



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ملحقة السوقر



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: إقتصاد العمل

بـعـنـوان

أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة

دراسة حالة بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية

لولاية تيارت (2018 - 2019)

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: سيساني ميدون

من إعداد الطالب:

جلولي عبدالقادر

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	ساعد محمد
مشرفا مقرر	أستاذ محاضر - أ -	سيساني ميدون
عضو مناقشة	أستاذ محاضر - ب -	صافا محمد

السنة الجامعية: 2018 - 2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

إهداء

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما.
- إخوتي و أختي.
- الزوجة العزيزة.
- أبنائي الأعزاء: عبد الرحمان، يسرى و يونس.
- كل الأصدقاء و الزملاء.
- و إلى كل من هو أهل للتقدير و الإحترام.

جلولي عبد القادر.

شكر و تقدير

## شكر و تقدير

أولاً و قبل كل شيء أحمد الله تعالى و أشكره كثيراً أن وفقني لإنجاز هذا العمل. و بعد، أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى كل من مد لي يد العون و المساعدة من أجل إعداد هذا العمل المتواضع، و أخص بالذكر الأستاذ الفاضل الدكتور سيساني ميدون، الذي أشرف على هذا البحث، و الذي لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة و نصائحه المفيدة، و معلوماته الدقيقة في إثراء هذه المذكرة طيلة الفترة المستغرقة في إنجازها.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل عمال مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت.

الفهرس

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
.II	الفهرس
.V	قائمة الجداول و الأشكال
.VIII	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا.
04	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا.
04	المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا.
05	المطلب الثالث: أنواع التكنولوجيا
08	المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات
09	المطلب الأول: ماهية النظام و المعلومة
15	المطلب الثاني: عموميات نظام المعلومات
18	المطلب الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة
22	المبحث الثالث: ماهية تكنولوجيا المعلومات
23	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
26	المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات
27	المطلب الثالث: الشبكات المعلوماتية
34	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة
38	المطلب الأول: تعريف الداء و خصائصه
42	المطلب الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه
47	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء والإنتاجية
53	المطلب الرابع: مصادر الأداء في المنظمة

56	المبحث الثاني: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة
57	المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري
60	المطلب الثاني: دراسة العلاقة الأداء والرضا الوظيفي
68	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
78	المطلب الرابع: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري
83	المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين
84	المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في لمء العامل
102	المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في عمل الفريق
114	المطلب الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين
124	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي-دراسة حالة بمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت-	
127	تمهيد
128	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت
129	المطلب الأول: : نشأة مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت
130	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
133	المطلب الثالث: دور و مهام المؤسسة
134	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
135	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة
136	المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة
140	المطلب الثالث: تحليل و تفسير النتائج
142	المبحث الثالث: تحليل و تفسير الاستبيان
142	المطلب الأول: المعلومات الشخصية
144	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات
149	المطلب الثالث: أداء العاملين
151	المطلب الرابع: واقع تكنولوجيا المعلومات في رفع أداء العاملين
154	خلاصة الفصل الثالث
-	خاتمة
-	المراجع
-	الملاحق

# قائمة الجداول و الأشكال

## 1- قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	مقارنة بين الفعالية والكفاءة	01
74	طرق تقييم الأداء	02
106	مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل	03
137	الفقرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات	04
138	الفقرات الخاصة بالأداء الوظيفي	05
139	الفقرات المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة.	06
142	توزيع أفراد العينة حسب السن (المحور الأول)	07
143	توزيع الأفراد حسب الصفة (المحور الأول)	08
143	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (المحور الأول)	09
144	إجابات الموظفين على السؤال الأول (المحور الثاني)	10
145	إجابات الموظفين على السؤال الثاني (المحور الثاني)	11
145	إجابات الموظفين على السؤال الثالث (المحور الثاني)	12
146	إجابات الموظفين على السؤال الرابع (المحور الثاني)	13
146	إجابات الموظفين على السؤال الخامس (المحور الثاني)	14
147	إجابات الموظفين على السؤال السادس (المحور الثاني)	15
147	إجابات الموظفين على السؤال السابع (المحور الثاني)	16
148	إجابات الموظفين على السؤال الثامن (المحور الثاني)	17
149	إجابات الموظفين على السؤال الأول (المحور الثالث)	18
149	إجابات الموظفين على السؤال الثاني (المحور الثالث)	19
150	إجابات الموظفين على السؤال الثالث (المحور الثالث)	20
150	إجابات الموظفين على السؤال الرابع (المحور الثالث)	21
151	إجابات الموظفين على السؤال الأول (المحور الرابع)	22
152	إجابات الموظفين على السؤال الثاني (المحور الرابع)	23
152	إجابات الموظفين على السؤال الثالث (المحور الرابع)	24
153	إجابات الموظفين على السؤال الرابع (المحور الرابع)	25

## 2- قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.	01
55	مصادر الأداء	02
60	منحنى أثر التعلم	03
65	نموذج بورتر و لولير للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	04
67	نموذج لولير في محددات الرضا (1973)	05
72	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	06
81	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	07
89	نموذج معدل لمسار – الهدف في القيادة	08
96	النموذج التكاملي لعاشور	09
105	مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل	10
110	منحنى أداء الفريق عبر الزمن	11
112	دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق	12
117	دور اتجاه المرؤوسين نحو القائد الإداري	13
123	مداخل تغيير الاتجاهات	14
131	الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت	15
142	التمثيل البياني للجدول رقم 07	16
143	التمثيل البياني للجدول رقم 08	17
143	التمثيل البياني للجدول رقم 09	18
144	التمثيل البياني للجدول رقم 10	19
145	التمثيل البياني للجدول رقم 11	20
145	التمثيل البياني للجدول رقم 12	21
146	التمثيل البياني للجدول رقم 13	22
146	التمثيل البياني للجدول رقم 14	23
147	التمثيل البياني للجدول رقم 15	24
147	التمثيل البياني للجدول رقم 16	25
148	التمثيل البياني للجدول رقم 17	26
149	التمثيل البياني للجدول رقم 18	27

149	التمثيل البياني للجدول رقم 19	28
150	التمثيل البياني للجدول رقم 20	29
150	التمثيل البياني للجدول رقم 21	30
151	التمثيل البياني للجدول رقم 22	31
152	التمثيل البياني للجدول رقم 23	32
152	التمثيل البياني للجدول رقم 24	33
153	التمثيل البياني للجدول رقم 25	34

# مقدمة

## مقدمة:

إن انتشار مفهوم تكنولوجيا المعلومات و تنوع إستعمالها على مستوى المؤسسات أعطى بعدا حديثا للمعلومة، أين إكتسبت هذه الأخيرة أهمية كبيرة باعتبارها أصلا معنويا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المالية و المادية، حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة و تمنحها قدرة أكبر و أسرع على تحقيق أهدافها.

و بناءا على ذلك تظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام تكنولوجيا فعال و هذا بغرض جلب كل ما يتعلق بمواكبة تحسين الأداء الوظيفي، نقاط القوة، نقاط الضعف، و الأهداف المستقبلية وصولا إلى الإستراتيجيات المتبعة، و لتحقيق هذا الغرض، على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع و معالجة و نشر المعلومات عند الحاجة إلى مختلف مستويات الإدارة.

و لتمكين المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، و هل حققتها بالوسائل المعقولة و التيقن من أن المعلومات المستخلصة ترسم صورتها و بيئتها و مستقبلها فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها. و باعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقييم أدائها التجاري، و أدائها الخدماتي، و أدائها التقني و أدائها الوظيفي خصيصا.

و على هذا الأساس تسعى المؤسسة جاهدة للبحث عن السبل الكفيلة للتكيف مع المتغيرات الجديدة، و مواكبة التطورات المستمرة باكتساب وسائل و تكنولوجيايات جديدة و التواصل من أجل كسب فعالية و كفاءة إنتاجية عالية و التي تساعد في تحسين أدائها الوظيفي.

## 1- طرح الإشكالية:

في ظل ما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

**ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات؟**

و حتى تتمكن من الإحاطة بكل جوانب موضوع الدراسة، إرتأينا تقسيم التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية يمكن صياغتها كمايلي:

- هل إستخدام تكنولوجيا المعلومات من سمات المؤسسات العصرية؟
- ما مدى إهتمام امؤسسات بالأداء الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي؟
- هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها الوظيفي؟

## 2- فرضيات البحث:

- يعتبر اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات من بين خصائص المؤسسة العصرية.
- الأداء الوظيفي للمؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة.
- لتكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة.

## 3- أسباب إختيار الموضوع:

يعتبر موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة من المواضيع الهامة كفي المؤسسات الجزائرية فيما يخص تحسين أدائها الوظيفي، و الأسباب الرئيسية لاختيار الموضوع هي:

- السعي إل معرفة الجانب النظري للموضوع و واقعه في المؤسسات الجزائرية.
- كون تكنولوجيا المعلومات من العوامل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة من جهة، و أهميته في بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها من جهة أخرى.
- و كذا الإهتمام بهذا الموضوع من أجل إبراز أهميته في مدى نجاح المؤسسة باستعمال تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهدافها.

إلى جانب أسباب ثانوية:

- الرغبة الذاتية و الميول الشخصي في معالجة و دراسة هذا الموضوع و الإجتهد فيه.
- التخصص في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- محاولة إثراء الساحة العلمية.

#### 4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في سبل وضع قواعد تساعد المؤسسة على إكتساب تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من تحسين أدائها الوظيفي، و لدى المسيرين و خاصة تلك الفئة التي تهتم بالأداء الوظيفي و تمكينها من تحقيق أهدافها المنجزة خلال فترة من الزمن بشكل جيد و فعال.

و كذلك تتمثل أهميته في تقديم إطار عملي يربط أبعاد تكنولوجيا المعلومات بالأداء الوظيفي، إذ أن تناول علاقة تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها في تحسين الأداء الوظيفي تمثل بحد ذاتها إضافة عملية جديرة بالإهتمام.

#### 5- أهداف البحث:

إن الأهداف الرئيسية من هذه الدراسة هي:

- إبراز تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- المساهمة في إثراء المعارف النظرية و التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات.
- التعرف على الأداء الوظيفي للمؤسسة و العوامل المتحكمة فيه.
- حث المؤسسات الجزائرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحسين أدائها الوظيفي.

#### 6- صعوبات البحث:

- عدم توفر المراجع الحديثة على مستوى مكتبة الكلية و خاصة في جانب الأداء الوظيفي.
- صعوبة الربط بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي.

#### 7 – الدراسات السابقة:

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الإستناد إلى الدراسات السابقة، و الحديث عن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على الأداء الوظيفي ليس بالموضوع الجديد، و إنما قد تم التطرق إليه من خلال العديد من الباحثين من بينها:

أ- غادة حسين صالح (2003)، تحديات الثورة العلمية التكنولوجية و أثرها على إعاقة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة. و قد هدفت هذه الدراسة

إلى التوصل لجملة المعطيات التي تساعد في صياغة سياسات إدارة و تنمية الموارد البشرية، و خلصت إلى النتائج التالية:

- الإهمال لبعض المعطيات ذات الصلة بتطوير كفاءة الموارد البشرية
- تقصير في اتباع إستراتيجيات متعلقة بترقية المورد البشري بالطرق التعليمية و ما له من أثر في العجز في مواجهة المشاكل و التحديات.

ب- مراد رايس (2006)، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة بمدينة الصيانة، سوناطراك، الأغواط. و قد هدفت هذه الدراسة إلى بحث أهم آثار تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، و أثبتت نتائج الدراسة أنه ليس هناك أي أثر واضح على المواد البشرية، و يرجع ذلك إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة التي لا تزال في مراحلها الأولى، و كذلك إلى ضعف التأهيل لدى المورد البشري في استخدام هذه التكنولوجيا و قلة البرامج التكوينية.

ت- شادلي شوقي (2007)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كثافة و طرق استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثرها على مستويات الأداء في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، و توصلت الدراسة إلى أن معدل استخدام تكنولوجيا لا يتجاوز 29.5% على مستوى المؤسسات الجزائرية ، و هي درجة تتناسب و درجة إمتلاكها لهذه التكنولوجيا طرديا و حجم المؤسسة، أما عن تأثيرها فقد تبين أنه يبرز في تخفيض تكاليف الإتصال و الترويج، و تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن و سهولة تداول المعلومات و التنسيق و التوسع إلى السوق المحلية.

ث- عبد الرحمان القري (2007)، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تتركه تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية كأحد أهم الوظائف في المؤسسة الجزائرية، و توصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل جانبين هما:

الإهتمام بالمورد البشري في المؤسسة و ترقية هذه الوظيفة حسب استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ج- عزيزة عبد الرحمان العتيبي (2010)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية. تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية و معرفة مختلف أنظمة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية المطبقة على 72 موظفا، معتمدة على المنهج التحليلي الوصفي، و توصلت هذه الدراسة إلى استخدام واضح لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد

البشرية و إدراك تام لفوائدها المتعددة، و مدى تأثيرها على وظائف الإدارة خاصة إذا تعلق الأمر بالتدريب، التطوير، و الإتصال و التعليم الإلكتروني.

ح- محمد جاب الله (2012)، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تفعيل تنمية الخدمات المالية، دراسة حالة حول كفاءة شركات التأمين و آفاق إستثمارها الإلكتروني. تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر، و إدراك الإيجابيات و السلبيات الخاصة بذلك، و التي تؤثر على فعاليات و تنمية الخدمات في هذه الشركات، و بينت النتائج أنه توجد و فرة في الإمكانيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات على مستوى الشركات، لكن دون الإستغلال الأمثل كالوصول للمزايا التي تمكن المؤسسة من زيادة منافساتها و انتشارها بزيادة إستثمارها.

و الجديد في الموضوع هو التطرق إلى ما تخلفه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء من فعالية و كفاءة للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، و التي لا تزال تخطو خطوات خجولة، و يصعب عليها طابع التردد في تبنيها كونها مؤسسة جزائرية غير قادرة على إنتاجها، و تسعى إلى التجاوب معها و استخلاص إيجابياتها.

## 8- منهج البحث و وسائل الدراسة:

فرضت علينا طبيعة الموضوع إستخدام المناهج التالية:

- إستعملنا في الجانب النظري كل المنهج الوصفي و التحليلي، و ذلك لشرح و محاولة تحليل بعض الأفكار، و تأثير المعلومات و الإتصال على مستوى الأداء في المنظمة.
- أما الجانب التطبيقي فقد إعتدنا على منهج دراسة حالة من أجل تقريب و إسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية، و بالتحديد مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت.
- و إعتدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل تتمثل في:

أ- الجانب النظري: تم الإعتماد على:

- المسح المكتبي لكل من الكتب و المجالات و المذكرات و مختلف المصادر و الوثائق التي لها صلة بالموضوع.
- الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.
- ب- الجانب التطبيقي: تم الإعتماد على:
- الملاحظات الشخصية.

- المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين و المسؤولين، و ذلك بطرح أسئلة عليهم و هذا لتعلق الموضوع بالجانب النفسي و الذي لا يمكن معرفته إلا من خلال الحديث مع الفرد عن قريب.
- الإستبيانات التي تم من خلالها جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

## 9- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كمايلي:

### أ- الإطار الزمني و المكاني:

نحاول أن نتعرف من خلال هذه الدراسة على أهم الأفكار التي حاولت تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات و كيفية تأثيره على الأفراد، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة المعلومات و الإتصال في تحقيق الأداء الوظيفي الناجح للأفراد، إضافة إلى ذلك نحاول أن نسقط بعض ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

### ب- الحدود المكانية:

سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت.

### ت- الحدود الزمنية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول إلى نتائج و إستنتاجات تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة، إرتأينا إلى إجراء هذه الدراسة في المديرية خلال الفترة الدراسية 2018-2019.

## 10- هيكل الدراسة:

للاوصول إلى دراسة علمية نحيط بجوانب الإشكالية المطرحة، قسمنا بحثنا إلى ثلاث فصول، و قد سبقت هذه الفصول بمقدمة و إنتهت بخاتمة.

أ- **الفصل الأول:** و عنوانه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، و قد تناولنا في المبحث الأول مفهوم التكنولوجيا و خصائصها ثم أنواعها، و في المبحث الثاني تطرقنا إلى مدخل نظم المعلومات و ذلك بتعريفها و تقديم عموميات نظامها ثم نظامها في المؤسسة، أما عن المبحث الثالث فكان يتمحور حول مفهوم تكنولوجيا المعلومات و خصائصها ثم تعاريف و أنواع الشبكات المعلوماتية.

**ب- الفصل الثاني:** و المعنون بالأداء الوظيفي، و قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أيضا، بحيث تناول المبحث الأول تحليل مفهوم الأداء في المؤسسة و تحليل أداء العنصر البشري ثم مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين، كما قمنا في المبحث الثاني بتحليل أداء العنصر البشري في المنظمة، و قد تناولنا من خلال ذلك مفهوم أداء العنصر البشري و دراسة العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي ثم تقييم أداء العاملين و العوامل المحددة لأداء العنصر البشري، أما في المبحث الثالث فقد تكلمنا عن دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين و في بناء عمل الفريق ثم في تغيير اتجاهات العاملين.

**ج- الفصل الثالث:** و الذي خصص للدراسة الميدانية بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. في المبحث الأول قمنا بتقديم عام لمديرية المواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية لولاية تيارت ثم قدمنا هيكلها و دورها و مهامها، كما خصصنا المبحث الثاني للإطار المنهجي للدراسة و من خلال ذلك قدمنا أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة، كما تم عرض أسئلة المقابلة و تحليلها و الوصول لبعض النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة. أما عن المبحث الثالث فكان محوره حول تحليل و تفسير الإستبيان.

و في الأخير ينتهي هذا البحث بخاتمة عامة نلخص فيها أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث مع تقديم بعض التوصيات و الإقتراحات و إعطاء إشارات لموضوعات لاحقة يمكن أن تكون كآفاق مستقبلية لهذا البحث.

# الفصل الأول

الإطار النظري

لتكنولوجيات المعلومات و الإتصال

## تمهيد:

تعد تكنولوجيا المعلومات أهم عملية إستخدامها الإنسان لتحقيق التواصل مع من يحيط به، حيث كان عالم الإتصالات الحديثة تجسيدا لحاجة الإنسان إلى هذا التواصل، و بدأت أولى المحاولات عبر الشبكات المحلية لتسهيل تشارك المعلومات و الخدمات مع المحيط القريب، و لم تلبث أن توجهت التطورات إلى تأمين التواصل الشبكي مع مجموعات أكبر فظهرت الشبكات الواسعة، و هنا كانت بداية مرحلة جديدة في ثورة الشبكات التي لم تتوقف عند هذا الحد و لأن من أعظم نتائجها شبكة الإنترنت التي إتسعت لتشمل العالم فأصبح كالقريبة الصغيرة.

و من خلال ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى مايلي:

**المبحث الأول:** ماهية التكنولوجيا.

**المبحث الثاني:** ماهية نظم المعلومات.

**المبحث الثالث:** ماهية تكنولوجيا المعلومات.

## المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

لقد شهد الإنسان تطورات فكرية و علمية كثيرة عبر الزمن، جعله يرقى و يتطور من أجل بناء عمران ضخم يجعله يواكب التطورات في شتى المجالات. و تعتبر التكنولوجيا أحد أسس هذا العمران الضخم إذ أصبحت في الوقت الحالي مقياس للتخلف و التحضير، و إحدى أهم المواضيع التي تشغل حيزا كبيرا من الإهتمام لا سيما على المؤسسات، لذلك سنتناول أهم جوانبها في هذا المبحث و ذلك من خلال ثلاثة مطالب هي:

**المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا.**

**المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا.**

**المطلب الثالث: أنواع التكنولوجيا.**

## المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا

أصبحت كلمة التكنولوجيا متداولة بكثرة في الكتابات الإقتصادية و الفنية و القانونية خلال العقود الماضية إلى جانب الإهتمام بدراسة جوانبها الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية المختلفة لها على الفرد و على المجتمع خاصة في بلدان العالم الثالث.

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما « Techno » و تعني التشغيل الصناعي و الثاني « Logos » أي العلوم أو المنهج لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي (1).

و إذا رجعنا إلى القواميس فنجد من يعرف التكنولوجيا بأنها فرع من المعرفة يتعامل مع العلم و المعرفة و الهندسة أو تطبيقها في المجال الصناعي، فهي تطبيق للعلم (2)، أو أنها "مجموعة المعارف و الخيرات و المهارات اللازمة لتصنيع منتج أو منتجات معينة (3). و منه نستنتج أن التكنولوجيا هي عبارة عن مجموعة معارف مستنبطة من البحث العلمي التي يسخرها الإنسان لتوفير الوقت و الجهد و التكاليف.

## المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا

نذكر من أهمها:

- التكنولوجيا علم مثقل له أصول و أهدافه و نظرياته.
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
- تكنولوجيا المنتج هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكونة له.
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس.
- التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات و عمليات و مخرجات.
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم و التطوير و الإدارة.
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
- التكنولوجيا عملية نظامية تعني بالمنظومات و مخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام.
- التكنولوجيا هادفة تهدف إلى حل المشكلات (1).

(1) غسان قاسم اللامي، إدارة تكنولوجيا مفاهيم و مداخل تقنيات عملية، دار المنهج ط/1، عمان، 2006، ص 22.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامري، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها، جامعة الوراق، ط/1، الأردن، 2009 ص

(3) محسن مس، التدبير الإقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83.

(4) محمود عائم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الإتصال الجمهوري، دار العربي، مصر، 2002، ص 15.

من خلال الخصائص التي ذكرت نستنتج منها عناصر التكنولوجيا و تتمثل في:

- 1- المدخلات: تشمل جميع العناصر و المكونات اللازمة لتطوير المنتج من أفراد نظريات و بحوث، أهداف، آلات، مواد و خدمات، أموال، تنظيمات إدارية، أساليب عمل و تسهيلات.
- 2- العمليات: هي الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.
- 3- المخرجات: هي المنتج النهائي الذي يكون في شكل نظام كامل و جاهز للإستخدام كحلول للمشكلات (2).

### المطلب الثالث: أنواع التكنولوجيا

تصنف التكنولوجيا على أساس معيير عديدة أهمها:

أولاً: معيار درجة التحكم: و يضم مايلي:

- 1- التكنولوجيا الأساسية: هي تكنولوجيا مشاعة تقريبا و تمتلكها المؤسسات الصناعية، و المسلمة به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.
- 2- تكنولوجيا التمايز: هي عكس النوع السابق حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية و التي تجعلها متميزة عن باقي المنافس.

ثانياً: معيار الموضوع للتكنولوجيا. و يتمثل في:

- 1- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع و عمليات التركيب و المراقبة.
- 2- تكنولوجيا التسيير: هي المستخدمة في معالجة مشاكل التعليم و التصميم و تسيير تدفقات الموارد و من أمثلتها البرامج و التطبيقات التسييرية.
- 3- تكنولوجيا التصميم: هي التي تستخدم في نشاطات المؤسسة بمساعدة الحاسوب.
- 4- تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات: هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و نقلها و تزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع و معالجة و بث المعلومات.

ثالثاً: معيار أطوار حياتها.

حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل ( الإنطلاق، النمو، النضج، الزوال) و وفق لذلك ينقسم إلى:

(2) محمد محسن، مرجع سابق، ص 84.

- 1- تكنولوجيا وليدة.
- 2- تكنولوجيا في مرحلة النمو.
- 3- تكنولوجيا في مرحلة النضج.

#### رابعاً: معيار الإستخدام

- 1- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: و تكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة و الخبرة، و بفضلها تكون المؤسسة مستقلة في المحيط الخارجي.
- 2- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب معينة تجعلها تربط بالتبعية للمحيط الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص إستغلالها.

#### خامساً: معيار درجة التعقيد

- 1- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: هي تكنولوجيا شديدة التعقيد يصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق إستغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.
- 2- التكنولوجيا العادية: هي أقل تعقيدا من سابقتها، و يمكن للتقنيين و المختصين المحليين في الدول النامية إستيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الإستثمار و الصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة التقنية (1).

---

(1) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 42.

## المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات

نتيجة التدفق المستمر للكم الهائل من المعلومات، أصبحت المؤسسة تعاني من مشاكل كثيرة تتعلق بنمط إدارة هذه المعلومات، مما أوجب إيجاد وسيلة تساعد على تحليل و معالجة و نقل المعلومات بين مختلف المستويات و في كافة الإتجاهات، و لهذا كانت أفضل وسيلة لذلك هي نظام المعلومات و الذي سنأتي على تحديد ماهيته في هذا المبحث المقسم إلى ثلاثة مطالب:

**المطلب الأول: ماهية النظام و المعلومة.**

**المطلب الثاني: عموميات نظام المعلومات.**

**المطلب الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة.**

## المطلب الأول: ماهية النظام و المعلومة

و سوف نتطرق فيه إلى ماهية النظام و ماهية المعلومة.

