلى هذه العناصر قوة صلة القائد بمصادر السلطة العليا، أي علاقات التجاذب وتأثيرات مساعدي المديرين في المستويات الدنيا والتي تحسب كإحدى مقومات نجاح المؤسسات، إضافة إلى القدرة على توظيف الصحيح

(1) بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره، ص182-183.

(2) جمال محمد أبو شنب، علم الإجتماع الإداري الجودة والتميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص37_38.

للجانبيين المعرفي والتكنولوجي، فنجاح المنظمة مرتبط بقدرة قادتها على الحصول على المعارف وتسخيرها لتجسيد معايير التميز المؤسسي .

المؤسسات الحديثة هي التي توظف تكنولوجيا المعلومات في توحيد سياسات فرق العمل وتقويتها والتنسيق بين مختلف الأنشطة القائمة في المؤسسة إضافة إلى دورها في تحسين أنماط الإدارة والقيادة في التنظيم، فهي قيمة إستراتيجية سهلت من عمليات الإتصال وتبادل المعلومات بكل حرية وسرعة وإختصرت وقت عمليات إتخاذ القرار، ومن جهة أخرى جمعت العديد من وظائف القادة من بينها تجميع المعلومات وإرسالها. كما أن هذا النوع من المؤسسات خفض من وظائف القادة والمديرين في مجال الإتصال والتنسيق والرقابة، إضافة إلى تحرير بعض الإجراءات الروتينية الورقية والسلسلة الإدارية للسلطة فالمدير ملزم بمسؤوليات جديدة متعلقة بإستخدام التقنيات المعلوماتية، إضافة لفرض تكنولوجيا المعلومات إلزامية إستحداث الوظائف وتعيين مختصين في المجال إحتلوا مواقع في الإدارات ولعبوا دورا مميزا في تأمين التكامل الناجح لأنظمة المعلومات.(1)

تعتبر الأبعاد سابقة الذكر الأكثر تداولاً والمنفق عليها من طرف الباحثين، ذلك لسعة مفهوم التميز المؤسسي وتعدد وتشابك أبعاده فهناك من يضيف بعد كالإبداع الإداري، تميز العمليات، رضا العملاء، إدارة المعرفة ، حيث أن هنالك من يرى أن التميز لا يقاس إعتقادا على معايير داخلية فقط، بل يركز على نوعية المخرجات المطروحة من خلال تسليط البعد على بعد أساسي آخر من أبعاد التميز المؤسسي حاولنا التعريف بمضمونه هو تميز الخدمة.

6. تميز الخدمة أو جودة الخدمة :

تسعى المؤسسات الحديثة دائما للتجدد بهدف إستقطاب أكبر قدر من العملاء وإشباع متطلباتهم مما يساهم في كسب ثقتهم وإقبالهم المتزايد على الخدمات المقدمة.

لهذا ينصب إهتمامها حول مبدأ أساسي هو الجودة والجودة الشاملة التي لها دور فعال في إحداث تغييرات جذرية في ثقافة المؤسسة أهمها العمل على تحقيق رغبات المستهلك أولا وذلك بتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على الديمقراطية في التسيير وتفعيل المشاركة في صنع القرار وبتتمية روح الفريق بالمشاركة الفعالة لكل العاملين بغية الوصول إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء (2)

(1) سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 486.

(2) مأمون سليم الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

اختلفت تحليلات مفهوم الخدمة ف كولر **koller** « يرى بأنها نشاط أو أداء خاضع للمبادلة غير ملموس ولا ينتج عنه نقل للملكية ويمكن أن يرتبط أو لا بمنتج مادي».(1)

وفي ذلك إشارة إلى طبيعة الخدمة التي لا تنحصر في إطار الماديات كالمسحوق والمواد بل تشمل أيضا كل ما هو رمزي مثل الخدمات الإدارية، الخدمات الثقافية، الطبية...إلخ.

من جانب آخر هنالك من يعتبر أن الخدمة « هي ذلك النشاط أو الأداء الخاضع للمبادلة المنفذ بواسطة المورد الذي تكون لديه القدرة على مقابلة توقعات العميل وإحتياجاته الغير مشبعة ويكون غير ملموس ولا تتوفر فيه صفة نقل الملكية وقد يرتبط عرضه و تقديمه بمنتج مادي ملموس».(2)

فإن المؤسسات الحديثة مؤسسات إنتاجية بدرجة أولى تعتمد على مدخلات أولية خام يتم تحويلها بواسطة المورد البشري والتقانة المعلوماتية التكنولوجية إلى مخرجات نهائية قد تكون سلعا ملموسة أو خدمات غير ملموسة، مع إنفتاح المؤسسات على البيئة الخارجية أصبحت حتى الإنتاجية البحتة منها تقدم خدمات أخرى في إطار المسؤولية الاجتماعية والعقود المبرمة مع مؤسسات المجتمع المدني وإتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الخدمائية الأخرى التعليمية، ثقافية، سياسية.....إلخ

تطرح الخدمة المؤسساتية للوسط الخارجي، لكن هذا لا ينفي وجود خدمات داخلية في المؤسسة لهذا ينقسم المستفيدين من منها إلى صنفين أساسيين هما (3):

أ. عملاء داخليون : هم عمال الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال مثل: إدارة الحسابات، الرئيس المباشر في العمل، المهندسون، مسؤولو العمليات، مجموعة التسويق، فريق الإنتاج...إلخ

ب. عملاء خارجيون : هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها وهم: العملاء، الزبائن، المودعون، المستهلكون.

(1) حطاطاش نشيدة، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية تجربة حكومة دبي، مجلة رؤى إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد12، جوان 2017، ص453.

(2) المرجع السابق، ص453.

(3) مأمون سليم الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص182.

يرجع هذا التقسيم للمستفيدين من الخدمة لكون حتى الموظف هو متلقي للخدمات، كما يتعامل مع زملائه ومع مديره فرغم التقسيم الدقيق للعمل إلا أن مبدأ التكامل والترابط ما بين الأقسام يفرض التجسيد الفعلي لهذا التبادل النوعي من الخدمات الداخلية، أما العملاء الخارجيون فإن فالمنتجات التي لا تلبي رغباتهم تدفعهم للبحث عن إشباع حاجاتهم من خلال التوجه إلى مؤسسات أخرى أفضل، مما يفسر بوجود أخطاء وقصور يستدعي التدارك من خلال تفعيل عمليات التحسين المستمر.

فجودة الخدمة سواء المتوقعة أو المدركة، هي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك من عدمه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تعزز مستوى النوعية في خدماتها .

هذا ما يفسر تحول المنظمات الحديثة الباحثة عن التميز إلى عمليات التطوير الدائم للخدمات، مع الأخذ بعين الإعتبار متطلبات الزبون الحالية وتطلعاته المستقبلية والعمل على تحسين نوع الخدمة للوصول لدرجة التميز، وذلك بالتركيز على بعدين رئيسيين هما:

- بعد إجرائي : متكون من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات.

- بعد إنساني أو شخصي: هو كيفية تفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء.(1)

فحسب البعد الأول أغلبية المؤسسات الحديثة تحولت من الطابع التقليدي إلى الإلكتروني من خلال التوظيف الجيد للتكنولوجيا عامة وتكنولوجيا المعلومات خاصة في عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية أو طرح الخدمات وهذا بتفعيل نمط الإدارة الإلكترونية في التسيير وتوظيف البرمجيات، توظيف شبكة الأنترنت وخلق المواقع الإلكترونية للتواصل مع العملاء عن بعد والرد على إشغالاتهم وشكاويهم، مع إمكانية تفعيل الخدمة عن بعد دون حاجة التنقل إلى مقر المؤسسة. ينتشر هذا النوع خاصة في الدول المتقدمة وحاليا الجزائر تعمل في إطار مشروع رقمنة المؤسسات الجزائرية لتحويل الخدمات المقدمة مباشرة إلى خدمات عن بعد مع المحافظة على خواص الجودة، السرعة والفعالية مثل إستخراج الوثائق عن بعد، خدمات الدفع المسبق....فالخدمة المتميزة هي اللمسة الإضافية التي تتجاوز المؤسسة بها خدمات العملاء وتضمن إقبالهم عليها مما ينعكس على إستمرارية المؤسسة ويضمن لها النجاح الذي يتم الوصول إليه من خلال جملة من محددات جودة الخدمة.

(1) المرجع السابق، ص181.

حيث أن أهم محددات جودة الخدمة جاءت كالتالي (1) :

- المحدد المادي : يرتبط بالمرافق والتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة في سبيل خدمة عملائها.
 - المحدد المرتبط بالإستجابة :أي رغبة وإستعداد وقدرة الموظفين على تقديم الخدمة المناسبة للعمال.
 - المحدد المرتبط بالثقة :أي قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة المطلوبة بدقة وثبات وأن تكون دائما عند حسن ظن الزبون، إضافة إلى تأكيد الثقة المتبادلة بين الموظف والعميل.
 - المحدد المرتبط بالعناية : يعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.
- فالمؤسسات اليوم إنتقلت من تقديم الخدمة كواجب إلى تقديم الخدمة بهدف إسعاد العميل إقتداءا بالمؤسسات اليابانية والأوربية، وتلك الرائدة في ميادين العمل العالمية على إختلاف جنسياتها.
- فعمليات التطوير والتحسين لآليات تقديم الخدمة وصولا للخدمة المتميز تبدأ من وضع العميل في المرتبة الأولى وتحقيق توقعاته والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة له من خلال بناء علاقة طويلة الأمد معه، وكسب رضاه والتعرف على إحتياجاته لتحسين نوعية الخدمة المستقبلية، وفي نفس الوقت مراعاة إمكانيات المنظمة ونقاط ضعفها ومحاولة تعزيز الأولى لتدنية الضعف وتداركه، مع تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين(2).
- فالخدمة السيئة لا ترد ولا تستبدل والإنطباع الأول هو من يدوم طويلا واللقاء مع العميل إما أن يكون فرصة للتميز أو معاناة من الفشل، فالعميل هو شريك المؤسسة في أداء التميز وهو من يضمن إستمرارية المؤسسة بإقباله على الإستفادة من الخدمة أو زوالها من خلال العزوف وإرتفاع مستوى الشكاوي والتوجه للمؤسسات المنافسة، فالمؤسسات لا تختار عملائها أو تقييمهم عكس العملاء الذين يملكون الحق في ذلك أي أن العميل هو من يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم لمدى نجاعة الأساليب الخدماتية و طبيعة المنتج المطروح.(3)

(1) المرجع السابق، ص181-182.

(2) Hughes, Arthur middleton, **the customer loyalty solutuion: what works (and what doesn't) in customer loyalty programs**, Mc Graw Hill, U.S.A, 2003, P22.

(3) خليف عيسى، كمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتنقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة بسكرة، 18/17 أبريل 2006، ص821.

يتجلى التركيز على جودة الخدمة وأهميتها من خلال الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية وهي⁽¹⁾:

- نمو مجال الخدمة: أي زيادة عدد المؤسسات الخدماتية أكثر من السابق.
- إزدياد المنافسة: فبقاء المؤسسة مربوط بحصولها على القدر الكافي من المنافسة، كما أن جودة الخدمة توفر لها العديد من المزايا التنافسية.
- الفهم الأكبر للعملاء: أي المعاملة الجيدة وليس فقط تقديم منتجات ذات جودة.
- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة: أي عدم التركيز على جذب عملاء جدد فقط بل أيضا المحافظة على العملاء الحاليين.

للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة يجب المرور بالخطوات التالية⁽²⁾:

- تحديد الهدف الرئيسي من الخدمة والأهداف الفرعية .
- تحديد العميل الذي يتم وضع الأهداف من أجلهم وينقسمون إلى عملاء داخليين وخارجيين
- تحديد إحتياجات العميل أي مستوى الجودة التي تلبى رغباته .
- تحديد مواصفات المنتج التي تلبى إحتياجات العميل وتوقعاته مثل قابليته للبيع طلبه في السوق تلبية للمواصفات الإجتماعية والثقافية و القانونية .
- تحديد ملامح العمليات: أي عمليات التدريب والتحفيز للعاملين وتقييم الموردين بهدف ضمان جودة المدخلات ومراعاة التوافق بين تصميم العمليات والأهداف المسطرة مسبقا .

(1) مأمون سليم الدرادكة، مرجع سبق ذكره، 194.

(2) إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة_مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، ص ص 81_85.

رابعاً : أشهر نماذج التميز المؤسسي ومعوقاته

1. نماذج التميز المؤسسي

النموذج هو طريقة العمل أو خطواته أو إجراءاته أو العمليات التي إن إتبعنا سوف تؤدي إلى نتيجة معينة، هذه النتيجة المستهدفة متمثلة في تحقيق النجاح.⁽¹⁾

من أهم النماذج المتبعة التي حققت نتائج هامة في منظمات الأعمال نماذج التميز المؤسسي الجامعة للأسس الرئيسية والقابلة للتطبيق على مستوى جميع الوحدات التنظيمية، فهي الطريق الذي إن إنتهجت المنظمات بمختلف توجهاتها وإختلاف مخرجاتها سلعا كانت أو خدمات ضمنت الوصول لأهدافها. من بين هذه النماذج نذكر:

1.1. النموذج الياباني للتميز المؤسسي:

طرح ويليام ديمينج Edward Deming هذا النموذج في أربعينات القرن الماضي، حيث قدم النموذج الياباني جائزة التميز في بادئ الأمر للشركات اليابانية فقط، ثم توسعت إلى الشركات الغير يابانية مثل شركة :

Lucet Technologie تتفرع الجائزة إلى كل من جائزة للأفراد وتطبيق الرقابة، الجودة للمصانع و قلادة ديمينج.

تقوم فلسفة هذا النموذج على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني وكانت فكرته بسيطة وقوية في أن واحد، حيث إعتبر أن القوة العاملة عندما تكون ملتزمة بكامل إرادتها بإتقان العمل ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية.

يعرف ديمينج إدارة الجودة بأنها درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال إستعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة، هذه المعايير تشتق من العميل وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت.⁽²⁾

فالهدف الأساسي من هذا النموذج هو خلق فلسفة جديدة للجودة وتحفيز عمليات الإدارة نحو التحسين المستمر مع رفع الإنتاجية وإنجاز الأعمال بطريقة إبداعية، في مقابل تقليل عمليات التفتيش والرقابة الإحصائية على الجودة وإستعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة مشتقة من العمل.⁽³⁾

(1) هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص127.

(2) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

(3) مها أحمد القرزعي، مرجع سبق ذكره، ص102.

تتمثل هذه المعايير في (1):

- السياسات : تشمل الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها ومدى وجود أهداف كويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.
 - التنظيم والتنمية : يشمل التنظيم العام وأسس توزيع السلطة ومدى إستخدام فرق العمل والهيكل التنظيمي وتوزيع الإختصاصات وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية .
 - المعلومات : أي مدى إستخدام وتداول وتنظيم المعلومات من مصادرها داخلية وخارجية.
 - التحليل : أي تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة وترتيب أولويات التعامل معها.
 - التخطيط للمستقبل : أي خطط تحسين الجودة في المستقبل ومدى الإلتزام بتنفيذها .
 - التعليم والتدريب : خاصة بالنسبة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة.
 - تأكيد الجودة : يتصل هذا المعيار بتصميم السلعة وتفتيش الإنتاج وأنشطة المناولة ومعايير رضا العملاء والأمور المتصلة بالبيئي والمحافظة عليها.
 - تأثيرات الجودة : تركز على نتائج الجودة وتأثيرها على أعمال المنظمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.
 - التتميط : يركز على المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
 - الرقابة : أي الأساليب المختلفة المتبعة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- تؤكد فلسفة ديمينج على مايلي (2):

- ✓ تكاملية المؤسسة وسعيها الدائم لإشباع حاجات العملاء.
- ✓ إلتزام الإدارة بجودة الأداء والسعي لتغيير ثقافة المؤسسة.
- ✓ تحسين دافعية العاملين نحو العمل وتدعيم قدراتهم على إستخدام الأساليب الإحصائية.
- ✓ أولوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر.
- ✓ إمكانية تحسين الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الإستثمار.
- ✓ وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات وكيفية تنظيم العمل.
- ✓ وجود برامج تدريبية لتحسين مهارات الأفراد.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

(2) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

✓ الإعتماد على التخطيط المستقبلي للمؤسسة.

1.2. نموذج مالكوم بالدريج:

ظهر في 1987 وسمي نسبة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة الأمريكية ويتشابه نموذج بالدريج مع النموذج الأوربي، حيث يهدف إلى ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية مع نقل تجارب وخبرات المنظمات الناجحة في تحقيق مستويات التميز إلى تلك الطامحة إليه.⁽¹⁾

يركز هذا النموذج على عمليات التقييم الذاتي ويقوم على سبعة معايير أساسية هي⁽²⁾:

- القيادة: تشمل الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية، الإتصال والأداء المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، النواحي القانونية وأخلاقيات العمل، المسؤولية الإجتماعية.
- التخطيط الإستراتيجي: يشمل عملية التخطيط الإستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، إعداد خطط العمل، مراجعة الأداء المؤسسي.
- التركيز على العملاء: يشمل تلبية إحتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، بناء ثقافة مؤسسية مساندة، الحصول على التغذية الراجعة، قياس رضا العملاء.
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: أي كيفية قيام المؤسسة بقياس الأداء والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات يشمل: قياس مستويات الأداء، مراجعة وتحليل الأداء، تحسين الأداء، التعامل مع البيانات والمعلومات والمعرفة، إدارة الموارد المعلوماتية والتكنولوجية.
- الإهتمام بالعاملين: يشمل تعزيز رضا العاملين، تدريب العاملين وتطوير القيادة، تحديد إحتياجات ومتطلبات العاملين، تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، توفير بيئة عمل صحية وأمنة.
- إدارة العمليات: تتعلق بتصميم نظم العمل، تحديد العمليات الرئيسية، الإستعداد للطوارئ، تصميم العمليات وتحسينها و تطبيقها.
- النتائج: تتعلق بجودة المنتجات والخدمات، نتائج العملاء، الأداء المالي والأسواق، نتائج العاملين، كفاءة العمليات والأداء التشغيلي والمؤسسي.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(2) إياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 142_145.

1.3. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

ظهر هذا النموذج في فعاليات الإتحاد الأوربي لإدارة الجودة عام 1988، حيث يقوم على التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع بأسره من خلال القيادة القائمة على ضياغة السياسات الإستراتيجية وتوجيهها، الموارد البشرية وتنميتها، إستثمار العلاقات والتكامل مع البيئة المحيطة وإدارة العمليات المختلفة وضمت هذه المؤسسة أكثر من 800 عضو في مطلع عام 2000 من معظم الدول الأوربية وفي أغلب قطاعات الأعمال. حيث طورت هذه المؤسسة النموذج الأوربي للتميز هو إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية.⁽¹⁾

يهدف النموذج الأوربي للتميز إلى⁽²⁾:

- تحفيز المؤسسات للقيام بعمليات التحسين المستمر للأنشطة من أجل تحقيق التميز الشامل .
- دعم قادة المؤسسات في جعل الجودة الشاملة عامل حاسم من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالمية.
- تحديد نقاط القوة والفتحات المحتملة فيما يتعلق برؤية المؤسسة ورسالتها.
- تحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسة وخارجها عن طريق التفكير من خلال إيجاد مفردات مشتركة.
- توفير إطار عام لنظام إدارة المؤسسة .
- تمكين المؤسسات من إستثمار مواردها بكفاءة عالية.

يقوم هذا النموذج على جملة من المعايير هي :

- التركيز على النتائج المستهدفة (الإدارة بالنتائج): يتحقق هذا المبدأ من خلال إلتزام الإدارة بالعمل بصورة متوازية لمراعاة جماعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.
- التركيز على العملاء: داخليين كانوا أو خارجيين، لأنهم الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات مقارنة مع توقعاتهم من جهة ومع عروض المنافسين من جهة أخرى .

(1) شريف محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(2) المرجع السابق، ص 81.

-إستمرارية الغرض والقيادة: يبرز دور القيادة من خلال وضع الأهداف الواضحة والسعي لتحقيقها بأفضل الطرق مع تقديم أفضل نموذج مآثر على العاملين في كافة المستويات التنظيمية.⁽¹⁾

-الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والإعتماد على الحقائق: مما يجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية عند تحقيق أهدافها و توظيف الموارد المتاحة لها.

-تتمية وإشراك الأفراد العاملين بالمنظمة : من خلال تنمية الطاقات الإبداعية والتوظيف الأمثل للمعارف لتحقيق النجاح .

-التعلم والتحسين المستمر والإبتكار والتحسين : يتحقق ذلك من خلال الإستفادة من التجارب السابقة والمقارنة المرجعية بهدف تحقيق الريادة المستمرة.

-تتمية علاقات الشراكة والتحالف : أي التعاون مع جميع أصحاب المصالح المشتركة.

-إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة:الإدارة المتميزة هي التي تحترم قواعد ونظم المجتمع لضمان نجاحها المستدام⁽²⁾.

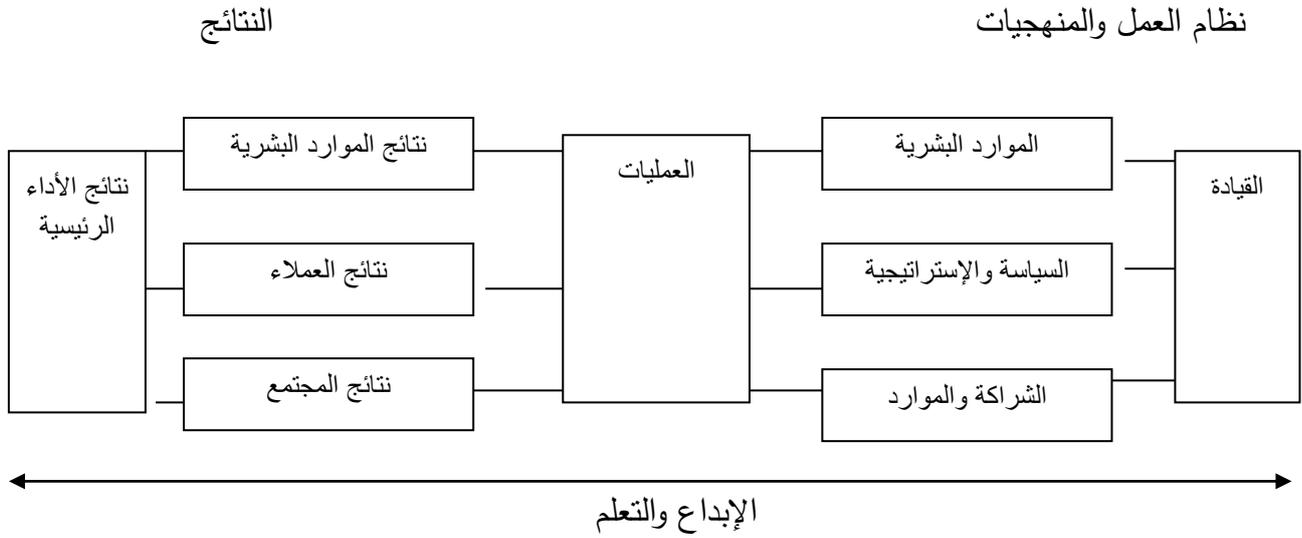
يعتبر هذا النموذج أن تحقيق التميز يقوم على نتائج العملاء والموارد البشرية، والمجتمع ما هو إلا إنعكاس لتميز في أسلوب عمل القيادة وتطوير إستراتيجية ملائمة وذلك لا يتم إلا من خلال وجود الأفراد المتميزين والشراكات الفاعلة وكفاية الموارد وكفاءة في العمليات، مما سينعكس على أداء المؤسسة ككل⁽³⁾. والمخطط التالي يوضح ذلك :

(1) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص82.

(2) المرجع السابق، ص83.

(3) إياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص95.

الشكل رقم 06 : يمثل مكونات النموذج الأوربي للتميز



المصدر: إياد شعبان،، إدارة الجودة الشاملة_مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص95.