### أولاً: ماهية النظام:

#### 1- مفهوم النظام:

النظام هي كلمة يونانية مشتقة من systema التي علاقة منظمة بين مجموعة وحدات أو مكونات و قد عرف على أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتناسقة التي تحمل مع بعضها البعض و مع بيئتها لتحقيق أهداف معينة (1).

أو أنه مجموعة من العناصر المترابطة و المتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة و قنوات الإتصال المخصصة، و من أجل تحقيق هدف محدد من خلال إستقبال المدخلات و معالجتها و إجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة (2).

كما يشير إليه بأنه مجموعة من العناصر التي يكون تركيبها مع وظائف المنظمة، عن طريق تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض داخل إطار معين، و التي تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة، في ظل الظروف و القيود التي تفرضها البيئة المحيطة من خلال قبول مدخلات من البيئة و إجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات (3).

بصفة عامة يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تربط بعضها البعض، بينها علاقات تفاعلية التي تعمل على تحويل عناصر الآلات، مواد أولية، معلومات... إلخ إلى نتائج أو أهداف مجموعة مهمات واجبة التحقق التي يسعى هذا النظام إلى تحقيقها.

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **تكامل النظام:** أي أن النظام عبارة عن أجزاء متكاملة و متفاعلة مع بعضها البعض بحيث يكون لكل منها دور معين.
- **بساطة النظام:** أي عدم إحتوائه على علاقات و عمليات معقدة تعيق من حركة النظام أو فهم.

(1) أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 23.

(2) يمان فاضل السامري، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، الأردن، 2004، ص 32.

(3) أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 13.

- **تعدد العناصر:** أي يجب أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل.
- **التمييز:** أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- **المرونة:** القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة.
- **القدرة على الرقابة:** أي قدرة النظام على البيانات من أجل بلوغ الأهداف المرجوة (4).

## 2- عناصر النظام:

و أهم هذه العناصر هي:

- **المدخلات:** هي المادة الأولية التي يرغب النظام في تحويلها إلى حالة نافعة تخدم البيئة و تمثل الإحتياجات الإنسانية اللازمة لعمل النظام، و تعدد مدخلات النظام و تنوع على ضوء الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فقد تكون مواد بشرية، مواد عادية، معلومات...إلخ.
- **المعالجة (العمليات):** و هي الأنشطة و العمليات التي يبذلها النظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات وفق قواعد و ضوابط عمل و خطط مرسومة مسبقا.
- **المخرجات:** و تعتبر ناتج العمليات التحويلية و قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات مادية و خدمات أو معلومات...إلخ، و يمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر و العكس.
- **التغذية العكسية:** و يطلق عليها أحيانا بالرقابة و يقصد بها الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لتقييم عناصر النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات) و التأكد من ثقتها و إمكانيتها في تحقيق أهدافها (2).

## 3- أنواع النظام:

يمكن تصنيف أي نظام يكون ضمن واحد من مجموعة الأنماط الأربعة التالية:

- 1- **نظام مغلق (closed system):** يكون النظام مغلق إذا كان معزولا تماما عن البيئة المحيطة به، و يعني ذلك عدم وجود روابط خارجية بينه و بين الأنظمة الخارجية المحيطة به، و من ثم لا يكون له تأثير خارج حدوده فضلا عن ذلك، فإن البيئة الخارجية المحيطة به تكون عديمة التأثير عليه و على إجراءات تشغيله، و يمكن عده على أنه مجموعة من العناصر و الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين له إستقلال تام و ارتباط ضعيف بالمحيط الخارجي.
- 2- **نظام مغلق نسبيا:** نحكم على النظام المغلق نسبيا إذا كان يتفاعل مع البيئة المحيطة به بطريقة محدودة و معرفة و قابلية للتحكم فيها، كما تتوفر له خاصية

(1) إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 27.

(2) سليم الحسينة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2007، ص 28.

إمكانية التحكم في تأثيرات متغيرات البيئة على الإجراءات التشغيلية، و يعتبر ناتج تفاعلات البيئة معه بمثابة مدخلات النظام كما أن ناتج تأثيره يمكن إعتبره بمثابة مخرجات للنظام.

3- **نظام مفتوح:** يعتبر نظام مفتوح إذا كان تأثير البيئة المحيطة به غير محدودة و غير قابل للتحكم فيه و بعبارة أخرى وجود مدخلات و مخرجات للنظام من و إلى البيئة المحيطة به، فإذا أشغلت فإنه يتعرض لتأثير غير قابل للتحكم نتيجة لتفاوت و تباين المدخلات فيه، إذن فالنظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة بحيث يؤثر فيها و يؤثر بها.

4- **نظام التغذية العكسية:** يعتبر النظام واحد من مجموعة نظم التغذية العكسية إذا تمت إعادة بعض المخرجات إلى نظام في صورة مدخلات له، و ذلك للمساهمة في تحقيق أهداف النظام، فعادة يصمم النظام الخاص بالمعلومات المحاسبي لتوفير إمكانية التغذية العكسية لأغراض الرقابة، فمن خلال تقارير الوثائق المستخرجة منه يتم توفير إمكانيات التغذية العكسية للمديرين عن أدائهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة لهم مما يمكنهم من إتخاذ الإجراءات (1).

## ثانيا: ماهية المعلومات

### 1- مفهوم المعلومات:

لغويا كلمة معلومات مشتقة من مادة لغوية ثرية هي "علم" و تدور معاني مشتقات هذه المادة في العقل و وظائفه، أي القدرة على إدراك طبيعة الأمور و المعرفة أما المفهوم الإصطلاحي لها فهي سلعة تتيح في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها، و بالتالي يمكن الإستفادة منها تحت ظروف معنية في التعليم و الإعلام و التسلية أو لتوفير محفز مفيد و غني لإتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة (2).

كذلك عرفت أنها البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل نفا للفرد، و التي لها قيمة محرّكة في الإستخدام الحالي أو الموقع في القرارات التي يتم إتخاذها (3).

أو أنها عبارة عن بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها و الإستفادة منها (4).

إستنادا إلى التعاريف السابقة فإن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها و تحويلها من بيانات خالية من المعنى إلى مفاهيم ذات معنى، تساعد في إتخاذ القرار و هذا يعني أن

(1) بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2007، ص ص 12-22.

(2) إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(3) إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات، لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 57.

(4) Fire carrier, Lémyhudou, Souzane Jean, bases de données dans le développemnt de solution de systèmes, Caétam, Morin, Québec, 1991, P 46.

هناك فرق بين مصطلح البيانات و مصطلح المعلومات و استعمالها كمترادفين من الأخطاء الشائعة حيث أن البيانات هي عبارة عن حقائق و أفكار تعبر عن موقف أو تصف هدف أو ظاهرة دون تعديل أو تفسير يتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو أشكال أو علاقة بينهما بمثابة العلاقة بين المواد الأولية و المنتج النهائي بمعنى أن نظام المعلومات يعمل على تحويل البيانات إلى معلومات يستفاد منها في اتخاذ القرارات.

## 2- خصائص المعلومات:

حتى يمكن للمعلومة أن تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى مستخدميها في الأسلوب و الوقت و الملائمين لابد أن تتوفر فيها بعض الخصائص نوجزها باختصار في مايلي:

- 1- **التوقيت:** بمعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستخدمين و يتطلب ذلك ضرورة تخفيض الوقت اللازم لمعالجة البيانات و لا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسب الإلكتروني الذي يمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.
- 2- **الدقة:** و تعني أن تكون المعلومات و الإتصالات خالية من الأخطاء الصريحة التي يكون سببها بيانات معينة أو الأخطاء الفنية الناتجة عن معلومات غير مناسبة زمنيا، و يمكن التعرف على معدل الدقة عن طريق نسبة المعلومات الصحيحة إلى إجمالي المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.
- 3- **الصلاحية:** بمعنى أن تكون المعلومات ملائمة و مناسبة لطلب المستخدم في إدارة أي منظمة سوف تشعر بالإحباط عندما يتحقق لها البعض المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب و لكنها غير متكاملة.
- 4- **الوضوح:** و تعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات منسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقص و يكون عرضه بالشكل المناسب للمستخدم.
- 5- **المرونة:** يقصد بالمرونة قابلية المعلومات تكيف تلبية للإحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين.
- 6- **عدم التحيز:** و تعني هذه الخاصية عدم تغير محتوى المعلومات بما يجعله مؤثرا على المستخدم أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.

(1)

## 3- مصادر و أنواع المعلومات:

(1) محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2005، ص ص 140-141.

### 3-1 - مصادر المعلومات:

- 1- **المصادر الداخلية:** و هي تتكون من أشخاص مثل المشرفين و رؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة و يتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل و أيضاً قد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الإتصالات و المناقشات غير الرسمية.
- 2- **المصادر الخارجية:** و تتضمن هذه المصادر بغض التقسيمات مثل العملاء و الموردين و المنافسين و النشرات المهنية و هذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية و التنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعد على اتخاذ ما يروونه من قرارات (1).

### 3-2 - أنواع المعلومات:

- 1- **درجة الرسمية:** وفق الدرجة الرسمية هناك معلومات رسمية و معلومات غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تخرجها و تقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة أما المعلومات الغير الرسمية فهي التي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة.
- 2- **مصدر المعلومات:** هناك مصدرين للمعلومات، فأما أن تكون داخلية أو خارجية فالمعلومات عن عمليات المنشأة تمد معلومات داخلية، أما المعلومات عن البيئة فهي معلومات خارجية و يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية و معلومات قانونية.
- 3- **درجة التغير:** فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير فعلى سبيل المثال نجد في مصلحة الأحوال المدنية و التي تقوم باستخراج بطاقات الهوية فإن أسماء المواطنين و تواريخ ميلادهم تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير، و قد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن و الحالة الإجتماعية و الوظيفية (2).

### المطلب الثاني: عموميات نظام المعلومات

تعد المعلومات فعلا ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة مما يستوجب ضرورة وجود نظام متطور لجمع و تشغيل و تجهيز و إنتاج هذه المعلومات في المنظمة لتسهيل القيام بوظائفها و تحقيق أهدافها.

### أولاً: مفهوم نظام المعلومات

يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه نظام متكامل من العنصر البشري و الآلة و يهدف إلى تزويد المنظمة اللازمة لتدعيم استمرار العمليات العادية و اليومية (1).

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص 138.

(2) أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

(1) بشير عباسي العلان، مرجع سابق ذكره، ص 32.

أو أنه مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع و تشغيل و تخزين و توزيع و نشر و استرجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة (2).

كما يعرف أيضا بأنه نظام فرعي للمؤسسة باعتبار عن نظام معقد تكونه ثلاث نظم فرعية:

- نظام عملي (تنفيذي): هو نظام الإنتاج، و وظيفة تأمين العمليات في المؤسسة.
  - نظام القيادة: هو نظام القرارات، و وظيفة إعداد تأمين تحويلات النظام العملي.
  - نظام المعلومات: وظائفه إنتاج و تخزين المعلومات و وضعها تحت تصرف نظام القيادة و النظام العملي.
- و بصفة عامة يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء، المعلومات، الأفراد، الإجراءات، التجهيزات المتداخلة و المتفاعلة و التي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنظمة و عرض المخرجات و النتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات، تقارير الأشكال، رسومات و مخططات لدعم القرارات و تطوير و تحسين الأداء للمستخدمين للنظام و إمدادهم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

و لكي يكون نظام المعلومات مناسب و فعال لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- ترابط مكونات و عناصر النظام.
- التوازن من الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها.
- إمكانية إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الإحتياجات الجديدة لعملية إتخاذ القرارات.
- أن يتصف بسرعة الإستجابة للإسترجاع و بث المعلومات.
- أن يكون هذا النظام إقتصادي، بمعنى أن تكون العمليات و منافعها متوازنة مع التكاليف.
- أن يستخدم أحد التقنيات للتكنولوجيا في مجال المعلومات، حيث يستفيد النظام من إمكانية الحاسوب لرفع كفاءة المعلومات و تحقيق تكلفة التشغيل.
- أن يكون النظام آمن بحيث يصعب إختراقه و التسجيل عليه (1).

## ثانيا: أنشطة نظام المعلومات

يقوم نظام المعلومات بعدة أنشطة و التي تشكل في مجملها خطوات تحويل البيانات إلى معلومات أهمها:

---

(2) أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق ص 4.  
(1) كمال الدين الزهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 20.

- 1- **تجميع البيانات:** و يتم ذلك إما من المصادر الداخلية المتمثلة في نشاطات المؤسسة بواسطة تقارير أو إجتماعات أو صبر الأراء، و أما من المصادر الخارجية باستخدام الوسائل المختلفة مثل المسح الشامل، المقبلة..... إلخ، و يتم إدخالها إلى النظام وتخزينها.
- 2- **تشغيل البيانات:** أي تحويلها إلى معلومات، و يتم ذلك بعدة عمليات و في بعض الأحيان يتم نسخ أو تطوير البيانات في مستندات أو وسائل حفظ أخرى.
- 3- **إدارة البيانات:** تتم بثلاث خطوات تتمثل في التخزين و التحديث و الإستعادة.
- 4- **إنتاج المعلومات:** تتمثل في النشاط النهائي في نظام المعلومات في صنع المعلومات في يد المستخدمين و يتم بخطوتين:
  - إنتاج تقارير تحتوي على معلومات ناتجة من تشغيل البيانات المخزنة.
  - تقديم التقارير بصورة مفهومة للمستخدمين.
- 5- **رقابة حماية البيانات:** باستعمال مختلف أساليب الوقاية و الأمان لتفادي الأخطاء عند إدخال البيانات (1).

### ثالثا: مكونات نظام المعلومات

إستنادا إلى التعاريف السابقة فإن نظام المعلومات يتكون من خمسة مكونات و هي:

- 1- **المدخلات :** بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذا لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية و التي تشكل المادة الخام لهذا التفاعل.
- 2- **المعالجات:** تعتبر المعالجات مطونا أساسيا في النظام لكونه يحول المادة الخام (المدخلات) و التي تدخل إلى النظام مخرجات نحقق أهداف النظام المحددة فيها أي التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام تتم بواسطة تحكم تلك التفاعلات و تحدد مساراتها و ترشدها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجرائه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة.
- 3- **المخرجات:** إن إجراء المعالجات على مدخلات للنظام في إطار المتغيرات المحيطة بالنظام وفقا لما هو مطلوب من النظام تحقيقه سيتم الحصول على نتائج يطلق عليها بالمخرجات.
- 4- **التغذية العكسية:** إن التطوير المستمر للنظام يصحح المسارات الخاصة به يتوجب توجيه متابعة تقييم عمليات تنفيذ لمخرجات لذا يتطلب فحص فاعلية النظام من خلال النتائج و المخرجات الخاصة به.

(1) نجم عبد الرحمان الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل عام)، ط-1 دار وائل الأردن 2002، ص 23.

## المطلب الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة

و هي تحتوي على تطور نظام المعلومات و مبرراته، و كذا أنواع هذا النظام.

أولاً: تطور نظام المعلومات و مبرراته:

### 1- تطورا نظام المعلومات:

شهد نظام المعلومات عدة تطورات و تغييرات صاحب تلك التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في المؤسسة ضمن كافة المستويات و الوظائف التنظيمية و هذا كله من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرارات بالنسبة لمتخذي القرار.

أ- **مرحلة النظام اليدوي:** و هي مرحلة ما قبل الحاسوب و تعتمد في الأساس على النظام اليدوي الذي يركز على أبسط الوسائل في معالجة البيانات و كذلك بعض الأدوات البسيطة لأن عملية نقل المعلومات كانت تتم عن طريق تسجيله في سجلات و أوراق تقدم لمن يحتاجها و مع مرور الوقت أصبحت السجلات ضخمة جدا و الحسابات معقدة.

بالإضافة إلى الإجراءات التي يقدمها فأصبح النظام يتميز بالتكلفة العالية و عدم الثقة في المعلومات التي قدمها و هذا أجر الباحثين على تطوير هذا النظام نسبيا من خلال تطوير الأدوات التي كان يستعملها و يعتمد عليها و إيجاد أخرى فعالة تساعد على عملية العد من أجل تسهيلها و تسييرها، و بالفعل مع مطلع عام 1870 حدثت قفزة نوعية لهذا النظام، و ذلك بظهور أول آلة كاتبة ليتم بعدها بوقت قليل إكتشاف الحاسبة المكتبية و آلة مسك الأوراق و بعض الأدوات الأخرى التي سهلت عمليات هذا النظام و خففت من الأعباء.

ب- **مرحلة النظام الآلي:** تعرف بمرحلة ما بعد الحاسوب لأن الحاسوب يعتبر الركيزة الأساسية التي يستند عليها هذا النظام في أدواته لمختلف مهامه و عملياته، رغم أن ظهور الحاسوب كان مع بداية الخمسينات من القرن العشرين إلا أن استعماله في المؤسسات لم يتم لأن تكلفة شرائه إنخفضت حيث تم استخدامه في بداية الأمر بمحال كتابة و معالجة النصوص و نظرا للتقدم التكنولوجي السريع في ميدان المعلوماتية فقد زادت كفاءته و تصنيف نوعيته مع استمرار أسعار إقتناؤه في التدني فأصبحت سرعة معالجة البيانات من مليون في الثانية إلى مليار عملية في الثانية مع مطلع التسعينات.

بالإضافة إلى ما سبق لا يمكن غض النظر عن جانب البرمجيات الذي ساعد تطوره في زيادة إستعمال الحاسوب بشكل واسع و كبيرة في مجال الإدارة (1).

## 2- مبرراته:

هناك عدد من المبررات التي تدعو إلى بناء نظم المعلومات في المؤسسات المختلفة، يمكننا أن نحصرها في الآتي:

- التطور في الوظائف و الأعمال و تعقدتها بحيث أصبح من الصعب و ربما من المستحيل معها الإنجاز و الضبط من دون نظام محكم للمعلومات.
- إزدیاد الحاجة إلى المعلومات الدقيقة و السريعة و المكتملة أو الشاملة و هذا النوع من المعلومات لا يؤمن إلا عن طريق نظام جيد يمثل هذه المعلومات.
- التطورات التكنولوجية السريعة سواء كان ذلك على مستوى الحواسيب أو التكنولوجيات الأخرى المصاحبة لها، إضافة إلى تطور تكنولوجيا الإتصال و تنقل المعلومات.
- إزدیاد التنافس بين المؤسسات المختلفة كنتيجة طبيعية للتطور التكنولوجي، و الحاجة إلى المعلومات التي تؤمن للمؤسسات البقاء و النجاح في وسط مثل هذا التنافس.
- متخذوا القرارات من المديرين و رجال الأعمال، و القادة السياسيين بحاجة ماسة إلى نظم متطورة للمعلومات (2).

## ثانياً: أنواع نظم المعلومات

هناك أنواع متعددة من نظم لمعلومات أهمها:

- 1- **نظم تشغيل البيانات:** يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، و يعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل، نظم الحجز الفندقية.
- 2- **النظم المعرفية:** تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجال المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة و الخبرة الفنية بشكل متكامل.
- 3- **نظم تجهيز المكاتب آلياً:** تعد تلك النظم نوعاً خاصاً من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن إستخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، و تجهيز المكاتب آلياً

(1) سلطان محمد تركي، نظم المعلومات و الحاسب الآلي، دار المريخ، الرياض 1985، ص 90.  
(2) فايز جمعة، صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد ط-2، الأردن، 2007، ص 53.

يشمل كل أنواع نظم الإتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة و غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة.

4- **نظم المعلومات الإدارية:** بتزايد حجم المنظمات و ما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير إحتياجات متخذي القرار من معلومات و لذلك إتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

5- **نظم دعم القرارات:** و هي نظم المعلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند إتخاذهم القرارات غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقاً، و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، و كذلك معلومات من خارج المنظمة و يتم تصميم نظم دعم القرارات و تقييدها للإستجابة للإحتياجات غير المخططة من المعلومات.

6- **نظم الإدارة العليا:** و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المديرين الذين يشتغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة، و تتعمل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البنية الخارجية دوراً ملموساً و مؤثراً عند إتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

7- **النظم الخبيرة:** تستخدم النظم الخبيرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها و تعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية إتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين (1).

(1) أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-14.

## المبحث الثالث: ماهية تكنولوجيا المعلومات

شهدت الأونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة، و أبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات و بثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

**المطلب الأول:** مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

**المطلب الثاني:** خصائص تكنولوجيا المعلومات.

**المطلب الثالث:** الشبكات المعلوماتية.

## المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل الأدوات و التقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها و تطبيقها و تشمل كل من عتاد الحاسوب و المكونات المادية للحاسوب و برامج الحاسوب (1).

كما يعتبرها البعض هي عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب و الطابعة و الإنترنت و المساحات الضوئية و الأجهزة الخلية و غيره من الوسائل في عمليات جمع البيانات و حفظها و معالجتها و توزيعها و بثه بسرعة و دقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم إتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحليل البيانات (2).

كما عرفتها وزارة التجارة و الصناعة البريطانية تعريفا شاملا: هي الحصول على البيانات و معالجتها و تخزينها و توصيلها و إرسالها في صورة معلومات مصورة أو ضوئية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، ذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية و طرق المواصلات السلكية و اللاسلكية (3).

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات هي مختلف الوظائف من تجميع للبيانات و تحليلها و تخزينها و استرجاع المعلومات و ذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية و نظم الإتصالات الحديثة.

و تتمثل مكونات تكنولوجيا المعلومات و مراحل تطورها في مايلي:

### 1- المكونات المادية و تطورها: يشمل الحاسوب أو المكونات المادية على:

- **وحدة الإدخال:** تمثل حلقة تواصل بين الحاسوب و بين المستخدم حيث يقوم بنقل البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية و تشمل على لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الفأرة، قارئ حروف ضوئي، عصا التحكم اليدوي و غيرها.
- **وحدة المعالجة المركزية:** و تمثل الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب و التي يتم فيه معالجة جميع البيانات الداخلة لتولي المخرجات المطلوبة و التي تتكون من الحساب و المنطق و وحدة التحكم و وحدة الذاكرة.

(1) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، ط.1، الأردن، 2007، ص 44.

(2) خضر مصباح إسماعيل طيطي، أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات، دار حامد، ط.1، الأردن، 2010، ص ص 23-22.

(3) بوخشبة قوي، الإتصالات الإدارية، داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 86.

- **وحدة الإخراج:** تؤدي مهمة إيصال الحاسوب للوسط الخارجي لنقل المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة، و أهم هذه الوسائل الشائعة الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، الوسائل الممغنطة، المصغرات الفيلمية و المخرجات الضوئية.
  - **وحدة الذاكرة الثانوية و المساعدة:** و تستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الإستيعابية مما يختم إضافة الذاكرة الثانوية و من أهم الوسائط الشائعة هي الأشرطة المغناطيسية و الأغراض المغناطيسية (1).
- و قد مرت أجهزة الحاسوب بتطورات يمكن أن نحددها في خمسة أجيال:

- **الجيل الأول:** الذي بزغ في أوائل الخمسينات حيث قامت عدة شركات في الولايات المتحدة الأمريكية بإنتاج الحاسبات الآلية لكي تستخدم تجاريا في الصناعة الحكومية، و من الشركات التي كان لها السبق في ذلك، شركة ريمنحتون ران الأمريكية التي أنتجت جهاز الكمبيوتر، و أطلقت عليه إسم univag، إلا أنه يلاحظ كبر الحجم لأجهزة الكمبيوتر الخاصة بهذا الجيل.

- **الجيل الثاني:** لقد توصل إليه في أواخر الخمسينيات و بداية الستينات، حيث أصبح ذا حجم متوسط إدخال "الترانزيستور" (عنصر أو مكون إلكتروني) في تصنيعه بدل من الأنابيب المفرغة، و قد ساعد في التغلب على مشكلة الحرارة و تقليل من معدلات الأخطاء و التوقف.

- **الجيل الثالث:** بدأت معالمه تصدر في أواخر الستينات معتمدا على استخدام الدوائر المتكاملة المتناهية الصغر التي حلت محل التواتر تستورد في الكمبيوتر و أصبحت أجهزة هذا المسير تتسم بالصغر و قلة التكلفة التي صارت في متناول الكثيرين.

- **الجيل الرابع:** تم التواصل فيه لصناعة الذاكرات المعتمدة عليها على شرائح أو رقائق السليكون ذات الحجم المتناهي الصغر، و لكن ساعات تخزينه كبيرة جدا، كما لدى إنتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصي أو الميكر و الكمبيوتر المعتمد على الرقائق الدقيقة.