❖ منطق الرادار :

يقوم النموذج الأوربي على منطق الرادار المشتق من الحروف الأولى للكلمات التالية:

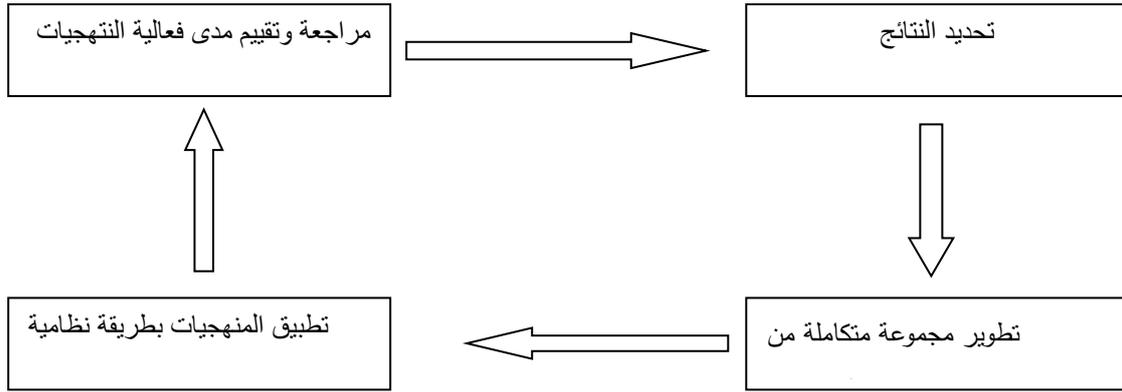
النتائج Results، المنهجية Approach، التطبيق Deployment، المراجعة والتقييم Assessment and Review.

حيث تدرج هذه النقاط ضمن إحتياجات المؤسسة التي تسعى إلى تحديد النتائج من خلال السياسات والإستراتيجيات التي تغطي أداء المؤسسة المالي وغير المالي وتراعي إحتياجات وتوقعات جميع الفئات المعنية، كما تعمل على إعداد وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات اللازمة لتحقيق النتائج المرغوبة وتبشرها وتعممها ضامنة بذلك تطبيقها بشكل نظامي وشمولي، إضافة إلى مراجعة وتقييم هذه المنهجيات بشكل دوري في ضوء نتائج تطبيق تلك المنهجيات وأداء المؤسسة وبشكل يضمن التحسين المستمر.⁽¹⁾

يمكن توضيح طريقة عمل آلية الرادار من خلال الشكل التالي:

(1) المرجع السابق، ص102-103.

الشكل رقم 07 : يمثل منظر الرادار



المصدر: إياد شعبان ، مرجع سبق ذكره، ص102-103

يطبق منظر الرادار في المؤسسة كأداة للتقويم الذاتي، وهي إحدى المهارات المنهجية المعتمدة على جهات تقييم الأداء ذاتية كانت من داخل المؤسسة أو خارجية مؤسسات تقييم الأداء ومشاركة بين الطرفين من داخل المؤسسة وخارجها، فهي أهم الأدوات الإدارية التي تسيروها نماذج التميز نظرا لتوفيرها فرصة التعرف على كل جوانب المنظمة، وبيانها ككيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى إستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة، إضافة إلى تحليلها مصادر التفوق والقصور في العمليات.⁽¹⁾

2. معوقات التميز المؤسسي

يعترض وصول المؤسسات على إختلاف ثقافات التنظيمية وخلفياتها الإيديولوجية جملة واسعة من المعوقات التي تثبط وصولها لإكتساب السمعة الجيدة وتقديم الخدمة المتميزة والأداء الوظيفي العالي، من بينها نذكر:

1. ضعف الموارد المالية : هنالك مؤسسات معدلات إنفاقها ضعيفة كما أنها لا تخصص ميزانيات كبيرة لبرامج تدريب وتطوير العاملين الذين هم أساس الوصول لمستويات الأداء العالية.

2. عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز⁽²⁾ : يرتبط هذا المعيق بسابقه أي ضعف الموارد المالية فهنالك مؤسسات تعتمد على الآليات التقليدية أو تستخدم تقانات معلوماتية قديمة دون إقتناء وتوظيف

الحديثة منه ومواكبة متغيرات البيئة الخارجية.

(1) فؤاد عبد المعطي شعوعة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط4، أزمنة للنشر والتوزيع، قطر، 2016، ص88.

(2) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص109.

حيث أن هذه البيئة الخارجية تشمل 4 محاور كبرى هي (1) :

- أ. التغيير في الخدمات المقدمة : من خلال تقديم أفضلها وذلك عن طريق توفير أفضل أليات العمل.
 - ب. التغيير في الموارد البشرية: من خلال تغيير ورفع قدرات العمال عن طريق التدريب والتطوير على إستخدام التقنيات التكنولوجية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة والبيئة الخارجية.
 - ج. التغيير في التقنية: يشمل تغيير طرق العمل ومخططاته عن طريق إدخال معدات حديثة في إنجاز الأعمال.
 - د. التغيير في البنية والنظام : أي في الهيكل التنظيمي، سياسات العمل ونظم المكافآت.
- فالمنظمة التي تهمل هذه التغييرات خاصة التكنولوجية منها ستعرف تراجعاً كبيراً للإقبال عليها، كما أن قنوات إتصالها تصبح غير فعالة وبالتالي تفقد مكانتها في السوق التنافسية، لكن يجب الإنتباه إلى أن التغييرات ليست الوحيدة التي يجب التركيز عليها بل كل ما سبق.
3. عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التميز ويرجع ذلك إلى ثقافة المقاومة التي تنتشر في المؤسسات والراجعة إلى إعتقاد المديرين بأن وضعها جيد ولا يستدعي التغيير والتجديد.(2)
- حيث ترجع مقاومة التغيير إلى جملة من الأسباب منها : قلة الإدراك لمفهوم التغيير والإرتياح لطرق الأداء الحالية، الخوف من المجهول والفسل وعلى المصالح الشخصية، إنعدام الثقة بالمرؤوسين، قلة المعلومات، صراع الشخصيات والوقوع تحت تأثير الآخرين(3).
4. ضعف الخطط الإستراتيجية أو عدم وجودها وعدم تحقيق التوازن بين الأهداف القريبة والمعيدة المدى.
5. قصور وضعف الموارد البشرية وإهمالهم الذي يترتب عليه نقص الولاء التنظيمي والإنتماء الوظيفي، إضافة إلى غياب عوامل التحفيز المادية والمعنوية أو عدم تناسبها مع طبيعة الجهد المبذول.

(1) يوسف شمس الدين سابو، الأداء المتميز في المجال الأمني - الجزء 2- الأليات والأدوات والتطبيقات، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات، 2011، ص 57- 58.

(2) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(3) فؤاد عبد المعطي شعوعة، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

6. كثرة الصراعات التنظيمية الداخلية والأزمات التي تحول دون التركيز على أهداف التميز⁽¹⁾. خاصة في حالة عدم مرونة الهيكل التنظيمي والتقسيم الغير واضح للأدوار.
7. البيروقراطية وما يصاحبها من تعقيد للأهداف وعدم الإستفادة من أنظمة المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات وضعف البنية التحتية لإدارة التميز خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية⁽²⁾.
8. الإعتقاد بأن حل المشكلات الإدارية في تطبيق نماذج التميز وإهمال الظروف المحيطة والمتطلبات المؤسسية.
9. مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند إستخدام نماذج إدارة التميز.
10. التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون سيطرتها على برامج التميز.
11. ضعف التركيز على العملاء وتعدد مطالبهم واختلاف مستوياتهم مع تعارض مطالبهم أحيانا، إضافة إلى تعدد أهداف المنظمة. فتحديد نجاح المؤسسة وتميزها يكون من خلال تقييم ردود أفعال العملاء سواء السلبية أو الإيجابية⁽³⁾.

خامسا: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي

1. تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي المتميز

تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من المنظمات الحديثة مهما اختلفت نوعية الخدمة التي تقدمها، حيث يبرز تأثيرها على الأداء التنظيمي لتلحق به صفة التميز من خلال 3 عناصر أساسية هي: ⁽⁴⁾

أ. التأثير في الأداء: حيث تخصص المؤسسات ميزانيات كبرى لإستحداث التقانة المعلوماتية نظرا لفعاليتها في إستخراج الأرقام وتوليد الوثائق وتأثير ذلك على الأداء الكلي من هذه المؤسسات نذكر: US Forest servise /Airlines/Kmattcor/ General Electric.

ب. التأثير في المنظمة نفسها : من خلال التأثير في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف، حيث يشمل هذا التأثير خلق وحدة مستقلة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات وإستحداث وظيفة جديدة هي وظيفة الموظف التنفيذي

(1) بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

(3) شريف محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(4) سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 503-504.

الأعلى لشؤون المعلومات وكل ما يتعلق بها من إستخدامات وعمليات التدريب ... أو السماح للمدراء بحذف طبقات في التسلسل الإداري .

ج. التأثير في أنماط السلوك التنظيمي : أي التأثير على المورد البشري وتصرفاته داخل وخارج التنظيم.

تتهجلى هذه التأثيرات في عدة عوامل مثل⁽¹⁾ :

✓ التفاعل الإجتماعي: حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تشكيل فرق عمل وقتية ومحددة المهام والصلاحيات وفق هياكل تنظيمية مرنة، كما أنها خلقت مفهوم فرق العمل الممتدة التي تعمل من مختلف أنحاء العالم عبر شبكة إلكترونية وليس مجال مكاني واحد.

✓ الإتصالات الشخصية : ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تعزيز وتغيير أنماط الإتصال حيث قللت من المباشرة منها ووفرت الوقت والمال والجهد خاصة للمدراء الذين كانوا ينفقون 80% من وقتهم في الإجتماعات، لكن حداثة التقنيات سمحت بإقامتها عن بعد عن طريق خاصية البث التلفزيوني خاصة في حالة وجود فروع مختلفة للمؤسسة.

حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على التواصل بإستخدام الرسائل الإلكترونية، كما تساهم في تسريع تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة في صنع القرار .

✓ إدارة الوقت : التقنيات الإلكترونية (الحاسوب، برامج إدارة الوقت وتسجيله، الشبكات الإلكترونية) سمحت بتخفيض الوقت والسيطرة على مختلف العمليات الإدارية، في حين أن البريد الإلكتروني والفاكس والشبكات والإتصال الوظيفي ساعدت على تحقيق كفاءة إستخدام الوقت.

✓ الرضا الوظيفي : أوجدت تكنولوجيا المعلومات إثراء وظيفيا إرتبط بتنوع أنشطة العمل وتسهيل الإتصالات وتشكيل فرق العمل ... إلخ، مما رفع الرضا الوظيفي للعمال إثر تنوع خيارات العمل.

2. التميز المؤسسي والإدارة الإلكترونية

إثر تواجد المنظمات في وسط ديناميكي وتزايد المشكلات الإدارية كالتعقيد الوظيفي والروتين البيروقراطية وإزدياد إطار المنافسة، برزت الحاجة إلى إعتقاد إدارة رقمية عقلانية وفعالة تحقق الأهداف المسطرة نظرا لقدرتها العالية على إستيعاب متغيرات البيئة المحيطة ونقلها المعارف بسهولة في ظل التحرر من قيود الزمان والمكان مع إمكانية التنبؤ بالفرص والتهديدات، فتدمج ما بين التقانات المعلوماتية والمداخل الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي.

لكن هنالك فرق واضح بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المعلومات، فالرقميات تعمل في فضاء غير ملموس بينما المعلومات تعمل في فضاء ملموس وغير ملموس في أن واحد.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح الغري، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص ص 239_240.

أي أن الكثير من المعلومات لازالت تعرض من خلال مادة ملموسة كتب، مجالات، صحف، أما الرقميات فمن خلالها يمكن نقل أشياء كثيرة وتوصيلها بالإضافة إلى المعلومات.

فالإدارة الإلكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية هي من طرحت نوعا جديدا من الأعمال يعرف بالأعمال الإلكترونية، أينما يتم إدارة الأعمال رقميا مع التقليل من التبادلات الورقية وتسريع وصول المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات بفاعلية أكثر.⁽¹⁾

فالإدارة الإلكترونية أكسبت صفة الرقمية لعمليات الإدارة من بينها التخطيط الإلكتروني القائم على التقنيات الإلكترونية والموارد البشرية المدربة على إستخدامها، فالإدارة الإلكترونية تدعم عمليات التخطيط من خلال توفير كم المعلومات وتحليلها بواسطة تكنولوجيا المعلومات.

أما التنظيم الإلكتروني في ظل الإدارة الإلكترونية فقد حول الهياكل التنظيمية الهريرية إلى هياكل مرنة، في حين أن القيادة الإلكترونية تشترط تمكن القائد من إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الإتصال وإيصال المعلومة .

في حين تحولت الرقابة إلى إلكترونية شاملة تعتمد على التقارير الإلكترونية الموجهة داخل أو خارج المؤسسة والتي يمكن عرضها على شبكة الأنترنت إضافة إلى أساليب التفتيش والفحص الإلكترونية.⁽²⁾

الإدارة الإلكترونية هي الوسيط فتكنولوجيا المعلومات هي وسيلة تفعيل الإدارة الإلكترونية والأخيرة هي آلية تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستويات الأداء حيث يتضح دورها في ذلك من خلال تسييرها لتحولات أساسية في أنماط العمل من بينها:

أ. تطوير جذري في نظم وأليات الإتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية أي علاقة ذلك بطرق العمل عن بعد عن طريق خاصية الاتصال الآني.

ب. إحداث تغيرات تنظيمية متوافقة مع إدارة التميز كالتخطيط الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، إعادة تصميم الأعمال أليا....وتوسيع إستخدام التقنيات والأنظمة الآلية مما يؤدي إلى تخفيض عدد العاملين بالمؤسسات.⁽³⁾

ج. إمكانية إستبدال المورد البشري في مجالات معينة من الأعمال بالروبوتات نتيجة إزدهار مجال الإختراعات.

(1) لينا جمال، مرجع سبق ذكره، ص153.

(2) رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118_121.

(3) لينا جمال، مرجع سبق ذكره، ص158.

د. تغيير أساليب الإنتاج بإستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي والتنفيذ عن طريق الروبوتات والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات تعتمد نظم البرامج الخبيرة، من بينها نظم التصميم أو الإنتاج أو الهندسة بواسطة الحاسوب.

هـ. ظهور مستجدات في ميدان الأعمال كالتجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الشبكة العالمية.⁽¹⁾

برز مفهوم التميز المؤسسي من خلال العديد من الإجهادات، حيث حاول الباحثين إيجاد مدخل شمولي متضمن للعديد من الأبعاد الأساسية التي ينبغي التركيز عليها في بناء أي مؤسسة ناجحة، ويهدف إلى تحقيق جملة واسعة من الأهداف الإستراتيجية خاصة في ظل إحتدام المنافسة المحلية والعالمية في إطار ما يعرف بالعلومة والتطور التقني الهائل، هذا جعل من المؤسسات الحديثة تركز على عنصري الإبداع والإبتكار لضمان التجدد والتواجد في السوق التنافسية، فالمؤسسات الرائدة عادة ما تركز على توظيف رأس مال بشري كفوء ومؤهل يضع مصلحة التنظيم قبل كل شيء كما أنها تسير من قبل قادة متميزون يحتذى به في ميدان الأعمال، فالتفاعل القائم داخل المؤسسة وإحتكاكها ببيئة خارجية متغيرة يكسبها بدوره ثقافة تنظيمية تتميز بها عن مثيلاتها، أضف إلى ذلك الحرص الدائم على تجسيد معيار الجودة في خلق وتقديم الخدمة لإستقطاب شرائح مختلفة من العملاء مع الإلتباه إلى تجدد وتزايد حاجات وتوقعات العملاء، لهذا تحرص المؤسسة المتميزة على التجسيد الواقعي لعمليات التطوير التنظيمي القائمة على إستخدام أساليب جديدة في الأداء و آليات التحسين المستمر من خلال توظيف الأدوات و التقنيات المحسنة لنوعية العمل للوصول إلى تحقيق مفهوم التميز المؤسسي، مع الإستفادة من العديد من النماذج العالمية التي طرحت في هذا الموضوع من بينها: النموذج الأوربي، الياباني، الأمريكي، إضافة إلى النماذج العربية كنموذج دبي للتميز، نموذج السعودية، نموذج الجزائر للتميز...إلخ، والتي تحولت إلى جوائز تحفيزية لزيادة معدلات المؤسسات المتميزة في السوق التنافسية سواء المحلية أو حتى العالمية.

(1) سامح عامر، مرجع سبق ذكره، ص211.

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

أولاً : تفرغ وتحليل البيانات

1. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
2. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
3. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

ثانياً : مناقشة النتائج

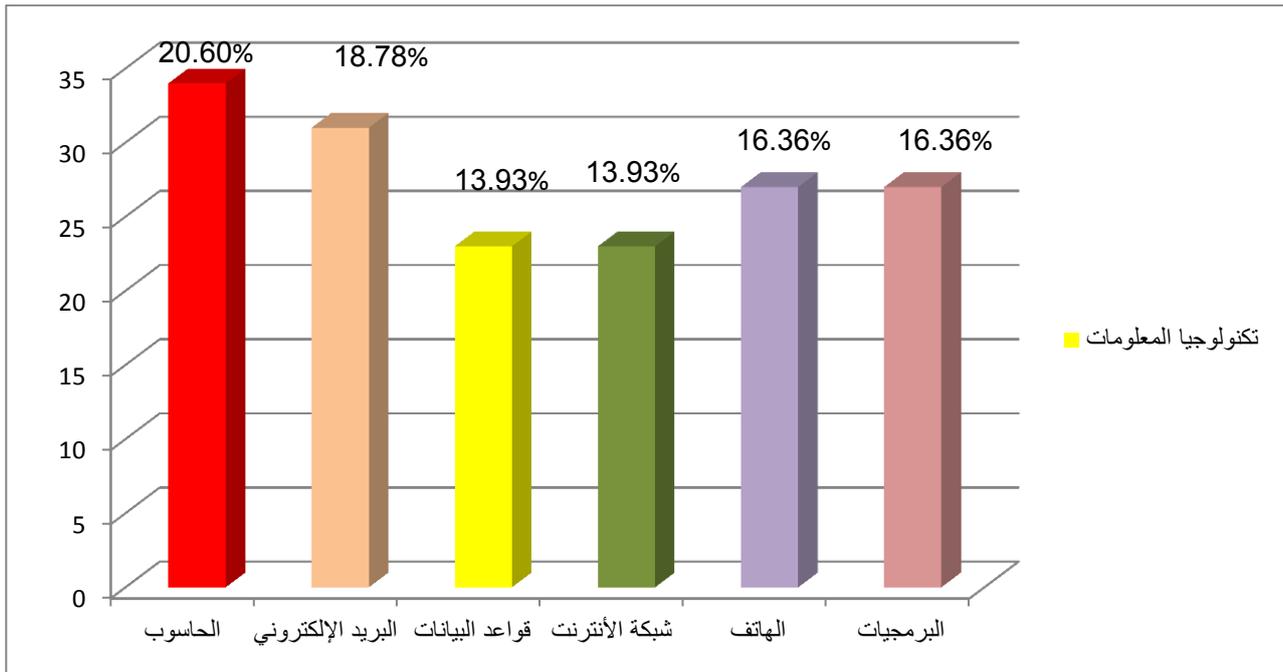
1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة والاقتراحات

أولا : تفريغ وتحليل البيانات

المحور الثاني: استخدامات المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات

الشكل البياني رقم (01) يمثل التقنيات التكنولوجية المستخدمة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.



من خلال الشكل البياني الذي يمثل التقنيات المستخدمة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، نلاحظ أن أجهزة الحاسوب هي أكثر التقانات المعلوماتية إستخداما في المؤسسة وهذا حسب 20.60% من المبحوثين الذين أجمعوا على دور وأهمية هذا الجهاز في تسيير الأعمال وتقليل أعبائها مع ضمان أكبر للفاعلية، وأقل قدر من الأخطاء، نظرا لجملة التسهيلات والمزايا التي يتضمنها والتي أصبحت تتداخل مع كل أنواع النشاطات، حتى أنها عوضت الأنشطة اليدوية كعمليات الحساب التي أصبحت تجرى وفق برنامج exel، وتحول جميع المستندات من المخطوطة باليد إلى المنظمة بإستخدام برامج الكتابة والطبع مثل برنامج word... وغيرها من الإستخدامات الواسعة للحاسوب، ليليه البريد الإلكتروني وذلك حسب 18.78% من المبحوثين، والذي يستخدم عادة للتراسل ما بين رؤساء المصالح والأقسام، وكذا للتواصل الفوري وإيصال المعلومة في وقتها ومن المصدر إلى المستقبل مباشرة أو مع مراعاة التدرج الهرمي وحسب نوعية المعلومة، من جهة أخرى يتم الإعتماد على الإتصالات الهاتفية في المؤسسة حسب تصريح 16.36% من المبحوثين، والذي يعتبر من أهم الوسائل التواصلية وأقدمها سواء داخل أو خارج المؤسسة، أينما يعتمد عليها المسؤولين والموظفين بدرجة كبيرة في نقل وتبادل المعلومات بين

مختلف المصالح وحتى في التواصل مع المؤمنين إجتماعيا والمؤسسات الوسيطة، فمن بين أهم الإجهادات في مجال الإتصالات الهاتفية تفعيل المؤسسة لخدمة الرسائل النصية SMS التي تصل إلى شبكات المحمول لتزود المؤمن لهم إجتماعيا بما يحتاجونه من معلومات خاصة ما يتعلق منها بالأداءات والتعويضات سواء اليومية أو الطبية، تلقي الإستدعاءات الطبية، مواعيد إستلام بطاقات الشفاء وغيرها، حيث وحسب تصريحات مدير الأداءات المتولي لمنصب المدير العام بالنيابة للصندوق وبرجوعه إلى إحدى الوثائق التي سمح لنا بالإطلاع عليها يتراوح معدل الرسائل النصية الموجه لفائدة مستعملي الصندوق ما بين 255_507 رسالة نصية قصيرة، من جهة أخرى، يتم الإعتماد أيضا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على البرمجيات وذلك حسب ما أدلى به 16.36% من أفراد العينة، نظرا لما تمنحه من تسهيلات للعمل وضمان لسهولة التعامل مع البيانات، فيما إعتبر 13.93% آخرون أن هنالك توظيف لكل من قواعد البيانات وشبكة الإنترنت على التوالي، حيث يبرز دور قواعد البيانات في ضمان جمع وتخزين مع سهولة إسترجاع المعلومات، في حين أن الشبكة العنكبوتية سمة العصر و إحدى الضروريات المستحدثة والتي فرضها التغير القائم إثر عامل الحداثة والعولمة، ما ترتب عنه طغيانها على مختلف المجالات من بينها ميدان العمل لتزيد من سرعة الحصول على المعلومة وتوظيفها في الوقت والمكان المناسبين. يرجع توظيف تكنولوجيا المعلومات في الصندوق الوطني للتأمينات إلى الإجتماعية في إطار العمل على عصرنة المؤسسات الخدماتية، خاصة في ظل التغيرات البيئية المحيطة والمتسارعة والتي فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي، مما حتم على المؤسسات التخلي على الممارسات القديمة أو التقليدية، وتبني ممارسات أخرى أكثر حداثة وملائمة لمتطلبات البيئة الخارجية خاصة في ظل التغير المستمر الذي يعرفه ميدان العمل على وجه الخصوص، حيث أن التوظيف الرشيد لتكنولوجيا المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في رفع مستويات الأداء، مع تعزيز ولاء العاملين نتيجة تخفيفها لأعباء العمل وضغوطاته من جهة، ومن جهة أخرى تحسين نوعية المخرجات المطروحة بهدف كسب رضا العملاء، خاصة في ظل نمو العنصر البشري وتطور قدراته وتكوينه القاعدي المواكب لمتطلبات الحداثة التي ألفت بظلالها على المؤسسات المعاصرة ما فرض عليها إحداث تغيرات أساسية من بينها توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحقيق صالح جميع الأطراف، وتعرف هذه العملية بالتدمير الإبداعي والتي جاء بها بيتر شونبيتر في إطار التحول من وضع تنظيمي أكثر توافقا مع متطلبات عصر المعلومات، فالمؤسسة غالبا ما تتخلص من كل الإجراءات البيروقراطية والممارسات التقليدية وتستبدلها بأخرى أكثر مواكبة للتغيرات الخارجية ومتطلبات العمل الداخلية أملا في التكيف من جهة وفي تحسين نوعية المخرجات المطروحة وضمان مكانة متميزة من جهة أخرى.