- **الجيل الخامس:** هو جيل المستقبل الذي تتسارع الأبحاث و تزايد الإستثمارات نحو تطويره بحيث تزداد قدرته على قراءة و كتابة لغات عديدة و التفكير مليا إلى حد يشبه العملية التي يقوم بها المخ البشري.

2- **البرمجيات و تطويرها:** تعمل برمجيات الحاسوب على تشغيل و إدارة المكونات المادية و القيام بمختلف التطبيقات، و تنقسم إلى:

- **برمجيات النظم:** تعتبر البرمجيات ضرورية لتشغيل الحاسوب و تنظيم علاقة وحداته ببعضها البعض، و يضم هذا النوع برامج التشغيل و التي من قبل الشركة المختصة للحاسوب و تخزن فيه داخليا، و تعتبر جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

(1) هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات، دمشق، 1997، ص ص 53-55.

- **برمجيات التأليف:** هي مجموعة البرامج التي تعني بترجمة التعليمات و التعزيزات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.
- **البرمجيات التطبيقية:** هي برامج معدة لتشغيل العمليات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات و كيفية تنفيذها.

و قد مرت البرمجيات بتطور يمكن أن نحددها في أربع مراحل هي:

#### • **المرحلة الأولى: (1950-1960)**

فقد تميزت هذه المرحلة في بدايات ظهور البرمجيات بالتوجه نحو نظام المعالجة بالتوجه نحو المعالجة بالدفعات حيث يكون عمل المحوسب غير فوري أو مباشر، كذلك قد اتسمت هذه المرحلة بتوزيع و تسويق محدود للنظام و البرمجيات.

#### • **المرحلة الثانية: (1960-1975)**

حيث تميزت هذه المرحلة بظهور نظم تعدد المستخدمين و نظم الإسترجاع الفوري و بالتوقيت الحقيقي و بناء قواعد البيانات و منتجات برمجية، بالإضافة إلى تطور نظم البحث الآلي المباشر.

#### • **المرحلة الثالثة: (من منتصف 1975 حتى نهاية الثمانينات)**

فقد بدأ التطور في مجال البرمجيات في منتصف السبعينات من القرن الماضي و أدى إلى ظهور نظم تراسل و توزيع البيانات و برمجياته الخاصة على مستوى شبكات المعلومات.

#### • **المرحلة الرابعة: (1990 – الوقت الحالي)**

فقد تطورت نظم الحواسيب المكتبية ذات القدرات الواسعة، و ظهرت النظم الخبيرة و نظم الذكاء الإصطناعي<sup>(1)</sup>.

#### **المطلب الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات**

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها:

- **التفاعلية:** إن مستعمل هذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل و مرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار و هو ما يسمح بخلق نوع التفاعل بين الأشخاص و المؤسسات و باقي الجماعات.

(1) المرجع السابق، ص ص 56-57.

- **اللامركزية:** و هي خاصية تسمح باستغلال تكنولوجيا المعلومات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التواصل:** و تعني إمكانية الربط بين أجهزة الإتصال المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم الصنع منه.
- **التلازمية:** و تعني إمكانية إستقبال الرسالة في وقت مناسب للمستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت، ففي البريد الإلكتروني مثلا نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل إلى المستقبل و دون الحاجة إلى تواجد هذا الأخير أثناء العملية.
- **قابلية التحرك و التحويل:** و هي إمكانية نقل المعلومات من وسيط أو حامل للآخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- **العالمية الكونية:** و هي المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، و هي تسمح لرأس المال أن يتدفق إلكترونيا، خاصة بالنظرية إلى سهولة المعلومات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي، فتسمح لها بتخطي عائق المكان و الإنتقال عبر الحدود الدولية.

### المطلب الثالث: الشبكات المعلوماتية

و هي تتكون من الإنترنت، الأنترانت و الإكسترانت.

أولا: الإنترنت:

#### 1- مفهوم الإنترنت:

يمكن تعريف الإنترنت على أنه مجموعة من شبكات الحواسيب على اختلاف أنواعها و أحجامها، و شبكات الإتصالات ترتبط فيما بينها لتقدم العديد من الخدمات و المعلومات بين الأفراد و الجماعات، و تعتمد نظم ترانس عالمية عرفت ب (TCP/IP) و برمجيات تشكيل لغة تخاطب واحدة تفهمها جميع الشبكات و الحواسيب المتصلة بالإنترنت التي تساعد على نقل و تبادل المعلومات أو تجميع لشبكة متصلة فيما بينها لتشكيل بذلك شبكة عالمية أكبر.

و يمكن تعريفها أيضا على أنها مزيج من عدد كبير من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسمح للإتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة مشتركة واحدة هي مراسيم (TCP/IP) التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية و بطريقة مرنة و لا مركزية.

و بهذا يمكن تعريف الإنترنت أنها شبكة عالمية تربط عدد لا متناهي من الحواسيب من مختلف بقاع العالم و ذلك وفق بروتوكولات معينة.

و للإنترنت مجموعة من الخصائص ميزتها عن باقي الشبكات أهمها:

أ- الإنترنت مفتوحة ماديا و معنويا: فبإمكان أية شبكة فرعية أو محلية في العالم أن تربط بشبكة الإنترنت، و تصبح جزءا منها دون قيود أو شروط سواء من حيث الموقع الجغرافي أو التوجه السياسي أو الإجتماعي.

ب- الإنترنت شعبية: فلا توجد وسيلة حاليا تضاهي شعبية الإنترنت لأنها وسيلة جماهيرية و ليست مقصورة على فئة معينة، فسرعة التواصل الإجتماعي عبر شبكة الإنترنت هي سرعة الضوء ناقلة معها البيانات و المراسلات و المعارف و المداولات المالية و العقود و الإستشارات، فقد أصبح العالم كوكبا لا يعرف فيه التواصل دوما.

ت- الإنترنت تجارة إلكترونية هائلة: فالإنترنت تعد وسيلة تجارية و تسويقية فعالة مقارنة مع الوسائل الأخرى، فالتجارة في المستقبل و أسواقها ستكون على الشبكة.

ث- الإنترنت متطورة باستمرار: فالبحوث في مجال تكنولوجيا المعلومات خاصة الشبكات، هي متطورة و مستمرة في النمو نحو الأحسن، فعالم الإنترنت كل يوم يعدنا بالجديد و المفاجآت و الإختراعات و الإبتكارات المذهلة.

## 2- خدمات الإنترنت:

تقدم شبكة الإنترنت العديد من الخدمات لمستخدميها، هذه الخدمات يمكن نكرها كمايلي:

أ- خدمات البريد الإلكتروني **Email**: و يعد من أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة و أشهرها، فمن خلاله يسمح للمستخدمين تبادل المراسلات بين الأفراد من أطراف العالم، و بسرعة فائقة، و للبريد الإلكتروني عدة ميزات هي:

- سرعة وصول الرسالة في المستقبل.
- عدم الرد على الرسائل الإلكترونية.
- يمكن إبقاء الرسائل الإلكترونية على حالها أو طبعها كما يمكن إعادة إرسالها و معينتها.
- التفاعلية بمجرد وصول رسالة جديدة يؤشر لها عند وقت الإستعمال.
- مجهولية صاحب الرسالة، حيث لا يظهر على الشاشة.

ب- المجموعة الإخبارية **NEWSGROUPS**: هي منتديات تجمع بين الأفراد المهتمين بنفس الموضوع. منظمين في شكل مجموعات إهتمام كل مجموعة معالجة أو مناقشة موضوع معين بحيث تأخذ إسمها من نوعية أو صنف الموضوع المعالج.

ت- بروتوكول نقل الملفات و تبادلها ETP: يستخدم هذا البروتوكول عند تبادل المعلومات بين الحواسيب، سواء تعلق الأمر بنصوص أو برامج، أو صور و غيرها، و يمكن عبر هذا البروتوكول طبع حواسيب أجنبية خارجية على الحواسيب الخاصة.

و من أهم خصائص هذا البرنامج، العمل بشكل تفاعلي بين المستخدم الحاسب المضيف على الجانب الآخر من الشبكة.

ث- خدمات تيلنت: Telnet: هي خدمة الربط عن بعد، و هي عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم، و أن ترتبط بها، بحيث تجعل من الممكن إستخدام البرامج الجاهزة للحواسيب الأجنبية، بل و تجعلها كم لو أنها موجودة داخل الحواسيب الشخصية، بحيث لا يعرف المستخدم أثناء الإتصال على أي حاسوب يعمل، و تسير التيلنت وفق مبدأ خادم الزبائن المستفيدين ( Prinz Client Server ) الذي يضع الزبون و الحاسوب عند البرنامج المرغوب فيه، أما عناوينها فتكون من خلال نقاط سلاسل من الأرقام مقسمة إلى أقسام يحددها الحاسوب بدقة فائقة (1).

### ثالثا: شبكة الإنترنت:

#### 1- تعريف الإنترنت:

تعرف الإنترنت على أنها شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة، لكنها تستخدم بروتوكولات الإنترنت و كل أدواتها (2).

كما تعرف كذلك أنها شبكة محلية تعتمد تقنيات الإنترنت و الشبكة العنكبوتية و السطح البيني الذي تتميز به الحواسيب الميكروية، و بهدف إستخدامها إلى تحسين آليات الإستغلال المشترك للموارد و المعلومات، و الرفع من كفاءة العمل الذي يميز المؤسسة أو الشركة المعنية (3).

و بهذا يمكن النظر إلى شبكة الإنترنت أنها عبارة عن شبكة محلية LAN تستخدم أو تطبق عليها تكنولوجيات و تطبيقات الإنترنت (بروتوكولات).

---

(1) عزيزة عبد الرحمن العتبي، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 2010، ص 18.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(3) عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية و شبكات الإتصال الحديثة، 2003، ص 17.

2- أسباب استخدام الأنترنت: تستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل المؤسسات المتوسطة والكبيرة وذلك للأسباب التالية (4).

- **تخفيض التكاليف:** يعمل جهاز الخادم في شبكة الإنترنت على تقليل الحاجة من جودة نسخ متعددة من البرامج و قواعد البيانات، و هذا لوجود تشابه بنيوي بين الإنترنت و الأنترنت، حيث تسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات و التطبيقات بسهولة و يسر، و كذلك وصول للبيانات المشتركة إلى المستخدمين كل حسب صلاحيته، و باتلي يمكن للمؤسسة أن تستغني عن الكثير من المطبوعات و النماذج الورقية التي تقدم الإنترنت حولا إلكترونية لها مثل دليل الهاتف و طلبات الصيانة و الخدمات الإدارية المتعددة.
- **توفير الوقت:** تساهم الإنترنت في تقليل الكثير من الوقت الضائع في الإتصال بين أقسام و إدارات المؤسسة الواحدة، كما تعد وسيلة ضمان لدقة سير الإتصالات و عدم تكرارها، فإن تنظيم تبادل المعلومات الإدارية يتم عن طريق نماذج معيار بث متفق عليها و لا يتم إرسالها عن طريق النظام قبل إستيحاء المعلومات المطلوبة بكاملها، من ثم يتم حفظها أليا في الجهاز المزود أو خادم البريد الإلكتروني، و تظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جدا، و بذلك تؤمن الإنترنت الدقة و توفر الوقت.
- **الإستقلالية و المرونة:** توفر الإنترنت إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض (Browser)، و من مناصب أعمال مختلفة، تمكن هذه الميزة المستفيدين من الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي و لا يحتاج إلى أي عمليات إعادة مسابقة.
- **تسخير خدمات الإنترنت:** تسمح الإنترنت للمستخدم باستعمال الخدمات التي توفرها الإنترنت مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى المؤسسة و هي تسير من خلال ما يسمى بخادم الإنترنت و من أهم هذه الخدمات (1).
  - خدمة البريد الإلكتروني.
  - خدمة البريد الفوري.
  - خدم البحث عن المعلومات.
  - خدمة منتديات الحوار على الويب.

### ثالثا: شبكة الإكسترنات

و تعرف على أنها نتائج (تزاوج) كل من الإنترنت و الإنترنت، فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركات أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران ناراية التي

(4) بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(1) بشير عباس العلق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006، ص ص 59-60.

تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء)، و قد يكون هؤلاء الشركات موردين، موزعين، شركاء، عملاء أو مراكز، بحيث تجمع بينهما شراكة عمل في مشروع واحد (1).

الإكسترنات هي المشاركة بين الإنترنت الخاصة بالشركة و شركائها التجاريين (2).

الإكسترنات تتمثل في شبكة الإنترنت لمؤسسة أو شركة يسمح باستغلالها، بالإضافة إلى مضيفها للبعض من شركائها على غرار المزودين، فهي إذن شبكة إنترنت متاحة لمجموعة منتقاة من الأشخاص داخل و خارج المؤسسة أو الشركة، و من أهم فوائدها تعزيز سهولة التعامل و قابلية الإستعمال مع المزودين و شركاء المؤسسة بصفة عامة، و إبقاء المزودين على علم دائم بالأحداث المتصلة بالمؤسسة و تقوية العلاقة مع المزودين و إدخال السرعة و المرونة في تسويق الإنتاج و الخدمات (3).

فالإكسترنات إذن وجدت قصد الإستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي، أي لتوفير السهولة و السرعة في التعامل مع الأطراف الخارجة عن المؤسسة من موردين، زبائن و تنظيمات حيث تستخدم كذلك تطبيقات شبكة الإنترنت في نقل و تحويل البيانات و المعلومات.

و تنقسم الإكسترنات من جهة نظر الأعمال إلى ثلاثة أصناف أساسية:

- **شبكات الإكسترنات للتزويد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آلياً، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية و بالتالي تقليل إحتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع.
- **شبكات الإكسترنات للتوزيع:** تمنح صلاحيات للمتعاملين المستندة إلى حجم تعاملاتهم، و تقدم لهم خدمات الطلب الإلكتروني و تسوية الحسابات مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة و المواصفات التقنية و ما إلى ذلك من خدمات أخرى.
- **شبكات الإكسترنات التنافسية:** تمنح للمؤسسات الكبيرة و الصغيرة فرص متكافئة في مجال البيع و الشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار و المواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات مما يرفع من مستوى الخدمة، و يعزز وجود المنتجات (1).

(1) إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

(2) صالح الحناوي و آخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص 162.

(3) عبد المجيد ميلاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

(1) إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

## الخلاصة:

مما تقدم فإن تكنولوجيا المعلومات إستطاعت أن تحقق في القرن العشرين أقوى نجاحاتها من خلال جذب إنتباه كل العالم لها عامت و المؤسسات خاصة، حيث إستطاعت أن تقرب المسافات بين الأفراد و المؤسسات دون أن يكون لها أو لاختلاف اللغات أو الأديان أهمية تذكره، كما لها التأثير الكبير على المؤسسات التي لا يمكن أن تعمل إلا في ظلها.

---

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي

## تمهيد:

يعد مصطلح الأداء مهما لجميع المؤسسات باختلاف نوعها و نشاطها، و نظرا لتطور بيئة الأعمال العالمية إزداد الإهتمام بموضوع الأداء و كيفية تقييمه بالنسبة للمؤسسات الخدمائية، و عليه فقد أصبحت عملية تقييم الأداء تحظى بأهمية بالغة.

كما يعد تقييم الأداء من أبرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعرض في كثير من الأحيان، و ذلك راجع أساسا إلى تعدد و تضارب آراء الباحثين و المفكرين الذين إختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بالأداء و تقييمه، و على إثر هذه الإختلافات ظهر بما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال التقييم.

إن ذكر المجالات السابقة يطرح إشكالية كيفية استخدامها من طرف القادة الإداريين لتحسين أداء العاملين في المؤسسة، خاصة وأن سوء استعمالها قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المرؤوسين وأدائهم مثل التذمر الاستياء، الصراعات و عدم الإخلاص للمنظمة.

وقصد معالجة هذه الإشكالية نقتراح تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تحليل مفهوم الأداء في المؤسسة.
- **المبحث الثاني:** تحليل أداء العنصر البشري في المؤسسة.
- **المبحث الثالث:** مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

## المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا البحث معالجة تحديد مفهوم الأداء، وتميزه عن المفاهيم الأخرى وبيان مصادره في المنظمة، وذلك من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** تعريف الأداء وخصائصه
- **المطلب الثاني:** تمييز الأداء عن بعض المفاهيم
- **المطلب الثالث:** العلاقة بين الأداء والإنتاجية
- **المطلب الرابع:** مصادر الأداء في المنظمة

## المطلب الأول: تعريف الأداء و خصائصه

يستخدم مصطلح الأداء performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon بـ "الكلمات الحقايبية Les mots valises أو الكلمات الإسفنجية<sup>(1)</sup> Les mots eponges ، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

### أولاً: تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة<sup>(2)</sup>.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل ، الجيد، الكفاء... الخ<sup>(3)</sup>.

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها<sup>(4)</sup>.

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين ( فرد، آلة، منظمة...) وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، لأن النظام يمكن ألا يحققها، وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

أما مصطفى عشوي فيرى أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>(1)</sup>.

(1) Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P 1179.

(2) سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص 895.

(3) Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P : 32.

(4) عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص 35.

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244.

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين (2):

- الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها .
  - الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.
- إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال : أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة ( مالية، بشرية ..) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى "قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة" (3).

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين (1):

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.
- قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة ( أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا

(2) P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P 219.

(3) علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص 90 .

(1) H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998, P P 318- 319 .

بالنسبة لمنظمة ( أو فرد ) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة ( أو فرد ) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة ) قابلة للنقاش.

• الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل. من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

إن هذا التعريف يعتبر متكاملًا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية (تجسيد الأهداف المسطرة) والكفاءة(استغلال) كما سنرى في المطلب الموالي.

### ثانيا: خصائص مفهوم الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

#### 1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائمه، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى (1)، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

(1) J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N 36, Juin, Paris, 2000, P 20.

## 2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن (2)، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

## 3- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة (1).

## 4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها (2).

(2) M. GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N : 16, Paris, 1990, P P 91- 92.

(1) J. Y. SAULQUIN, OP-CIT, 2000, P 20.

(2) Idem.

## 5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف (3).

### المطلب الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل الفعالية والكفاءة .

### أولا: الفعالية l'efficacité

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة (1)، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك (2).

هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعة وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع و التسويق في الوقت المناسب كان فعالا.

لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال: هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي، أم لا ؟

(3) H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, P 337.

(1) أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 23.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 26.

كما تعرف الفعالية - كميًا - بأنها " النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقًا، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة (3)، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{النتائج المحققة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \text{الكفاءة}$$

المدخلات

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم وعلى رأسها W.Bennis أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو و المردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل ( الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية) (1).

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المنظمات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

## ثانياً: الكفاءة L'efficience

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها " إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة (2)، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نضير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة (3).

(3) H. M. BOISLANDELLE, OP-CIT, 2002, P 140.

(1) ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، 1998، ص 341.

(2) ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995،

ص 91.

(3) Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, ed Economica , Paris, 1994, P 14.

يتضح من التعريف السابق أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الإستهلاكات الوسطية، عدد ساعات عمل الآلات) ، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف وفق العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات المحققة}} = \frac{\text{الأهداف المسطرة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

### ثالثا: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقا من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرته مسبقا والتي قد يكون من بينها مثلا ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، "الذالك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية<sup>(1)</sup>، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلا بين الكفاءة والفعالية:

<sup>(1)</sup> A. HAMADOUCHE, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD, Thèse de doctorat, Alger, FSESG, 1993, P 137.

## جدول رقم ( 01 ): مقارنة بين الفعالية والكفاءة

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعومات، المواد ، المعدات ... الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 170.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرط كافيًا للفعالية ولكنها متطلبًا ضروريًا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كانت تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطًا كافيًا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

### رابعاً: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

يشير أحمد خماخم Ahmed KHEMAKHEM أن أداء مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم، ورشة... الخ) يعبر عن "الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات"<sup>(2)</sup>، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة)

<sup>(1)</sup> A. KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, ed Dunod, Paris, 1992, P 311.

والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة} \quad (3)$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)
  - الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).
- إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء والإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء، مما جعل الباحثين والممارسين يستعملونها كبديلين لبعضهما رغم ما بينهما من فروق، وقصد توضيح العلاقة بينهما نتناول أولا تعريف الإنتاجية.

#### أولاً: تعريف الإنتاجية

يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم الاتفاق بين الباحثين والممارسين، فقد يستعملون مصطلح الإنتاجية مع أنهم يريدون به أشياء مختلفة، ومن الاعتقادات الخاطئة هو أن الإنتاجية ترتبط بالإنتاج فقط، إلا أنها كمفهوم تستخدم في كل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية.

توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي (1):

(2) الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999، ص 9.

(3) عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص 434.

(1) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 9.

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد.
- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا.

## 1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد:

تعرف كفاءة بأنها "استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأسمال وغيرها لتحقيق المخرجات والمتمثلة في المنتجات والخدمات (2).

نلاحظ في هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في استخدام أقل قدر من الموارد وعوامل النتاج المختلفة للحصول على مخرجات، وهو ما ينطبق على الكفاءة.

نلاحظ في هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في استخدام أقل قدر من الموارد وعوامل الإنتاج المختلفة، قصد الحصول على أعظم قدر من المخرجات، وهو ما ينطبق تماما على تعريف الكفاءة.

كما تعرف الإنتاجية بأنها "تحسن مستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الاستعمال الكفاء للموارد والعمل والآلات المتاحة (1).

نلاحظ من هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في التحسن الدائم في استعمال الموارد من قبل المنظمة، وهو ما يعطيها مفهوما ديناميكيا متطورا، حيث تتطلب جهودا متزايدة لتحسين الكفاءة،

إن هذا التداخل بين الكفاءة والإنتاجية هو ما جعل بعض المؤلفين العرب يستعملون عبارة الكفاءة الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية بدل مصطلح الإنتاجية لوحده.

## 2- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:

أي أن الإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة، ويعود هذا التعريف إلى الاقتصاديين الذين يعتبرون الإنتاجية أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن استخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويلها إلى سلع وخدمات.

يعرف علي السلمي الإنتاجية بأنها تمثل "العلاقة بين الموارد(المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ) وبين النتائج من تلك العملية(المخرجات)(2).

(2) عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 6.

(1) إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، 1990، ص 22.

يبين هذا التعريف أن الإنتاجية هي علاقة رياضية بين المدخلات و المخرجات ، مما يجعلها أداة يستخدمها المسير للتقييم و الحكم على العملية الإنتاجية، وغالبا ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج ( المواد المستهلكة، العمل، المصاريف)، أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق.

يعرف هاينز فايهغيش Heinz Wehrich الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية محددة مع ضرورة الاهتمام بالجودة (3).

يضيف هذا التعريف شرط الجودة في المنتجات والخدمات والعملية الإنتاجية، حيث أن انخفاض جودة المخرجات يؤدي إلى انخفاض قيمتها مقارنة مع قيمة المدخلات، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض النسبة بينهما، وهو يسبب انخفاض الإنتاجية، ويضيف التعريف عامل الزمن ، حيث أن عملية الإنتاج يتم قياس إنتاجيتها في فترة محددة، والإنتاجية تتغير من مدة لأخرى.

إذن فالإنتاجية هي مقياس يترجم النسبة المستخرجة من حاصل قسمة المخرجات على المدخلات، وهو ما يبين أنها مقياس من مقاييس الكفاءة، ولذلك يمكن أن نكتب :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{النتائج المحصلة}} = \frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{المدخلات}}$$

### 3- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا:

حيث أن اعتبار الإنتاجية هي الكفاءة أو مؤشرا من مؤشراتهما، إنما هو المعنى الضيق والمحدود لها، أما مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه Paul Mali حيث يرى أن " الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف (1).

(2) علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994، ص 20.

(3) عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 10.

(1) Michel GARVAIS, OP-CIT, 1994, P 15.

كما تعرف الإنتاجية بأنها "الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأسمال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات (2).

يتبين من التعريفين السابقين أن الإنتاجية تربط بين:

- المخرجات المعبر عنها بالأهداف المحققة التي تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم تحقيقه وذلك مقارنة بما تم تسطيره وتخطيطه (إشارة إلى الفعالية)
- المدخلات المعبر عنها بوسائل والأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المحققة والتي بدورها تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم فعله لبلوغ النتائج (إشارة إلى الكفاءة)، ومنه يمكن التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة التالية: (1)

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الفعالية}} = \frac{\text{مجموع النتائج المحصلة}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

إلا أن صياغة الإنتاجية بهذه الطريقة تجعل زيادة الإنتاجية مرهون بخفيض الكفاءة، وهذا أمر غير منطقي، لذلك يجب إعادة صياغة العلاقة لتصبح كما يلي :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} + \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المعايير}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المعايير}} + \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المعايير}} = \text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

المخرجات      النتائج المحققة      المخرجات      المخرجات

المدخلات      المعايير      المعايير      المعايير

المسطرة

ويرى David BAIN أن الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معاً، أي أن الإنتاجية تشمل الفعالية التي يتم بها الحصول على النتائج أو المخرجات، والكفاءة في استخدام

(2) عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 7 .  
(1) علي عبد الله ، مرجع سابق، ص 13 .

الموارد التي تساهم في تحقيق هذه النتائج، أي أن الإنتاجية المرتفعة تتطلب كل من الفعالية والكفاءة (2).

### ثانياً: أهمية الإنتاجية للمنظمة

على مستوى المنظمة، تعكس الإنتاجية كفاءة وفعالية القادة الإداريين في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة بالاستخدام العقلاني والرشيد لأساليب عمل أكثر ملائمة، وذلك عن طريق تشكيل توليفة من عوامل الإنتاج المختلفة: رؤوس أموال، قدرات ومهارات بشرية، تنظيم، تكنولوجيا ... الخ، كما أن انخفاض الإنتاجية يعبر عن أن القيادات الإدارية لم تحسن استغلال الموارد والإمكانيات المتوفرة، لذلك نجد القادة يسعون دائماً لقياس الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو أحد مكوناتها للحكم على نجاعة التسيير لديهم .

### ثالثاً: قياس الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية بكونها نسبة أو علاقة رياضية بين متغيرين، مما يجعلها تترجم شدة واتجاه هذه العلاقة، إلا أنه إذا كانت الغاية هي إصدار حكم على مدى كفاءة وفعالية عنصر معين من عناصر الإنتاج (رأس المال، العمل الأرضي)، وهو ما يعرف بالإنتاجية الجزئية، فإنها تتحدد وفق الصيغة التالية: (1)

#### المخرجات الكلية

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$$

كمية عنصر واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج

أما إذا كان القصد هو الحكم على مدى كفاءة أو فعالية عناصر الإنتاج مجتمعة (إنتاجية المنظمة)، وهو ما يعرف بالإنتاجية الكلية، فإنها تتحدد وفق الصيغة التالية :

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{كمية كل عناصر الإنتاج}}$$

(2) عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 16.  
(1) نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 180 .

## رابعاً: علاقة الإنتاجية بالأداء

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الشكل التالي.

### شكل (01): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

عالية	إنتاجية متوسطة:	إنتاجية مرتفعة:
الفعالية	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
	إنتاجية منخفضة:	إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	
	عالية	الكفاءة

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 127.  
أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 31-31.

نلاحظ من الشكل أن الإنتاجية تربط بين الفعالية والكفاءة، حيث تكون الإنتاجية في مستوى منخفض عن انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير الكمية ( الفئة الثانية من التعاريف ) في قياس الأداء ، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على

الأداء، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظرا لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.

### المطلب الرابع: مصادر الأداء في المنظمة

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي (1):

#### أولاً: الأداء الظاهري Performance extrinsèque

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

#### ثانياً: أداء ذاتي Performance intrinsèque

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

##### 1- الأداء المالي :

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

(1) Hassene OUACHRINE, OP-CIT, 2003, P 33.

## 2- الأداء التجاري:

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

## 3- الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج ( الاستثمارات ) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

## 4- الأداء التموييني:

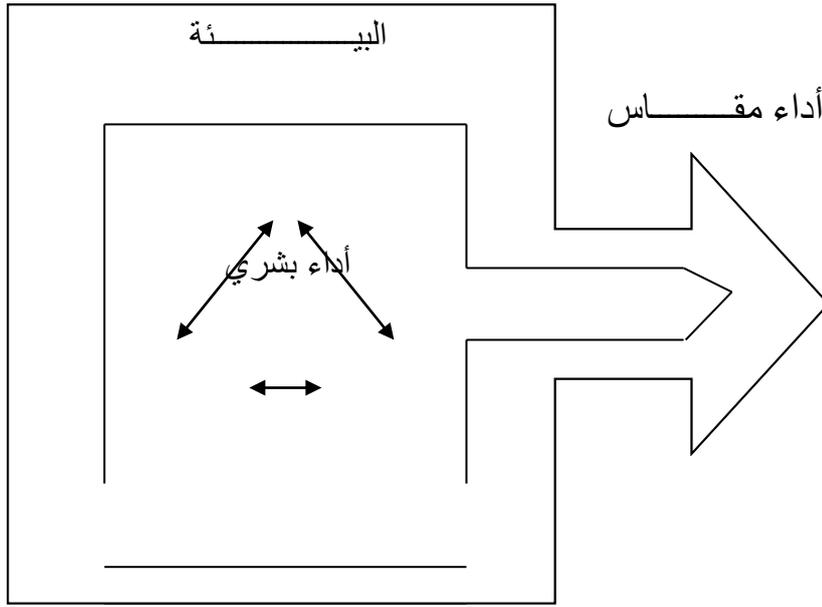
يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

## 5- الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد.

الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

## الشكل رقم (02): مصادر الأداء



زيادة كلية في الأداء

**Source :** B. MARTORY, D.CROZET, Gestion des ressources humaines: pilotage social et LXVIII performances, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, P 165.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

## المبحث الثاني: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمة، وعند تحديد مصادره وجدنا أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء الفرد، تقييمه، علاقته بالرضا عن العمل إلى جانب محددات هذا الأداء وذلك وفق المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مفهوم أداء العنصر البشري
- **المطلب الثاني:** دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي
- **المطلب الثالث:** تقييم أداء العاملين
- **المطلب الرابع:** العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

## المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقاً، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

### أولاً: تعريف أداء العامل

يمثل أداء العامل في "قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>(1)</sup>.  
يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته.

يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"<sup>(2)</sup>.

يبين التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"<sup>(3)</sup>.

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي<sup>(1)</sup>.

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 10.

(2) عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000، ص 13.

(3) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 215.

(1) الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 51.

- **الجانب السلوكي:** ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.
  - **الجانب المادي:** فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.
- بما أننا ربطنا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة، لذا نقترح تعريفا إجرائيا لأداء العامل بنفس الطريقة كما يلي :

" أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري ( الفرد العامل ) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقة ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

### ثانيا: تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي (2):

#### 1- كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

#### 2- نوعية الجهد المبذول:

تعبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

#### 3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

لقد أولى فريدريك تايلور Frederick Taylor اهتماما بالغاً بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق

(2) أحمد صقر عاشور،، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 50 .

دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

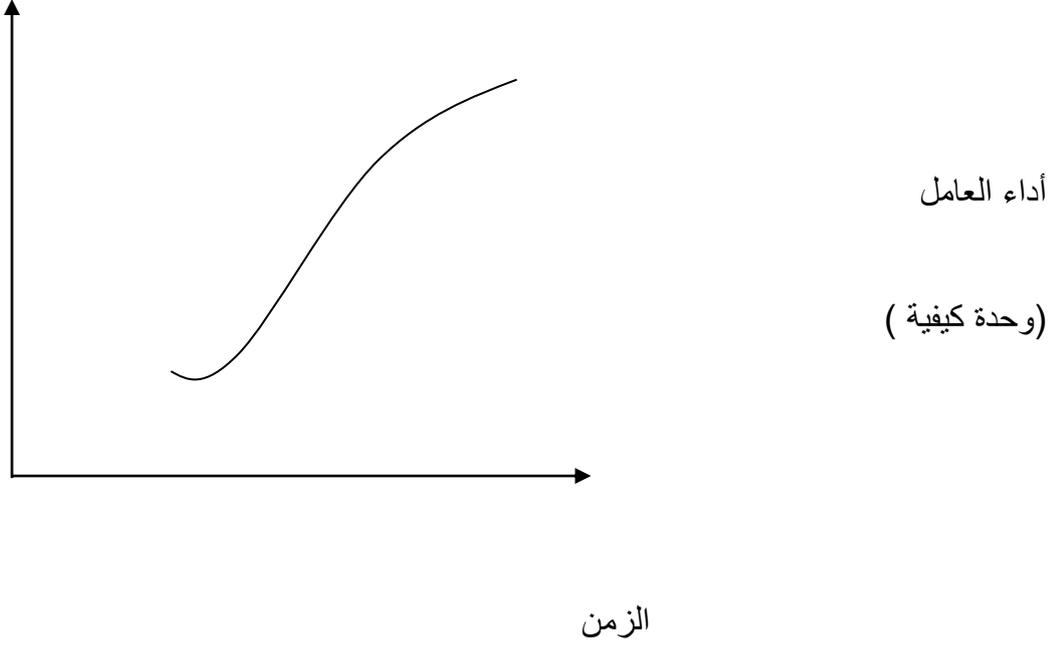
هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم.

### ثالثا: تطور أداء العامل في الزمن

إن أداء فرد (وحتى جماعة، أو منظمة) يتحسن بمرور الزمن، فتكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم *l'effet d'apprentissage* والتي تعتبر عنصرا هاما في أثر الخبرة *l'effet d'expérience* الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية والمنحنى التالي يوضح ظاهرة أثر التعلم.

### شكل (03) : منحنى أثر التعلم



المصدر: إعداد الطالب.

يتضح من الشكل السابق أن منحنى التعلم هو رسم بياني يظهر العلاقة بين أداء العامل الممثل بالقدرة الإنتاجية والزمن الذي يستغرقه في إنتاج كمية معينة، وهو يشير إلى كيفية التغير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج، حيث كلما زادت ممارسة الفرد للعمل ارتفعت كمية إنتاجه وتحسنت نوعيته، لذلك يستخدم هذا المنحنى للتنبؤ بإنتاجية العمال.

نستنتج من المنحنى أن أداء العامل يتحسن بمرور الزمن أثناء ممارسته للعمل، وهذا التحسن تزداد شدته (صعود المنحنى نحو الأعلى، لأن العامل يستخدم الخبرات والمهارات والمعارف التي اكتسبها في تحسين أداءه)، إلا أن هذا التحسن يتوقف في الحقيقة على الجهود التي يبذلها العامل من جهة، وعلى البيئة التي يمارس فيها العمل إن كانت تساعد أو تعيق قيامه بالعمل.

## المطلب الثاني: دراسة العلاقة الأداء والرضا الوظيفي

لا تهتم المنظمات برفع أداء الأفراد بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء الفرد لعمله، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمرووسين على حد سواء.

نتناول في هذا المطلب مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء وذلك باستعراض مختلف الآراء المتعارضة في هذا الموضوع .

### أولا: تعريف الرضا الوظيفي

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمرا هاما وضروريا لما له من أثر بالغ على العامل والمنظمة، ومن هذا المنطلق نحاول تعريفه وذلك لكونه يمثل مؤشرا عن مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لعمله.

يشير الرضا الوظيفي إلى " مجموعة من اتجاهات (ميل مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله (1).

يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية، مثل الصراعات والحوادث .

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه " شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء (2).

(1) عايدة خطاب، مرجع سابق، ص 136.

(2) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 19.

يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتشابهة حيث تتعلق بذات العامل ومكونات وطبيعة وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة.

من خلال التعريفين نلاحظ أنه يجب التفرقة بين جانبيين على الأقل للرضا، أولهما الرضا عن جوانب العمل، وهو ميل الفرد لأن يكون راض بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقية، التقدير، ظروف العمل، القيادة الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، وهو يمثل متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للرضا (1).

إنطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية".

## ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضارباً في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

### 1- الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء التابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعمال إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظرتهم واتجاهاتهم نحو الإيجابية اتجاه المنظمة، فينعكس ذلك على أدائه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل (2).

إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أدائه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور و مكافآت كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 169.

(2) نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 201.

الوظيفي، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يحب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

## 2- الأداء يسبب الرضا:

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضياً، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابياً على الرضا الوظيفي عنده (1).

ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال ليمان بورترو ادوارد لولير Portrer, E. Lawler L. ، حيث ذهب بورترو و لولير إلى القول أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ولا يقود الرضا الوظيفي إلى الأداء، غير أن مارش و سيمون يؤكدان أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هنا الأخير مرتبط بطموحات الفرد الشخصية وتوقعاته أي العوائد التي ينتظرها نظير ما قام به من جهد، لذا فكلما كانت العوائد مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كبيراً فإن رضاه لن يكون مرتفعاً حتى ولو حقق أداءه مرتفعاً (2).

## 3- الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحياناً متغيراً مستقلاً يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحياناً أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي (3):

- الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
  - صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.
  - صفات المنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
  - صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.
- لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلاً علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك

(1) نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 202 .

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 57.

(3) عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص 110.

فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

وتشير دراسة لـ: مارش وسيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافأة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع مكافأته ومن ثم رضاه، ومن تحليل مارش وسيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي – والعكس صحيح – لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعا فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعا (1).

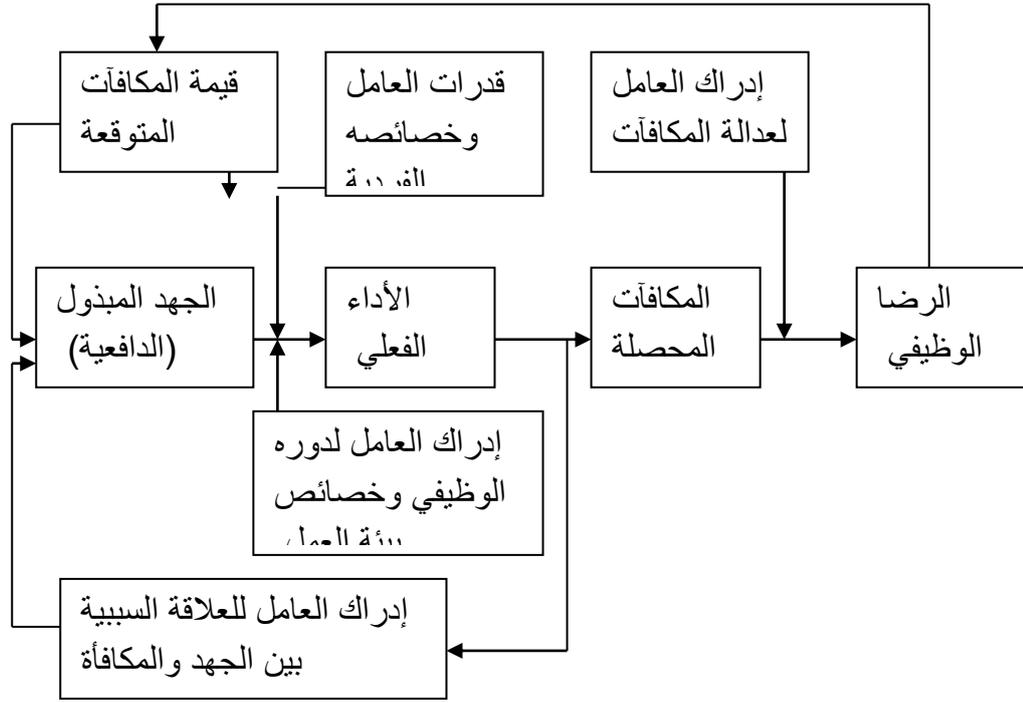
نلاحظ أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أكثر عمقا وتعقيدا من العلاقة البسيطة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية، هذا ما جعل L. Porter, E. lawler يقدمان سنة 1968 نموذجا أكثر تفصيلا، إذ يعطي للأداء والرضا عوامل محددة تجعله أكثر قبولا.

### ثالثا: دراسة نموذج بورتر و لولير لسنة 1968

ينتمي نموذج بورتر و لولير إلى المدخل الذي يعتقد بوجود عوامل وسيطة بين الأداء والرضا الوظيفي تتمثل أساسا في المكافآت المحصلة، وعلى ذلك فلا يقران بوجود علاقة مباشرة بين الأداء والرضا والشكل التالي يوضح النموذج:

(1) محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995، ص ص 139 - 140.

## شكل رقم (04) نموذج بورتر و لولير للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقين دار النهضة العربية. بيروت، 1983، ص 49.

من الشكل يتضح أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع، كما أن الجهد لا يترجم مباشرة إلى أداء، إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به ولخصائص بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا، فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده لهذه المكافآت، فإنه سيبذل قدرا كبيرا من الجهد، ولكن رغم ذلك - حسب الباحثين- فإن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى عال من الأداء كما ذكرنا سابقا، هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ورغم أن بورتر و لولير لا يعطيان أهمية كبيرة للمكافآت المادية والمعنوية التي تضمنها نموذجهما بصفتهما شيئا مرغوبا فيه من قبل العاملين، حيث يعتبران أن المكافأة الداخلية (القناعة الداخلية) لها علاقة بالرضا أكثر من علاقة الرضا بالأداء، كما أن إدراك المكافأة له تأثير حيوي في علاقة الأداء بالرضا، حيث أن العامل يكون راضيا عندما

يدرك أن المكافأة التي حصل عليها عادلة وتتناسب مع توقعاته أي المكافأة التي ينتظرها، وبالتالي فإن الرضا هو متغير ناتج عن التناسب بين المكافأة الفعلية وإدراك العامل لعدالة هذه المكافأة وليس لذلك علاقة مباشرة بالأداء (1).

نستخلص من نموذج بورتر و لولير في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي – الذي يختلف عن النظرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية- إلى ظاهرتين هما:

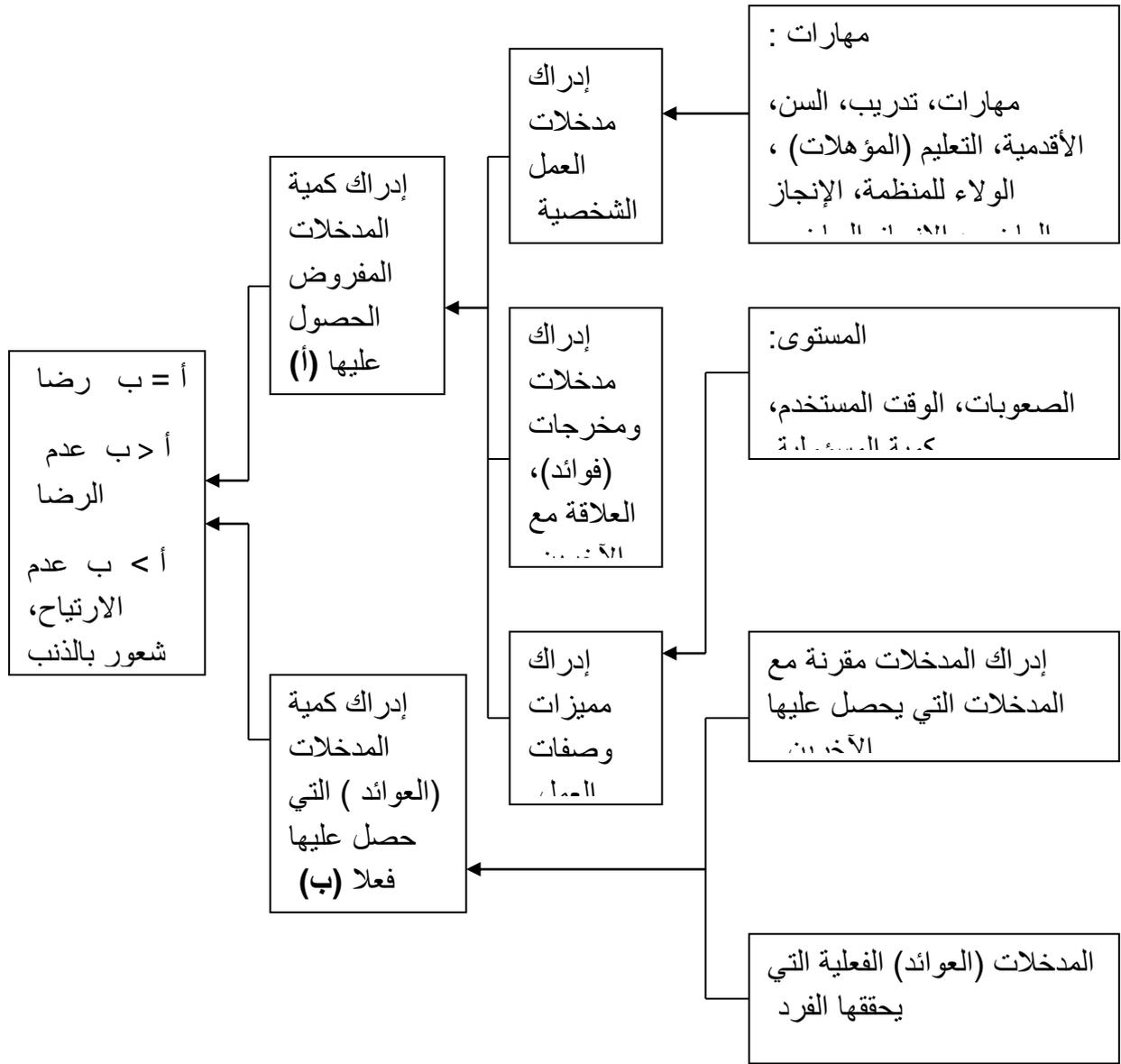
- أن الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها من مقابل مستوى الأداء المنجز.
- أن الرضا يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا وأن الرضا لا يقود إلى الأداء.

#### رابعاً: نموذج لولير في الرضا لسنة 1973

قام إدوارد لولير Edward Lawler بتقديم نموذج مطور في العلاقة بين الرضا والأداء أطلق عليه نظرية التعارض، والذي يعتبر أن درجة رضا الفرد عن عمله تتحدد بالفارق بين شعوره تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه (أ) وبين ما يدرك أنه قد حصل عليه بالفعل (ب)، فعندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (ما ينبغي ويتوقع أن يحصل عليه) المكافأة الحقيقية (ما حصل عليه) يكون الفرد غير راض لأنه يعتقد أنه قد تعرض للظلم، في حين عندما تكون المكافأة التي حصل عليها تفوق عدالة المكافأة، فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر (عدم الرضا)، لأنه شعر بأنه قد أخذ شيئاً لا يستحقه، أما في حالة التساوي بينهما فإن الفرد يكون راضياً، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

(1) عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 42 .

شكل رقم (05) : نموذج لولير في محددات الرضا (1973)



المصدر: عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية، 2001 ، ص 45.

نلاحظ من الشكل السابق أن العامل يقيم مقارنة بين مقدارين:

- مقدار المدخلات أو العوائد التي ينبغي حسب اعتقادها أن يحصل عليها بفعل مهاراته، مؤهلاته ، جهوده في العمل، أقدميته و غير من العوامل إضافة إلى مستوى الصعوبات التي يواجهها والوقت الذي سيستغرقه والمسؤولية التي يتحملها في العمل، كما تؤثر في ذلك العوائد التي يحصل عليها زملاؤه ممن يقدمون عملا مماثلا.
- مقدار المدخلات أو العوائد التي يحصل عليها فعلا في شكل مكافآت مادية ومعنوية وعند تعادل المقدارين من وجهة نظره فإنه يشعر بالرضا عن عمله

إن أهم ما توصلت إليه دراسات بورتير و لولير أن الرضا والأداء يرتبطان بالمكافآت، هذه الأخيرة من شأنها أن توفر الرضا للعامل إذا كان يقيم المكافآت المعطاة له إيجابيا، وإذا كانت هذه المكافآت تقدم بالقدر المطلوب، غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت إيجابيا على الأداء إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيؤدي إلى أداء أعلى وأن ذلك سيحظى بالمكافأة المطلوبة والمرغوبة.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا على القادة الإداريين والمشرفين أن يولوها عناية قصوى.

نتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم الأداء وأهميته، إضافة إلى كيفية تطبيقه سواء من حيث المعايير المستعملة، الخطوات المتبعة أو الطرق المطبقة

### أولا: تعريف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا (1).

يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملا عشوائيا فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقا، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو مسار Processus يتم وفق خطوات معدة سابقا.

(1) آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص 177 .

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل (1).

يبرز التعريف السابق النتيجة النهائية من تقييم الأداء الممثلة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العامل وذلك بالاعتماد على معايير قياس محددة مسبقاً.

كما يعرف بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل (2).

يبين هذا التعريف أن تقييم الأداء لا يشمل تقييم إنجاز العامل للعمل المطلوب منه فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تقييم سماته وصفاته المختلفة (نفسية، بدنية، فكرية، فنية وسلوكية) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بهدف تحسينه، وهو ما يجعل هذا التعريف الأخير هو الأشمل والأدق من التعاريف الثلاثة.

يتضح من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العامل عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط، لعل أهمها:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؛
  - كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء الفرد؛
  - انعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة أي مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة؛
  - تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح تطوير الأداء.
- إذن يمكننا القول أن تقييم أداء العامل هو "عملية القصد منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة وفعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة.

(1) Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT, 1994, P 320.

(2) آرثر بيل، مرجع سابق، ص 177 .

## ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء (1):

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصار جهده في العمل؛
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعياً وسليماً على أدائهم،
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

## ثالثاً: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيداً ومرضياً عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضرورياً في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما (1):

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص 241.

## 1- معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

## 2- معايير سلوكية:

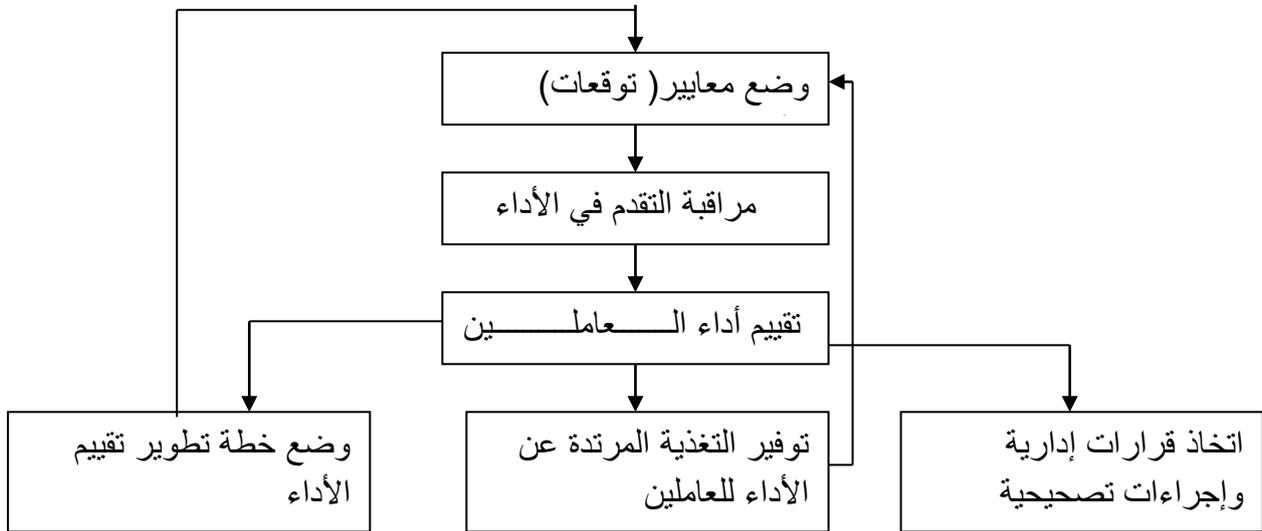
تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادأة، الاتزان الانفعالي،... الخ.

إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

## رابعاً: مراحل عملية تقييم أداء العاملين

نظراً لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطاً سليماً يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموماً تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

### شكل رقم (06): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص 124.

(1) آرثر بيل، مرجع سابق، ص 180 .

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

### 1- وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات- إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

### 2- مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

### 3- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

### 4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

### 5- اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ.

### 6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

## خامسا: طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط فهمها نتناولها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	بسيطة وسهلة التطبيق	عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، و لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع الإجباري	توزيع العاملين إلى فئات	تحديد التحيز ( منح العاملين أقل أو أعلى	تحكمية (تفترض توزيع مسبق للأداء)،

<p>غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة</p>	<p>أداء) . تقلل من التسهيلات والتشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>حسب الأداء ( عالي، متوسط، ضعيف ) ( منحني Bareto )</p>	
<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاسـتمارات (العبارات، الأوزان) ، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)</p>	<p>تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار</p>	<p>الاختيار الإجباري</p>
<p>العيوب</p>	<p>المزايا</p>	<p>الكيفية</p>	<p>الطريقة</p>
<p>- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل</p>	<p>- موضوعية ( تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها</p>	<p>الأحداث الحرجة</p>
<p>- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها</p>	<p>- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء (الإجابة</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل</p>	<p>قوائم المراجعة</p>

<p>- تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء</p>	<p>بنعم، لا ( ) - لا يوجد تحيز ( ) المشرف لا يعلم (الأوزان)</p>	<p>تتطلب الإجابة بنعم أو لا، يملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	
<p>- إمكانية تحيز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) - قد تسبب استياء العاملين - عيب الهالة</p>	<p>- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) - تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملاء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل - تتطلب أهداف محددة - صعوبة المقارنة بين العاملين</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه- بهذا المعيار .</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) - تركيز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى</p>	<p>- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة - تعطى الفرصة للعامل ليقوم نفسه - يلعب المشرف دور مساعد وشريك - تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة)</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

- تعتمد على التقييم الكمي.	- تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)		
----------------------------	---	--	--

**المصدر:** إعداد الطالب بناء على: شوقي نور الدين، مرجع سابق، ص ص 121-160. ( تلخيص طرق تقييم الأداء الواردة في فصل كامل في الجدولين السابقين).

يتضح من الجدولين السابقين أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقاً لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه .

### المطلب الرابع: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء (1)، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

### أولاً: العوامل الخارجية Les facteurs extrinsèques

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

#### 1- ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي

(1) وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983، ص 103.

ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي (2).

## 2- العوامل الفنية :

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد (1).

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام (2).

## 3- العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل (3).

## ثانيا: العوامل الذاتية Les facteurs intrinsèques

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة (4)}$$

(2) سماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص71.

(1) نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 183.

(2) دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

(3) نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 185.

(4) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 58 .

## 1- القدرة على العمل

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى (5):

### أ- قدرات فطرية أو موروثية :

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

### ب- القدرات المكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

## 2- الدافعية للعمل:

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل (1)، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرتة واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

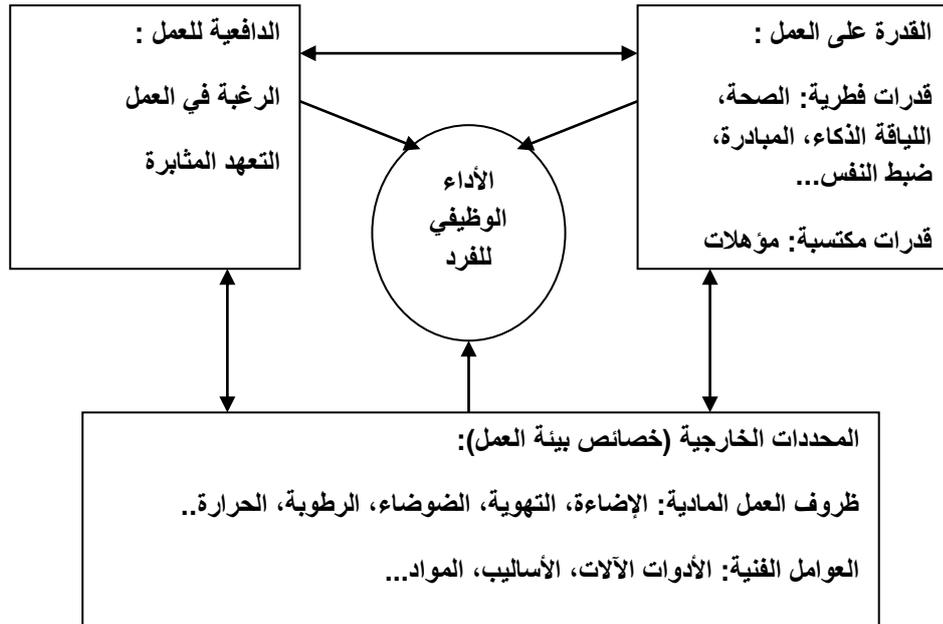
يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه ، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي ) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء )، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

(5) دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص 240.  
(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 109.

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل (1).

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية، والشكل التالي يوضح العوامل المحددة أو المؤثرة على أداء الفرد :

### الشكل رقم(07) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: إعداد الطالب.

(1) دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص 241 .

إن الشكل السابق يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثلا توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء، فلا يكفي تحسين أحد المحددات ليحسن الأداء.

## المبحث الثالث : مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى أداء الفرد في المنظمة - وهو المتغير الثاني في بحثنا - من حيث مفهومه ، علاقته بالرضا الوظيفي، تقييمه، والعوامل التي تحدد مستواه لدى الفرد، ونظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في المرؤوسين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك، ونظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة ... الخ، لذلك سنقوم بتقسيم إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين**

**المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في بناء عمل الفريق**

**المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات العاملين**

## المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في لمء العامل

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظله أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تيسير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم ، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

### أولاً: تحسين القدرة:

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال:

### 1- التدريب والتعليم:

في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه ، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلا التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة (Coaching) أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، أما إذا لم يكف ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذا دون أن ينسى تشجيعهم وحثهم على التدريب والتعليم الذاتي، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد.

## 2- التوزيع:

يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها (1)، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه .

## 3- الملائمة:

وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتقعا فيها (2)، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ، ... الخ، وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليل الإصابات، الملل والسأم (3)، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

## 4- توفير الموارد:

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أن Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول أن "أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط (4).

## ثانيا: تحسين بيئة العمل

يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث أن توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين وأن في نظرها كائنات حية وليسوا مجرد آلات ، مما يشكل له حافزا على العمل بتقاني وإخلاص.

(1) نفس المرجع السابق، ص 246.

(2) نفس المرجع السابق.

(3) M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris, 2000, P 230.

(4) ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، مرجع سابق، ص: 188.

## ثالثاً: تحسين الدافعية

المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحن و تقوية دافعتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

### 1- وضع أهداف الأداء للمرؤوسين:

يعتبر وضع أهداف الأداء المرؤوسين ذو تأثير هام على النتائج التي يحققونها، حيث يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وإلى أين يجب أن يصلوا، ولكي تساهم عملية وضع الأهداف في تحسين دافعية المرؤوسين للعمل وبالتالي رفع أدائهم، يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية (1):

- مساهمة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء، وهو ما يجعلها مفهومة ومقبولة لديهم، كما أن ذلك يخلق فيهم الالتزام والمسؤولية لبلوغها بما أنهم ساهموا في إعدادها، وهذا ما يبرز أهمية توافر سمة المشاركة في صنع القرارات لدى القائد الإداري.
  - يجب أن تكون أهداف الأداء محددة، قابلة للقياس، متناسقة وطموحة، حيث أن الأهداف المحددة تقلل سوء التفاهم بشأن السلوكيات التي سيتم مكافأتها، أما قابلية الأهداف للقياس فتعني ألا تكون في عبارات عامة مثل اعمل ما بوسعك أو اعمل بجدية، بل يجب أن يكون مستوى أهداف الأداء قابل للقياس مثل أنجز كذا قطعة في اليوم، أما تناسق الأهداف فيعني يوجد تنقض فيما بينها حتى يمكن إنجازها في وقت واحد، وأخيراً تعني الأهداف الطموحة أن تحمل تحدياً لقدرات المرؤوس مع عدم استحالة تحقيقها، أي أن تتوفر على مستوى من الصعوبة يمكن تجاوزه.
  - يجب تبادل تغذية مرتدة متكررة بين القائد والمرؤوس، فالقائد يستقبل معلومات عن توقعات المرؤوس واقتراح تعديلات لصعوبات الأهداف، وهو ما يعطي فرصة للمرؤوس لتحديد كيف يعمل، أمال المرؤوس في مستقبل معلومات عن سير عمله ومستوى أدائه، مما يشكل له دافع على التحسن
- تعتبر الإدارة بالأهداف لـ Drucker Peter من أبرز الأدوات لتجسيد وضع الأهداف كأداة لتحسين دافعية العاملين، وهي أسلوب في الإدارة يسمح بوضع أهداف الأداء للأفراد في المنظمة لفترة معهينة على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية

(1) دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص ص 254-256.

في مقابل الأهداف المسطرة، ثم يتم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

## 2 - تيسير أداء المرؤوسين:

تتمثل وظيفة القائد التيسيرية في جعل الطريق نحو تحقيق الأداء المرتفع سهلاً بالنسبة للمرؤوسين، وذلك بأن يدرك العقبات التي يواجهونها إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، وإلا فإنهم سيعتبرونه جزءاً من مشاكلهم، ومع ذلك فتدخل القائد في عمل المرؤوسين لا يجب إلا عندما يكون مطلوباً وإلا فإنهم سينظرون للقائد الذي يتدخل باستمرار في تفاصيل أداء عملهم أنه متطفل ولا يثق بقدراتهم وإخلاصهم، ويتجسد واجب القائد في تيسير أداء المرؤوسين في نظرية المسار والهدف التي قدمها روبرت هاوس Robert House سنة 1971 ثم طورها أكثر بالاشتراك مع تيرانس ميتشيل Teranis.Mitche سنة 1974، وسميت هذه النظرية بـ: المسار والهدف لأنها يبين للقائد المسار الذي يسلكه في قيادته للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل (الأداء)، حيث أنها تحاول الإجابة على السؤال المحوري التالي:

ما هو مقدار المساعدة التي يجب أن يقدمها القائد للمرؤوس ليساهم في رفع أدائه؟ يرى هاوس وميتشيل أن حجم المساعدة يتوقف على ثلاث عوامل رئيسية وهي: خصائص المهمة أو العمل، توقعات المرؤوس، وقدرات المرؤوس وتوضيحها فيما يلي (1):

### أ- خصائص المهمة:

أي مدى هيكلتها وصعوبتها، فالمهام مرتفعة الهيكلية وسهلة الأداء لا تتطلب توجيهاً من القائد، لأن تدخله بالنصح والتوجيه سيعتبر لدى المرؤوس بأنه تحكم مزعج، أما المهام الغير المهيكلة والصعبة والغامضة فسينظر المرؤوس لمساعدة القائد في أدائها على أنها بناءة ومفيدة.

### ب- توقعات المرؤوس:

تتمثل في مقدار المساعدة التي يريدها، وهي تتأثر بمدى رغبته في الاستقلال والحرية، فالمرؤوس الذي يرغب في الاستقلال يفضل القائد مرتفع المشاركة لأنه يعطيه مزيد من حرية العمل، أما المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة فيتوقع من القائد التدخل في عمله بالنصح والتوجيه قصد حل المشكلات التي تعيق أدائه.

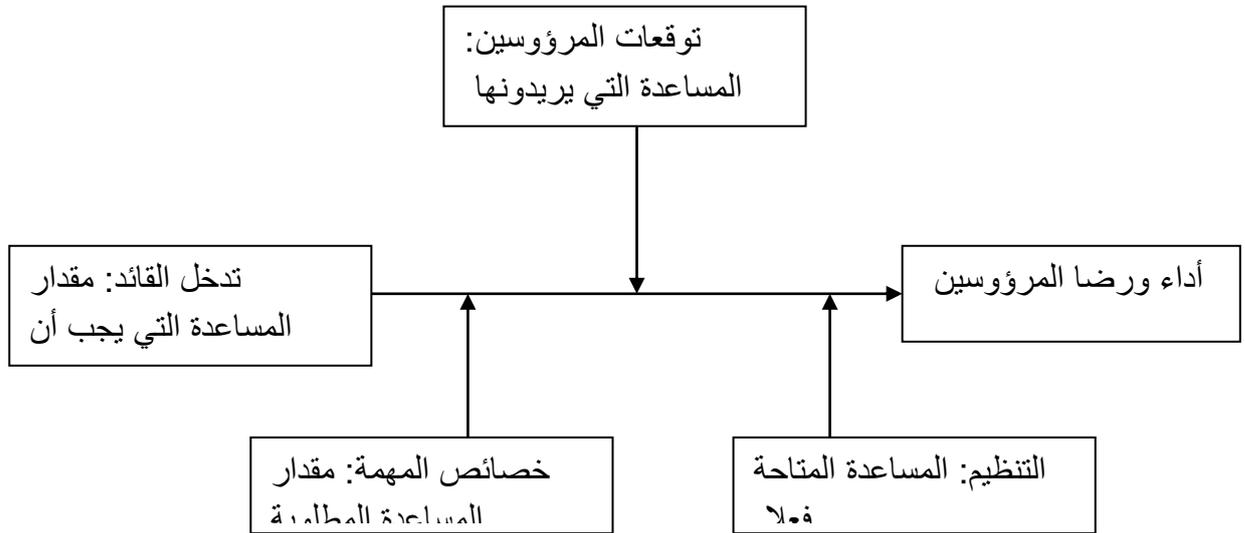
(1) دفيد ويتون، تيم كامبرون، الهلاقات.. مرجع سابق، ص ص 260-261.

## ج- قدرة المرؤوس:

يشعر المرؤوس ذو القدرة والخبرة بقلة الحاجة للمساعدة من قائده حيث يتوفر على التدريب الكافي ويعرف كيف يحصل على الوسائل الضرورية لأداء العمل، كما يستطيع حل المشاكل التي تعترضه لذا يفضل القائد الذي يفسح له حرية العمل ولا يتدخل إلا إذا كانت هناك مساعدة مطلوبة، في حين أن المرؤوس قليل الخبرة والقدرة بحاجة إلى قائد يصغي لأسئلته ويوجهه في عمله.

إن فهم القائد لهذه العوامل الثلاثة يسمح له بتقديم المساعدة المناسبة للمرؤوس، فلا يقدم مساعدة لا يحتاجها المرؤوس أو لا يرغب فيها، كما لا يتركه يواجه الصعوبات والمشاكل لوحده، لذا يشكل هذا الفهم وبالتالي المساعدة حافزا له لأداء العمل لأنه يشعره باهتمام القائد، وتجنبه التخبط في المشكلات كما تساهم في رفع مهاراته وقدراته، إلا أن هذه المساعدة يجب أن تتم وتدعم مصادر الدعم العادية المتمثلة في إجراءات وقواعد العمل المحددة في التنظيم، بدلا من أن تكون نسخة مطابقة لها، أي أن يتدخل القائد لتقديم مزيد من الدعم في مواقف عدم وضوح أو كفاية قواعد العمل التي تحكم الأداء، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (08) : نموذج معدل لمسار – الهدف في القيادة -



نلاحظ من الشكل أن تدخل القائد بتقديم المساعدة للمرؤوسين للقيام بالمهام، يتطلب منه أولاً أن يحدد مقدار هذه المساعدة، وهذا يستند على تحليله لثلاث عناصر، وهي المساعدة يريدونها، المساعدة التي تتطلبها طبيعة المهمة، وأخيراً المساعدة التي تتيحها قواعد التنظيم، فإذا أخذ القائد هذه العناصر بعين الاعتبار فإنه يتمكن من تقديم المساعدة التي يجب أن يقدمها فعلاً لمرؤوسيه، مما يجعله يساهم إيجابياً في أداءهم ورضاهم.

إن نجاح القائد في تحسين دافعية المرؤوسين – حسب هاوس ومتشيل – يتطلب منه تقديم المساعدة المناسبة لهم، وهذا من خلال تغيير أسلوب القيادة حسب نوع المساعدة التي يحتاجها كل مرؤوس، أي يجب عليه ممارسة أساليب قيادة مختلفة، مما يجعل نظرية المسار والهدف من النظريات الموقفية، حيث حددت أربع أنماط للقيادة حسب مقدار المساعدة المناسبة للمرؤوسين، وتتمثل هذه الأنماط في (1):

- **القيادة الموجهة:** القائد يعطي توجيهات إرشادات محددة، كما يجب عليه أن يحدد للمرؤوس ما يجب عمله وكيف يتم ذلك، ويؤدي هذنا السلوك الموجه إلى تحسين دافعية المرؤوس عندما تكون المهام غامضة ولدى المرؤوس في المساعدة وتنقصه القدرة والمعرفة لأداء المهام.
  - **القيادة المساندة:** القائد يعطي اهتماماً بالوضع الإنساني للمرؤوس وحاجاته، وهو يعمل ليُجعل جو العمل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويؤدي هذا السلوك المساندة إلى تحسين دافعية المرؤوس الذي يعمل تحت الضغط والاحباطات ويقوم بمهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا مثل المهام الروتينية البسيطة مما يجعله في حاجة إلى الدعم والتشجيع.
  - **القيادة المشاركة:** القائد يستشير المرؤوس ويأخذ باقتراحاته بشكل جدي قبل أن يتخذ أي قرار يتعلق بعمل المرؤوس، ويؤدي هذا السلوك المشارك إلى تحسين دافعية المرؤوس الذي يفضل الاستقلالية والسيطرة الذاتية ويتجاوب بشكل إيجابي مع المشاركة.
  - **القيادة الموجهة بالإنجاز:** القائد يضع أهدافاً للمرؤوس تتميز بالتحدي وهو يتوقع منه أداءً عالياً، كما يبدي ثقة عالية بأنه سيتحمل المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف، ويؤدي هذا السلوك الموجه بالإنجاز إلى تحسين دافعية المرؤوس عندما تكون المهام صعبة وغامضة والمرؤوس لديه القدرة على العمل والرغبة في الاستقلالية والإنجاز.
- إن هذه النماذج المختلفة للقيادة يمكن أن تكون في قائد واحد لكن في مواقف مختلفة، وذلك حسب حجم المساعدة التي يحتاجها كل مرؤوس، والتي تتعلق بخصائص المهمة، وخصائص المرؤوس (توقعاته وقدراته).

(1) ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 149-154.

### 3- استعمال المكافآت والجزاءات:

بمجرد وضع القائد الإداري لأهداف الأداء بمشاركة المرؤوسين ثم تقديم المساعدة لهم لبلوغها، تأتي الخطوة التالية لتحسين الدافعية والتمثلة في تشجيع إنجاز أهداف الأداء عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات أو الحوافز الايجابية والسلبية، أي أن يجعل القائد مرؤوسيه يشعرون أن هناك مكافآت أكثر لصاحب الأداء المرتفع عن صاحب الأداء المنخفض، وكذلك وجود جزاءات ملائمة لمن يقصر في أداء العمل.

#### أ- استخدام مكافآت بارزة:

تعني المكافأة الإستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين، و ذلك من خلال الشكر، المدح العلني، العلاوات و الترقيات، و حتى تساهم المكافآت في تحسين دافعية المرؤوسين لأداء العمل يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

#### • أهمية المكافآت:

لا يتحسن أداء المرؤوس إلا إذا أعطى قيمة شخصية للمكافآت التي يحصل عليها، لذا على القائد أن يعرف المكافآت التي يفضلها مرؤوسيه، ثم يسعى لتوفيرها لهم قدر المستطاع (1)، حيث أن أحد الأخطاء التي يقع فيها القادة عند تحديد المكافآت هو أنهم يفترضون أن كل المرؤوسين يعطون للمكافآت القيمة نفسها، وأن المكافآت المفضلة من القادة يتم تقاسمها مع المرؤوسين، إلا أن المكافآت المفضلة من المرؤوسين تتعلق بمجال العمل الأقدمية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية وغيرها من العوامل، وهي تتغير عبر المسار الوظيفي (2)، لذا على القائد فهم هذه العوامل حتى يستطيع معرفة المكافأة الحقيقية المرغوبة من المرؤوسين، ويتم ذلك من خلال قضاء وقت كاف معهم لفهم حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، ومن خلال مناقشات متكررة وداعمة وشخصية تركز على فرص المسار المهني، أهداف الحياة، الأولويات الشخصية وكذلك مناقشة كل التغيرات الهامة لديهم (3)، وهذا ما يثبت أهمية توافر مهارة الاتصال في القائد الإداري.

#### • شرطية المكافآت:

تتمثل شرطية المكافآت في أن تتوقف المكافآت التي يقدمها القائد على سلوك الأداء الذي يقوم به المرؤوس، فكلما كانت المكافآت المقدمة مرهونة بما يبذله المرؤوس من جهد وما يصل إليه من إنجاز في العمل، كلما زادت شرطية المكافآت، وكلما كان إعطاء

(1) دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص 276.

(2) نفس المرجع السابق، ص 277.

(3) نفس المرجع السابق، ص 279.

المكافآت على أسس أخرى غير الأداء مثل الأقدمية أو العضوية كلما انخفضت شرطية المكافآت، مما يؤدي إلى إضعاف دافعية أصحاب الأداء المرتفع، لذلك على القائد أن لا يمنح العلاوات مثلا إلا إذا بلغ أداء المرؤوس المعايير المحددة أو زاد عنها.

### • عدالة المكافآت:

تشير المكافآت إلى إدراكات المرؤوس لعدالة المكافآت وذلك من خلال المقارنة بين الجهد الذي يبذله هل يتناسب مع المكافأة التي يحصل عليها، كما يقارن ذلك بجهد ومكافأة الآخرين، وهذا يكون معتقداته بشأن عدالة المكافأة، حيث أن شعور المرؤوس بعدالة المكافأة يؤدي به إلى رفع أدائه لضمان مكافآت أعلى، لذا يجب على القائد أن يتتبع بدقة إدراكات المرؤوسين بشأن عدالة المكافأة، فإذا اكتشف فهم خاطئ فيتدخل لتوضيح أسس تقديم المكافآت، أما إذا اكتشف ظلما فيتدخل لتصحيح الوضع.