الجدول رقم (06) يوضح استخدام المبحوثين للهاتف في العمل ومجالات ذلك.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	إستخدام الهاتف في العمل ومجالات ذلك	
83.34	30	21.80	22	التواصل مع الزملاء	نعم
		19.80	20	التواصل المباشر مع المسؤول	
		17.82	18	التواصل مع العملاء	
		21.80	22	حل المشكلات الطارئة	
		18.81	19	التواصل مع مؤسسات أخرى	
		100	101	المجموع الجزئي	
16.67	06				لا
100	36				المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 83.34 % من المبحوثين، قد صرحوا بإستخدامهم الهاتف في ميدان العمل مقابل 16.67 % الذي أدلوا بالعكس، حيث يعتبر الهاتف من أقدم وأكثر تقنيات تكنولوجيا المعلومات فاعلية في نقل وتبادل المعلومات وتسهيلاً لعملية التواصل، نظراً لتداخله مع عدة مجالات في ميدان العمل على وجه الخصوص وتعدد توظيفاته، هذا ما تبين من خلال تنوع الإجابات، حيث يميل 21.80 % من المبحوثين إلى إستخدامه في التواصل مع الزملاء العاملين في مختلف مصالح وأقسام المؤسسة لتبادل المعلومات والملفات والوثائق الخاصة بالعمل، كما أن الهاتف وسيلة أساسية لحل المشكلات الطارئة حسب 21.80 % من أفراد العينة نظراً لتوفره على خاصية الأنية الإتصالية مما يقلل من وقت ديمومة المشكلة في حالة حدوثها، مع إمكانية إعلام جميع الأطراف المشاركة بهدف إيجاد الحل السريع والمناسب في الوقت المناسب خاصة أن المؤسسة مرتبطة بالتزامات ثنائية مع المؤمن لهم إجتماعياً من جهة والمؤسسات الوسيطة والمستفيدة من خدماتها من جهة أخرى، من جانب آخر إعتبر 19.80 % من المبحوثين أنهم يستخدمون الهاتف في التواصل المباشر بين المسؤولين ورؤساء المصالح والأقسام وذلك لضمان التسيير الفعال للعمل على أكمل وجه وإستقبال وإرسال المعلومات والأوامر، وكذا الإستشارة لأن كل مصلحة في المؤسسة تكمل باقي المصالح الأخرى مع حفظ خصوصية كل مصلحة وتعزيز مبدأ التشاور والحوار والإستفادة من خبرات المسؤولين وأراءهم، فيما يتم إستخدام الهاتف أيضاً في التواصل مع مؤسسات أخرى وذلك حسب 18.81 % من إجابات المبحوثين من بين هذه المؤسسات البنوك، الصيدليات، المستشفيات، المؤسسات الخدمية، وكل المؤسسات التي تؤمن عمالها إجتماعياً والتي تندرج تحت إطار المؤسسات المستخدمة والوسيط ما بين الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء والمستفيدين من خدماته، إضافة لإمكانية

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

حدوث إتصالات هاتفية مباشرة مع المؤمن لهم إجتماعيا وذلك حسب 17.82% من المبحوثين الذين أكدوا على هذا النوع من الإتصالات الذي قد يتم في حالات مختلفة كالتصريح بالأداءات او إعلام المؤمن له بأي تغييرات على مستوى ملفه وأيضا في إطار عملية رقمنة قطاع التأمينات يتم اللجوء إلى هذا النوع من الإتصالات للإعلام بالنوع الخدماتي الجديد وأهميته وضروريات الإستفادة منه، لكن هذا النوع من توظيفات الشبكة الهاتفية غالبا ما تعترضه صعوبات من جهة المؤمن لهم إجتماعيا إثر ضعف وعيهم بخدمات المؤسسة، وهذا ما أكد عليه مدير الصندوق الوطني بالنيابة المتقلد في الأصل منصب مدير الأداءات، عندما تطرق إلى جانب اللامبالاة عند المؤمن لهم إجتماعيا، حيث أنهم يزودون الصندوق بأرقام هاتفية خارج نطاق الخدمة، أو لا يردون على إتصالات المؤسسة، وفي غالب الأحيان يمتنعون نهائيا عن منح أرقامهم، هذا ما يظهر نقص وعي المؤمن لهم إجتماعيا بأهمية التواصل الهاتفي المباشر مع المؤسسة، ما يترتب عليه زيادة معدل شكاويهم في حين أنهم لا يبذلون الجهد الكافي ولا يتعاونون مع المؤسسة لتخليص أعمالهم وحل مشاكلهم خاصة الطارئة منها.

الجدول رقم (07) يوضح مجالات إستخدام الحاسوب

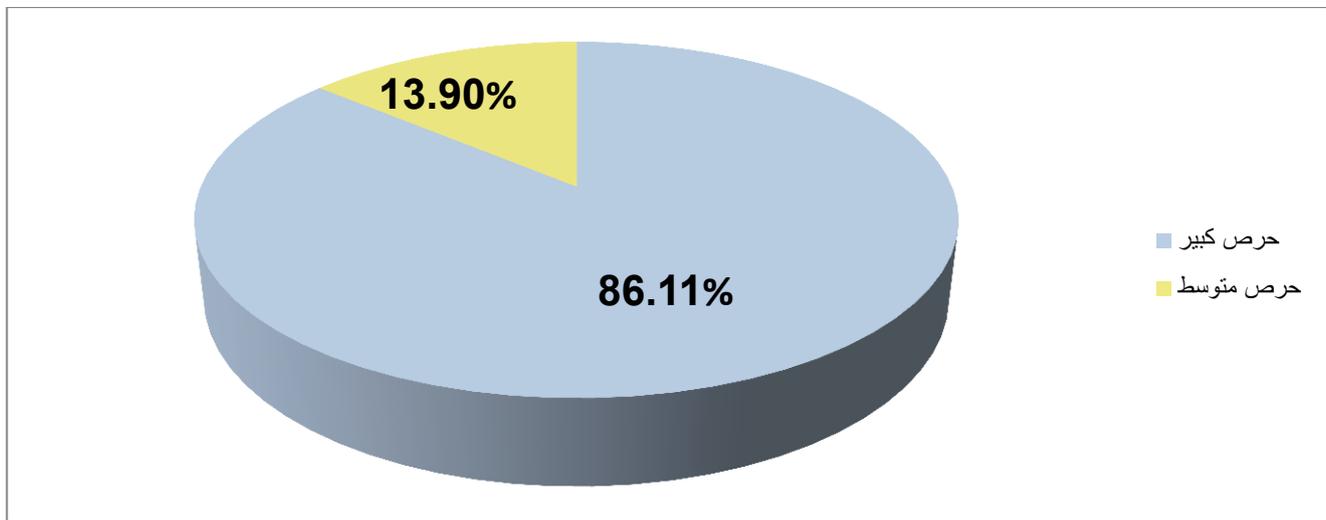
النسبة المئوية %	التكرار	مجالات إستخدام الحاسوب
33.68	32	تخزين وإسترجاع المعلومات
35.78	34	كتابة تقارير
27.36	26	تدوين إحصائيات
3.15	03	أخرى تذكر
100	95	المجموع

من خلال الجدول يتبين أنه يتم إستخدام الحواسيب الإلكترونية في كتابة التقارير وذلك حسب تصريح 35.78% من المبحوثين، فأى وثيقة رسمية اليوم هي وثيقة منظمة ومنقحة بإستخدام برامج الحاسوب مثل الوارد وغيرها، من برامج التدوين التي تضمن كتابة المعلومة، حفظها، والرجوع إليها وقت الحاجة، حتى أن الملفات المتعلقة بالعمل ونظام الأرشيف داخل المؤسسة العصرية تجاوز نظم التخزين الورقية إلى كتابة الملفات الرقمية والأرشيف الإلكتروني بإستخدام تقنية الحاسوب، حيث أن هذا الأخير من أحسن أليات تخزين وإسترجاع المعلومات وتفاذي أي شكل من أشكال الضياع، وهذا ما أكد عليه 33.68% من المبحوثين، فيما ذهب 2.36% آخرون للتأكيد على إستخدام الحاسوب في تدوين الإحصائيات خاصة في ظل تنوع برامج وتطبيقات الإحصاء مثل Excel، والتي تسهل العمليات الحسابية على العاملين خاصة وأن المؤسسة تحتوي على أقسام متخصصة في الحسابات، كما تتعامل في إطار أمور مالية متعلقة بالدفع وتخليص الأداءات والتعويضات والتي تتطلب الدقة والشفافية لتجنب أي

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

نوع من الأخطاء أو الهفوات أو حتى التجاوزات المقصودة ما يزيد من فعالية الرقابة التنظيمية خاصة بعد تحولها إلى رقابة إلكترونية، إضافة إلى ذلك يتم استخدام الحاسوب في التواصل الداخلي بين العاملين والمدراء أو الخارجين من وصاية ومؤسسات وسيطة كالبنوك، مؤسسات القطاع الصحي، مؤسسات خاصة، مؤسسات تابعة للقطاع العام، وفي تعزيز المراسلات من خلال توظيف الحاسوب في عملية التواصل والتبادل المعلوماتي، وتسهيل أمور المحاسبة خاصة في ظل تعقدها وكبر عدد المنتسبين للمؤسسة من المؤمن لهم إجتماعيا وذلك حسب 3.15% من المبحوثين.

الشكل البياني رقم (02) يوضح مدى حرص المؤسسة على تجهيز الأقسام بالحواسيب



من خلال الشكل البياني يتبين أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يحرص بصفة كبيرة على تجهيز مختلف مصالحه وأقسامه بالحواسيب، وذلك حسب تصريحات 86.11% من المبحوثين، فيما يرى 13.90% أن حرص المؤسسة متوسط، ويرجع تأكيد أفراد العينة على حرص المؤسسة الكبير على التجهيز بهذا النوع من التقانات المعلوماتية، نظرا لتداخل أنظمة الحاسوب مع جميع نظم العمل وعلى مستوى مختلف المؤسسات، التي إنتقلت اليوم من نظم العمل اليدوية إلى النظم الرقمية المعتمدة على التطبيقات الإلكترونية، وكذا للدور والأهمية الكبيرة للحاسوب في تنظيم العمل وحفظ المعلومات، كتابة التقارير وإنشاء الجداول وإختصار الجهد مع إمكانية مراقبة الأعمال وإكتشاف الثغرات، وحتى الإتصال بشبكة الأنترنت وتخليص كل الأمور المتعلقة بالعمل بأقل مجهود وأكثر فعالية مما يخفف العبء على الموظف، فيحسن من مستوى أدائه ويرفع من مردوبيته في العمل.

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

من جانب آخر يمكن أن تؤثر تحسينات بيئة العمل على إرتباط العامل بمحيط عمله فتحسن من علاقاته الإنسانية، وتخلق لديه حالة من الإستقرار الوظيفي وتحفيزا على البذل أكثر لطالما تتوفر جميع شروط الراحة في العمل، من بينها التقانات التكنولوجية، أهمها الحاسوب، فتوفير الجو العملي المناسب من شأنه درأ جو المشاحنات وتقليل حالات الإغتراب الوظيفي وهذا ما أكد عليه سايلز حين ربط سلوكات جماعات العمل بالظروف التكنولوجية المحيطة ودورها في تحديد السلوك الإنساني من بينها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والمسؤولين على حد سواء وزيادة معدلات الإستقرار ضمن إطار التنظيم أو المؤسسة .

الجدول رقم(08) يوضح إعتقاد المؤسسة على البرمجيات في الوصول إلى الأداء المطلوب

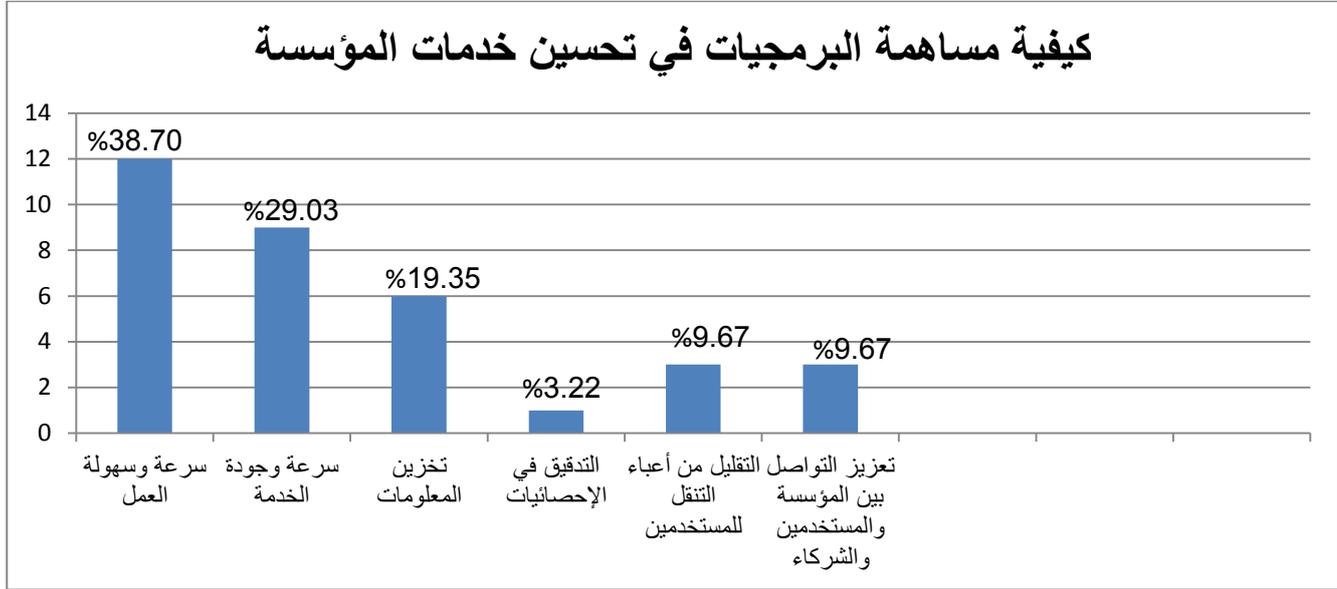
النسبة المئوية %	التكرار	إعتقاد المؤسسة على البرمجيات للوصول للأداء المطلوب
94.44	34	نعم
5.56	02	لا
100	36	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية يعتمد على البرمجيات من أجل الوصول للأداء المطلوب وذلك حسب إجابات 94.44% من المبحوثين في حين أن 5.56% من المبحوثين صرحوا بالعكس، وتلعب البرمجيات دورا هاما في معالجة المعطيات وتحويلها لمعلومات قابلة للإستهلاك والتداول لتطوير وتحسين نظم العمل وتسيير المخازن والمصالح التابعة للوكالة، إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المؤسسية المطروحة ورفع مستويات أداء العمال.

تتنوع البرمجيات التي يعتمد عليها في المؤسسة بتنوع إختصاصات مصالحها وأقسامها فمنها ما يتعلق بالإحصائيات، وتطبيقات الإعلام الألي وتسهيل القيام بالأعمال مثل: Excel، Word ، ومنها ما يرتبط بتخليص الأمور المتعلقة بالمؤمنين إجتماعيا والمستخدمين أي برمجيات خاصة بالتوجيه وتقديم الخدمة، ومن أهم البرمجيات المعتمد عليها في المؤسسة نذكر: برنامج تخليص الأداءات SIGAS، برنامج المراقبة الطبية SIGCM، برنامج التأمينات الإجتماعية SIGAC، برنامج خاص بالتحصيل والإنتساب وحركة المؤمن لهم إجتماعيا SIGMA، برنامج خاص بالمستفيدين من الأعضاء الصناعية SIGAP، برنامج التصريح TELEDECLARATION PROGRAM، برنامج خاص بإستخراج شهادات الإنتساب AFFILIATION WEB، برنامج الأمن الإجتماعي SECU، بالإضافة إلى برامج أخرى مثل SIREC، DENTE WEB، SIG INVALIDES، DAS،

PH CODING ، DAC ، فضاء الهناء، وغيرها من البرامج التي سهلت الامور على جميع الأطراف المستفيدة من المؤسسة سواء كانوا عمال أو مؤمن لهم إجتماعيا، أو أصحاب عمل ومؤسسات وسيطة.

الشكل البياني رقم (03) يوضح كيفية مساهمة البرمجيات في تحسين خدمات المؤسسة



تظهر من خلال الشكل البياني مساهمة البرمجيات في تحسين خدمات المؤسسة حيث أن 38.70% من أفراد العينة يؤكدون على دور البرمجيات في تسهيل العمل وأداء المهام، فيما يذهب 19.35% للتأكيد على دورها في تخزين المعلومات أينما يتم الحصول أكبر عدد من هذه الأخيرة دون الرجوع إلى استخدام المستندات الورقية مع ضمان المراقبة في حالة حدوث أي تغيرات تطراً على ملفات المؤمن لهم إجتماعيا، خاصة أن البرمجيات لها دور كبير في تسريع الأعمال التي في حالة القيام بها يدويا ستستغرق وقتاً أكبر بكثير وهذا ما عبر عنه بإدارة الوقت، فيما تساهم أيضا في تجويد نوعية الخدمة المطروحة للمستهلكين وتسريع الحصول عليها مع ضمان الدقة خاصة في كل ما يتعلق بالإحصائيات وذلك حسب 29.03% من المبحوثين، مع التأكيد على أن التسيير الإلكتروني للأعمال إعتقادا على البرمجيات ينعكس إيجابا على المؤمن لهم إجتماعيا، حيث يجنبهم عناء التنقل وتكاليفه فيقرب الإدارة من المواطن من خلال إمكانية تسوية وضعيته عن بعد من مكان عمله أو بيته، وفق أليات الرقمنة الجديدة حسب 9.67% من المبحوثين، كما أن المؤسسة تربطها علاقات مزدوجة مع المؤسسات الوسيطة من جهة ومع المؤمنين إجتماعيا من جهة أخرى، وهنا يبرز دور البرمجيات المعتمد عليها في تخليص الأعمال والتي غالبا ما تسهل عملية التواصل بين جميع الأطراف المعنية من بينهم أرباب العمل المسيرين لمختلف المؤسسات خاصة

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

كانت أو تابعة للقطاع العام، والتي تضمن حق عمالها في التأمين الإجتماعي وهذا ما صرح به 9.67% إضافة إلى إستخدامات اخرى كالتدقيق في الإحصائيات والتي جاءت بنسبة 3.22%.

الجدول رقم(09) يوضح مدى تركيز المؤسسة على بناء وتفعيل قواعد البيانات

النسبة المئوية %	التكرار	مدى تركيز المؤسسة على بناء وتفعيل قواعد البيانات
80.56	29	كبير
13.90	05	متوسط
2.78	01	ضعيف
100	36	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يركز بدرجة كبيرة على بناء وتفعيل قواعد البيانات وذلك حسب تصريح 80.56% من المبحوثين، فيما يرى 13.90% آخرون أن تركيز المؤسسة متوسط، مقابل 2.78% من المبحوثين يقيمونه بالضعيف. من خلال الإجابات الواردة يتبين تأكيد أغلبية المبحوثين لإهتمام المؤسسات في هذا المجال، نظرا لأهمية هذا الصنف من تكنولوجيا المعلومات، والدور الذي تلعبه في تسهيل أداء الأعمال وكذا تسيير خدمات المؤسسة المختلفة وتخليص الأداءات، ولا يقتصر إستخدامات قواعد البيانات على هذه الأمور فقط، بل تتعداها إلى كل من الصيانة والمراقبة، فعن طريق المعلومات والإحصائيات المخزنة على مستوى القواعد يمكن تحديد النقائص والمشاكل التي تعرقل سير العمل، وفتح تحقيقات في مدى مطابقة وصحة الأداءات في جميع البرامج المعتمدة من طرف المهندسين التقنيين والمعمول بها على مستوى مختلف مصالح وأقسام المؤسسة وإكتشاف أي تجاوزات قد تحدث على مستوى أي قسم أو مصلحة .

الجدول رقم(10) يبين أكثر مستخدمي قواعد البيانات

النسبة المئوية%	التكرار	مستخدمي قواعد البيانات
32.50	25	الموظف العادي
33.80	26	المسؤول
33.80	26	المهندسين التقنيين
100	77	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أكثر مستخدمي قواعد البيانات هم الإطارات والمسؤولين في الصندوق الوطني للتأمينات سواء كانوا مدراء، رؤساء مصالح، رؤساء أقسام، مكلفين بالدراسات.... إضافة إلى المهندسين التقنيين وذلك بنسبة 33.80% للفتنين على التوالي، لكن هذا الإستخدام لا يقتصر على هاتين الفئتين فقط، فحتى الموظفين الموزعين

على مستوى مختلف المصالح يستخدمون قواعد البيانات في تسيير أعمالهم وذلك حسب إجابات 32.50% من المبحوثين، ومنه نستنتج أن هنالك تقارب واضح في النسب يؤكد على عمومية استخدام جميع الفئات الفاعلة داخل المؤسسة لقواعد البيانات دون إستثناء، ويرجع ذلك لأهمية هذه القواعد في حفظ وتخزين المعلومات سواء الخاصة منها بالمؤسسة أو بالمستخدمين أو المؤسسات الوسيطة والمتعاقدة مع الصندوق والرجوع إليها عند الحاجة، فكل الموظفين على إختلاف توزيعاتهم في السلم الإداري وتخصصهم والمهام المكلفين بها يلجون إلى قواعد البيانات ويستخدمونها حسب نوعية عملهم والمهام المكلفين بها وهذا ما أكد عليه مكلف بالدراسات تقني رئيسي بالمديرية الفرعية للأداءات ومدير مساعد لمدير الأداءات في نفس الوقت عندما صرح بأن توظيف قواعد البيانات داخل المؤسسة متاحا للجميع لكن كل حسب موقعه وصلاحياته، حيث يمكن إعتبار تنوع مستخدمي قواعد البيانات أو أي تقنية معلوماتية أخرى على إختلاف توزيعاتهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العمل من جهة، والبيئة المحيطة من جهة أخرى، فالواقع التكنولوجي القائم في المؤسسة هو من يفرض نوع معين من توزيع الأدوار والوظائف ويحتم إختيار الهيكل التنظيمي المناسب لتفعيل الآليات التكنولوجية الملائمة لتخليص المهام، والتي أصبحت تأخذ بعين الإعتبار، خاصة في ظل التغيرات المحيطة التي تفرض تكيف جميع مهارات العاملين على مختلف مستوياتهم مع التغيرات والتقنيات التكنولوجية المتباينة وهذا ما أكد عليه الطرح الذي جاءت به النظرية الموقفية حيث أن الهيكل التنظيمي الغالب في الصندوق الوطني أقرب من حيث خصائصه إلى الهيكل العضوي من الهيكل الميكانيكي، والذي يظهر من خلال مرونة نمط الإتصالات والتبادل السلس للمعلومات والتسيير الرشيد للأقسام والمصالح وفق أسس أكثر ديموقراطية .