### • فورية المكافآت:

تقديم المكافآت لا يساهم في رفع أداء المرؤوسين إلا إذا تم فور سلوك الأداء، مما يسمح للمرؤوس بأن يعرف ما هو السلوك الذي تمت مكافأته، مما يدفعه ليزيد منه، وفي هذا الصدد يقول فريدريك ونسلو تايلور "يجب أن يعرف العامل بسرعة مردود يته وأجره الذي يحصل عليه، وإلا فإنه لن يكون للمكافأة طابع التنشيط، ويجب أن تعطى له الفرصة لقياس ما قدمه وتحديد ربحه بدقة في نهاية كل يوم عمل، إذا أردنا أن يبذل قدراته على أحسن وجه، إذن فالتأخير بين الأداء والمكافأة يضعف فعالية هذه الأخيرة، ولذلك يجب أن يفهم القائد أهمية تلقائية وفورية المكافأة، حيث أن المكافآت الروتينية تفقد دورها في رفع الأداء، وخاصة تلك المرتبطة بالنظم الرسمية لتقييم الأداء الذي يحدث عادة كل ستة أشهر أو سنة، حيث أن هذا التأخير بين الأداء والمكافأة يضعف فعالية أية مكافأة موزعة نتيجة للتقييم<sup>(1)</sup>.

### ب- استخدام جزاءات ملائمة:

يعني الجزاء الاستجابة بطرية سلبية نحو السلوك غير المرغوب مكن المرؤوسين، سواء كان أداء منخفضا أو تقصيرا في العمل من خلال التنبيه، الإنذار، الحرمان من العلاوة وغيرها من الحوافز السلبية، وذلك بهدف منع تكرار هذا السلوك مستقبلا، لذا فالجزاء من واجبات القائد ينفذه لتأمين النظام والعدالة وهو متألم في نفسه، لكن الجزاءات

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 208.

تسبب مشكلات عديدة عندما تستخدم بطريقة غير ملائمة أو مفرطة، لذلك على القائد الإداري استخدام هذا السلوك لإخماد السلوكيات غير المقبولة، إلا أنه لا يكفي لتشجيع المرؤوسين على الأداء المرتفع، وقصد الاستخدام الجيد للجزاءات كأسلوب لتحسين دافعية المرؤوسين للأداء المرتفع، على القادة الالتزام بالشروط التالية (1):

- تعيين السلوكيات غير الملائمة، وذلك بإعطاء أمثلة عنها وتوضيح أثرها على أداء الآخرين وأداء المنظمة مع الإشارة إلى الكف عنها.
- طرح أسئلة للمرؤوس عن أسباب السلوك السيئ، لأنه قد يكون هناك أسباب دفعت المرؤوس لذلك السلوك، مما يتطلب استكشاف علاج لها بالتعاون مع المرؤوس؛
- وصف السلوكيات التي يتوقعها القائد من المرؤوس بعد سلوكه السيئ، مع التأكد من فهمها والموافقة عليها، وهو ما يقلل من اليأس الذي يشعر به المرؤوس من أنه يمكن معاقبته مهما فعل لتدارك تقصيره أو خطأه.
- تقديم الدعم بطريقة ملائمة، مثل مدح النواحي الإيجابية الأخرى في عمله والتأكد من عدم وجود مشكلات في طريق الأداء، لأنها قد تكون سبب ضعف الأداء أو التقصير.
- ربط بلوغ النتائج المرغوبة بالتحسين المستمر في الأداء وليس الأداء الجيد فقط، مما يجعل المرؤوس لا ييأس حتى وإن كان أداءه ضعيفا.
- نظرا للنفوذ الذي الكبير الذي يتمتع به القائد الإداري على مرؤوسيه للوصول إلى أداء أفضل، وهذا بفعل سيطرته على المكافآت والجزاءات، لذا من المهم أن يتعلم كيفية الاستخدام الفعال للمكافآت والجزاءات حتى يحقق باستمرار نتائج إيجابية مستهدفة، أي أن يجعل من المكافآت والجزاءات أداة لتدعيم سلوك الأداء المرتفع، وهو ما أولته أعمال عاشور Ashour اهتمامها.

### جـ الدور التدعيمي للمكافآت والجزاءات:

بعد تحليلنا لاستخدام القائد للمكافأة والجزاء في تحسين دافعية المرؤوسين لأداء، نشير إلى أنه للمكافأة والجزاء دور آخر يتمثل في التأثير على تعلم المرؤوسين واكتسابهم لسلوكيات جديدة، وهذا ما قامت بدراسته نظرية التدعيم القيادي لعاشور (1978)، فهي تركز على متغيرات المكافأة والجزاء التي يسيطر عليها القائد، وتقوم هذه النظرية على فكرة رئيسية مفادها أن سلوك أداء المرؤوس يتحدد بناء على خبرات المكافأة والجزاء السابقة باعتبارها مدعيات ومحددات موجهة لسلوكه، فإذا كانت نتائج سلوك معين هي حصوله على مكافأة، أي خبرة سارة فإن احتمال تكرار المرؤوس لذلك السلوك تزداد، وإن كانت نتائج سلوك معين له هي حرمان وعقاب (جزاء)، أي خبرات محبطة ومثيرة للاستياء، فإن احتمال تكراره لذلك السلوك تنقل، وهكذا يجب أن يكون سلوك القائد الإداري عبارة عن مجموعه من المكافآت والجزاءات، وبقدر ما تكون ملبية لحاجات

(1) دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص ص 273-274.

المرووسين ومشروطة بسلوك أدائهم يتحدد أثرها على دافعية وتعلم المرؤوسين، فالارتباط والتلازم بين المكافآت والجزاءات التي يمنحها القائد و الأداء ، يؤدي بالمرؤوس إلى سعيه المستمر للوصول إلى مستوى أداء يمكنه من الحصول على المكافآت ومحاولة تفادي الأخطاء والتقصير حتى لا يقع تحت طائلة الجزاء (1)4.

يتضح من نظرية التدعيم لعشور أن تأثير القائد في أداء المرؤوسين يتم من خلال المساهمة في تعليمهم مجموعة من السلوكيات عن طريق استخدام المكافآت والجزاءات، ويعتمد هذا التأثير التعليمي على ثلاث متغيرات تتمثل في (2):

- قيمة المكافآت والجزاءات التي يوفرها القائد للمرؤوسين، والتي تؤدي إلى رضاهم أو استيائهم.
  - شرطية المكافآت والجزاءات، أي أن تتوقف قيمتها ومنحها على الأداء الذي يقدمه المرؤوس.
  - نمط استخدام المكافآت أو الجزاءات، فكلما كان أساس حساب المكافآت والجزاءات هو عدد مرات قيام المرؤوس بالسلوك المطلوب أو غير المطلوب، كلما أثر ذلك إيجابيا على دافعية وتعلم المرؤوس وزاد معدل قيامه بالسلوك المطلوب.
  - ربط تقديم المكافآت أو الجزاءات لمدى اقتراب استجابة المرؤوس من السلوك النهائي المطلوب تعلمه، وذلك من خلال جعل المرؤوس يظهر سلوكا قريبا من السلوك المطلوب وتصميم السلوكيات التي يظهرها والتي تكون محل مكافأة القائد، بحيث تدرج من الأبسط إلى الأعد مع مكافأة فارقة تميز إظهار المرؤوس لسلوك الأداء المطلوب وبين عدم إظهاره أو خطأه في القيام به.
  - عدم خضوع المكافأة أو الجزاء إلى نمط ثابت وروتيني، لأن ذلك يجعل المرؤوس يمل منها فلا تدفعه للأداء المرتفع.
- إن استخدام القائد لمكافآت وجزاءات ذات قيمة عالية ومشروطة بالأداء مع نمط مناسب يؤدي إلى زيادة معدل اكتساب المرؤوس لسلوك الأداء المراد تعلمه، أي أن المكافآت والجزاءات التي يوفرها القائد تعتبر أداة هامة لتعليم سلوكيات الأداء المرغوبة، مما يعني أن نجاح القائد في دوره كمعلم يتوقف على الحوافز التي يقدمها.

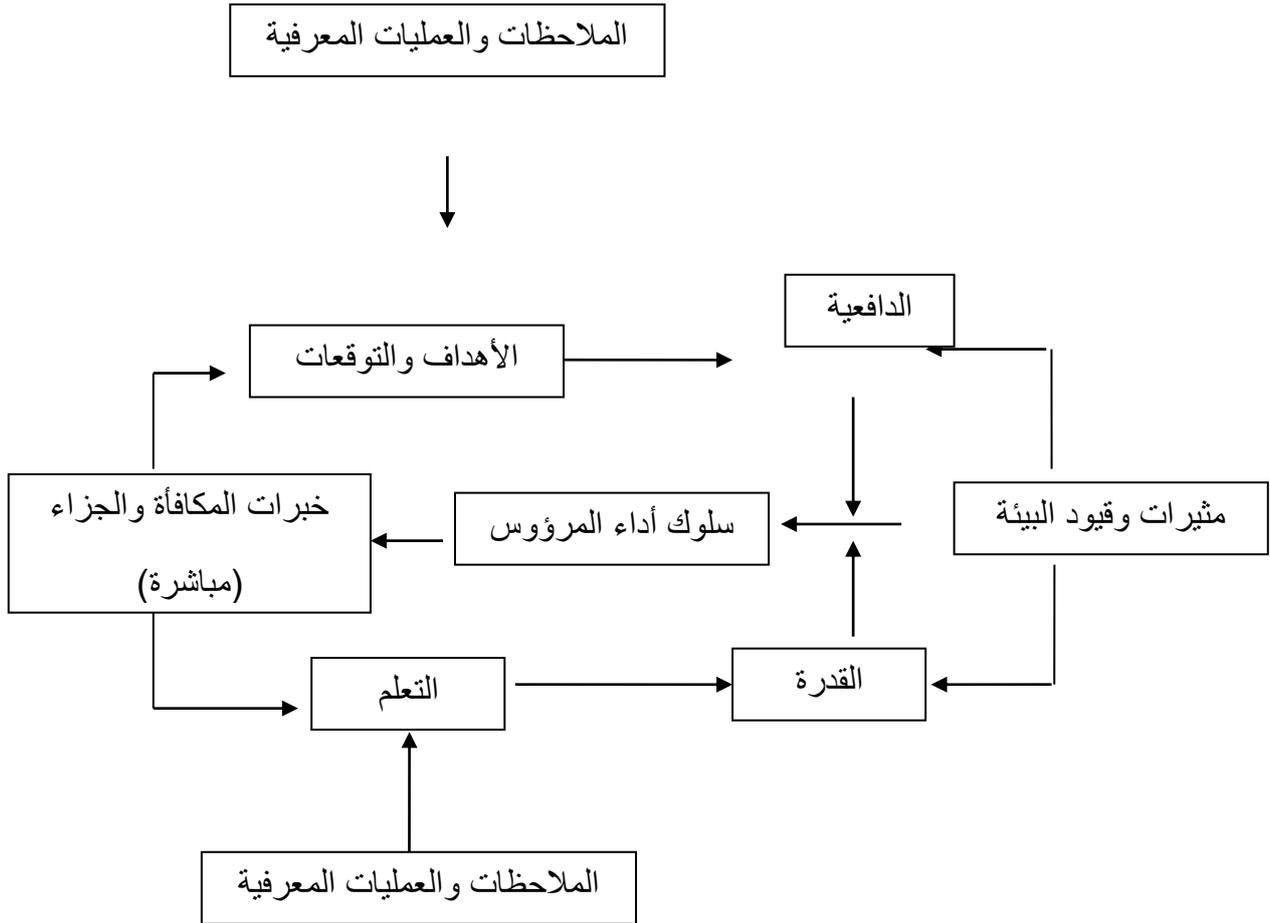
إن تأثير القائد في أداء مرؤوسيه لا يتم فقط من خلال المكافآت والجزاءات التي تعطي خبرات مباشرة للمرؤوسين، وإنما يمكنه أن يؤثر فيهم من خلال التأثير في مدركاتهم وأهدافهم وتوقعاتهم، ومن خلال التأثير على ملاحظة ومشاهدة ومحاكاة المرؤوسين للآخرين بالإضافة إلى ما يقدمه القائد من موارد لمرؤوسيه تسهل لهم العمل المطلوب، وهو ما جعل عاش سور (1980) يطور نظرية التدعيم القيادي المبنية على التعلم بواسطة المكافآت و الجزاءات إلى نظرية تكاملية حاول من خلالها الربط بين

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 272.

(2) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 208.

عوامل التأثير القيادي في إطار متكامل، حيث يرى أن سلوك القائد المناسب للتأثير في أداء المرؤوسين، يجب أن يستنتج مباشرة من محددات أداء المرؤوسين (البيئة، القدرة، الدافعية)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (09): النموذج التكاملي لعاشور



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 216.

نلاحظ من الشكل السابق أن سلوك أداء المرؤوس يتحدد بدافعيته وقدرته على العمل (المهارات) وأيضا ببيئة العمل التي قد تيسر (مثيرات) أو تعيق (قيود) إمكانية قيامه بسلوك أداء العمل، وتتأثر الدافعية والقدرة بخبرات المكافأة والجزاء المباشرة التي تعقب قيام المرؤوس بأنشطة وتصرفات معينة استجابة لمثيرات وقيود البيئة المحيطة، ويتحقق تأثير هذه الخبرات المباشرة على الدافعية من خلال متغيرات وسيطة تتمثل في الأهداف والتوقعات التي تتبلور في ذهن المرؤوس عندما تتضمن ممارساته سلوكا جديدا، هذه هي مصادر التأثير المباشرة على دافعية وقدرة الفرد من خلال الخبرات والممارسات

المباشرة، لكن الفرد قد تتحرك دافعيته وقد يكتسب قدرات جديدة من خلال مصادر غير مباشرة تتمثل في ملاحظة الآخرين، ومن خلال العمليات المعرفية والإدراكية التي تتبلور بفعلها أهدافه وتوقعته، أو من يتحقق بها تعلمه بالملاحظة وأعمال الذهن، فما قد يكتسبه المرؤوس من الخبرة المباشرة (أهداف وتوقعات أو تعلم) قد يقارنه بخبرات الآخرين، فيصح بناء على هذه المقارنة حصيلة هذه الممارسة ونواتج هذه الخبرة.

يتضح من الشكل السابق أن تأثير القائد في أداء المرؤوسين لا يتم من خلال أنماط قيادية مثلما رأيناه في مداخل تفسير القيادة (السلوكية والموقفية)، وإنما في صورة أنشطة محددة تشتق من محددات أداء المرؤوسين، فوفقاً للنموذج التكاملي لعاشور تتمثل عناصر السلوك القيادي فيما يلي (1):

- توفير الخبرة والممارسة المباشرة للمرؤوسين من خلال تطويع ظروف البيئة عن طريق تصميم العمل، توزيع المهام، تحديد مسار تدفق العمل بين الأعمال المختلفة، تصميم الظروف المادية والاجتماعية للعمل وتوفير الموارد اللازمة للأداء، كما أن القائد يمكنه التأثير على الخبرة والممارسة المباشرة للمرؤوسين من خلال استخدام المكافآت والجزاءات المباشرة التي تعقب قيام المرؤوسين بالعمل، بما في ذلك التحكم في قيمتها، شرطيتها ونمطها.
  - توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين من خلال شرح القائد لظروف البيئة، عن طريق توضيح المهام، الظروف المحيطة بالأداء، وضع أهداف الأداء، بيان الموارد المستخدمة، كما يمكن للقائد توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين من خلال شرح أنظمة المكافآت والجزاءات وتيسير عملية الملاحظة والاقتداء بتوجيه المرؤوسين نحو نماذج الاقتداء (بشكل خاص القائد) المطلوب إتباعها أثر ذلك الاقتداء عليهم.
  - مزج الخبرات المباشرة بالخبرات غير المباشرة من خلال تطويع ظروف البيئة مع شرحها وربط خبرات المكافأة والجزاء التي يقدمها مع شرحها وتفسيرها، بالإضافة إلى الربط بين خبرات المرؤوس المستقاة من الملاحظة والاقتداء بالممارسات والخبرات المباشرة.
- يتبين لنا من خلال عرض محددات سلوك القائد في النظرية التكاملية لعاشور أنها تتطابق مع محددات سلوك المرؤوسين، وهو ما هذه النظرية شاملة في تحليل تأثير القيادة الإدارية على سلوك أداء المرؤوسين.

#### 4- إشباع حاجات المرؤوسين:

بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 218-219.

لدفعهم إلى أداء العمل على الأحسن وجه، ويتم إشباع حاجات المرؤوسين بالحوافز التي يمكن القائد من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من القائد تفهما وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم وما أشبع منها وما لم يشبع بعد، إلا أنه عموماً يمكن تقسيم الحاجات إلى ثلاث مجموعات: حاجات اقتصادية، نفسية واجتماعية، ولكل منها الحوافز المناسبة لإشباعها:

#### أ- الحاجات الاقتصادية:

تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية الضرورية للحياة، ويتم إشباعها بواسطة المكافآت سواء كانت أجوراً أو علاوات تشجيعية، وهي تعتبر أداة تحفيزية فعالة إذا ما أحسن القائد استعمالها، وراعى مدى توسيع نطاق منحها، ونوعها والوقت المناسب لمنحها حتى تكون مساهمتها فعالة في تشجيع المرؤوسين على الأداء الجيد، ولكي يكون نظام المكافآت أداة للتحفيز يجب أن يكون بسيطاً وواضحاً بحيث يسهل على المرؤوسين فهمه، كما يجب أن يضع القائد معايير للأداء تعطى المكافآت على أساسها<sup>(1)</sup>.

#### ب- الحاجات النفسية:

إن إشباع الحاجات النفسية يعتبر من الحوافز الهامة للمرؤوسين التي تدفعهم إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تؤدي إلى قيام علاقات جيدة بينهم وبين القائد، ولعل أهم الحاجات النفسية:

- **الحاجة إلى الأمن والاطمئنان:** على القائد أن يتعرف على مصادر القلق والشكوى عند مرؤوسيه وإزالتها، وذلك بإيجاد جو من الرضا والقبول في علاقته معهم، بأن يجعل من نفسه مصدر اطمئنان لهم، فيلجأون إليه طلباً للمشورة والرأي للمساعدة في حل مشكلات العمل وحتى المشكلات الشخصية، وإشعارهم بأن هناك ودا وتعاطفاً متبادلاً بينه وبينهم، وذلك من خلال إظهار الاهتمام الفعلي بهم بسماع آرائهم، اقتراحاتهم، وحتى رفض طلباتهم بلباقة، بالإضافة إلى توفير المعلومات حول عملهم، واجباتهم ومسؤولياتهم، التعريف المسبق بكل التغييرات التي تحدث في المنظمة وبيئتها والتي قد تؤثر على المرؤوسين وعملهم، كما أن وضع نظام واضح يحكم علاقات العمل بين المرؤوسين من جهة، وقائدهم من

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 198-199.

جهة أخرى مع إعطائهم فكرة واضحة عما يتوقع منهم من عمل وتحديد أسس المكافأة والجزاء يوفر لهم الشعور بالأمان الوظيفي<sup>(1)</sup>.

● **الحاجة إلى التقدير والاحترام** : يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة بمراعاة عدم المساس بكرامة المرؤوسين، وذلك بتجنب أي سلوك يحط من مكانتهم أمام زملائهم كالتوبيخ العلني، فالأداء السيئ يواجهه القائد بالنقد واللوم والتأنيب البناء لكن على انفراد مع المرؤوس بما يحفظ كرامته، أما الأداء المرتفع فيقابله بالمدح العلني مما يشجع المرؤوس على رفع أدائه، حيث أن لاشيء يقتل إمكانات المرؤوس مثل شعوره لأن القائد غير مبال بأدائه<sup>(2)</sup>.

● **الحاجة إلى تحقيق الذات**: يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة بإعطاء المرؤوسين الفرصة لتطبيق أفكارهم وطرق العمل التي يرونها تحقق الأهداف بشكل أفضل، لأن الفرد يندفع بحماس أكبر في تطبيق الطرق التي يعتقد أنها من ابتكاره وإبداعه، كما أن مشاركة القائد للمرؤوسين الرأي واستشارتهم في الأمور التي تخص العمل وتقبل الأفكار الجيدة التي يبدونها وتمكينهم من العمل الذي يستطيعون النجاح فيه والذي يحتوي على تحدٍ لقدراتهم بما يسمح لهم من إبراز كفاءاتهم، ذلك يشبع حاجة المرؤوسين لتحقيق نواتهم مما يشكل حافزا لهم على الأداء المرتفع، كما أن إتاحة الحرية والاستقلالية في العمل تجعل المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية نحو النجاح والفشل مما يزيد من التزامهم تجاه العمل والأداء.

## جـ الحاجات الاجتماعية:

إن إشباع الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين لا يقل أهمية عن إشباع الحاجات النفسية، لذلك يجب على القائد مراعاتها حيث أن تلبيتها يساهم في رفع الأداء الجماعي، ولعل أهم الحاجات الاجتماعية:

● **الحاجة إلى الإحساس بالانتماء**: المرؤوس بحاجة إلى الإحساس بأنه جزء من جماعة متعاونة لتحقيق هدف مشترك وأنه ليس دخيلا أو غريبا على من يعمل معهم، لذا يمكن للقائد إشباع هذه الحاجة من خلال خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم أعضاء أسرة واحدة عن طريق التأكيد على ذلك خلال اتصالاته بهم، وتوجيههم بعيدا عن الصراعات والكراهيات الشخصية التي قد تنتج عن الفروق الجنسية، المهنية، الجغرافية وغيرها.

● **الحاجة إلى تبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين**: تعنى حاجة المرؤوسين إلى تكوين صلات حميمة مع الزملاء وهي أساس الجماعات غير الرسمية في المنظمة، ويمكن للقائد أن يساهم في إشباع هذه الحاجة من خلال فتح قلبه لهم ليعبروا له عن أسرارهم ومشاعرهم المكبوتة وتطلعاتهم كما يطلعهم بدوره على مشاكله وهو ما يساعده في الحد من تكوين جماعات غير رسمية بين مرؤوسيه يبقى بعيدا عنها فتكون معارضة له<sup>(1)</sup>.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 202-204.

(2) ج. كورتوا، مرجع سابق، ص 133.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 208.

بعد تعرضنا لمختلف حاجات المرؤوسين والدور الذي يمكن ويجب على القائد أن يقوم به لإشباعها عن طريق تبنيه لنظام شامل للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، يتبين لنا مدى مسؤولية القائد اتجاه تحفيز المرؤوسين بهدف رفع أداءهم.

### خامسا: مقومات التحفيز الفعال

بعد عرضنا وتحليلنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه للعمل من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة والدعم أثناء العمل ومنح المكافآت بما يكفي لإشباع حاجاتهم، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره حتى يجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا وهي رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في (1):

- يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحا، معروفا ومحددا، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد؛
- يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز؛
- يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بينة من النتائج التي تتحقق منه،
- بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز المرؤوسين، هناك من يضيف إليها شروط أخرى، لعل أهمها ما يلي:
- التعرف على المرؤوسين، حاجاتهم، مجالات اهتمامهم، وأنواع الحوافز التي تؤثر عليهم ومن ثم استخدامها لتحفيزهم، كما يجب أن يأخذ القائد بعين الاعتبار أن كل مرؤوس له شخصيته الخاصة، دوافعه، وطموحاته.
- يجب على القائد تنويع وتجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون المرؤوس مدفوعا لبذل الجهد لرفع أدائه للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد، ومما يساعد القائد على ذلك هو وجود نظام واسع للحوافز يختار منها ما يستطيع تقديمه بما يساهم بشكل أفضل في رفع أداء المرؤوسين.
- حاجات المرؤوسين أحيانا ما تكون متناقضة فيما بينها، فالكل يحتاج ويرغب مثلا في الترقية، لذلك على القائد معرفة الحاجات الأكثر أساسية وأن يفضل إشباع الحاجات التي تذهب في اتجاه تحسين أداء الجماعة، ولذا عليه أن يعطي الأولوية لإشباع الحاجات الجماعية، وينجح في ذلك إذا أقنع المرؤوسين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم مثل- أو على الأقل مماثلة- للأهداف الفردية.

(1) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان، دار وائل، 2000، ص 159.

## المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في عمل الفريق

تنبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التعاضد La synergie، والذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداءات أعضاء هذا الفريق عندما يعمل كل منهم منفرداً، وبما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها، أي أن يشكلوا فريق عمل أو فرق عمل تتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى فريق المنظمة أو فريق فرعي هو محور عمل الفريق، حيث يلعب دور ميسر للعمل Facilitateur، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق، كما يتقدم المرؤوسين للسير نحو تحقيق أهداف المنظمة بما يتوفر عليه من رؤية مستقبلية وثقة بالنفس ومعرفة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

### أولاً: تعريف الفريق

يعتبر العمل في شكل فريق من أبرز مظاهر التعاون في المنظمات الحديثة، وذلك بعد زوال النزعة الفردية التي ميزت المدرسة الكلاسيكية، حيث اختفت كلمة موظف في المنظمات الرائدة لتحل محلها كلمة معاون وبالمثل فإن كلمة مدير اختفت لتحل محلها كلمة منسق، لأن العلاقات داخل المنظمات صارت علاقة تعاون من خلال عمل الفريق.