الجدول رقم (11) حول سهولة التعامل مع قواعد البيانات وإلى ماذا ترجع صعوبة إستخدامها

النسبة المئوية %	التكرار	سهولة التعامل مع قواعد البيانات وإلى ماذا ترجع صعوبة إستخدامها
64.44	25	نعم
05.55	02	ضعف الخبرة والتكوين
05.55	02	ضعف برامج التدريب
13.90	05	التعقيد في القواعد البيانية
05.55	02	أخرى تذكر
30.56	11	المجموع الجزئي
100	11	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 69.44% من المبحوثين لا يواجهون أي صعوبات في التعامل مع قواعد البيانات وفي ذلك تأكيد واضح على مهارتهم في التعامل مع هذا النوع من تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها الفعال في إطار الأعمال، في حين أن 30.56% تعترضهم جملة من الصعوبات في التعامل مع قواعد البيانات من بينها التعقيد في القواعد البيانية وذلك حسب 45.50% من الأفراد، وقد يرجع ذلك إلى تعدد أنواع قواعد البيانات بين شخصية وتشاركية وموزعة.... إلخ، والتي تتطلب الدراية الكاملة بكل ما يتعلق بها، إضافة إلى طبيعة المعلومات والبيانات التي تتضمنها هذه القواعد خاصة ما يتعلق منها بتخليص الأداءات والإحصائيات وتطبيقات المحاسبة، من جهة أخرى إعتبر 18.20% من المبحوثين أن ضعف عنصر الخبرة اللازمة لإعتماد تكنولوجيا المعلومات يحول دون الإعتماد على قواعد البيانات، والضعف هنا لا يعنى به فقط حديثي التوظيف وقليلي الخبرة، بل حتى الأشخاص ذو سنوات العمل الكثيرة، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى ضعف مستواهم التعليمي، أو إعتيادهم على الأساليب التقليدية في العمل أو حتى الفروقات الفردية وإختلاف قدرات أي فرد عن آخر والتي تقف كعائق أمام القدرة على تعلم كيفية التعامل مع قواعد البيانات، فيما إعتبر 18.20% من المبحوثين أن ضعف برامج التدريب المخصصة لتنمية مدارك الموظفين على إختلاف مستوايتهم حول قواعد البيانات والمدربين المؤهلين لتوضيح كيفية التعامل معها بسلاسة ويسر وقد يرجع ضعف التدريب في هذا المجال لطبيعة العصر ومقتضياته التي تفرض إستخدامات تكنولوجيا المعلومات على الأفراد حتى قبل تعيينهم في مناصب عمل، ونظرا لتغير مفهوم الأمية إلى الأمية التكنولوجية فالأفراد اليوم مجبرين على التعامل مع التقانات المعلوماتية مما يفسر إهمال أو تغاضي المؤسسة عن تفعيل برامج التدريب في هذا المجال، كما أن هنالك 18.20% من المبحوثين يعتبرون أن قواعد البيانات ليست من

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

إختصاصتهم العلمية أو العملية لذلك يواجهون صعوبات بالغة في التعامل معها خاصة وأن توظيفات قواعد البيانات في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال تشمل جميع الأقسام والمصالح، وجميع الموظفين على إختلاف توزيعهم في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (12) حول إستخدام الأنترنت في ميدان العمل ومجالات ذلك

النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	إستخدام الأنترنت في ميدان العمل ومجالات ذلك	
30.55	11	13.33	04	التواصل مع الزملاء أو المسؤول	نعم
		23.33	07	البحث عن معلومات	
		6.66	02	التسويق الإلكتروني	
		16.70	05	الإطلاع على مستجدات ميدان العمل	
		10.00	03	خدمات البريد الإلكتروني	
		16.70	05	تقديم خدمات للزبائن	
		6.66	02	خدمات الإعلان	
		6.66	02	التواصل مع مؤسسات أخرى	
		100	30	المجموع الجزئي	
69.44	25				لا
100	36				المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 69.44% من المبحوثين لا يستخدمون شبكة الأنترنت في العمل، في المقابل صرح 30.56% آخرون بأنهم يستخدمونها في عدة أمور متعلقة بالعمل، فالشبكة العنكبوتية اليوم هي الملجأ الأول للبحث عن المعلومات من مصدرها بكل يسر وسهولة سواء كانت هذه المعلومات تصب في صالح العمل أو زيادة الرصيد المعرفي والثقافي للمسؤول أو الموظف وهذا حسب 23.33% من المبحوثين، كما أنها تستخدم للإطلاع على مستجدات العمل وذلك حسب 16.70% من المبحوثين فالمؤسسات غالبا تابعة لوزارات وصية قد تحدث تغيرات أو تصدر قوانين وتشريعات جديدة تستلزم العمل بها والإطلاع عليها، ومن جانب آخر تتواجد المؤسسة في محيط ديناميكي ومتضمن لمثيلاتها من المؤسسات التي تسعى دوما لتحقيق الأفضل من خلال تشجيع الإبداع والإبتكار والتي تنشر إنجازاتها وطبيعة خدماتها وكل ما تنفرد من خلاله في المواقع الإلكترونية، هذا ما يخلق دافعا ويحفز باقي المؤسسات على إحداث التغيير وتشجيع عمليات التحسين المستمر، بهدف كسب رضى المستخدمين أو المؤمنين إجتماعيا وتقديم خدمة ذات جودة عن طريق توظيف شبكة الأنترنت سواء في تخليص الأمور المتعلقة

بالعمل داخل المؤسسة، أو تقديم خدمات عن بعد وهذا حسب 16.70% من المبحوثين الذين أكدوا على أهمية استخدام الأنترنت في تقديم خدمات مرضية للعميل أو المؤمن إجتماعيا خاصة بعد تفعيل كل من فضاء الهناء والبوابة الإلكترونية الذان يعتبران نقلة نوعية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، كما أنهم يستخدمون شبكة الأنترنت في تسيير الأرصديات الإلكترونية الخاصة بتخليص الأداءات وذلك لصب هذه الأخيرة في حسابات المؤمن لهم إجتماعيا .

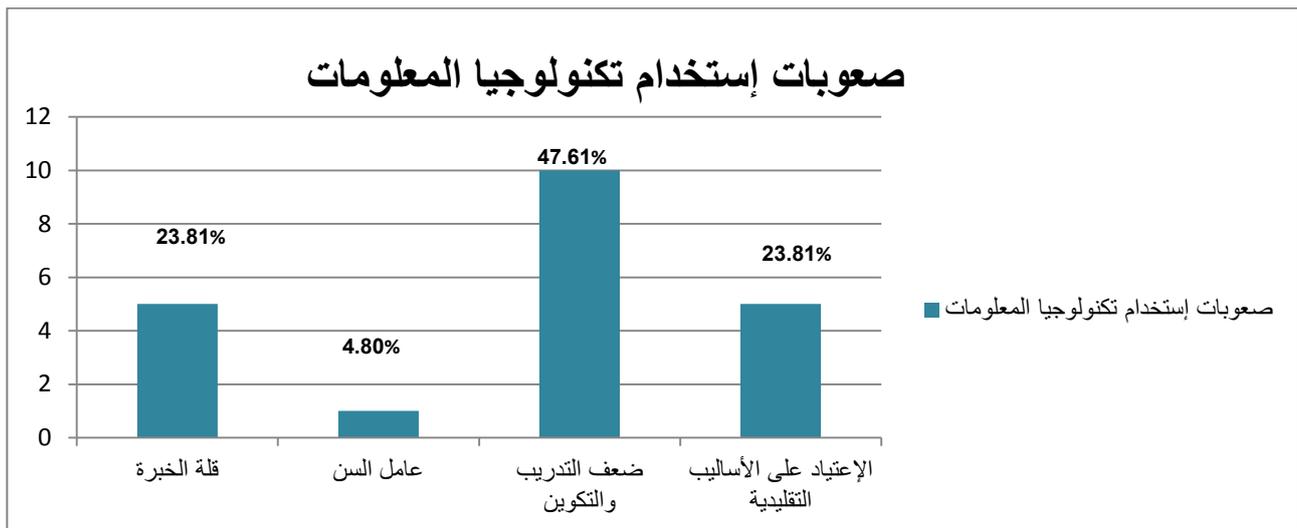
يتم استخدام الأنترنت أيضا في تفعيل التواصل بين الموظفين أو المدراء حسب 13.33% من المبحوثين، هذا من خلال استخدام وسائل التواصل الإجتماعي، أو أي تطبيق آخر خاص بالمؤسسة وذلك لنقل المعلومات بسهولة وفعالية أكثر وتنمية التفاعل الإجتماعي والقيم الإيجابية من تعاون وتضامن وتماسك وحتى التبادل الثقافي والفكري داخل ميدان العمل مما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية جامعة لجميع الأطراف، قائمة على التواصل السلس بين العاملين من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، هذا ما أكد عليه المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية للموارد البشرية والإنجازات والإنجازات والأرشيف والممتلكات، ورئيس قسم الوسائل العامة بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية عندما وصف إنتقال المعلومة من المصدر إلى المستقبل بعبارة :

"la Transmission fluide des informations"

وفي ذلك إشارة لتدفق المعلومات، من خلال وصف المعلومة بالسائلة وسلسة الإنتقال، كما يسمح هذا التبادل المعلوماتي بالتنسيق بين المصالح والأقسام في ظل إحتياج كل مصلحة للأخرى وتكامل الوظائف ما يستوجب توظيف آلية دقيقة، سريعة وعملية ، من جهة أخرى تستخدم شبكة الأنترنت أيضا أيضا في عملية تبادل البريد الإلكتروني وهذا حسب 10.00% من المبحوثين، نظرا للخيارات التي يمنحها هذا الأخير من سهولة الإستخدام، إلى الأنية بإمكانية التخزين والإسترجاع للمعلومات عند الحاجة، إضافة إلى إمكانية استخدام الأنترنت في خدمات الإعلان والتسويق الإلكتروني لمخرجات المؤسسة(الخدمات) وحتى التواصل مع مؤسسات أخرى قد تكون وسيطة أو متعاقدة لها مصالح مشتركة مع الصندوق وهذا حسب تصريح 6.66% من المبحوثين لكل إجابة على التوالي، لكن ذلك لا ينفي النقائص المسجلة حول جانبي الإعلان والتسويق حيث أن المؤسسة نظرا لإنتماؤها للقطاع العام، وطبيعتها الخدمائية الخالصة غالبا ما تتغافل عن تدعيم ثقافة الإعلان والتسويق التي تعتبر ثانوية وهذا ما أكد عليه مكلف بالدراسات تقني رئيسي بالمديرية الفرعية للأداءات والمدير المساعد لمدير الأداءات من خلال مقابلته وتطرقه إلى أهم توظيفات شبكة الأنترنت .

تتباين آراء المسؤولين حول تفعيل مواقع للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء على شبكة الأنترنت بين مؤيد ومعارض، فمن خلال الحوار مع مدير الأداءات المدير بالنيابة للصندوق أكد دعمه الكامل لكل التحولات الرقمية التي تعرفها المؤسسات المعاصرة لاطالما تسرع من الوصول إلى الأهداف المخطط لها والتي تصب في خدمة الصالح العام بغض النظر عن ما إذا كان موقعا رسميا أو صفحة على مواقع التواصل الإجتماعي، في حين يعارض المدير المساعد لمدير الأداءات عند إجراء مقابلة معه فكرة تسخير مواقع التواصل الإجتماعي لتسيير الأعمال والتعريف بخدمات المؤسسة وتخليصها عن بعد، هذا لأنه يعتبر أن مواقع التواصل الإجتماعي وعلى رأسها فيسبوك شركات خاصة ومتعدد الجنسيات، تعرف الكثير من المشكلات ولديها العديد من الثغرات التي وإن تم إستغلالها ستضر المؤسسة أكثر من أن تنفعها، كما أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية مؤسسة حكومية تابعة لقطاع الضمان الإجتماعي ليست ملزمة بتدعيم شركات مواقع التواصل الإجتماعي الخاصة التي تستغلها في زيادة أرباحها وخلق صورة خالية من الشوائب رغم جل المشكلات التي تعرفها من أهمها سهولة الإختراق والقرصنة وضعف الأمن المعلوماتي خصوصا أن المؤسسة تتعامل مع بيانات خاصة جدا وأرقام مالية ضخمة يكمن لأي متخصص في السرقات الإلكترونية تنفيذ عملياته والولوج إلى قواعدها البيانية ومعلوماتها السرية التي من المفروض أن يتوخى الحذر في التعامل معها، لكن ذلك لا ينفى أهمية ودور الصفحات الرسمية على مستوى أهم محركات البحث حسبه والتابعة للمديرية العامة والوزارة الوصية .

الشكل البياني رقم (04) يبين الصعوبات التي تواجه المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات



يمثل الشكل البياني مختلف الصعوبات التي تواجه أفراد العينة عند استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث أن من بين 36 مبحوث، تبين أنه فقط 44.44% يعانون من هذه الصعوبات والتي تباينت فيما بينهم، حيث أن 47.61%

منهم قد أكدوا على ضعف برامج التدريب وأليات التكوين وعدم إستقطاب المختصين في المجال على مستوى المؤسسة فيما يخص تدعيم إستخدام مختلف الموظفين الذين يعانون من نقائص في مجال إستخدام التقانات المعلوماتية، فغالبا ما يرتبط ضعف التدريب بميزانية المؤسسة من جهة وبقلة الأفراد الذين يواجهون صعوبات في هذا المجال وبعدم تأثير الصعوبات التي تواجههم بدرجة كبيرة على تسيير العمل وإمكانية تغطية نقائصهم وحل المشكلات التي تواجههم من طرف زملائهم، في إطار تجسيد معاني التشاركية والتعاون الوظيفي، خاصة أن التنظيمات لا يغلب عليها الطابع الرسمي فقط بل تضم شبكات معقدة من العلاقات الإجتماعية الغير رسمية هذا ما تطابق مع نتائج الدراسة السابقة لأحمد حاجي حسن المغنونة ب: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات الخلوية أينما تم التوصل إلى إهمال عنصري التدريب والتكوين على إستخدام التقانات المعلوماتية بدرجة كبيرة وحتى وإن وجدت لا تكون بالمستوى المطلوب ولا تلبي إحتياجات العمال فهذه المشكلة تتواجد على مستوى الكثير من المؤسسات أينما يضعف الإلتباه لها متجاهلين تأثيراتها على إجهاد العاملين وتراجع مستوى أدائهم، وكما تساهم في خلق الروتين الوظيفي وتثبيط الأفكار الإبداعية، من جهة أخرى شدد 23.81% من المبحوثين على إعتيادهم على الأساليب التقليدية في تخلص الأعمال، حيث أنهم يواجهون صعوبات في الإنتقال من الإدارة الورقية إلى إدارة بدون أوراق تعتمد إعتيادا كاملا على تكنولوجيا المعلومات وتحديثاتها.

أما 23.81% آخرين، فيرجعون صعوبات إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى قلة الخبرة في مجال العمل ، والتي تعود إلى حداثة المنصب، أو يمكن أن يرجع ذلك إلى سياسة إحتكار الأعمال خاصة الإللكترونية والصعبة منها من طرف ذوي الخبرة الواسعة أو إيكالها إلى أشخاص على إعتياد ودراية بكيفية حلها هنا العامل أو حتى القائد يواجه صعوبات في التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات نظرا لعدم الإعتياد وعدم منح فرصة تحقيق الصواب والخطأ إثر حساسية الأعمال وكبر هامش المسؤوليات، فيما إعتبر مبحوث واحد بنسبة 4.80 أن عامل السن هو الحائل الوحيد بينه وبين إستخدام تكنولوجيا المعلومات .

❖ إستنتاج :

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالمحور الثاني المعنون بإستخدامات المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات، تبين أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقالمة، يحرص على توظيف مختلف تكنولوجيا المعلومات في ميدان العمل والتي تنتوع مابين الحواسيب، البريد الإللكتروني، البرمجيات، الهاتف، قواعد البيانات، وشبكة الأنترنت، حيث تتداخل في مجالات متنوعة بهدف تسهيل العمل وضمان جودة المخرجات،

إضافة إلى التخزين الفعال للمعلومة مع ضمان الإسترجاع، وتعزيز سبل التواصل بين مختلف المصالح والأقسام، خاصة وأن هذا النوع من التكنولوجيات فرض نفسه على جميع ميادين العمل وعلى جميع العاملين بالمؤسسة على إختلاف توزيعاتهم في السلم الهرمي أينما يلجؤون إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات كل حسب تخصصه وطبيعة عمله ومسؤولياته، من جانب آخر يظهر إهتمام المؤسسة بعملائها سواء كانوا مستخدمين أو مؤمن لهم إجتماعيا من خلال جملة الإجتهدات البارزة في مجال تكنولوجيا المعلومات، متمثلة في تطوير البرمجيات وتفعيل الأرضيات الرقمية المخلصة للأعمال عن بعد، في إحدى أهم الخطوات التطبيقية لقانون رقمنة القطاع العمومي.

لكن هذا لا ينفي وجود بعض الصعوبات التي تعترض عددا من الأفراد داخل المؤسسة وتعيق تحكّمهم التام في تكنولوجيا المعلومات، حيث تستدعي تفعيل برامج التدريب والتكوين وتوظيف متخصصين في مجال التعامل مع تكنولوجيا المعلومات تجنباً لأي مشكلات مستقبلية قد تؤثر على التسيير الحسن للمؤسسة.

المحور الثالث : تكنولوجيا المعلومات والتميز القيادي

الجدول رقم (14) يوضح نمط العمل الذي يحبذه أفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	نمط العمل الذي يحبذه أفراد العينة
25	10	العمل الجماعي
15	06	العمل الفردي
60	24	العمل الفردي والجماعي معا
100	40	المجموع

يمثل الجدول نمط العمل المحبذ بالنسبة لأفراد العينة، حيث أن 60% من المبحوثين يفضلون العمل الفردي والجماعي معا، أي حسب الموقف الذي يتطلب إختيار نمط معين أو تفعيل النمطين في آن واحد، فأحيانا يكون العمل الجماعي أفضل للوصول إلى الأهداف المبتغاة بسرعة أكبر، فهو ألية أساسية لتبادل الخبرات والمعارف وتنمية المهارات والإستفادة من إمكانيات القادة وأفراد الجماعة، وحتى التحفيز على التحسين والتطوير الذاتي وزيادة كفاءة العاملين، من جهة أخرى يبرز إنعكاسه على الجانب القيمي للأفراد فتتحسن العلاقات الإجتماعية داخل بيئة العمل مما يعزز الشعور بالإنتماء الوظيفي ودرأ الإغتراب حتى وإن كان منصب قيادي فهذا لا ينفي تداخل الجانب الغير رسمي، فحتى المسؤول أو القائد تربطه علاقات إنسانية وإجتماعية وله مقومات تجعل منه قدوة للمرؤوسين الذين يتأثرون به، كما يرفع من معدل إنتشار القيم الإيجابية كالتعاون، التضامن وروح الفريق، إضافة إلى أن هذا

النوع من الأعمال يشجع على زيادة مستويات الإبداع الإداري وخلق الأفكار الإبتكارية التي تنعكس بصفة آلية على تحسين نوعية مخرجات المؤسسة أو خدماتها، طالما أنه يحرر العامل نوعا ما من القيود البيروقراطية وهيكلية التنظيم وروتينية الدور والوظيفة، أما العمل الفردي الذي يستميل أفراد العينة فترجع أهميته إلى توزيع الأدوار والمهام في التنظيم، والتي تفرض على كل فرد وظيفة معينة ضمن نطاق تخصص معين، مما يزيد من التركيز في إنجاز المهام المطلوبة ويرفع من جودة الأداء كما أنه يحمل كل فرد قدرا من المسؤولية الفردية ويمنح فرصة التميز الفردي في أوساط العاملين ويعزز أكثر من صور التنافس على الإنجاز.

أما بالنسبة لـ 25% من أفراد العينة فيفضلون العمل الجماعي فقط الذي يعتبر حسب منظورهم الطريقة الأنجح لتحقيق أهداف جميع الأطراف العاملة ضمن نطاق المجموعات والمؤسسة ككل ، في حين أن 15% يفضلون العمل الفردي فقط كنوع أكثر إستقلالية وتفرد وإظهارا للقدرات الفردية للأفراد، وحتى من ناحية التقييم الفردي الذي يساعد لاحقا في عمليات الترقية الوظيفية وزيادة الخبرة.

الجدول رقم (15) يبين الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين

النسبة المئوية %	التكرار	الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين
21.62	08	الصرامة والحزم
64.90	24	المشورة والنقاش
13.51	05	ترك الحرية المطلقة للموظفين
100	37	المجموع

يتوضح من خلال الجدول نوع الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة، حيث يتبين من خلال معظم إجابات المبحوثين والتي بلغت نسبتها 64.90% اعتماد أسلوب المشورة والنقاش، وفي ذلك تجسيد لمبدأ الديمقراطية في التسيير وإحترام آراء الموظفين والإستماع إلى أفكارهم مهما اختلف توزيعهم في السلم الوظيفي، حيث يرجع ذلك إلى إيمان المسؤولين بأهمية التخصص في العمل، فالمسؤول مهما بلغ من مهارات وكفاءات قيادية وتفعيل لخواص الرقابة إلى أنه تبقى هنالك أمور الموظف أدري بها لأنه هو المسؤول المباشر عنها، كما أن تحسيس العامل بقيمته ودوره الوظيفي المعنوي منه خاصة يشجع أكثر على تقديمه الأفضل، فقد تطرقت الدراسة السابقة لصباحي الأحضر المعنونة بدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، والتي ركزت على نمط القيادة التحويلية الأقرب إلى القيادة بالمشورة والنقاش، إلى أهمية الأساليب القيادية المرنة وأهميتها في تقييم وتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، لذلك وجب التركيز أكثر على رأس المال الفكري الذي يعتبر بمثابة

مصدرا للتميز إذا ما أتيحت له فرص إحداث التغيير وحرية المبادرة، والتحفيز على الإبداع في ظل بيئة تنظيمية مرنة ومستقلة، وهذا ما يركز عليه المسؤولون في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء من بينهم مدير الصندوق الوطني بالنيابة، ورئيس قسم الوسائل العامة، وإطار قانوني محضر جلسات رئيسي الذين تمت مقابلتهم حيث أكدوا على أنهم يستشيرون الموظفين في العديد من أمور العمل خاصة ما يتعلق منها بإتخاذ القرارات المصيرية والمناسبة من خلال عقد إجتماعات أسبوعية دورية تضم كل من المدير العام للوكالة ومختلف رؤساء المصالح والأقسام الذين بدورهم يحملون إقتراحات ومشاكل مصالحهم وموظفيهم ليت مبعث ذلك صياغة تقرير عام عن كل تم التطرق إليه، ووضع جدول أعمال مناسب من طرف رئيس قسم ورئيسي قطاع في تجسيد لمعاني التشارك والتعاون بين جميع الأطراف، كما أن هذا الأسلوب القيادي يخلق نوع من المرونة والتكيف للعامل، لأنه يخرج من نطاق الأمر والتنفيذ البحث إلى نطاق التنمية، حيث يفتح باب تبادل الخبرة والإستفادة من مهارات الآخرين وحتى التأثير بصفات القادة بإعتبارهم قدوة، وغالبا ما يلجأ المسؤولون إلى ديموقراطية التسيير لرفع مستويات الأداء، تحفيز العاملين، وتفعيل سبل الإبداع من خلال طرح أفكار جديدة إضافة إلى خلق نوع من التكاثر الإجتماعي وغرس لمبدأ العمل الجماعي وحتى الوصول إلى السعادة المنظمة، لكن هذا لا ينفي وجود نمط قيادي آخر منتشر في المؤسسة يتسم بالصرامة والحزم وهذا ما جاء حسب 21.62% من أفراد العينة، وهم الأفراد الذين يميلون أكثر إلى الشدة بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بإعتبار أن هنالك نوع من المرؤوسين المتمردون والغير ملتزمين في العمل، فلا يتحملون مسؤوليتهم كاملة ويتجاوزون القوانين نوعا ما، لذلك ينبغي إعتداد أسلوب أقل لنا لضمان تجاوبهم وتأديتهم لمهامهم على أكمل وجه، من جهة أخرى تبين من خلال إجابات المبحوثين أن هنالك نمط ثالث من القيادة تعرف بالقيادة المتسيبية والقائمة على منح الحرية المطلقة للموظفين وذلك حسب 13.51% من المبحوثين لكن هذا النوع بقدر ما يمنح نوع من الإستقلالية للمرؤوسين بقدر ما يشجع على خلق سلوكيات تعود بالسلب على التنظيم كالتسيب في العمل، عدم الإنضباط عدم إحتزام الوقت.... وإنتشاره بنسبة معتبرة في مؤسسة مثل الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يمكن أن ينبأ عن وجود الخطر، خاصة في حالة تزايد أعداد القادة المتسيبيين وإنتشارها في مواقع حساسة.

الجدول رقم(16) يبين إعتقاد القادة على تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، التسيير، وأداء المهام، ومجالات إستخدامها

النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	إعتقاد القادة على تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، التسيير، وأداء المهام، ومجالات إستخدامها	
83.33	25	17.24	20	توفير القدر الكافي من المعلومات	نعم
		8.62	10	التواصل المباشر مع الموظفين	
		15.52	18	تطوير نظم العمل	
		12.07	14	التسيير الإلكتروني للمصالح والأقسام	
		6.03	07	تحديد نقائص ومشاكل المؤسسة	
		4.31	05	عقلانية القرار	
		9.48	11	الرقابة	
		10.34	12	الأرشفة	
		9.48	11	التشجيع على الإبداع والإبتكار	
		6.90	08	التخطيط الإستراتيجي	
		100	116	المجموع الجزئي	
16.67	05				لا
100	30				المجموع

يتضح من خلال الجدول إعتقاد القادة والمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات في الإدارة والتسيير وأداء المهام، حيث أن 83.33% من المبحوثين يجمعون على التوظيف الفعلي لمجموع التقانات المعلوماتية في تسيير العمليات الإدارية الداخلية والخارجية للمؤسسة، إضافة إلى أهميتها في تسهيل القيام بالوظائف المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين، فتكنولوجيا المعلومات أصبحت آلية تدعيمية لا يمكن الاستغناء عنها، وهذا ما يظهر من خلال تعدد مجالات إستخدامها، حيث أنها وحسب 17.24% من أفراد العينة يستخدمها المسيريون والقادة من أجل تحصيل قدر كافي من المعلومات المتعلقة بميدان العمل وكل ما يخدمه، ولا يكتفي المستفيد من تكنولوجيا المعلومات فقط بذلك، بل يتعداه إلى التوظيف الفعلي للمعلومة من خلال إستغلالها في تطوير نظم العمل وألياته وهذا حسب 15.52%، خاصة أن المؤسسة متواجدة في بيئة ديناميكية تفرض علينا إعتقاد سبل التغيير من فترة إلى أخرى لضمان الإستمرارية والتميز، والقائد المتمكن هو من يعمل بإستمرار على

كسر القوالب الجامدة ودفع مؤسسته لتحقيق الأفضل، في حين صرح 12.07% بأن تكنولوجيا المعلومات خلقت نوعامن التسيير يعرف بالتسيير الإلكتروني، إثر التزايد المستمر لحجم المعلومات والحاجة الماسة إلى توظيفها في الإطار الزمكاني المناسب، ومع ظهور مشكلات في أليات التخزين والإسترجاع الورقية، والتطور المطرد للتقانات الإلكترونية والحاجة إلى تعزيز العمل الجماعي، تحول القادة والمسؤولين من الإعتماد على كل ما هو ورقي من معلومات، مراسلات، ملفات، إلى كل ما هو تقني أو إلكتروني عن طريق توظيف البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات، البريد الإلكتروني وغيرها، بهدف التحكم الجيد في مجريات العمل وتنويع أدواته وألياته مع ضمان الوصول الأمن للمعلومة من المصدر إلى المستقبل، والأهم هو طبيعة نشاط المؤسسة وحجم مسؤولياتها التي تفرض عليها هذا النوع من التسيير الفعال مما يضمن جودة الأداء، جودة المخرجات، والتحكم الفعلي في المعلومات مع التقليل من معدلات الشكاوي الواردة حول فاعلية الخدمة، نوعيتها، وسرعتها.