ويعرف الفريق بأنه " تجمع لأفراد يمثلون عالماً مختلطاً من المؤهلات والمعارف والمهارات والذي يتصرف أفراده عندما يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف محددة (1) .

يبين هذا التعريف أن الفريق يتميز أعضاؤه بتنوع القدرات والتعاون في العمل لتحقيق أهداف معينة، وهو ما يبين أن العمل الجماعي هي السمة المميزة للفريق.

كما يعرف بأنه "مجموعة من الأفراد يحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال وتربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، ولديهم مجموعة من الأهداف والطموحات والمصالح والدوافع المتقاربة التي يسعون لتحقيقها، كما أن لديهم، قيم، معتقدات، معايير ومبادئ تحدد وتنظم سلوك أعضاء الفريق (1) .

يبين التعريف السابق أن الفريق يتميز أعضاؤه بوجود علاقات، أهداف، وطموحات مشتركة، بالإضافة إلى قيم ومعايير تنظم سلوكهم، هذه العناصر هي أساس بناء عمل الفريق.

يتضح من التعريفين أن الفريق ليس مجرد تجمع لأفراد تم صدفة أو بمحض إرادتهم، ولكنه " كيان يتألف من أعضاء يعملون معاً لتحقيق مهمة معينة وإنجاز أهداف

(1) P. AUDELBERT, Les équipes intelligentes, ed Organisation, PARIS, 1999, P 40.

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 96.

مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاليته في سبيل تحقيق هذه المهمة أو الأهداف".

إن تعريف الفريق يطرح إشكالية التمييز بينه وبين مفهوم الجماعة وهو ما سنتناوله في العنصر التالي.

### ثانياً: التمييز بين الفريق والجماعة

تعرف الجماعة بأنها "تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف عام، إلا أن هذا التفاعل والاعتمادية يكون أساساً بالمشاركة في المعلومات لاتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو فيها للأداء ضمن مسؤولياته المحددة، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهوداً مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط تجميع للأداءات الفردية ولا يظهر لديها تعاضد يؤدي لتحقيق أداء كلي أكبر من مجموع أداءات الأعضاء، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر<sup>(2)</sup>.

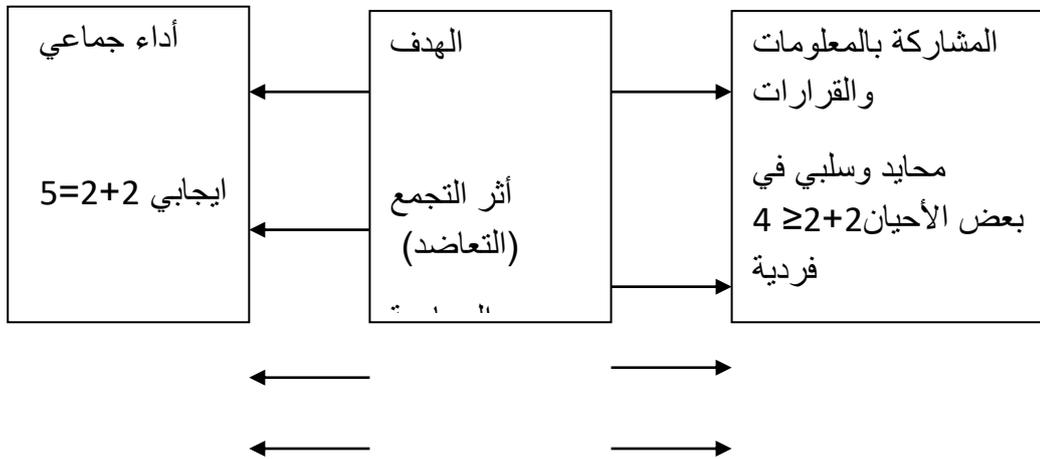
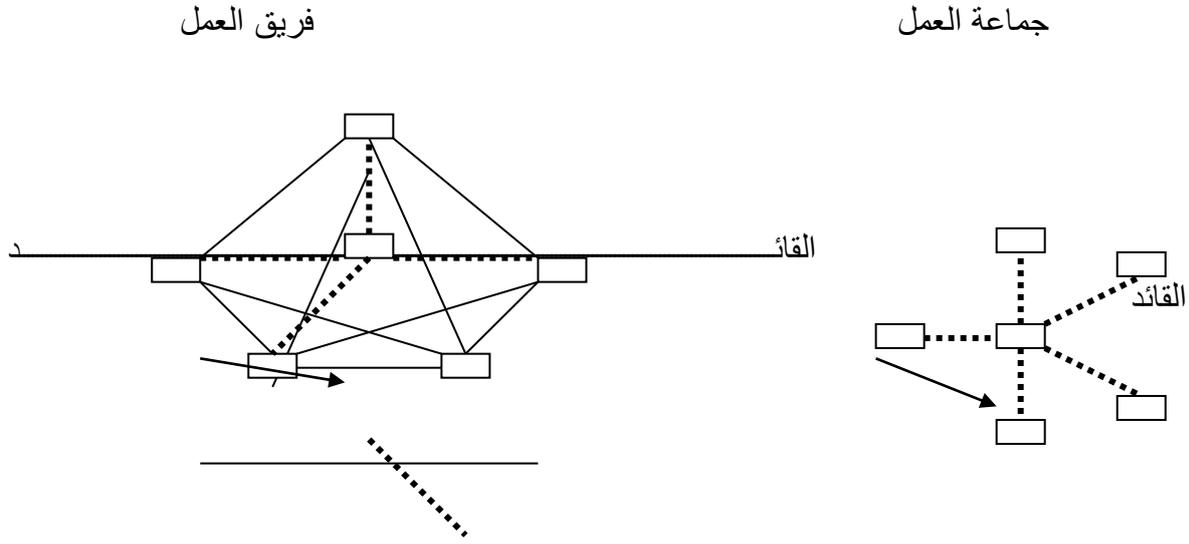
ولتوضيح الفرق بين الفريق والجماعة نضرب بعض الأمثلة، فمثلاً فريق كرة القدم الذي يعتبر فريقاً لأن اللاعبين يساندون بعضهم البعض، ففي حالة هجوم مضاد ضاغط من الخصم فإن المهاجمين يتراجعون بسرعة ليدعموا المدافعين، ولا يبقون في خط الهجوم ويقولون أن الدفاع ليس من مسؤولياتهم، والعكس فإنه في حالة الهجوم فإن المدافعين يتقدمون إلى الأمام لمساندة خطي الوسط والهجوم ولا يقولون أن مهمتنا الدفاع فقط، كما أننا نلاحظ المهاجم قد يعود إلى خط الدفاع للحصول على الكرة والبدء بالهجوم إذا ما فشل الدفاع في إيصالها إليه، وإذا أخطأ لاعب وترك مكانه فإن زميلاً له يسارع بأخذ مكانه وسد الثغرة، كما أن اللاعبين يتبادلون أماكنهم وأدوارهم أثناء المباراة ويريحون بعضهم البعض، فلو أن كل لاعب تمسك بدوره لا يتجاوزه واعتبر نفسه غير مسؤول عن القيام بعمل زملائه إذا لزم الأمر أو تحمل تصحيح أخطائهم، فإننا في هذه الحالة لن نكون أمام فريق كرة قدم بل أمام جماعة كرة قدم فقط.

وفي خط إنتاج تصنيع السيارات نجد أن كل عامل مسؤول عن تركيب قطعة هيكل في السيارة الذي يتحرك على سلسلة الإنتاج ولا يقوم بعمل زميله إذا تطلب الأمر، مما يجعل العمل هنا في جماعة وليس في فريق.

(2) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 354.

ويبين الشكل التالي الاختلاف بين جماعة العمل وفريق العمل:

شكل رقم (10): مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق، 2003، ص 150.

نلاحظ من الشكل أنه في جماعة العمل يقوم القائد بدور كبير للتنسيق بين الأعضاء من خلال توزيع الأدوار والمهام وتحديد الأهداف لكل عنصر، أما في الفريق فبالإضافة إلى الدور السابق للقائد فإن هناك تنسيق جماعي يبذله له عضو، أي أن كل فرد يمارس دوراً قيادياً في الفريق، كما أن الجماعة تقتصر عن المشاركة في المعلومات والقرارات، أما الفريق فيحقق أداءً جماعياً من خلال التعاون والتآزر والعمل المشترك، مما يجعل أثر التعاضد المشترك موجوداً في الفريق وغائب في الجماعة، كما أن كل عضو في الجماعة يحاسب فقط عن أداء مهام محددة في حين أن أعضاء الفريق يتحملون مسؤولية فردية وجماعية عن النتائج، وكل هذا يجعل أداء الفريق أعلى من أداء الجماعة.

تبين هذه المقارنة بين الجماعة والفريق سبب سعي القيادات الإدارية إلى إعادة تركيب العمليات في المنظمة حول الفرق، حيث تهدف إلى تحقيق أثر التجميع الإيجابي (التعاضد) بما يسمح للمنظمة من رفع مستوى الأداء الجماعي وليس الفردي فقط.

الجدول التالي يقدم مزيداً من عناصر المقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل:

## جدول رقم(03): مقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل

أسس التمييز	الجماعة	الفريق
القيادة	قيادة فردية: قائد يعرف ما يفعل (أتوقراطية)	قيادة بالمشاركة: تقاسم أدوار التوجيه
المسؤولية	مسؤولية فردية: كل فرد مسؤول عن مهمة معينة	مسؤولية فردية وجماعية في نفس الوقت
النتائج الاجتماعية	اجتماعات عمل فعالة	اجتماعات مكرسة لحل فعال للمشاكل وتشجيع الحوار المفتوح
قياس الفعالية	فعالية غير مباشرة: تأثير أداء الفرد على الآخرين	فعالية مباشرة: تقييم النتيجة الجماعية
طريقة العمل	الجماعة تناقش، تقرر، تفوض	الفريق يناقش، يقرر، ينجز جماعيا

Source : Patrick AUDELBERT , Les équipes intelligentes, ed organisation, Paris, 1999, P 39.

نلاحظ من الجدول السابق فروق واضحة بين الجماعة والفريق على مستوى القيادة، قياس النتيجة وطريقة العمل، وهذا لأن جماعة العمل يجتمع أعضاؤها جيدا، لكنها لا تعمل معا بل إنها تتقاسم العمل وهو الذي يجعل أداء الفريق في الغالب أعلى من أداء الجماعة.

رغم الفروق بين الجماعة والفريق، فهذا لا يعني أن الجماعة لا يمكنها أن تتحول إلى فريق، إذ أن وجود مصلحة مشتركة، مسيرة مشتركة، الاتصالات والعلاقات المتبادلة يجعل من الجماعة فريقا حقيقيا، ويسمى مرور الجماعة إلى فريق بدورة حياة الفريق وهو ما سنتناوله في العنصر الموالي.

## ثالثاً: دورة حياة الفريق

يمر أي فريق بعدة مراحل عبر الزمن، كل مرحلة تقدم بعض التحديات للأعضاء والتي يجب أن يتخطوها لكي يتقدموا إلى المرحلة التالية، ويؤدي القائد الإداري دوراً محورياً في هذه المراحل وذلك كما يلي (1):

### 1- مرحلة جماعة العمل **Le groupe de travail**:

لا يشعر أعضاء الجماعة بالحاجة الملحة للتعاون لأداء العمل، كما أنهم لا يبذلون أي جهد لتحويل الجماعة إلى فريق، حيث يقتصر الأمر على تقاسم المعلومات ووجهات النظر وأفضل الطرق التي تساعد كل عضو في اتخاذ القرارات في ميدان مسؤوليته في الجماعة، كما يشعرون بالقلق وعدم التأكد في علاقاتهم وظهور السلوك الدفاعي اتجاه بعضهم البعض، وهذا يعود للاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار التي توجد بينهم مما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة جس النبض لأن الأعضاء يطرحون تساؤلات عن كيف يجب أن تصبح علاقاتهم ببعض.

#### • دور القائد:

في مرحلة الجماعة يعمل القائد على تأسيس المصداقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق، كما يجب أن يتميز القائد بقوة الشخصية والخبرة العالية ليتمكن من إدارة الخلافات والصراعات، والتي يبدأ بسببها أداء الجماعة في التدهور لأنها تستهلك- أي الصراعات- جزءاً من جهود الأعضاء.

### 2- مرحلة شبه الفريق **La pseude-équipe**:

يكون المناخ العام في هذه المرحلة أقل توتراً، ويبدأ الأعضاء في التنافس على مواقع التأثير والقوة، كما يبدوون في التساؤل عن المعايير التي تنظم الفريق وكيف يتم التعامل مع الذين لا يلتزمون بها، ويشعر الأعضاء بالحاجة الملحة لتوسيع العمل الجماعي وضم كل الجهود الفردية، إلا أنهم لا يبذلون جهداً كافياً للتركيز على مدخل جماعي.

#### • دور القائد:

يعمل القائد في هذه المرحلة على ضبط إيقاع وديناميكية الجماعة، وكبح الطموحات الزائدة للسيطرة والتحكم لدى بعض الأعضاء قصد المحافظة على

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص 244-245.

مكانته واحترامه كقائد، إن هذه المرحلة هامة جدا للقائد الإداري، لأن فشله فيها يعني ظهور قيادات غير رسمية قد تهدد مكانته إذا لم يستطيع كسبها إلى جانبه.

### 3- مرحلة الفريق الكامن **L'équipe Potential**:

بعد انتهاء قضية السيطرة يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، كما يشعر الأعضاء بحاجة حقيقية وواضحة للتوسيع الجماعي لنتائج العمل الفردي، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق، إلا أنه رغم ذلك تبقى أهداف الفريق ونتائجه مختلطة كثيرا، والفريق ينقصه الانضباط في تشكيل طريقة عمل مشتركة.

#### • دور القائد:

يعمل القائد على تصفية الصراعات إذا ما حدثت والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متصاعد.

### 4- مرحلة الفريق الحقيقي **L'équipe authentique** :

في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة من بعضه البعض ، كم إن قدرات أعضاء الفريق تكون متكاملة ومنسجمة ، كم أنهم محفظين نحو غاية ، وأهداف موحدة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين على السواء في تحقيقها ، إلا انه قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والاستقلالية فينغلق على نفسه ويصير متعبا مما يعيق فعاليته في المدى الطويل.

#### • دور القائد :

يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

### 5- مرحلة الفريق عالي الأداء **L'équipe haute performance** :

تعتبر مرحلة النضج قمة الأداء، حيث يوجد ترابط وتعاون عميق قصد إنجاز الفريق للمهام وتنمية أعضائه مما يسمح بتحقيق أداء مرتفع، كما يستطيع إشباع المتطلبات المشروعة للأعضاء والتي تنسجم مع أهداف الفريق.

• دور القائد:

يعمل القائد في هذه المرحلة على المحافظة على تماسك الفريق من خلال تفويض السلطة لأعضائه وتمكينهم بخلق مناخ من الحرية.

6 – مرحلة الزوال والانهاء:

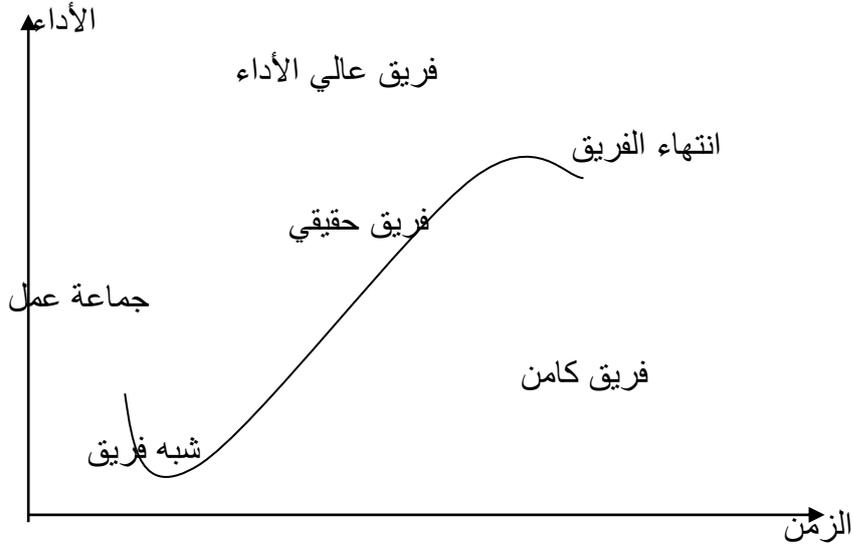
وتسمى كذلك بالشيخوخة، فعندما يصل الفريق إلى تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها أو عندما تقوم المنظمة بتطبيق إستراتيجية الاستغناء عن بعض الأفراد أو تصغير حجم المنظمة.

• دور القائد:

يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخلف عنهم صدمة حل الفريق.

بعد عرضنا لمراحل حياة الفريق يجدر بنا الذكر أن أداء الفريق يتأثر بهذه المراحل وهذا ما يبينه المنحنى الموضح في الشكل التالي :

## شكل رقم (11) : منحنى أداء الفريق عبر الزمن



Source: D.KATZENBACH, D.SMITH, les équipes haute performance, Dunod, Paris, 94, P 84.

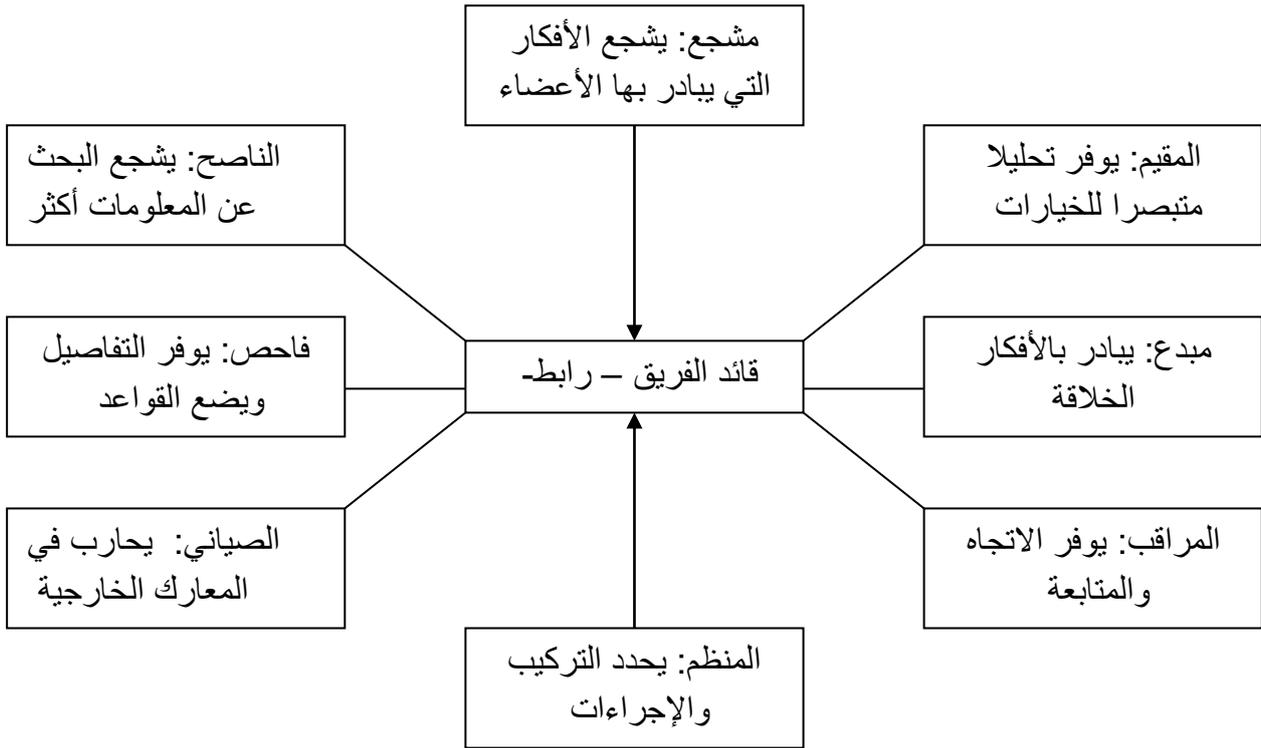
يتضح من المنحنى الممثل لأداء الفريق عبر دورة حياته، أن الأداء يتراجع في مرحلة شبه الفريق بفعل صراعات التحول، ثم يأخذ في النمو في مرحلتي الفريق الكامن والحقيقي، ليبلغ ذروة الأداء في مرحلة النضج (فريق عالي الأداء)، بعدها يبدأ أداء الفريق بالتراجع مؤذنا بزوال الفريق، أما فيما يخص مدة كل مرحلة فهي تتعلق بخصائص وعلاقات أعضاء الفريق ببعضهم البعض، إضافة إلى تأثير بيئة العمل .

### رابعاً: أهمية القيادة لبناء عمل الفريق

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعديل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية ومواصفات العمل... الخ ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على

الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات (1) ، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(12): دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



المصدر: ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 158.

(1) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 159.

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة، "فالقائد يشكل مصدرا قويا لتنشيط الأفراد الذين تكتمل قدراتهم ببعضهم البعض بفعل مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية والذكاء للاستفادة من إمكانياتهم<sup>(1)</sup> .

### خامسا: دور القائد في تحسين أداء الفريق

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحضى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولا شك أن الأهداف الطموحة تستنهض الهمة وروح التحدي لدى الفريق كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز من قائد الفريق نتيجة مساعدته أو تعاونه مع الآخرين يجعل أعضاء الفريق يزدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.

يتبين لنا من الأدوار التي يجب أن يلعبها القائد الإداري في بناء فريق العمل، أن القائد الناجح هو- كما تقول ماري فوليت M.Follet - الذي يستطيع أن يشكل فريق

(1) ديف فرانسيس، مايك وود كوك، مرجع سابق، ص 145.

(1) إسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سابق، ص 137-139.

متعاون من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف التي بينهم، بحيث يعتبر مرؤوسيه يشكلون أسرة واحدة وهو بمثابة الأب لها.

### المطلب الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين

يتمثل عمل القيادة الإدارية في إنجاز أهداف المنظمة من خلال المرؤوسين، وهذا يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر هؤلاء لكي يقوموا بأداء ما يريده، إلا أنه تواجهه صعوبات في هذه المهمة بفعل رفض أو لامبالاة المرؤوسين والتي تعود أساسا إلى بعض الأفكار والآراء والميول السلبية، والتي يطلق عليها علماء السلوك التنظيمي الاتجاهات، لذلك لا يكون أمام القائد من حل إلا أن يسعى لتغييرها أو على الأقل تعديلها حتى لا تكون عائقا أمام الأداء المرتفع وتحقيق الأهداف.

#### أولاً: تعريف الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، لذا فمعرفة من الأمور الضرورية للقائد، لأن المرؤوسين تكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل، القادة الزملاء، وسياسة المنظمة وبالتالي تؤثر كثيرا على أدائهم للعمل.

يعرف A.GORDON الاتجاهات بأنها " استعدادات ، ميول، وقابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة أو غير مناسبة نحو شيء معين (1).

هذا التعريف يبين أن الاستجابة سواء كانت مواتية أو غير مواتية هي العنصر الأساسي للاتجاهات وهي ناتجة عن خلفيات مكتسبة بالخبرة والتعلم، مما يدل على أن تشكل الاتجاهات يتطلب الوقت.

كما يعرف E Bogardus الاتجاهات بأنها " الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة والتي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت سلبية أو إيجابية (2).

يشير هذا التعريف إلى الأثر الهام لبيئة الفرد لتكوين اتجاهاته، ففي المنظمة تلعب العوامل المادية والاجتماعية أثرها في تشكيل مواقف الفرد من المنظمة أو مكوناتها.

كما تعرف الاتجاهات بأنها " الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحو هدف معين (3).

يضيف هذا التعريف أن الاتجاهات تترجم بشكل سلوكيات لتحقيق أهداف معينة، فإذا كان العامل غير راض عن العمل أو البيئة التي يعمل فيها لأي سبب كان، فإن عدم

(1) جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 246.

(2) سعود النمر، السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، ص 121.

(3) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، دار وائل، 2002، ص 90.

الرضا (وهو من أهم الاتجاهات) يترجم في سلوكيات متنوعة مثل التهاون في العمل، التأخر، الغياب، تخريب الوسائل، إثارة الصراعات مع الآخرين .

بناء على التعاريف السابقة يمكننا اقتراح تعريف إجرائي للاتجاهات، على أنها " ميول ونزعات نحو أشياء، أفكار، أو مواقف معينة تولد استجابة أو تصرف بأسلوب معين عندما يواجه الفرد مثيرات البيئة التي يعيش أو يعمل فيها وهذا لتحقيق أهداف محددة".