وبالتحول إلى كل ما هو إلكتروني تم التركيز في المؤسسات المعاصرة على آلية الأرشيف الذي تحول من موزع على ملفات إلى محمول على مستوى أجهزة الحاسوب وبرمجياتها الخاصة وقواعد بياناتها، وذلك حسب 10.34% من المبحوثين نظرا لأنها لا تحتل حيزا مكانيا كبيرا للحفاظ عكس الملفات، كما تمكن المسؤول أو الموظف على حد سواء من إسترجاع الوثائق والمعلومات دون عناء، وفي الوقت المناسب تجنبيا للتعطيل والبحث الورقي الذي يستنزف الجهد والوقت، مع الأخذ بعين الإعتبار لكل ما قد يطرأ على المنشأة كعمليات السرقة، الحرائق، تسرب المياه وغيرها من الحوادث التي تؤدي للتلف، ما يستدعي إعتماد الأرشيف الإلكتروني الذي يضمن الحفظ الأمن للمعلومة.

من أهم المجالات التي يستخدم فيها القادة تكنولوجيا المعلومات الرقابة وذلك حسب 9.48% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا على تحول هذا النظام إلى نظام إلكتروني عن طريق توظيف تقنيات الحاسوب ومعدات خاصة كالكاميرات، أجهزة تسجيل الغياب والحضور، وقواعد البيانات والبرمجيات التي تساعد على كشف أي تجاوزات أو أخطاء قد تحدث من قبل الموظفين وتداركها في الوقت المناسب، مع ضمان تنفيذ الأعمال المطلوبة على أكمل وجه ومحاسبة المسؤولين، حيث تتواجد على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء خلية للرقابة الداخلية تعمل بصفة دورية كل شهر تقريبا على مراقبة جميع المصالح وتحديد نقائص والأخطاء الواقعة في العمل، إضافة إلى الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تشجيع الإبداع والإبتكار وهذا حسب إجابات 9.48% من المبحوثين، فالقائد الحقيقي هو القائد المتفرد والمبدع، ومن أهم العوامل المساعدة على ذلك الإستغلال الأمثل للتقنيات الإلكترونية التي توفر كم هائل من المعلومات وتسمح بالإطلاع على كل مستجدات العمل وإقتباس

الأفكار الجديدة والإستفادة منها، هذا ما يتوافق مع إحدى النتائج الواردة في الدراسة السابقة المعنونة ب: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي لصاحبها خالد سليمان السلايطة الذي أكد على أهمية القيادة المتميزة في تشجيع بروز مرؤوسين أكثر إبداعا وتميزا، من جانب آخر يتم توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق قيادة إدارية متميزة من خلال تفعيل آليات التواصل بين القائد أو المسؤول والموظفين وذلك حسب إجابات 8.62 من المبحوثين خاصة في ظل تشاركية العمل وتفعيل العمل الجماعي، أيضا مانسبته 6.90 من المبحوثين ينوّهون إلى توظيف القادة لتكنولوجيا المعلومات في عمليات التخطيط الإستراتيجي، نظرا لدورها في عملية التخزين والإسترجاع وأرشفة المعلومات مما يسهل على المسؤول الرجوع إلى المعطيات والإحصائيات التي يعدل أو يبني عليها الأهداف المستقبلية.

تستخدم أيضا التقانات التكنولوجية في تحديد نقائص المؤسسة من أخطاء على مستوى المصالح والأقسام في المعلومات وطبيعة المخرجات، كما تساعد على تحديد التجاوزات كحالات التزوير في الحسابات والإحصائيات، السرقة والإختلاس وتبديد المال العام، لتساهم بذلك في تجسيد مبدأ الشفافية في التسيير وهذا حسب 6.03 من المبحوثين، كما يعول عليها 4.31 آخرون على تكنولوجيا المعلومات في عمليات صنع القرار الرشيد نظرا لما توفره من رصيد معلوماتي يخص الحاضر وفترات منصرمة يمكن الإستفادة من معلوماتها، وقراراتها، تجاربها وحتى أخطائها.

فتداخل تكنولوجيا المعلومات وتوظيفاتها في مجال العمل أضفى الصبغة التكنولوجية على نمط القيادة السائدة والتي لها بالغ الأثر على جماعات العمال وسلوكياتها وأنماط تفاعلها وحتى طبيعة العلاقات الإجتماعية السائد بينها، فتكنولوجيا المعلومات أخرجت القيادة نمط التسيير السائد في المنظمات من خانة الروتين والجمود إلى مستوى من الديناميكية والفعالية، هذا ما ركزت عليه النظرية السوسيوثقنية للتنظيم حينما ربطت العملية القيادية بتوظيفات تكنولوجيا المعلومات، فنمط التسيير الذي عرف قبلا من طرف القادة تغير إلى تسيير إلكتروني معزز لسبل التواصل بينهم وبين مرؤوسيهم هذا ما يخلق جوا إيجابيا في بيئة العمل، مع التكامل بين مختلف المصالح والأقسام، فالقيادة الإلكترونية من أهم الخواص التي يبرز تأثيرها على مستويات الأداء ونمط التسيير الجيد، فالقائد الجيد المتمكن من توظيف تكنولوجيا المعلومات من أهم نقاط قوة المؤسسات المتميزة والرائدة .

الجدول رقم (17) يوضح ما إذا كان استخدام تكنولوجيا المعلومات يجعل القائد متميزا

النسبة المئوية %	التكرار	إستخدام تكنولوجيا المعلومات يجعل القائد متميز
76	19	نعم
24	06	لا
100	25	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 76% من أفراد العينة يعتبرون أن تكنولوجيا المعلومات إحدى أهم الآليات التي تساهم في تنمية قدرات القائد وتلحق به صفة التميز، فيما يرى 24% من المبحوثين العكس، يبرز دور تكنولوجيا

المعلومات في خلق القائد المتميز من خلال مساهمتها في توفير كم المعلومات اللازمة لتسيير العمل على مستوى مختلف المصالح والأقسام، مما يجعل القائد ملما بكل ما يجري داخل وخارج نطاق إدارته، فالتسيير الجيد دائما ما يرتبط بالتحكم الجيد في المعلومة إضافة إلى إمكانية التخزين والإسترجاع وقت الحاجة ووصول المعلومة مباشرة من مصدرها، إضافة إلى الإستفادة من عنصر الوقت والتعود على إدارته .

تعمل تكنولوجيا المعلومات كذلك على تحسين نوعية أداء القائد إثر تسهيلها للتحكم الفعال وضمان سيرورة العمل مع إمكانية تقييم ومعرفة مستويات الموظفين والتفعيل الدقيق لآليات الرقابة، من جانب آخر يستخدم القائد تكنولوجيا المعلومات بصفة كبيرة في عمليات صنع وإتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المطلوب، نظرا لما تمنحه التقانات الإلكترونية من رفاهية تحصيل المعلومة والمعطيات السابقة والحالية والتي يمكن إستغلالها في وضع القرارات المناسبة أنية كانت أو مستقبلية، إضافة لإستغلالها في عمليات التواصل مع مختلف المسؤولين والموظفين لتفعيل آليات العمل الجماعي والمشورة والحوار للخروج بقرار عقلائي يخدم مصلحة جميع الأطراف في المؤسسة.

بدورها تساهم تكنولوجيا المعلومات في زيادة الرصيد المعرفي للقائد بما توفره من معلومات سهل الوصول إليها كما تعمل على تنمية قدراته وصفاته فطرية كانت مثل الإدراك، الذكاء، الفطنة أو مكتسبة من خلال توسيع أفقه الثقافي خاصة ونوعية تعامله وطريقة تواصله مع الآخرين في ميدان العمل، وهذا ما أكد عليه بيتر ووترمان في نظرية خلق التميز أينما توصل لتحديد جملة من الصفات الأساسية للقادة المتميزون الذين يعتبرون كقدوة ومؤثرين رئيسيين على باقي أعضاء الهيكل التنظيمي حيث يتم الإستفادة من مهاراتهم وخبراتهم وتوظيفها في تحسين طرق العمل وآلياته والتطوير الذاتي للأفراد.

❖ إستنتاج:

من خلال جمع وتحليل المعطيات الخاصة بالمشور الثالث من إستمارة الإستبيان والذي والذي يبحث في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز القيادي، حيث تم التوصل إلى أن أفراد العينة من المسؤولين والقياديين يتبعون أساليب عقلانية في تسيير الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقامة، وقد برز ذلك من خلال ميلهم الكبير نحو تفعيل سبل العمل الجماعي والفردى معا في مراعاة لخصوصية المواقف والظروف التي تفرض أنماط العمل المناسبة، كما أنهم ينتهجون سبلا ديموقراطية في التعامل مع مرؤوسيه من خلال إتباع أسلوب المشورة وفتح باب النقاش وتبادل الآراء والمقترحات في تجسيد واضح لقيادة تشاركية مرنة، توظف فيها جميع الأليات الممكنة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم، من بينها توظيفات تكنولوجيا المعلومات في المجال القيادي نظرا لما توفره من معلومات اللازمة للتسيير الجيد للمؤسسة خاصة بعد تحوله من تقليدي إلى تسيير إلكتروني ما سمح بتطوير نظم العمل، وتعزيز التواصل وتفعيل أليات النظام الرقابي، ما يساعد القادة على إتخاذ قرارات عقلانية تخدم المؤسسة، كما أن توظيف تكنولوجيا المعلومات يفتح آفاقا إبداعية وطرقا متجددة لمستخدميها خاصة القادة، حيث أن التحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يساهم في خلق القادة المتميزون الملمين بكل ما يحدث في إطار العمل، والمطلعين على جميع مستجداته أنيا.

المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة

الجدول رقم(18) يوضح مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بجودة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدى إهتمام المؤسسة بجودة الخدمة
86.11	31	كبير
13.89	05	متوسط
100	36	المجموع

يظهر من خلال الجدول الإهتمام الكبير للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بتقديم خدمة ذات مستوى من الجودة وهذا حسب 86,11% من المبحوثين، فيما إعتبره 13.89% آخرون إهتماما متوسطا. يعود تركيز المؤسسة على نوعية الخدمة نظرا لتزايد الطلب عليها من قبل المستخدمين،الذين يلجؤون للصندوق بهدف تخليص أداءاتهم، إستخراج شهادات الإنتساب، طلب بطاقات الشفاء، دفع العطلات المرضية والإستفادة من عائداتها، الإستفادة من خدمات الوسطاء كالمستشفيات، الصيدليات، الهلال الأحمر وغيرها من الخدمات المتميزة

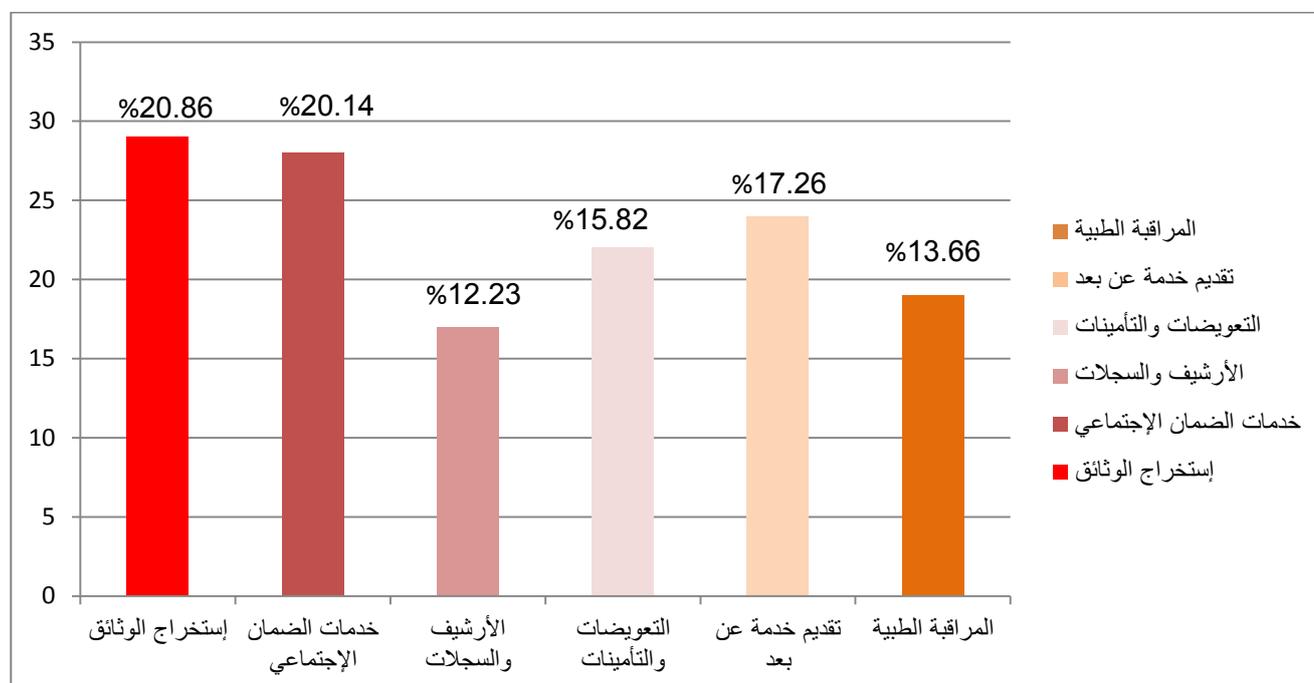
التي تقدم والتي تتطلب مستوى من الجودة يشبع حاجات المستفيد منها، ويحقق نوع من الرضى عن المخرجات المطروحة، لأن مصلحة العملاء أو المستخدمين هي من تضمن السمعة الجيدة وإستمرارية أي مؤسسة، وهذا

ركزت عليه نظرية الأداء الظافر التي إعتبرت أن تعزيز الصلة مع طالبي الخدمة في أي تنظيم يساهم في زيادة إقبالهم على الإستفادة منها وكسب رضاهم ووفائهم في التعامل مع المؤسسة، خاصة في ظل تفعيل عنصر الإبداع وتحفيز الموظفين على رفع مستويات الأداء إلى أعلاها، في ظل تغير الظروف المحيطة، منح إستقلالية للأقسام والفروع، وتطوير نوعية المخرجات المطروحة من خلال مواكبة أحدث طرائق العمل وألياته من بينها توظيفات تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (19) حول توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الجيدة، وأهم إستخداماتها

النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الجيدة وأهم إستخداماتها	
94.44	34	20.86	29	إستخراج الوثائق	دائماً
		20.14	28	خدمات الضمان الإجتماعي	
		12.23	17	الأرشيف والسجلات	
		15.82	22	التعويضات والتأمينات	
		17.26	24	تقديم خدمات عن بعد	
		13.66	19	المراقبة الطبية	
		100	139	المجموع الجزئي	
5.55	02				أحياناً
100	36				المجموع

الشكل البياني رقم 05 يبين توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الجيدة



يتبين من خلال الجدول أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يعتمد دائماً على تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الجيدة وذلك حسب 94.44% من المبحوثين، والذين أكدوا على تنوع إستخدامات

التقانات التكنولوجية في تقديم خدمات مختلفة من بينها استخراج الوثائق وذلك حسب 20.86% من الأفراد، فإثر التقدم التكنولوجي أصبحت الوثائق الرسمية تخزن في أنظمة رقمية يمكن الرجوع إليها مباشرة في حالة الطلب عليها مثل شهادات الإنتساب، كما أنه هنالك إمكانية حديثة التفعيل في المؤسسة ألا وهي إمكانية استخراج شهادات الميلاد والوفاة عقود الزواج من الصندوق عن طريق الإتصال الشبكي مع البلديات والدوائر، أضف على إمكانية استخراج الوثائق عن بعد الإستفادة من خدمات الضمان الإجتماعي وهذا حسب 20.14% من أفراد العينة من بينها تخليص الأديات أهمها الأديات النقدية، تعزيز الشراكة وتنظيمها مع المؤسسات الوسيطة والتعاقدية لتفعيل الخدمات الخاصة خاصة المتعلقة بالأديات العينية، تفعيل بطاقات الضمان الإجتماعي... إلخ، كما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل تقديم الخدمات عن بعد ذلك حسب 17.26% من أفراد العينة والذين أكدوا على أن تفعيل أنظمة رقمية يسمح بتخليص كل الأمور دون حاجة التنقل إلى محيط المؤسسة ومن بين أهم إجتهادات المؤسسة في هذا المجال تفعيل كل من خاصيتي فضاء الهناء والبوابة الإلكترونية اللتان تساهمان بصفة كبيرة في تقليل أعباء التنقل على العملاء أو المستخدمين وفي نفس الوقت ضغط العمل على الموظفين والإستغلال الفعال للتطور التكنولوجي، من جهة أخرى أكد 15.82 من المبحوثين على التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تخليص التعويضات والتأمينات خاصة منها التعويضات المرضية، التعويض عن العطل منها عطلة الأمومة التي تعتبر أحدث الخدمات الإلكترونية المفعلة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، إضافة إلى تفعيل خاصية الإتصالات الهاتفية المباشرة أو الرسائل النصية لإعلام المستخدم بمستحقته.

من جهتهم أكد 13.66% من المبحوثين على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تفعيل المراقبة الطبية التي تعمل على تقديم الاستشارة الطبية إلى المؤمن لهم اجتماعيا في مجال التشريع الطبي والاجتماعي وتبادل ملفاتهم مع إرسال الفواتير، ومرافقتهم وتحسين نوعية التكفل بهم ولاسيما المصابين بأمراض مزمنة وذلك بالتشاور مع مهنيي الصحة والمؤسسات العمومية والخاصة مثل عيادات القلب، عيادات التوليد، مراكز تصفية الدم، متعاملي النقل الصحي وغيرهم من الذين تربطهم علاقات تعاقدية مع الصندوق الوطني للتأمينات، ولذلك وضعت الأرضية الرقمية للتعاقد، لتسهيل المراقبة الطبية عن بعد، حيث أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في ذلك يساهم في تقليل أعباء التنقل على المؤمن لهم اجتماعيا نظرا لإمكانية الحصول على معلوماتهم وملفاتهم المخزنة إلكترونيا، وعن طريق تكنولوجيا المعلومات يمكن تحليل ومراقبة طلبات الحصول على الأديات إلكترونيا؛ والسهر على التنفيذ السليم للقوانين من خلال تدوين أي تجاوزات أو مخالفات، هذه الأخيرة التي تدون في سجلات إلكترونية وفي ذلك إشارة إلى تخزين كل ما يتعلق بالمؤمن لهم اجتماعيا في ملفات إلكترونية وأرشيف إلكتروني أكثر فعالية وذلك

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

حسب 12.23% من المبحوثين الذين أكدوا على دوره في تخزين وإسترجاع كل ما يتعلق بالخدمات وإمكانية توظيفه في الوقت المناسب.

الجدول (20) رقم يبين مدى إقبال العملاء على خدمات المؤسسة ومظاهر ذلك

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	يبين مدى إقبال العملاء على خدمات المؤسسة ومظاهر ذلك
75.76	25	24.56	14	ملفات المنتسبين
		31.58	18	معدلات الإقبال اليومية
		28.07	16	طلبات الإنتساب
		15.79	09	الكثافة في العمل
		100	57	المجموع
24.24	08			لا
100	33			المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يعرف إقبالا واسعا على خدماته من طرف المستخدمين والمؤمن لهم إجتماعيا وذلك حسب تصريح 75.76% من المبحوثين بهدف الإستفادة وقضاء المصالح المتعلقة بهم، حيث يتم قياس ذلك عن طريق عمليات التقييم لمعدلات الإقبال اليومية على مقر الصندوق بالتحديد على مصلحة الأداءات ومصلحة المراقبة الطبية اللتان تعرفان تزايد عدد المؤمنين إجتماعيا الوافدين، كما أن المؤسسة تعرف نوعا من التنظيم، حيث توظف التقانات الإلكترونية في توزيع الأدوار للمؤمن لهم إجتماعيا عن طريق منحهم أرقام ترتيبية خاصة بكل فرد قبل توجيهه إلى القسم أو المصلحة المطلوبة، وذلك حسب 31.58% من المبحوثين، من جهة أخرى يتم قياس معدلات الطلب على الخدمة من خلال طلبات الإنتساب للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وذلك حسب 28.07% من أفراد العينة فقطاع الضمان الإجتماعي من أكبر القطاعات التي تتلقى طلبات بهدف الإستفادة من نوعية خدماتها من طرف المؤمنين وأرباب العمل، أي أن الفئات العاملة في جميع المجالات بحاجة إلى نوعية الخدمات التي يقدمها الصندوق لأنها تدخل ضمن إطار الخدمة الإجتماعية التي لا يمكن تعويضها أو الإستغناء عنها، وبالرجوع إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة وقياس مدى الإقبال عليها نجد أن تفعيل المؤسسة لفضاء الهناء خطوة مهمة نظرا لما خلقتة من رفاهية الإستفادة من الخدمة عن بعد دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر الوكالة، حيث وحسب الإحصائيات

يعرف هذا النوع من الخدمات إرتفاع عدد المستفيدين منها من خلال ملاحظة إرتفاع عدد حسابات المؤمنين لهم إجتماعيا في فضاء الهناء إضافة إلى تفعيل آلية إستخراج الوثائق عن بعد، والتصريح عن بعد وهو نظام للتصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي عبر الأنترنت يسمح لأرباب العمل بالقيام بالتزاماتهم بكل سهولة دون عناء التنقل إلى مرافق الصندوق، فيمنح إمكانية تنفيذ 11 خدمة عن بعد نذكر منها: التصريح بالإشتراكات السنوية للضمان الإجتماعي، التصريح بالأجور، تسديد الإشتراكات عن طريق خاصية الدفع الإلكتروني عن طريق البنوك منها بنك التتمية المحلية BDL أو غيره من البنوك، التصريح بحركة الأجراء وغيرها من الخدمات، وفي تقدير إحصائي بلغ عدد التصريحات البعدية 4000 تصريح حسب تصريحات مدير الأداءات المستلم لموقع المدير العام للصندوق بالنيابة والذي يعتبر أن هذه الخاصية الخدماتية تم تفعيلها بنسبة 95% ويطمح لتعميمها أكثر في أوساط المستخدمين سواء كانوا مؤسسات عمومية أو قطاع خاص، أضف إلى ذلك تزايد أعداد المتصفحين للمواقع الرسمية للصندوق سواء على محرك البحث قوقل أو مواقع التواصل الاجتماعي على رأسها الفيسبوك، فيما إعتبر 24.56% من المبحوثين أن إحصاء ملفات المنتسبين إلى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وأعدادهم من شأنه تقييم مدى تداول خدمة المؤسسة، خاصة وأن قطاع التوظيف في الجزائر يمر بفترات إنتعاش بين الحين والآخر رغم إرتفاع معدلات البطالة لكن لا تزال الجهود قائمة لضمان حق العمل ومنه الحق في التأمين الاجتماعي على مستوى الصندوق، في حين يرى 15.79% من المبحوثين أن ضغط العمل وكثافته سواء على المسؤولين أو الموظفين يمكن إعتباره كمعيار للقياس مدى إقبال المؤمن لهم إجتماعيا على خدمات المؤسسة .

الجدول رقم (21) يبين حرص المؤسسة على التحسين المستمر للخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وآليات هذا الإهتمام

النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	حرص المؤسسة على التحسين المستمر للخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات وآليات هذا الإهتمام
94.28	33	26.92	28	إقتناء تقنيات تكنولوجيا متطورة
		14.42	15	توظيف المتخصصين
		20.20	21	صيانة وتطوير الأنظمة المعتمدة بشكل دوري
		15.38	16	التدريب والتكوين للموظفين
		23.07	24	الإعتماد على البرمجيات
		100	104	المجموع الجزئي
5.71	02			أحيانا
100	35			المجموع

يتبين من خلال الجدول حرص المؤسسة الدائم على تحسين نوعية خدماتها بصفة مستمرة عن طريق توظيف تكنولوجيا المعلومات، وذلك حسب إجابات 94.28% من المبحوثين أي الأغلبية، فيما يرى 5.71% آخرون أن عمليات التحسين تتم من حين إلى آخر.

يبرز هذا الحرص من خلال تأكيد 26.92% من أفراد العينة لتوجه جهود المؤسسة بدرجة كبيرة نحو تزويد جميع المصالح والأقسام والمكاتب بأحدث الوسائل التكنولوجية، بهدف تسهيل القيام بالمهام وتخفيف أعباء العمل على الموظفين والتخلص من كل الإجراءات الروتينية، والتحول إلى نمط الإدارة بلا أوراق، ومن جانب آخر تحسين نوعية المخرجات المطروحة وزيادة إقبال المؤمن لهم إجتماعيا عليها وكسب رضاهم الدائم، في حين يرى 23.07% آخرون أن الإعتماد الدائم على البرمجيات وتطويرها مثل برامج المراقبة الطبية، برامج تخليص الأداءات... وغيرها من شأنه تحسين نوعية الخدمات المختلفة المقدمة للمؤمن لهم إجتماعيا والمستخدمين، نظرا لدور هذه الأخيرة على تخليص الأعمال بسرعة وكفاءة وبأقل قدر ممكن من الأخطاء، إضافة إلى تقليل الضغوطات على العامل وضمان حفظ كل ما تم إنجازه مسبقا، مع إمكانية إجراء تغييرات وتحسينات بكل سهولة هذا ما يرفع من جودة الخدمات المقدمة.

ومن أبرز توظيفات تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية الخدمات نجد فضاء الهناء وهي خدمة موجهة لفائدة المؤمن لهم إجتماعيا تتيح الإطلاع على نسبة التغطية الإجتماعية وتاريخ نهاية الأحقية في الأداءات، ومعرفة إستهلاكية الأدوية، مع إمكانية طبع كشوفات الحساب الخاصة بالأداءات، حيث أن المسجل على مستوى هذه الأرضية الرقمية يتلقى مختلف الإشارات عبر شبكة الأنترنت، كما يمكنه الإستفادة من مختلف الخدمات المقدمة عن بعد مثل طلب بطاقات الشفاء، إستخراج شهادات الإنتساب ومطابقتها مع أرباب العم لطلب تعويض العطل المرضية، وطلب رأسمال الوفاة عن بعد.

بدورهم 20.20% من المبحوثين يرون أن من أهم أليات التحسين المستمر للخدمات بإستخدام تكنولوجيا المعلومات عمليات صيانة وتطوير الأنظمة المعتمدة في العمل بشكل دوري وهذا لزيادة فعاليتها وضمان إستمراريتها في تخليص المهام سواء تعلق الأمر بأجهزة الحاسوب، قواعد البيانات، البرمجيات، نظام الأرشيف الإلكتروني، فضاءات الخدمة عن بعد والمواقع الإلكترونية أو أي نظام إلكتروني آخر متخصص.

من جهة أخرى أكد 15.38% من المبحوثين على حرص المؤسسة على تدريب وتكوين الموظفين وتعويدهم على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات لتسهيل نشاطهم، وهذا ما يتناقض مع نتائج السؤال رقم 26 أينما تم إعتبار نقص التدريب والتكوين في إطار المؤسسة عاملا أساسيا ومساهما في ضعف إستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، كما يتناقض مع نتائج الدراسة السابقة لمراد رابيس المعنونة ب **أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصناعة لسونطراك بالأغواط** والتي توصلت إلى أن المؤسسات الجزائرية عموما لا تستغل تكنولوجيا المعلومات بالصفة الصحيحة نظرا لإهمال عمليات تأهيل المورد البشري والتفعيل الفعلي لبرامج التكوين والتدريب.

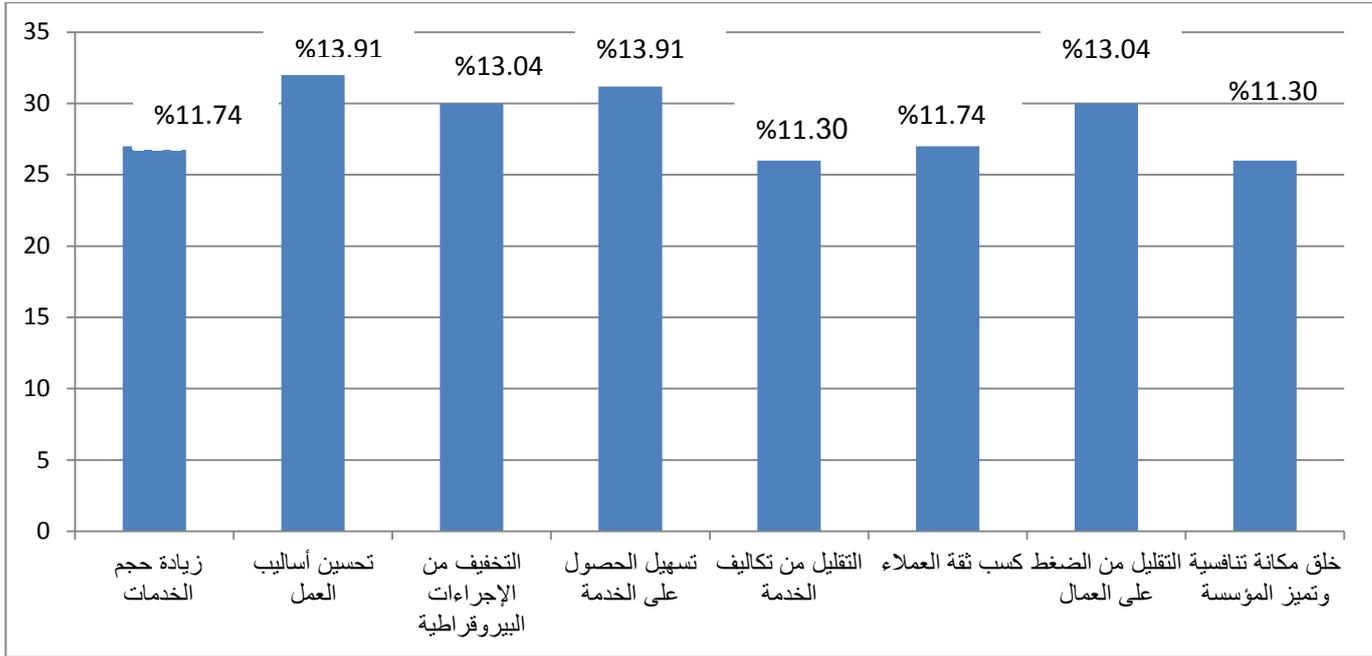
في حين صرح 14.42% آخرون بأن توظيف الأفراد المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات من شأنه تحسين نوعية الخدمة المقدمة، خاصة بالنسبة للمتقنين والمكونين في مجال الإعلام الألي حيث يعتمد عليهم بصفة كبيرة في مركز الحسابات على مستوى الصندوق ويبلغ عددهم 6 أفراد، حيث يعول عليهم في حالة حدوث مشكلات تقنية أو أخطاء وتجاوزات أو تزوير وإختراق للأنظمة وكل ما يتعلق بالأمر المالية، في حين أن طبيعة الوظائف في هذا النوع من المؤسسات تفرض توظيف أشخاص حتى وإن كانوا غير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات إلا أنهم على مستوى من الكفاءة تخولهم من تسير أعمالهم إعتقادا على التقانات الإلكترونية ومعلوماتية.

الجدول رقم (22) يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع وفعالية الخدمة

النسبة المئوية%	التكرار	مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع وفعالية الخدمة
86.57	31	كبيرة
11.42	04	متوسطة
100	35	المجموع

يبين الجدول أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدرجة كبيرة في تسريع وفعالية الخدمة المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وذلك حسب 86.57% من المبحوثين، في حين قيمها 11.42% آخرون بالمساهمة المتوسطة، يرجع توظيف تكنولوجيا المعلومات في مجال تقديم الخدمات إلى دقتها اللامتناهية فس تنفيذ الأعمال مما يخفف الأعباء على العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقالمة، فالاعمال التي كانت تستغرق فترات كبيرة حتى تطرح في صيغتها النهائية أصبح تنفيذها أسرع وبمستوى جودة معتبر، من جانب آخر يمكن قياس دور توظيف هذه التقانات المعلوماتية في تسريع وفعالية الخدمة من خلال ردود أفعال المستخدمين سواء كانوا أرباب عمل، مؤمن لهم إجتماعيا، مؤسسات مرتبطة بعلاقات تقاعدية، ومدى رضاهم وإقبالهم على الإستفادة من الخدمات المقدمة سواء كانت عن قرب أو عن بعد، وهذا ما وضحه الجدول رقم 20 الذي أكد على وجود طلب على الخدمات المقدمة من قبل الصندوق حيث يعرف معدلات إقبال يومية إضافة إلى تزايد معدلات طالبي الإنتساب، وكذا بداية التحول نحو الأرضيات الرقمية والإستفادة من خدماتها والتي هي نتاج للتحولات التي تعرفها المؤسسة نحو النظام الرقمي، هذا ما يساهم بدوره في إختصار المسافات والجهود على الطرفين عاملا وعميلا وزيادة معدل الإستفادة إثر سرعة وفعالية تحصيل الخدمة.

الشكل البياني رقم 06 يوضح كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة ونوعية الخدمة



يبين الشكل البياني الكيفية التي تساهم بها تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة ونوعية الخدمة، حيث يبرز ذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين أساليب العمل وتطويرها من خلال الإطلاع على أهم المستجدات والتحولت في مجال الضمان الإجتماعي مما ينعكس على مستويات أداء العاملين في القطاع ويحسن من دافعيتهم وإقبالهم على العمل لأنها خلق نوع من الراحة وتعزز من شعور الإنتماء الوظيفي مادام العامل متأقلم في عمله وذلك حسب 13.91% من المبحوثين، من جانب آخر وحسب 13.91% من المبحوثين فإن تكنولوجيا المعلومات تسهل حصول المؤمن إجتماعيا على خدماتهم خاصة أنه يتم توظيفها في عمليات الإتصال مباشر مع العاملين بالمؤسسة للإجابة عن إستفساراتهم وشكاويهم وإنشغالاتهم إضافة إلى توفير خاصية تقديم الخدمة عن بعد من خلال تفعيل أليات خاصة مثل فضاء الهناء والبوابة الإلكترونية والمواقع الإلكترونية الرسمي للصندوق على شبكة الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي مثل عمليات إستخراج الوثائق عن بعد، التصريح عن بعد، طلب التعويضات، تخليص الأداءات

بدورها تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة من خلال التخفيف من الإجراءات البيروقراطية الشائعة في المؤسسات والتقليل من الضغوطات على العمال وذلك حسب 13.04% من المبحوثين على التوالي حيث أن توظيف التقانات الإلكترونية يساهم في تسريع إنجاز الأعمال في موعدها دون أي تعطيل روتيني مثل الإمضاءات، الموافقات، التصريحات من قبل المسؤولين فهي تمنح إمكانية التواصل الأنبي وتخليص الأعمال في وقتها

المحدد، كما أنها تعزز العمل الجماعي وتفتح خطوط الإتصال بين مختلف الفروع والأقسام وبين مختلف الموظفين المتدرجين في السلم الهرمي الوظيفي، وتخفف من التجاوزات ومشاكل العمل التي قد تحدث إثر التوزيع الغير مخطط للأدوار والمسؤوليات كما أنها تساهم في تفعيل نمط الرقابة الإلكترونية التي تخضع الجميع لسلطة القانون،

في حين يرى 11.74% من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات ساعدتهم على كسب ثقة المؤمنين لهم إجتماعيا و المؤسسات المتعاملة والمستفيدة من الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية، خاصة من خلال تحقيق توقعاتهم حول الخدمة المطلوبة زيادة حجمها وتنوعها، ما زاد من معدلات إقبالهم على الخدمة سواء في إطار المؤسسة أو بعيدا عن طريق المنصات الخدماتية وذلك حسب تصريح 11.74% من المبحوثين.

تعمل تكنولوجيا المعلومات أيضا على تقليل تكاليف الخدمة سواء بالنسبة للمؤسسة التي تضع ميزانية خاصة لخدماتها أو حتى المؤمن لهم إجتماعيا والذين تقلل إستفادتهم من الخدمة عن بعد من تكاليف التنقل خاصة في حالة التواجد في المناطق النائية وذلك حسب 11.30% من المبحوثين.

أخيرا، يرى 11.30% من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على خلق جودة خدماتية من خلال تطوير الصندوق الوطني لأليات عمل ونوعية مخرجاته بهدف إضفاء صبغة التميز على المؤسسة والذي أصبح مطلبا أساسيا خاصة في ظل تزايد التغيرات المحيطة وتوسع الشراكات مع المؤسسات الخدماتية الأخرى كالمستشفيات، المؤسسات الرسمية للدولة، المؤسسات الخاصة، الصيدليات... التي تتطلب المواكبة الأنية والإستمرارية في الإطلاع على المستجدات العملية والإستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات المحيطة رغم أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية يسعى إلى التميز لكن دون التركيز الكبير على التنافس الذي يعتبره تنافسا داخليا فقط بين المؤسسة وذاتها لتحقيق الأفضل وهذا راجع إلى طبيعة الخدمات التي يقدمها الصندوق ذات الطابع الإجتماعي البحت، كما أن قطاع الضمان الإجتماعي سياسة إجتماعية خاضعة للدولة حتى وإن تم تفعيل الخواص على مستوى هذا القطاع إلا أن مؤسسات الخاصة هدفها ربحي أكثر منه إجتماعي، هذا ما يجعل التنافس مستبعد في حين أن التميز ثقافة واجبة .

❖ إستنتاج:

من خلال جمع وتحليل المعطيات الخاصة بالمحور الرابع من الإستمارة والذي يبحث في كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة، يظهر إهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بجودة خدماتها المطروحة بهدف إشباع إحتياجات المؤمن لهم إجتماعيا وأرباب العمل على حد سواء، حيث يظهر

التنوع الواضح في طبيعة الخدمات المقدمة ما بين مباشرة من المؤسسة إلى عملائها، وخدمات غير مباشرة تعرف بالخدمة عن بعد، هذه الاخيرة التي برزت إثر التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات بهدف تقليص ضغوطات العمل على الموظفين من جهة، وتخفيف الأعباء والتكاليف على المؤمن لهم إجتماعيا والمستخدمين بصفة عامة من جهة أخرى، في إشارة إلى التفعيل المؤسسي لكل من فضاء الهناء، البوابة الإلكترونية، أرضية التصريح عن بعد، الأرضية التعاقدية للتعاقد، وغيرها من البرمجيات التي سهلت عملية الحصول على خدمات المؤسسة بسرعة وفاعلية، حيث تظهر مساهمات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة إثر تحسينها لأساليب العمل والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية وكسب ثقة المستخدمين والأهم المساهمة في إيصال المؤسسة إلى رتبة التميز المؤسسي، بإعتبار أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في خلق خدمة جيدة يمكن إعتباره كميزة تنافسية مفضية إلى التميز العام في حالة التوظيف المناسب لها.

ثانيا: مناقشة النتائج:

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

❖ **الفرضية الأولى:** الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة تكنولوجيات حديثة متنوعة، يتم توظيفها في مجالات واسعة ومختلفة.

- يتضح من خلال تحليل الشكل البياني رقم 01 تنوع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية حيث تترتب الإجتماعية حيث تترتب هذه التقنيات حسب الأكثر توظيفا وإستخداما على الشكل التالي: الحاسوب وإستخداماته - البريد الإلكتروني - البرمجيات - الهاتف - قواعد البيانات - الأنترنت، وفي ذلك إشارة لفاعلية التقانات الإلكترونية ومساهمتها في القيام بالوظائف المتعددة على مستوى المصالح والأقسام المتنوعة.

- أما الجدول رقم 06 فيبين توظيفات الهاتف في المؤسسة، والتي تتباين حسب طبيعة المهام، حيث أن القادة والمسيرين هم الأكثر اعتمادا على الإتصالات الهاتفية التي يحتاجونها في تسهيل سبل التواصل وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل سواء مع مرؤوسيه، مع زملائهم، ومع المسؤول، كنوع من الإتصالات الداخلية، أما خارجيا فتشمل الإتصالات الهاتفية كل من المستخدمين عامة والمؤمن لهم إجتماعيا بصفة خاصة وهذا حسب 83.34% من المبحوثين، إضافة إلى تفعيل خاصية التبليغ عن طريق الرسائل النصية التي تزود المؤمن لهم إجتماعيا بكل المعلومات التي يحتاجونها حول الإستدعاءات الطبية، التعويضات، تواريخ إستلام بطاقات الشفاء....إلخ، كما يتم إستخدام الهاتف أيضا في تعزيز التواصل مع العديد من المؤسسات سواء كانت تابعة

للقطاع العام أو الخاص، خاصة أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء تربطه علاقات تعاونية مع العديد منها كالبنوك، المستشفيات،... إلخ، وأخيرا يتم التعويل على الإتصالات الهاتفية خاصة في حل المشكلات الطارئة نظرا لتوفيره على ميزتي السرعة والأنية.

- يبين الجدول 07 رقم تنوع مجالات إستخدام الحواسيب في تخليص الأعمال بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية، والتي تتنوع نظرا لحجم قدرات هذه التقنية الإلكترونية الفعالة والتي تملك سعة كبيرة لتخزين وإسترجاع المعلومات، مع إمكانية إستخدامها في كتابة التقارير، المستندات، الأوراق الرسمية، وغيرها من الوثائق إثر تحول الإدارات الحديثة من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة بلا أوراق، كما يستخدم في تخليص كل ما تعلق بالإحصائيات، خاصة أن المؤسسة تتعامل في مجالات مالية عديدة، ونظرا لتنوع توظيفات هذا النوع من تكنولوجيا المعلومات، يحرص الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقائمة على تجهيز مختلف مصالحتها بأجهزة الحاسوب وهذا حسب 86.11% من المبحوثين حيث يظهر ذلك من خلال الشكل البياني رقم 02.

- أما بالنسبة للجدول 08 رقم فيوضح إعتداد المؤسسة على البرمجيات بهدف وصولها إلى مستويات عالية من الأداء وهذا حسب 94.44% من المبحوثين، نظرا لدورها الفعال في معالجة وتخزين المعلومات وتحسين خدمات المؤسسة، وقد تنوعت هذه البرمجيات نظرا لتنوع الأعمال داخل إطار المؤسسة، كما أكدت على إجتهد المؤسسة في مجال تطوير نظم العمل وتحويلها من النمط التقليدي إلى الإلكتروني، خاصة مع إستخدام هذه البرمجيات في تخليص الأعمال عن بعد.

- أما الشكل البياني رقم 03 فقد وضح بدوره مساهمات البرمجيات في تحسين خدمات المؤسسة، نظرا لدورها الواضح في تسهيل العمل، حيث تسمح بالتخزين الدقيق للمعلومات والإحصائيات، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف من مؤسسات ومؤمن لهم إجتماعيا وكسب ولأهم الدائم إثر تجويد الخدمات المطروحة إنطلاقا من توظيفات تكنولوجيا المعلومات المختلفة من بينها البرمجيات.

- نلاحظ من خلال تحليل الجدول رقم 09 التركيز الكبير الذي يوليه الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لبناء وتفعيل قواعد البيانات وهذا بإجماع 80.56% من المبحوثين، نظرا لدورها الواضح في تخزين المعلومات، وتفعيل سبل المراقبة والصيانة ما يساعد على كشف التجاوزات التي يمكن أن تحدث سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، أضف إلى ذلك أهميتها في تسيير الأعمال وتقديم الخدمات المقدمة خاصة وأنها تستخدم على مستوى جميع المصالح والأقسام، ومن طرف جميع الأطراف سواء كانوا مسؤولين، تقنيين، أو موظفين، كل حسب تخصصه وطبيعته واجباته وهذا ما أكد عليه الجدول رقم 10 وهذا ما يدل على فاعلية

هذه التقنية وسهولة التعامل معها، لكن ذلك لا يشمل كل الأفراد فهناك نسبة معينة تواجه صعوبات في التعامل مع قواعد البيانات نظرا لتعقدها، إضافة إلى نقص إهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بعنصري التدريب والتكوين المفضيين إلى تسهيل التعامل مع هذا النوع من تكنولوجيا المعلومات وهذا ما إتضح من خلال الجدول رقم 11.

– نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 إعتداد الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء على الشبكة العنكبوتية في ميدان العمل رغم ضعف نسبة المصرحين بذلك والتي قدرت ب 30.55% من المبحوثين حيث يستخدمها بالتحديد القادة والمسيرين وأصحاب المناصب المتطلبة للمواكبة اليومية لمسار العامل، وتتنوع توظيفاتها لتشمل شبكتين إحداهما داخلية والأخرى خارجية، فالحداثة وتداعيات العولمة هي من جعلت من الانترنت اليوم أكبر مخزن معلوماتي في العالم، يتداخل في جميع المجالات من بينها مجال الاعمال حيث تتنوع إستخداماتها على مستوى الصندوق، فهي وسيلة تواصل من جهة، وألية بحث معلوماتي ووسيلة خدمة في نفس الوقت. هذا ما برز من خلال الجدول رقم 13 الذي أكد على إمتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني رسمي على شبكة الأنترنت وصفحة رسمية على مواقع التواصل الإجتماعي بإجماع المبحوثين، حيث يستخدم الموقع للتعريف بخدمات المؤسسة والتواصل مع المؤمن لهم إجتماعيا وأرباب العمل وحتى تقديم خدمات متنوعة عن بعد، وهذا في إطار تحديث ورقمنة القطاع الخدماتي العمومي.

– نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم 04 أن هنالك مجموعة من الصعوبات التي تعترض المستخدمين عن التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والتي ترجع أهم أسبابها إلى ضعف أليات التدريب والتكوين على توظيف تكنولوجيا المعلومات في القيام بالمهام المطلوبة داخل المؤسسة وهذا حسب 47.61% من المبحوثين، وهي إشكالية شائعة في المؤسسات الجزائرية التي غالبا ما تهمل تدريب موظفيها بحجج نقص الميزانية، أو لغياب ثقافة التحسين من قدرات المورد البشري رغم أنه أساس أي تنظيم، إضافة إلى إنحصار بعض الأفراد في دائرة الممارسات التقليدية القائمة على التعاملات الورقية أو اليدوية والعديد من الأسباب الأخرى.

❖ نتيجة الفرضية الأولى :

❖ الفرضية رقم 01 محققة، حيث يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء بقالمة على تقنيات تكنولوجيا مختلفة، وعلى قدر من الحداثة تتباين وتترتب حسب أهمية إستخدامها في إطار المؤسسة من الحاسوب وتوظيفاته المختلفة، بريد إلكتروني يدعم ألية التواصل ونقل المعلومات، البرمجيات، الهاتف، قواعد البيانات، الأنترنت، حيث يتم توظيفها والإعتماد عليها بشكل مستمر وأساسي في تأدية الأعمال المختلفة، ما تعلق منها بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، حيث تظهر تداخلاتها مع مجالات عديدة مثل: تخزين وحفظ

المعلومات، عملة إتخاذ القرار، التواصل الداخلي مع الموظفين أو الخارجي مع المستخدمين، الرقابة الإلكترونية، الأرشيف الإلكتروني وغيرها.

❖ **الفرضية الثانية:** : يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز القيادي من خلال تنوع مجالات توظيفها من طرف القادة وإنعكاساتها على نمط تسييرهم.

- من خلال تحليل الجدول البياني رقم 14 يتضح تنوع أنماط العمل داخل الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، ما يجعل القادة والمسؤولون في المؤسسة يركزون على تفعيل آليات العمل الفردي والجماعي معا كل حسب موضعه وضروريته وذلك حسب تصريح 60% من المبحوثين، ما يساهم في تبادل الخبرات وخلق حالة من التعاون بين مختلف المصالح والأقسام، وفي ذلك تأكيد على رشادة الأساليب القيادية المتبعة داخل المؤسسة، ومرونة الإدارة والتسيير ما ينعكس أليا على معدل أداء الأفراد وانتماءاتهم الوظيفية، حيث تظهر هذه الرشادة من خلال الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين والذي من خلال الجدول رقم 15 يتبين أنه يميل نحو المشورة والنقاش وذلك حسب 64.9% من المبحوثين، وفي ذلك تأكيد على تعزيز قادة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للأساليب الديمقراطية في التسيير، في إشارة إلى تميز الطاقم القيادي من جهة وفتح المجال لتمييز العنصر البشري العامل بالمؤسسة من جهة أخرى.

- أما الجدول رقم فبيّن الإعتماد 16 الواضح للقادة على تكنولوجيا المعلومات في تسيير أعمالهم بنسبة 83.33%، حيث تتداخل مع العديد من مجالات العمل منها التواصل، عمليات إتخاذ القرار، الإبداع والإبتكار، كما تغير من نمط العمل لتحوّله نحو التسيير الإلكتروني أينما تتطور نظم العمل لتتحول من ورقية بحتة إلى إلكترونية كنظام الارشيف والرقابة الإلكترونية، وغيرها من العمليات ما ساعد القادة على التحكم الجيد في مجريات العمل، وأداء واجباتهم على أكمل وجه.

- يؤكد الجدول رقم 17 أن توظيف القادة لتكنولوجيا المعلومات فيما يحقق الصالح العام للمؤسسة والأطراف المشاركة معها من أهم عوامل التميز، نظرا لما تساهم به في تنمية صفات وقدرات القائد في ميدان العمل، خاصة أن القائد الجيد هو المتحكم الجيد في المعلومة، كما تتداخل مع عمليات صنع القرار وتشجيع القادة للعمل الجماعي وغيرها من الممارسات التي تساهم في صقل القادة وإلحاقهم إلى صفوف التميز مع تنصيبهم كقدوة يحتذى بها في ميدان العمل وهذا حسب 76% من المبحوثين.

❖ **نتيجة الفرضية الثانية:**

الفرضية رقم 02 محققة، حيث يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء في قائمة على نمط قيادي ديموقراطي، قائم على تعزيز سبل العمل الجماعي، وتفعيل آليات المشورة والنقاش، هذا ما ساعد على تميز

العمل القيادي خاصة في ظل الإعتماد الكبير على التكنولوجيات الحديثة من طرف القادة وتوظيفها في عملية صنع وإتخاذ القرارات ومجال الإبداع والإبتكار وتشجيع العمل الجماعي بإعتبار أن القائد الجيد قدوة لمؤوسيه، حيث أن هذا الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات ينعكس إيجابا على أداء القادة المتميز، فينقلهم من صفة قائد إلى صفة قائد متميز.

❖ **الفرضية الثالثة:** تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة من خلال التحسين المستمر في نوعية الخدمة و تفعيلها إلكترونيا.

– يتبين من خلال الجدول رقم 18 الإهتمام الكبير للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بتقديم خدمات ذات جودة نظرا لطابع المؤسسة الخدماتي البحث من جهة، وتزايد طلبات المستخدمين عامة والمؤمن لهم إجتماعيا خاصة على الإستفادة من مخرجات المؤسسة المطروحة ما يدفع المؤسسة إلى السعي الدائم لإشباع حاجياتهم وذلك حسب تصريح 86.11% من المبحوثين.

– نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 الإعتماد الدائم للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء على تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الجيدة وذلك حسب 94.44% من المبحوثين، سواء ما تعلق منها بعمليات إستخراج الوثائق، ومجال التأمينات والتعويضات وخدمات الضمان الإجتماعي، إضافة إلى تحول نمط المراقبة الطبية إلى بعدية اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى تطوير نوعية الخدمات المقدمة إلى خدمات بعدية عن طريق تفعيل العديد من الأرضيات الرقمية أهمها فضاء الهناء، البوابة الإلكترونية، الأرضية التعاقدية، أرضية التصريح عن بعد.... وغيرها من الخدمات الموجهة للمستخدمين وإشباع رغباتهم، خاصة مع تزايد معدلات الإقبال على خدمات المؤسسة والذي يوضحه الجدول رقم 20 أينما يتجلى ذلك في العديد من المظاهر أهمها معدلات الإقبال اليومية للمؤسسة بصفة مباشرة وزيادة أعداد المنتفعين من الخدمة، تحديدا البعدية منها والبارزة من خلال تزايد أعداد المتحولين إلى الأرضية الرقمية لتخليص أعمالهم.

– نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 الحرص الدائم للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية على التحسين المستمر للخدمات المطروحة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك حسب 94.28% من المبحوثين، بهدف تحسين أليات عمل الموظفين من جهة وكسب رضا المستخدمين والمؤمن لهم إجتماعيا من جهة أخرى، حيث تتوالى الجهود في هذا الإطار من خلال توظيف التقانات الحديثة والتركيز على الصيانة الدورية للأنظمة وتفعيل مختلف البرمجيات مثل الخاصة بالمراقبة الطبية، الخاصة بالأداءات، الأرضيات الرقمية وغيرها مع تفعيل أليات التدريب، هذا ما يؤخذ نتيجة هذا الجدول فهناك تناقض مع نتائج الشكل رقم 04 الذي يؤكد فيه

المبحوثون على أن غياب عنصر التدريب والتكوين هو ما يخلق لهم صعوبات في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات خاصة أنها تتطور باستمرار.

– نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 المساهمة الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في تسريع وفاعلية الخدمات وذلك حسب تصريح 86.57% من المبحوثين، حيث تبرز هذه المساهمات من خلال تطويرها لأليات العمل ومساهمتها في زيادة معدلات الخدمات ومعدلات الإقبال عليها والرضى بها وهذا ما وضحه الشكل البياني رقم 04، كما يظهر ذلك من خلال تخفيف صعوبات العمل وإجراءاته البيروقراطية ما يخفف من مستوى الضغوط، بالتالي فهذا التوظيف لتكنولوجيا المعلومات في مجال الخدمات يصب في صالح موظفي ومسؤولي المؤسسة من جهة وفي صالح المستخدمين من مؤسسات وأرباب عمل ومؤمن لهم إجتماعيا.

❖ نتيجة الفرضية الثالثة:

الفرضية رقم 03 محققة، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال والأجراء وإضفاء صبغة الجودة عليها من خلال التجديد والإبداع في أليات تقديم الخدمة والتحسين المستمر في نوعية الخدمات المطروحة، سواء كانت المقدمة منها مباشرة أو الخدمات المقدمة عن بعد حيث تركز عليها المؤسسة بدرجة كبيرة، فيظهر ذلك من خلال الجهود المبذولة في سبيل رقمنة قطاع التأمينات وتحويل نمط تسيير الخدمات إلى التسيير الإلكتروني خاصة البعدي منه، ما يساهم في كسب رضى المستخدمين من جهة نظرا لتمييز الخدمة المقدمة، وتحقيق التميز المؤسسي من جهة أخرى.

2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

– إنطلاقا من جمع وتحليل الجداول والأشكال البيانية نستنتج أن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يعتمد بصفة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات، حيث تلعب دورا أساسيا في تنفيذ مهام الموظفين والقادة على حد سواء من جهة، ومن جهة أخرى تساهم بشكل فعال في تقديم الخدمات للمستخدمين والمؤمن لهم إجتماعيا وهذا ما ظهر من خلال الشكل البياني رقم 01 والذي يظهر تنوع التقنيات الموظفة داخل المؤسسة لملائمة التغيرات المحيطة وتلبية حاجيات جميع الأطراف، وهذا ما يتفق مع دراسة خالد سلايطية المعنونة بأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية والتي أكدت على أن المؤسسات المعاصرة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وإستخدامها في تسيير شؤون العمل وتقديم الخدمات بالشكل المناسب.

- من بين أهم تكنولوجيا المعلومات الموظفة في المؤسسة كل من البرمجيات وقواعد البيانات وهذا ما أكد عليه الجدول 09 نظرا لدورها الرئيسي في توفير وتخزين ومعالجة المعلومات وهذا ما أكدت عليه دراسة محمود إسماعيل علي إسماعيل المعنونة ب أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجية الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية والتي أكدت على قدرة قواعد على تخزين وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام، كما تستخدم قواعد البيانات سبل المراقبة الإلكترونية.
- هنالك جانب إبداعي وإبتكاري ظاهر على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، وقد ظهر ذلك من خلال الجدول 16 الذي أكد على تركيز الإبداع تحديدا على مستوى الخدمات المقدمة عن بعد الناتجة إثر تطوير البرمجيات المناسبة لنيل رضى المستخدمين، وهذا ما أكدت عليه دراسة خالد سلايطية المعنونة بأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية والتي أكدت على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق نوع من الإبداع المفوضي إلى نجاح المنظمات.
- من خلال الجدول رقم 12 تبين الإعتماد على الشبكة العنكبوتية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لدورها الفعال في الوصول إلى المعلومة إضافة إلى تسهيلها لعملية التواصل كما أنها تضمن التكامل بين الأقسام والمصالح والتعاون المستمر على تنفيذ الأعمال وهذا ما أكدت عليه دراسة شهرزاد زقايل التي جاءت تحت عنوان تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية المؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البيتروولية نموذجا عندما أكدت على مساهمة الأنترنت في زيادة معدلات التنسيق بين الوحدات التنظيمية من خلال توظيفها في تعزيز سبل التواصل من بينها البريد الإلكتروني.
- رغم الإعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات إلى أن هنالك من يعاني من صعوبات من حيث إستخدامها يرجع ذلك إلى ضعف عنصر التدريب مما يساهم في تأخير جهود التنظيم أحيانا على الوصول إلى أهدافه، وهذا ما أكدت عليه دراسة مراد ريس التي جاءت تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصياغة لسونطراك بالأغواط، والتي على أن إستقطاب التكنولوجيا المعلوماتية فقط غير كافي في ظل ضعف كفاءة المورد البشري ما يستلزم التركيز على برامج التكوين والتدريب قصد إعادة تأهيل العاملين.
- الميل الواضح إلى إعتماد أسلوب المشورة والنقاش يدل على النمط الديموقراطي الشائع من القيادة ضمن نطاق الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية والموضح في الجدول رقم 15، وهو نمط قيادي متميز قائم على الشفافية وينعكس على ولاء الموظفين، والنمط الديموقراطي المتميز أقرب من نمط القيادة التحويلية هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة صباحي الأخضر المعنونة بدور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة

الإقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور برج بوغريج التي أكدت على أن النمط القيادي الأكثر فاعلية هو من يحدد نجاح أو فشل المنظمات لإعتباره مصدر النجاح والتميز.

يدخل التحسين المستمر ضمن أولويات الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقالمة، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تفعيله على مستوى مختلف أعمال المنظمات خاصة المجال الخدماتي منها، وقد ظهر ذلك من خلال الجدول رقم 21 هذا ما أكدت عليه دراسة رزق الله سلمى والمعونة ب تنمية الموارد البشرية كألية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات تبسة والتي بدورها تبرز دور التحسين المستمر والشامل في معالجة النقائص، القضاء على المشكلات، مساندة التطورات الحديثة وزيادة جودة الأداء بهدف الحفاظ على الميزة التنافسية.

ثالثا: النتائج العامة والإقتراحات

1. النتائج العامة للدراسة

- من أهم الآليات الفعالة في المؤسسات الحديثة من بينها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، توظيفات تكنولوجيا المعلومات على مستوى جميع المصالح والأقسام وعلى إختلاف توزيعات الأفراد في السلم الوظيفي، كل حسب نوعية مهامه والمسؤوليات المرتبط بها، في محاولة للتكيف مع التغيرات الخارجية للبيئة المحيطة من جهة، وتطوير أنماط العمل المعتمدة داخليا من جهة أخرى.
- يقطع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية أشواطا كبيرة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات، هذا إثر ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية التي تزداد وتيرتها بمعدلات قياسية.
- التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات عامل مساهم في خلق حالة من الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسات فالمؤسسات اليوم تحولت من نمط التسير التقليدي إلى التسير الإلكتروني، وهو ما ينعكس على مستويات الأداء المحققة.
- الهيكل التنظيمي الذي يخدم الهدف العام للمؤسسة غالبا ما يكون مرنا من حيث نمط الإتصال، وتبادل المعلومات وتبادل الآراء المتعلقة بمجال العمل، مع إرتفاع قدرة أعضائه الإبداعية، خاصة في ظل الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وفي ذلك إشارة إلى تميز العنصر البشري خاصة العامل على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقالمة.
- أصبح إمتلاك المؤسسات الحديثة لمواقع إلكترونية ضرورة حتمية نظرا للميزات التي تمنحها سواء للمؤسسة أو للمستخدمين من خدماتها.

- يعرف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأجراء بقائمة تحولا في النمط الرقابي التقليدي إلى نمط الرقابة الإلكترونية، ومن الإدارة والأرشيف الورقي إلى الإدارة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني.
- النمط القيادي الديمقراطي المتبع على مستوى المؤسسة، نمط متميز نظرا لكون القائد الديمقراطي أكثر إعتقادا على الآليات العقلانية في التسيير، وميلا نحو تفعيل سبل العمل الجماعي، وأكثر رشادة في إتخاذ القرارات.
- القيادة المتميزة هي التي تقوم على المشورة والنقاش وفتح أبواب التبادل المعلوماتي والخبراتي، فالقائد المتميز وآليات تسييره تشكل دافع أساسي للمرؤوسين من أجل تحسين أدائهم وتجسيد معاني الابتكار والإبداع على مستوى المؤسسة.
- القائد المتميز هو من يحسن توظيف تكنولوجيا المعلومات خاصة فيما يتعلق بجانب التسيير والإبداع وغيرها من المجالات هذا ما ينعكس إيجابا عليه ويلحق به صفة التميز، التي تعتبر وسيلة ضرورية ومساعدة على بلوغ التميز القيادي.
- تكنولوجيا المعلومات آلية فعالة من آليات تحقيق التميز القيادي على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأجراء بقائمة.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات بصفة كبيرة في تحسين نوعية الخدمات المطروحة خاصة أن المؤسسة تتحول بخطوات مدروسة نحو كل ما هو إلكتروني، ويظهر ذلك من التغيرات التي طرأت على كيفية تقديم الخدمة إثر إستخدام التقانات الإلكترونية، ما يساهم في زيادة معدلات رضا المستفيدين والوصول السريع لأهداف المؤسسة.
- طبيعة العصر الحالي فرضت على المؤسسات الحديثة من بينها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأجراء آلية جديدة من آليات تقديم الخدمة تمثلت في الخدمة عن بعد، التي قطعت فيها المؤسسة خطوات كبيرة والتي تدخل ضمن إطار مشروع رقمنة المؤسسات العمومية والخدماتية بالجزائر، وذلك بهدف مواكبة التغيرات العالمية في قطاع العمل وتقليص ضغوطاته على الموظفين من جهة، ومن جهة أخرى تسهيل إستفادة الأطراف المعنية من الخدمة، ما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة والتي تصنف ضمن المؤسسات المتميزة الخدمة خاصة بعد تفعيل الخدمة عن بعد في إطار تحول المؤسسات من النمط التقليدي إلى الإلكتروني إعتقادا على تكنولوجيا المعلومات أهمها البرمجيات وشبكة الأنترنت وقواعد البيانات والتي توضح مدى إبداع وابتكار المؤسسة في مجالها .

- التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز سبل الإبداع والإستفادة من أفكار المرؤوسين والقادة المتميزون على حد سواء وتعزيز أنماط التواصل ومرونة تمرير المعلومة، جعل منها وسيلة أساسية وفعالة في تحقيق التميز الخدماتي وضمان جودة المخرجات المطروحة.
- التحول المؤسسي من النمط التقليدي إلى الإلكتروني خاصة ما تعلق منه بتقديم الخدمة عن بعد لايزال يواجه إشكالية تجاوب المستفيدين أو العملاء نظرا لضعف الوعي بفوائد وميزات هذا النوع الخدماتي إثر التوظيف المدروس لتكنولوجيا المعلومات في المجال.
- ختاماً يمكن إعتبار تحديد طبيعة العلاقة بين كل من تكنولوجيا المعلومات وتحقيق معايير التميز المؤسسي، حيث تم الوصول إلى أن تكنولوجيا المعلومات وسيلة فعالة للوصول إلى التميز القيادي مما يحسن من نمط تسيير المؤسسة من جهة، كما تساهم في الوصول إلى التميز الخدماتي وطرح مخرجات ذات جودة مشبعة للحاجات، وكلاهما أي التميز القيادي وتميز الخدمة تضمان وصول إلى المؤسسة تحديدا الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء إلى التميز العام، إذن فتكنولوجيا المعلومات إحدى أهم آليات الوصول إلى التميز المؤسسي.

2. التوصيات والإقتراحات:

- ضرورة الإهتمام أكثر على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ببرامج التدريب والتكوين من أجل تخطي أي صعوبات قد تعترض تطبيق تكنولوجيا المعلومات في ميدان العمل بهدف الإرتقاء بمستوياته والوصول إلى التميز المؤسسي بسرعة أكبر.
- ضرورة توظيف أفراد متخصصين أكثر في مجال تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة للإستفادة من خبراتهم وحل أي مشكلات طارئة تتعلق بالإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في ميدان العمل على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقالمة.
- القائد الذي يطمح نحو التميز يجب أن يتميز بمواصفات جيدة وأن يلم بكل الأمور المتعلقة بالعمل بما فيها إستخدامات تكنولوجيا المعلومات.
- يجب على المؤسسة أن تعمل أكثر على زيادة مستوى إستجابة الأفراد لنوعية خدماتها خاصة البعدية منها، والتوعية بالميزات والتسهيلات التي تمنحها إياهم.

خاتمة

• خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي، يمكن القول بأن مؤسسات الضمان الاجتماعي العمومية وعلى رأسها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقائمة، تخطو خطوات سريعة ومدروسة في إطار التحسين المستمر للعمليات الداخلية والخارجية بالإعتماد على التوظيفات المتنوعة لتكنولوجيا المعلومات، كما أن العنصر البشري بالتحديد القادة والمدراء المتمتعين بقدر عالي من المسؤولية قد أكدوا على الدور الذي تلعبه التقانات الإلكترونية المختلفة في تسهيل التسيير الإلكتروني لمختلف الأقسام والمصالح، وفي تجسيد أليات القيادة الديموقراطية التي تهدف بسلاسة إلى تحقيق أهداف ومصالح جميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة في ظل وجود حالة من الشراكة والتعاون مع المؤسسات الخارجية المنقعة أو الوسيطة، هذا ما جعل المؤسسات اليوم تهتم أكثر بنوعية وجودة الخدمات المقدمة، من خلال تطوير أساليب تقديم الخدمة الجيدة عن طريق الإستخدام العقلاني لتكنولوجيا المعلومات، خاصة في ظل التحول الواضح إلى تقديم الخدمات عن بعد بهدف التخفيف من الإجراءات البيروقراطية على العميل وفي نفس الوقت تقليل حجم ضغوطات العمل، ويندرج ذلك ضمن إطار المرسومات الوزارية الصادرة الهادفة إلى رقمنة القطاع الخدماتي العمومي وإلحاقه بالركب الحضاري التكنولوجي في ظل تزايد متطلبات العملاء وتغير البيئة المحيطة.

لكن يبقى هنالك حلقة مفقودة، متمثلة في عامل الوعي المفروض أن يقابل حجم المجهودات المبذولة، فالعملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسات خاصة البعدية منها لا تزال درجة إندماجهم متوسطة مقارنة بحجم المجهودات المبذولة في القطاع، وقد تتعدد أسباب وعوامل ذلك، لكن ذلك لا ينفي أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية دائمة، كما أنها من أهم المؤسسات المتميزة لتركيزها على تطوير ذاتها لذاتها ولعملائها لا بهدف التنافس، وهي رؤية متفردة للمؤسسة تعزى لإنتماؤها للقطاع الخدماتي العام.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. المعاجم

1. إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم اللغة العربية المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005.
2. ابن منظور، لسان العرب، الجزء 10، دار إحياء التراث العربي، لبنان، 1999.
3. مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية إنجليزي-عربي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1999.

ب. الكتب

4. إحساس دهش جلاب، صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
5. أحمد سلامة، محاضرات في تكنولوجيا التعليم، كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، د.ت.
6. أحمد عبد السلام سليم، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإقتصاد، مصر، 2019.
7. أحمد هاشم الصقال، ثامر البكري، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
8. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. السعيد مبروك إبراهيم، الإتصال العلمي في البيئة الرقمية، مؤسسة الباحث للإستشارات البحثية بالقاهرة، مصر، 2019.
10. أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، دار عالم المعرفة، الكويت، 1982.
11. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة_مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، د.ت.
12. إيان فاضل السمرائي، عامر إبراهيم قنديلجي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
13. بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الإزدهار، مركز الخبرات المهنية، د.ب، 2019.
14. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
15. بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019.

16. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
17. جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، نظم إدارة المعلومات-منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
18. جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري الجودة والتميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.
19. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
20. حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
21. حسن صالح الظافري، عبد الله إبراهيم الدرملجي، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة مطل خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
22. حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
23. حسين وليد عباس، عبد الناصر علك حافظ، نظم المعلومات بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
24. حمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
25. حميد ناصر الفتال، دلال صادق الجواد، أمن المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
26. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري-تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، د.ب، 2012.
27. خالد صالح علي السلطان، المعلومات وأثرها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، دار النهضة العربية، مصر، 2009.
28. خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
29. رايح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
30. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
31. راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعية، مصر، 1999.

32. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، سوريا، 2000.
33. رزان العياشي، عياد كريمة، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
34. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012.
35. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
36. سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
37. سعد العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
38. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
39. سعد غالب ياسين، أساسيات ونظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، 2005.
40. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
41. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغير المستقبل، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2014.
42. سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغير، الرابطة للنشر والتوزيع، د.ب، 2012.
43. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
44. شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز الإداري والمؤسسي، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2017.
45. شريفة رحمة الله سليمان، دور الإتصال والعلاقات العامة في الحكومة الإلكترونية دراسة حالة على إمارة دبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 2009.
46. صالح عودة الهللات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
47. صفوان محمد المبيضين، عائض شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

48. طارق الخير وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق كلية الإقتصاد، سوريا، 2014.
49. طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007.
50. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003.
51. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة- التخطيط الإستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
52. عبد الحميد عبد الفتاح الغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
53. عبد الرحمان توفيق وآخرون، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط2، مصر، 2007.
54. عبد الرحمان سيد سليمان، مناهج البحث، عالم الكتب، مصر، 2014.
55. عبد العزيز السيد مصطفى وآخرون، أساسيات تكنولوجيا المعلومات_تطبيقات محاسبية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2019.
56. عبد القادر الدربالي، نظرية المنظمات، مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات جامعة معسكر - الجزائر، الجزائر، 2019.
57. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
58. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
59. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
60. عبد الله عطية الزهراني، نوفل سالم الزريبي، مقدمة في نظم معلومات الموارد البشرية تطبيقات على الحاسب الآلي، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2011.
61. عدنان يحيى وآخرون، تكنولوجيا المعلومات، مركز المناهج، فلسطين، 2005.
62. علاء الدين محمد عفيفي المليجي، الإعلام وشبكات التواصل الإجتماعي العالمية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015.
63. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، سلطنة عمان، 2002.

64. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002.
65. علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
66. علي رياض، نظم المعلومات الإدارية: التنظيم والتكنولوجيا، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
67. علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام إستعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
68. فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
69. فؤاد شيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
70. فؤاد عبد المعطي شعوعة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط4، أزمنة للنشر والتوزيع، قطر، 2016.
71. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
72. ليث عبد الله القيهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
73. لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
74. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
75. محرز حسين غالي، خالد زكي، تقييم الأداء الصحفي مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
76. محمد إبراهيم العراقي، مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية، المكتبة الأكاديمية، شركة مساهمة مصرية، مصر، 2009.
77. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، د.ت.
78. محمد بوزهرة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
79. محمد جمال الدين درويش، التخطيط للمجتمع المعلوماتي، كراسات علمية سلسلة غير دورية تعنى بالإتجاهات العلمية الحديثة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000.
80. محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

81. محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الإتصال والأزمات إدارة-عولمة-إتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2012.
82. مها أحمد القزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم- نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2018.
83. ناصر زيدان، مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2014.
84. نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، مصر، 2001.
85. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
86. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
87. هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
88. هويدا علي عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية النظرية والتطبيق، دار الجنان للنشر والتوزيع، السودان، 2012.
89. يوسف شمس الدين سابسوغ، الأداء المتميز في المجال الأمني -الجزء2-الأليات والأدوات والتطبيقات، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات، 2011.
- ج. الرسائل العلمية
90. أفنان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية بإستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، مارس 2018.
91. خالد سليمان السلايطة، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2012.
92. رحمة محمد فلاح الوشاح، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية على قطاع الصناعات التحويلية في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا،جامعة البلقاء، الأردن، 15 كانون الأول 2014.

93. رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري-دراسة ميدانية بشركة مناحم الفوسفاط - تبسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة البليدة2، 2017/2016.
94. شهرزاد زقايل، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية المؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية **NAFTAL** نموذجاً، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، 2009/2008.
95. صالح أحمد غميص، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، جمهورية أندونيسيا، 2017.
96. صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019/2018.
97. صياد صباح، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2018/2017.
98. عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010.
99. ليث عبد اللطيف، إبراهيم الراعي، أثر ممارسات إدارة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم التجارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019/2018.
100. محمود إسماعيل علي إسماعيل، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات صناعة الدواء الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة ال البيت، الأردن، 2009/2008.
101. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة- دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط **DML** ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

102. مفلح مرزوق المطيري، نظم المعلومات ودورها في ترشيد القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.
103. موسى عبد النور، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية_ دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع المؤسسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020/2019.
104. نيفين عبد الصمد محمود يونس، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2016.
105. وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير في الآداب في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017/2016.
- د. المجلات**
106. أسماء مرابي ، محمد خثير،العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2017.
107. إلياس فسفكس، الثورة الصناعية الرابعة حليف أم عدو للوظائف؟، مجلة صدى الموارد البشرية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، العدد10، الإمارات، أبريل2019.
108. بختة بطاهر، عدالة العجال، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، العدد 2، برلين-ألمانيا، أكتوبر 2018.
109. خليدة بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
110. دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية_مركز البحوث والإستشارات والتطوير، المجلد 32، العدد 03، مصر، 2014.
111. رشيدة سبتي، عبد الحكيم عمارة، تكنولوجيا المعلومات والإتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الإعلام والإتصال، العدد35، جامعة الجزائر، سبتمبر 2018 .

112. رؤى إبراهيم خالد العزي، محمد مصطفى قادر الجشعمي، مفهوم الفاعلية في نطاق القانون الدولي، *المجلة الأكاديمية العالمية للدراسات القانونية، كلية القانون والعلوم السياسية_ جامعة كركوك، المجلد 02، العدد 01، 2020.*
113. رياض بو عيسى، دور إستراتيجية التسويق في إكتساب ميزة تنافسية، *المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد 05، العدد 03، 2018.*
114. سامية إبريغم، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، *مجلة العلوم القانونية والإجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة_ الجزائر، المجلد 04، العدد 02، جوان 2019.*
115. سليم عميور، س. مرواني، *أفاق_مجلة إعلامية تصدر عن وكالة ولاية قالمة، مطبعة الضمان الإجتماعي - قسنطينة - فيفري 2005.*
116. صلاح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/ المراعي، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 58.*
117. صيد ماجد وآخرون، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، *مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 02، 2017.*
118. عثمان بن موسى عقيلي وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز الآداب والعلوم الإنسانية، مجلد 28، العدد 12، 2020.*
119. عطا الله الحسبان، مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا أنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 1، الأردن، 2008.*
120. ليث نعمان حسون، دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء PFABC في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية في مصرف بابل-جامعة تكريت- كلية الإدارة والإقتصاد، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد 44، جزء 01، 2018.*
121. محمد أسامة عبد الوهاب، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 13، العدد 53، العراق، 2016.*

122. محمد محمد حسن آل ياسين، تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كلية الإدارة والإقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، جانفي 2012.
123. محمد محمود زين الدين، قواعد البيانات وأهميتها في بناء محركات البحث، مجلة المعلوماتية، العدد 29، صفر 2006/1431.
124. محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 02، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة ديالي، العراق، د.ت.
125. ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية في مصرفي الرافدين والرشد"النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق، 2014.
126. نشيدة حطاطاش ، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية تجربة حكومة دبي، مجلة روى إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد 12، جوان 2017.
127. نوال شنافي ، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكويل – فرع جنرال كابل، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48، 2017.
128. نوفل عبد الرضا علوان، هناء حسن كاظم، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي –دراسة تطبيقية لأراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد ، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية، المجلد 42، العدد 118، العراق، 2019.

هـ. الملتقيات

129. خليف عيسى، كمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة بسكرة، 17/18 أبريل 2006.
130. كنتوش عاشور، قورين حاج قويدر، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، د.ت.

و. المطبوعات

138. الإسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية المجتمعات المحلية في البلدان الأعضاء الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2009.
139. عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، 2014
- المحافظات التابعة
140. فاتح الحوري، معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في مستوى جودة الخدمات-دراسة ميدانية في قطاع البنوك الأردنية سوريا، نوفمبر 2007.
131. مطبوعات الأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، نشرة التكنولوجيا من أجل التنمية في المنطقة العربية أفاق عالمية وتوجهات إقليمية، بيت الأمم المتحدة، لبنان، 2019.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Aliakbar Shirvani, Seyed Javad Iranban, **Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion :A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company,Iran**,European Online Journal of Natural and Social Sciences, Special Issue an Accounting and Management ISSN1805-3602, vol 2 No 3, Iran.
2. Anninos, Loukas N, The Archetype Of excellence In Universities And TQM, Journal Of Management History, Vol. 13 No4.2007.
3. Betul yolcin, **what is globalisation ?essaymsc.comparative social programme**, university of oxford ,2009.
4. Deepak Khazanch, **Information Technology (IT) Appropriateness The Contingency Theory of (FIT) and It Implementation In Small and Meduim Entrprises**, University of Nebraska, Journal of Computer Informations Systems, Omaha, Nebraska, Spring 2005.

5. Fred.C.Lunenbunrg, **Organizational Culture Performance Relationships Views Of Excellence And Theory Z**, Samhouston state University National Form Of Educational Administration And Super Vision Journal, Volume 29, Number 04, 2011.
6. Fuat Gunes, A. Nuri Basoglu, Hande Kimiloglu, **Business and Information Technology Strategies and Their Impact on Organizational Performance**, Yeditep University, Dept of Systems Engineering, 8120 Kayisdagi, Istanbul, Turkey – Bogazici University, Dept of Management Information Systems, 80815 Bebek, Istanbul, Turkc.
7. Hughes, Arthur middleton. **the customer loyalty solutuion: what works (and what doesn't) in customer loyalty programs**, Mc Graw Hill, U.S.A, 2003.
8. Lasrado. Fley.**Acheiving organizational excellence aquality management program for gulturalley publishing** ,AG. part of springer nature, Switzlend, 2018.
9. Laudondn K.C laudon J.P, **Management information systems minth edition**, new jersy pventrice hall .Inc, 2006.
10. Oakland. John.S. **Totalorganizational And Aperational Excellence Achicving Worked Class Performance–Butter Worth Heumeman**, Second edition, 2001.
- 11.Porter L. J. Tonner SJ. **Assessing Busniess excellence**. Exford publishing else vieu butter worth heumeman. Second edition. 2004.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث

فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _ وكالة ولاية قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:

بن حسان زينة

إعداد الطالبة:

_عزوزسمية

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

مع فائق الاحترام.

السنة الجامعية: 2020-2021

ملاحظة: ضع العلامة في الخانة المناسبة مع الإجابة إن تطلب الأمر .

المحور 01: البيانات الشخصية

- 1.الجنس : ذكر أنثى
- 2.السن : أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
- من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 سنة فما فوق
- 3.المستوى التعليمي : ثانوي جامعي تكوين مهني
- 4.التخصص:
- 5.المهنة: رئيس مصلحة رئيس فرع
- مهندس تقني موظف
- أخرى تذكر
- 6.الوضعية المهنية: مثبت متربص متعاقد
- 7.الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور 02: استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات

8. ماهي التقنيات التكنولوجية المستخدمة في مؤسستك؟ رتبها حسب أهميتها وكثرة إستخدامها .

- الهاتف البريد الإلكتروني
- أجهزة الحاسوب قواعد البيانات
- البرمجيات شبكة الأنترنت

.....
.....

9. هل تستخدم الهاتف في عملك ؟

نعم لا

10. في حالة الإجابة ب(نعم) فيما يتم ذلك؟

- التواصل مع الزملاء
 التواصل المباشر مع المسؤول
 التواصل مع العملاء
 حل المشكلات الطارئة
 التواصل مع مؤسسات أخرى

أخرى تذكر

11. ماهي المجالات التي تستخدم فيها الحاسوب في عملك ؟

تخزين واسترجاع المعلومات كتابة التقارير تدوين إحصائيات

أخرى تذكر

12. ما مدى حرص المؤسسة على تجهيز الأقسام بالحواسيب ؟

كبير متوسط ضعيف

13. هل تعتمد المؤسسة على البرمجيات في الوصول إلى الأداء المطلوب ؟

نعم لا

14. في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه البرمجيات ؟ أذكرها.

15. كيف تساهم البرمجيات في تحسين خدمات المؤسسة ؟

16. مامدى تركيز المؤسسة على بناء وتفعيل قواعد البيانات ؟

كبير متوسط ضعيف

17. من يستخدم هذه القواعد بصفة كبيرة ؟

الموظف العادي المسؤول المهندسين التقنيين

أخرى تذكر

18. فيما يتم ذلك؟

.....

19. هل من السهل التعامل مع قواعد البيانات ؟

نعم لا

20. في حالة الإجابة ب(لا) لماذا؟

ضعف الخبرة والتكوين ضعف برامج التدريب التعقيد في القواعد البيانية

أخرى تذكر

21. هل تستخدم شبكة الأنترنت في عملك ؟

نعم لا

22. في حالة الإجابة ب(نعم) فيما يتم ذلك ؟

التواصل مع الزملاء أو المسؤول خدمات البريد الإلكتروني

البحث عن معلومات تقديم خدمات للزيائن

التسويق الإلكتروني خدمات الإعلان

الإطلاع على مستجدات ميدان العمل التواصل مع مؤسسات أخرى

أخرى تذكر

23. هل لمؤسستك موقع أو صفحة رسمية على شبكة الأنترنت ؟

نعم لا

24. في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟

.....

25. في حالة الإجابة ب (نعم) ما أهمية هذا الموقع ؟

عرض معلومات عن خدمات المؤسسة التسويق البعدي
 التواصل مع العملاء تقديم الخدمة عن بعد

..... أخرى تذكر

26. ماهي الصعوبات التي تواجهك عند إستخدامك لتكنولوجيا المعلومات ؟

ضعف المستوى التعليمي ضعف التدريب والتكوين
 قلة الخبرة الإعتياد على الأساليب التقليدية الورقية
 عامل السن

..... أخرى تذكر

المحور 03: تكنولوجيا المعلومات والتميز القيادي

27. ما نمط العمل الذي تحبذه ؟

العمل الجماعي العمل الفردي العمل الجماعي والفردي معا

28. ما هو الأسلوب الذي تتبعه في تعاملك مع الموظفين ؟

اعتماد أسلوب الصرامة والحرم اعتماد أسلوب المشورة والنقاش
 ترك الحرية المطلقة للموظفين

..... أخرى تذكر

29. هل تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في الإدارة والتسيير وأداء مهامك كقائد؟

لا

نعم

30. في حالة الإجابة ب (نعم) ماهي مجالات إستخدامها؟

عقلانية القرار

توفير القدر الكافي من المعلومات

الرقابة

التواصل المباشر مع الموظفين

الأرشفة

تطوير نظم العمل

التشجيع على الإبداع والإبتكار

التسيير الإلكتروني للمصالح والأقسام

التخطيط الإستراتيجي

تحديد نقائص ومشاكل المؤسسة

..... أخرى تذكر

31. هل إستخدامك لتكنولوجيا المعلومات يجعلك قائدا متميزا؟

لا

نعم

32. إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف ذلك؟

.....

المحور 04: تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة

33. ما مدى إهتمام المؤسسة بجودة الخدمة؟

ضعيف

متوسط

كبير

34. هل توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة الجيدة؟

أبدا

أحيانا

دائما

35. في حالة الإجابة ب (نعم) ما هي أهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة ؟

استخراج الوثائق الأرشيف والسجلات تقديم خدمات عن بعد

خدمات الضمان الإجتماعي التعويضات والتأمينات المراقبة الطبية

أخرى تذكر

36. هل تلقي الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة إقبالا من طرف العملاء ؟

نعم لا

37. في حالة الإجابة ب (نعم) كيف تقيس ذلك؟ مع الشرح .

ملفات المنسبين وأعدادهم طلبات الإنتساب

معدلات الإقبال اليومية الزبائن الكثافة في العمل

أخرى تذكر

الشرح

.....

38. هل تحرص مؤسستك على التحسين المستمر للخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات ؟

دائما أحيانا أبدا

39. كيف يتم ذلك ؟

اقتناء تقنيات تكنولوجيا متطورة التدريب والتكوين للمستخدمين

توظيف متخصصين الاعتماد على البرمجيات

صيانة وتطوير الأنظمة المعتمدة بشكل دوري

أخرى تذكر

40. ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسريع وفعالية الخدمة ؟

ضعيفة

متوسطة

كبيرة

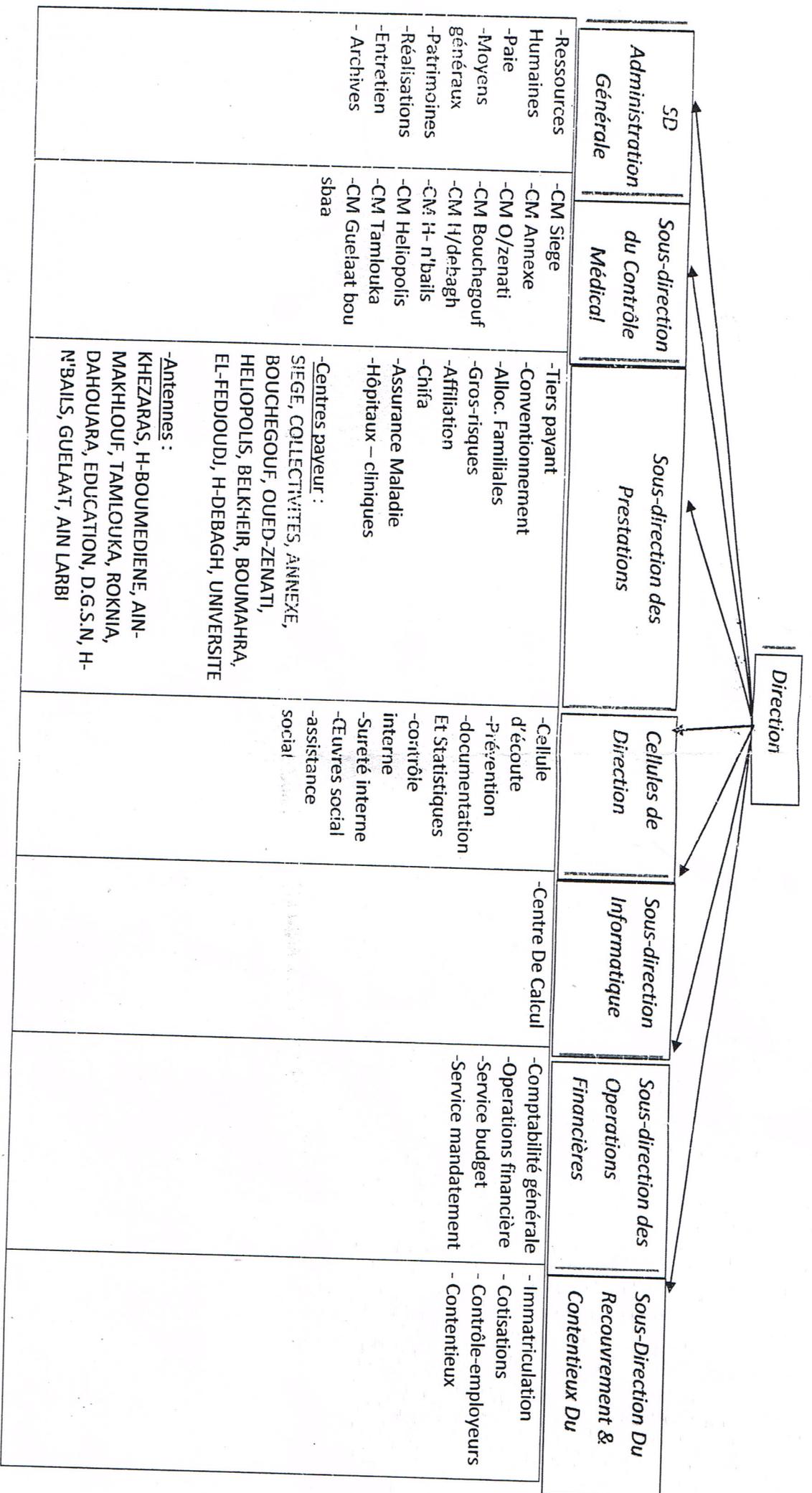
41. كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة ونوعية الخدمة؟

.....

.....

دليل المقابلة

1. ماهي التقنيات الإلكترونية المستخدمة على مستوى المؤسسة ؟
2. هل توظف تكنولوجيا المعلومات على مستوى جميع أقسام ومصالح المؤسسة ؟
3. هل يوجد قسم خاص بالتحكم في تكنولوجيا المعلومات أو يستخدمها بصفة كبيرة مقارنة بباقي الأقسام؟
4. من هم أكثر مستخدمي قواعد البيانات على مستوى المؤسسة؟
5. هل هنالك توظيف لشبكة الأنترنت في إطار العمل؟ وفيما يتم ذلك؟
6. كيف تصف نوع التواصل والتبادل المعلوماتي القائم في المؤسسة؟ وهل هنالك صعوبة تعيق وصول المعلومة؟
7. هل هنالك نوع من الديمقراطية في التسيير على مستوى المؤسسة؟ وماهي أهم مظاهر ذلك؟
8. هل هنالك نوع من المشورة والنقاش بين القادة والرؤساء ومرؤوسيههم؟
9. هل تصف بيئة العمل على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالبيئة المستقرة إلى حد ما؟
10. ماهي أهم الخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية؟
11. ماهي أهم إجتهدات المؤسسة في تحسين نوعية الخدمات المطروحة بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات؟
12. ماهي أهم الخدمات المقدمة عن بعد التي تم تفعيلها في إطار الإستجابة لحملة رقمنة المؤسسات العمومية؟
13. ماهي المجهودات المبذولة في سبيل التعريف بنوعية الخدمات المقدمة في المؤسسة؟
14. كيف تقيم استجابة المؤمن لهم اجتماعيا لخدمات المؤسسة خاصة المقدمة عن بعد منها؟
15. هل ترى أن مؤسستك تسعى للتنافس مع غيرها من المؤسسات العامة والخاصة؟
16. هل تعتبر أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من المؤسسات المتميزة على مستوى الولاية؟



ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق معايير التميز المؤسسي، بالتحديد كل من التميز القيادي وتميز الخدمة أو جودة الخدمة، خاصة بعد التغيرات التي تعرفها بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي فرضت على المؤسسات الحديثة الخروج من أنماط التسيير التقليدي إلى التسيير الإلكتروني من أجل ضمان تكيف المؤسسة وإستمراريتها.

حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بقالمة كما تم توظيف تقنيات بحثية تنوعت ما بين إستمارة بحث مكونة من 4 محاور وتضم 41 سؤال متباين ما بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وزعت على عينة قدرها 36 مبحوث منهم رؤساء المصالح والأقسام، المكلفين بالدراسات والموظفين الأكثر مسؤولية وتعاملا مع تكنولوجيا المعلومات، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع مسؤولين في المؤسسة، إضافة إلى توظيف كل من الملاحظة والتحصل على بعض الوثائق والسجلات التي دعمت الدراسة، في حين أنه تم إستخدام المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة واسعة من النتائج أهمها:

- أن تكنولوجيا المعلومات من أهم الآليات الفعالة في المؤسسات الحديثة لتطوير الأعمال وإحداث التكيف مع التغيرات الخارجية للبيئة المحيطة، والداخلية الخاصة بالمؤسسة. وإحداث مرونة في الهيكل التنظيمي، وبنمط الإتصال، وتبادل المعلومات، وتشجيع الإبداع.
- النمط القيادي الديموقراطي، نمط قيادي متميز لأنه يعتمد على الآليات العقلانية في التسيير، كما أن تكنولوجيا المعلومات آلية فعالة تساهم في تفعيله.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات بصفة كبيرة في تحسين نوعية الخدمات المطروحة، من بينها الخدمة عن بعد، فهي من أهم الميزات المساهمة في خلق التميز الخدماتي وإرضاء العملاء.
- تتمثل طبيعة العلاقة بين كل من تكنولوجيا المعلومات وتحقيق معايير التميز المؤسسي في كون تكنولوجيا المعلومات وسيلة فعالة للوصول إلى كل من التميز القيادي وتميز الخدمة والتالي تحقيق التميز المؤسسي العام.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية، تكنولوجيا المعلومات، التميز المؤسسي، التميز القيادي، جودة الخدمة.

Résumé de l'étude :

Cette étude visait à déterminer la relation entre les technologies de l'information et l'atteinte des normes d'excellence institutionnelle, en particulier à la fois l'excellence du leadership et la qualité du service, surtout après les changements dans l'environnement de travail interne et externe, qui ont imposé aux institutions modernes de sortir système de gestion à la gestion électronique afin d'assurer l'adaptation de l'établissement et sa pérennité

Lorsqu'une étude de terrain a été menée au niveau de la Caisse Nationale des Salariés de Prévoyance Sociale de Guelma, des techniques de recherche ont été employées qui variaient entre une forme de recherche composée de 4 axes et comprenant 41 questions variant entre des questions fermées et des questions ouvertes distribuées aux un échantillon de 36 répondants, y compris les chefs d'intérêts et de départements, affecté Les études et le personnel les plus responsables et traitant des technologies de l'information, et un certain nombre d'entretiens ont été menés avec des fonctionnaires de l'institution en plus d'employer à la fois l'observation et l'obtention de certains documents et enregistrements qui ont soutenu l'étude, tandis que l'approche descriptive a été utilisée comme l'approche la plus appropriée au sujet de l'étude.

Cette étude a atteint un large éventail de résultats, dont les plus importants sont :

_ que la technologie de l'information est l'un des mécanismes efficaces les plus importants dans les institutions modernes pour le développement des affaires et l'adaptation aux changements externes, l'environnement ambiant et interne de l'institution, et la création de flexibilité dans la structure organisationnelle, le mode de communication, l'échange d'informations et l'encouragement de la créativité.

_ Le style de leadership démocratique est distinct car il dépend de mécanismes rationnels de gestion. Aussi, la technologie de l'information est un mécanisme efficace qui contribue à son activation.

_ La technologie de l'information contribue grandement à améliorer la qualité des services offerts, y compris le service à distance, car elle est l'une des caractéristiques les plus importantes qui contribuent à créer l'excellence du service et à satisfaire clientes.

_ La nature de la relation entre la technologie de l'information et la réalisation des normes d'excellence institutionnelle est que la technologie de l'information est un moyen efficace d'atteindre à la fois l'excellence du leadership et l'excellence du service, et ainsi d'atteindre l'excellence institutionnelle générale.

Les mots clés : efficacité . technologies de l'information. Excellence organisationnelle. Excellence en leadership. Qualité de service.

Study summary:

This study aimed to determine the relationship between information technology and achieving standards of institutional excellence, specifically both leadership excellence and service excellence or service quality, especially after the changes known to the internal and external work environment, which imposed on modern institutions to move out of the traditional management system to electronic management in order to Ensuring the organization's adaptation and continuity

A field study was conducted at the level of the National Fund for Social Insurance of salaried workers in Guelma. Research techniques were employed that varied between a 4-axis research form that includes 41 questions varying between closed and open questions distributed to a sample of 36 respondents, including heads of departments and departments, in charge of studies and employees. The most responsible and dealing with information technology, and a number of interviews were conducted with officials in the institution, in addition to employing both observation and obtaining some documents and

records that supported the study, while the descriptive approach was used as the most appropriate approach to the subject of the study.

This study reached a wide range of results, the most important of which are:

_ Information technology is one of the most important effective mechanisms in modern institutions for business development and adaptation to external changes, the surrounding and internal environment of the institution, and the creation of flexibility in the organizational structure, the pattern of communication, information exchange and encouragement of creativity.

_ The democratic leadership style is distinct because it relies on rational mechanisms in management. Also, information technology is an effective mechanism that contributes to its activation.

_ Information technology contributes greatly to improving the quality of services offered, including remote service, as it is one of the most important features that contribute to creating service excellence and customer satisfaction.

_ The nature of the relationship between information technology and achieving standards of institutional excellence is that information technology is an effective means to reach both leadership and service excellence, and thus achieve general institutional excellence.

Key words :effectiveness. information technology. Organizational excellence. Leadership excellence. service quality.