وقصد توضيح مفهوم الاتجاهات أكثر نعطي بعض الاتجاهات الإيجابية التي ترغب المنظمات في توافرها في العاملين بها مثل الرضا الوظيفي، تفضيل البقاء في المنظمة، التعاون مع الآخرين، المحافظة على ممتلكات المنظمة، احترام النظام الداخلي، الإخلاص والإتقان في العمل، أما ما يقابلها فيعتبر اتجاهات سلبية.

### ثانيا: مكونات الاتجاهات

رغم الاختلاف في تحديد طبيعة الاتجاهات، إلا أن هناك اتفاق حول طبيعتها الإدراكية، العاطفية، والسلوكية، لذا يمكن القول أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي (1):

#### 1- مكون إدراكي:

يتعلق المكون الإدراكي للاتجاهات بما يتوافر للفرد من معلومات عن الأشياء، المواقف، أو الأفراد موضع الاتجاه، ويشمل المكون الإدراكي المعتقدات والأحكام حول موضوع الاتجاه، مثل كأن يعتقد المرؤوس أن قائده لا يعرف شيئا عن العمل، أو أنه لا يعدل بين المرؤوسين في توزيع الحوافز، أو أنه غير مخلص للمنظمة.

#### 2- مكون عاطفي:

غالبا ما يعبر عن المكون العاطفي للاتجاهات في صورة تفصيلات لبدل معين، أي ما يحبه وما لا يحبه الفرد، والمكون العاطفي غالبا ما يكون نتيجة المكون الإدراكي، مثل أن يكون للمرؤوس شعور إيجابي أو السلبي تجاه قائده، بسبب اعتقاده انه عادل أو غير عادل في توزيع الحوافز.

(1) جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 266.

### 3- المكون السلوكي:

يعكس المكون السلوكي للاتجاهات الاستعدادات والنزعات السلوكية نحو موضوع الاتجاه ، وهو ينتج عن المكون العاطفي، كأن يعتقد المرؤوس أن القائد يبذر أموال المنظمة (مكون إدراكي)، ومن ثم يتكون لديه شعور بأنه لا يحب العمل تحت قيادته (مكون عاطفي )، هذا الشعور له تأثير على تصرف المرؤوس أو الطريقة التي ينوي التصرف بها ( المكون السلوكي )، لأنه قد توجد قيود على سلوكه الفعلي مثل الجزاءات وأشكال الظلم التي قد يتعرض لها.

### ثالثا: تكوين الاتجاهات

تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته، إذ يسعى دوما لإشباع حاجات معينة، ويصادف في مسعاها عددا من المواقف الإيجابية (أفراد، خبرات... الخ) المحققة لتلك الحاجات، وأخرى غير إيجابية تعيق إشباع حاجاته، لذا يكون الفرد اتجاهات إيجابية حيال الأفراد والخبرات التي ساعدته في إشباع حاجاته، كما يكون اتجاهات سلبية حيال العوائق و الأفراد الذين اعترضوا تلبية هذه الحاجات، وتلعب تلك الاتجاهات بعد ذلك دورا مؤثرا في سلوكه المستقبلي، كذلك تتكون الاتجاهات حسب المعلومات المتوفرة للفرد والتي تعد أساس تكوين الاتجاهات، لأن الفرد لا يستطيع تبني اتجاها معينة حيال شيء لا يعرفه، ولا يتعلق ذلك بصحة أو زيف المعلومات بل إن مجرد توفرها يكون الاتجاه بالشكل الذي تعرضه المعلومات، وأخيرا تعتبر الاتجاهات محصلة المعتقدات، القيم الاجتماعية، التنشئة، والقيم التي تفرسها فيه المنظمة عامل أساسي في تشكيل الاتجاهات.

### رابعا: أهمية معرفة اتجاهات المرؤوسين للقادة

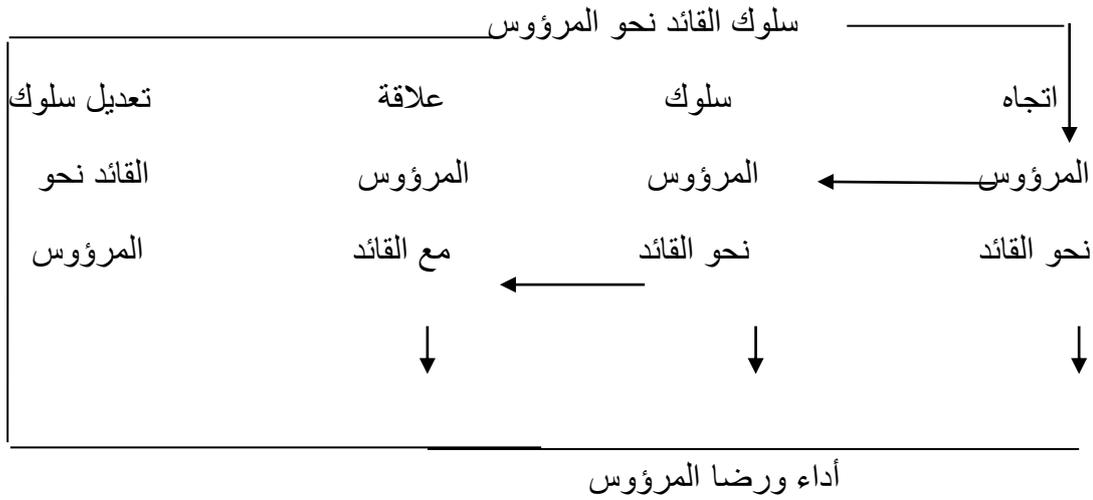
يجب على القائد أن يعرف اتجاهات مرؤوسيه نحو العمل في المنظمة ومكوناتها بما فيها القائد وذلك الوظائف التي تؤديها معرفة هذه الاتجاهات والتي منها:

- تساعد على التنبؤ بسلوك المرؤوسين نحو قرار معين يتخذه القائد، وعلى ضوء ذلك الإجراءات اللازمة حتى يضمن قبولهم لهذا القرار؛
- تسمح للقائد بمعرفة الاتجاهات السلبية التي يجب تغييرها، إضافة إلى إدراك الوسائل والأساليب المناسبة للتغيير؛
- تسمح للقائد بتبني الأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم من خلال الأخذ في الحسبان هذه الاتجاهات، وخاصة الحساسية منها عند التعامل معهم.

### خامسا: أهمية اتجاه المرؤوسين نحو القائد الإداري

من بين كل اتجاهات المرؤوسين نحو مكونات المنظمة، تعد اتجاهاتهم نحو قائدهم من أهم الاتجاهات، حيث أن درجة تقبل المرؤوسين للقائد الإداري (اتجاه إيجابي نحوه) من أبرز المؤشرات التي تحدد وتنبئ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس اتجاه المرؤوسين نحوه أدواراً متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم، إضافة إلى تعديل سلوكهم نحوه وفق ما يوضحه الشكل التالي:

### شكل رقم (13): دور اتجاه المرؤوسين نحو القائد الإداري



المصدر: طريف شوقي، مرجع سابق، ص 175.

يشير الشكل إلى عدد من الأدوار والوظائف التي يقوم بها اتجاه المرؤوس نحو القائد الإداري والتي تتمثل في ما يلي:

- يعد أحد المحددات الرئيسية لسلوك المرؤوس نحو القائد، وهو ما يحدد طبيعة العلاقة بينهما، فالإتجاه الإيجابي قد يجعل المرؤوس يتقبل أوامر القائد بسهولة، كما قد يجعل العلاقة بينهما تتسم بالاحترام والتقدير، والعكس صحيح في حالة الإتجاه السلبي؛
- يحدد درجة تأثير سلوك القائد في المرؤوس، ومن ثم يحدد نجاح القائد في قيادته، فالإتجاه الإيجابي للمرؤوس نحو قائده يؤدي إلى الرضا عن أسلوب قيادته، أما الإتجاه السلبي فمن أنه أن يؤدي إلى العداوة بينهما والمقاومة، وهو ما يجعل تحقيق القائد الأهداف المنظمة من خلال المرؤوسين أمراً عسيراً، فعلى سبيل المثال سيتغاضى المرؤوس ذو الإتجاه الإيجابي عن الممارسات التسلطية للقائد ويقدر دواعيها فيرفع من أدائه، أما إذا كان اتجاهه سلبياً نحو القائد فإن الممارسات

نفسها قد ضيقه وعدم رضاه وقد تؤدي إلى خفض أدائه، إلا أنه من المحتمل كذلك أن يلجأ المرؤوس ذو الاتجاه الايجابي إلى إقامة علاقات حسنة مع القائد لإشباع حاجاته والوصول إلى أهدافه، ومن ثم يكون أدائه منخفضاً، في حين أن المرؤوس ذو الاتجاه السلبي قد يلجأ إلى رفع أدائه حتى يأمن تسلطه، وهذا ما يبين أن دور الاتجاه يتباين على أداء ورضا المرؤوس، بمعنى أنه قد يزيد أو يخفض من أداء ورضا المرؤوس، وهذا بفعل المتغيرات الموقفية الاخرى التي تتفاعل مع الاتجاه وتعديل من دوره.

## سادساً: تغيير اتجاهات الأفراد في العمل

عندما نتكلم عن اتجاهات الأفراد في العمل فنعني بها تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانه أو الأفراد الذين يتم التعامل معهم أثناء العمل ، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل: أداء العمل، التغيب ، ترك المنظمة، الصراعات مع الآخرين (1)، لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعاً هاماً للقادة الإداريين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الإيجابية ( الالتزام ، الولاء للمنظمة ، احترام الآخرين ...) وتغيير أو تعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية مثل الممارسات اللاأخلاقية في العمل (التهاون ، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة ...)، ولكي يتمكن القادة الإداريين من تعديل الاتجاهات السلبية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية يجب أن يلتزموا ببعض الشروط و الأساليب والأدوات، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية.

### 1- شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين:

تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية (1):

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف عن مرؤوسيه ليس معلومات عامة أو مرتبطة بالعمل فقط، بل يجب أن يعرف معلومات عن نشأتهم ، طموحاتهم، مشاكلهم، باختصار أن يعرف عنهم ما يقولون وما لا يقولون.

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمة، مرجع سابق، ص ص 160- 161.  
(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 132.

- القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم، وهذا يتطلب توفر القائد على مهارات الاتصال وخاصة الشفوية منها وذلك لقوة تأثيرها مثل الإدارة بالتجوال.
- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المنظمة ومستقبلها، مما يقلل من الشائعات والتي غالبا ما تكون خاطئة ومشوهة للحقائق فينتج عنها اتجاهات سلبية مثل الشك وعدم الثقة في قرارات القادة.
- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العمل الداخلي.

## 2- أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين:

حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي (1):

### أ - التغيير من أعلى لأسفل:

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها، فعلى القائد تشخيص الآثار السلبية لذلك والبحث عن كيفية تكييف اتجاهات المرؤوسين نحوها لتقبلها، إلا أن هذا النوع من التغيير غالبا ما يصطدم بالمقاومة الشديدة منهم وإن كان يحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، كما أن له تأثير سلبي بالسبب للروح المعنوية للمرؤوسين مما ينتج عنه نقص الدعم والتأييد من طرفهم.

### ب- التغيير من أسفل لأعلى:

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المنظمة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم، إلا أن هذا النوع من

(1) عابدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط 2، القاهرة، دار كليوباترا، 1999، ص ص 111- 113.

التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية.

### ج- التغيير بالمشاركة:

تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع رؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكيف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم التي تعرضنا لها في الفصل الثاني ، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيتها.

### 3- أدوات القادة لتغيير اتجاهات العاملين:

إن توفر الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي لنجاحه في التأثير على المرؤوسين لتغيير اتجاهاتهم ، حتى وإن اختار أسلوب المشاركة في التغيير، إذا لم يتسلح ببعض الوسائل أثناء قيادته لعملية التغيير والتي من أهمها:

#### ا- مبادرة القائد بتغيير اتجاهاته:

نظرا لما لقوة اتجاهات وسلوكيات القائد الإداري في تشكيل سلوك مرؤوسيه، لذا فأفضل طريقة لتغيير اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في أداء العمل هي تغيير اتجاهات وسلوكيات القائد (1)، لذا عليه المبادرة بتغيير اتجاهاته السلبية إن اكتشفها، وهذا ما تسمح له به مهارات الوعي الذاتي والاتصال من أجل طلب تغذية مرتدة من مرؤوسيه عن اتجاهاته فيغيرها إذا اكتشف أنها سلبية أو يقنعهم بتغيير اتجاهاتهم نحوه إذا كانت اتجاهاته إيجابية، فهذه المبادرة تجعل من القائد قدوة حسنة ومضرب المثل للمرؤوسين فيبادرون بالتغيير عن اقتناع وحماس ورضا .

#### ب- تقديم الحوافز:

يقدم القائد الحوافز المادية والمعنوية للذين يغيرون اتجاهاتهم أو يتبنون اتجاهات تتلاءم مع التغيير الذي يحدث في المنظمة مع توفير الدعم والمساندة للذين يبذلون الجهود

(1) دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات ..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص 267.

نحو التغيير، فإذا قام أحد المرؤوسين بتغيير اتجاهه نحو القائد ( من الكره إلى الحب )  
وشعر القائد بذلك فعليه أن يسارع بتقديم الحافز المادي والمعنوي (1).

### ج- المقابلات:

حيث أن المواجهة والإقناع وجها لوجه من المحتمل أن يكون لها تأثيرا أكبر على  
تغيير الاتجاهات مقارنة بالاتصال الغير مباشر مثل الخطابات والملصقات (2)، فالجولات  
التي يقوم بها القائد في المواقع المختلفة للكلام مع المرؤوسين والإجابة على أسئلتهم  
وتطمين مخاوفهم بشأن التغيير، وكذلك الاجتماعات المختصرة التي تسمح بالأسئلة  
والإجابات تسمح للقائد بإقناع المرؤوسين بتغيير اتجاهاتهم السلبية أو للتكيف مع  
التغييرات في بيئة العمل (3).

### د- تعليم المرؤوسين سلوكيات جديدة:

يقوم القائد بتعليم المرؤوسين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها في العمل والتي  
تتطابق مع التغيير المقصود في الاتجاهات، لأنهم عندما يكتشفون أن هذه السلوكيات  
الجديدة قد نجحت في ممارسة نشاطهم، فسوف يقومون بتغيير اتجاهاتهم لتتطابق مع  
السلوكيات الجديدة، هذه الأخيرة يمكن اكتسابها بعدة طرق أهمها: نماذج المحاكاة من  
خلال شرائط الفيديو، تمثيل أدوار للسلوكيات الجديدة أي الممارسة الفعلية لها، وأخيرا  
تعزيز السلوكيات التي تم القيام بها في تمثيل الأدوار بالمدح والمكافأة، وهذا المدخل  
يناقض المدخل التقليدي (تغيير الاتجاهات من أجل تغيير السلوكيات) (4) ، كما يوضحه  
الشكل التالي:

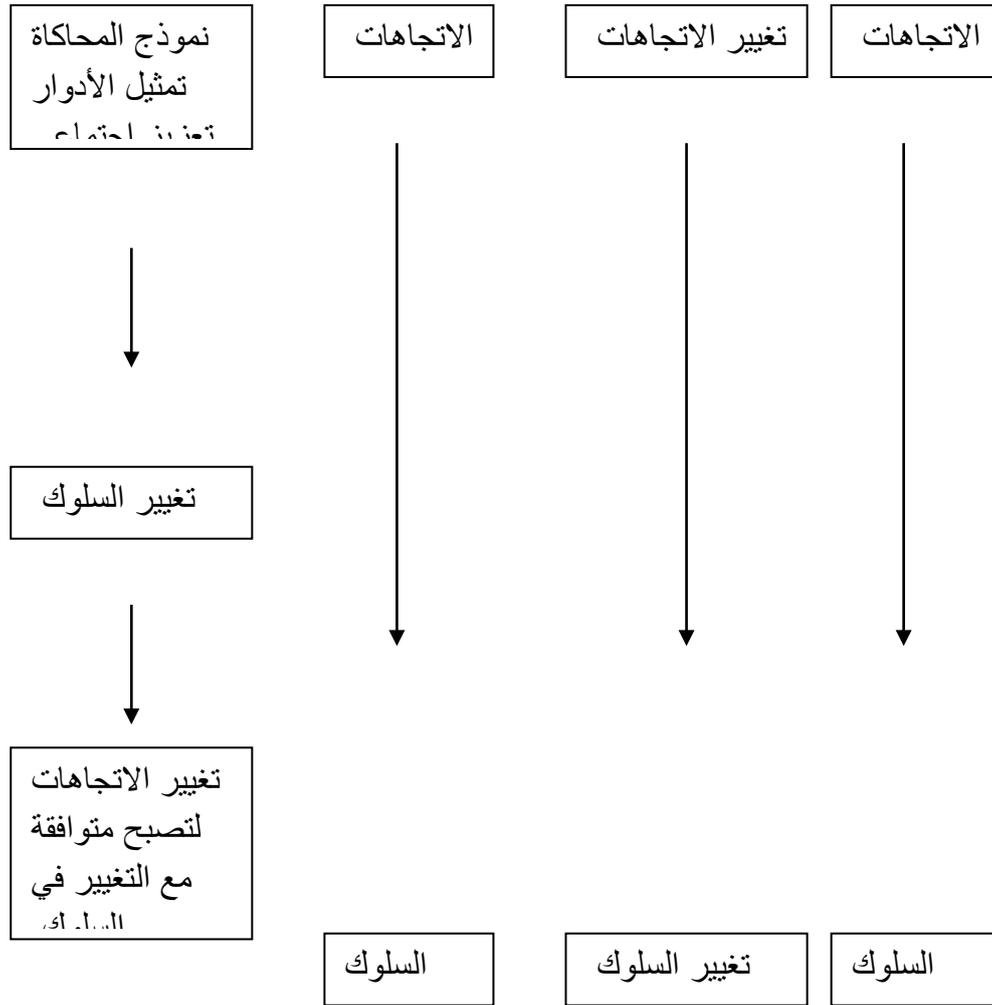
(1) سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، القاهرة، مركز وايد سرفيس، 1994، ص 219.

(2) راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 163.

(3) الآن ويلمز، سالي وودوارد، بول ديسون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار  
المريخ، 2004، ص 329.

(4) جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص 293-294.

## شكل رقم (14): مداخل تغيير الاتجاهات



المصدر: جمال الدين مرسي، عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 293.

نلاحظ من الشكل أن المدخل المعدل لـ M. Sorcher A. Goldstein يعاكس تماما المدخل التقليدي من خلال التركيز على السلوك باعتباره شيئا ظاهرا مما يسهل تغييره، أما تغيير الاتجاه فيأتي بعد ذلك بالتحفيز، إلا أن الأسلوبين قد لقي النجاح والفشل حسب الأفراد و المواقف مما يجعل استخدام الأسلوبين معا هو الأفضل.

## الخلاصة:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري ، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهمة والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمنظمة.

# الفصل الثالث

أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي  
دراسة حالة بـمديرية المواصلات السلـكـية  
و اللـاسـكـية الوطنـية لولاية تيارت

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا من خلال الفصول السابقة إلى التحليل النظري لأهم ما ورد عن تكنولوجيا المعلومات و عن الأداء بصفة عامة، سنتطرق في الفصل الثالث إلى دراسة ميدانية و ذلك على مستوى مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت.

إن أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات لن نتمكن من إبرازه إلا من خلال الدراسات الميدانية المدعمة بنتائج تؤدي إلى التفسيرات و الإستنتاجات اللازمة حول موضوع دراستنا، و هذه المؤسسة الخدمائية تستند بصفة واسعة إلى تكنولوجيا المعلومات، و هذا ما يجعل دراستنا تكون أكثر واقعية و موضوعية. و قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة
- **المبحث الثالث:** تحليل و تفسير الإستبيان

## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة لبتى تمت فيها الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** نشأة مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت.
- **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي.
- **المطلب الثالث:** دور و مهام المؤسسة.

## المطلب الأول: : نشأة مديرية المواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية لولاية تيارت

تعد مديرية المواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية لولاية تيارت من الهيئات الرسمية المحلية ذات الطابع التقني، باعتبارها مصلحة من المصالح الغير ممركرة للمديرية العامة للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية، تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

لها من المهام ما يتوافق مع الإستراتيجية المسطرة و التوجه المعلن من طرف الجهات الوصية بخصوص بناء إدارة الكترونية، تحسين المرفق العام و الرفع من الأداء بالصورة التي تدعم عملية الإرتقاء بالخدمة العمومية. و هي عوامل هامة و أساسية لأنها ستساعد دون شك و بصورة كبيرة على ترسيخ الثقة المتبادلة بين المواطن و إدارته من جهة، و تفعيل العمل التشاركي كمبدأ جامع من أجل بناء تنمية حقيقية و مستدامة في ظل الإملاءات التي جاءت بها الألفية الثالثة.

و أما الإطار التنظيمي الذي يحكم نشاط المديرية فيتمثل في المراسيم التنفيذية التالية:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 98 – 193 المؤرخ في 12 صفر عام 1419 الموافق لـ 07 يونيو 1998 الذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية و سيرها.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 99-117 المؤرخ في 29 صفر عام 1420 الموافق لـ 14 يونيو 1999 المحدد لقائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية و شروط الإلتحاق بها و تصنيفها
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 2000-361 المؤرخ في 16 شعبان عام 1421 الموافق لـ 12 نوفمبر 2000 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 98 – 193 المؤرخ في 07 يونيو 1998 يحدد قواعد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية و سيرها.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 11-256 المؤرخ في 28 شعبان 1422 الموافق لـ 30 يوليو 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية.
- 5- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13/03/2013 المحدد لعدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتفرع مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية الى اربعة مصالح:

1- مصلحة الادارة و الامداد

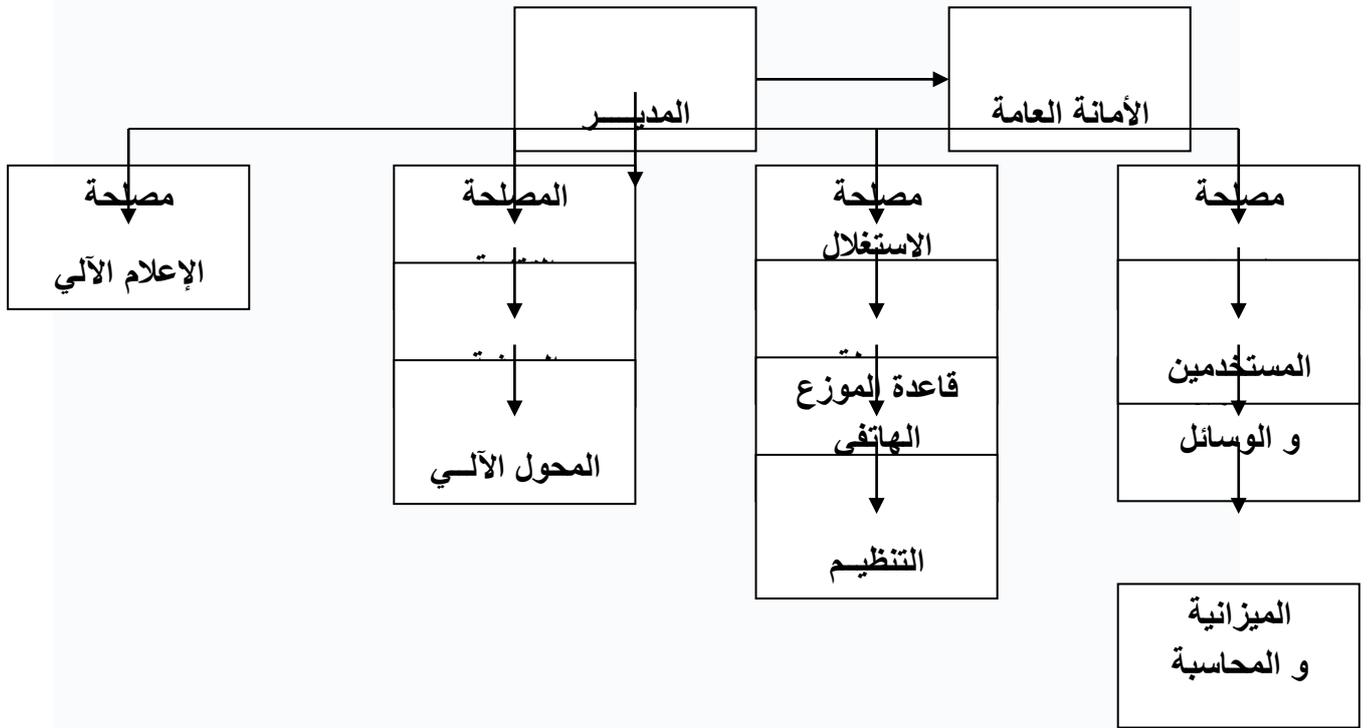
2- مصلحة الاستغلال

3- المصلحة التقنية

4- مصلحة الاعلام الالي

و المبينة في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية  
لولاية تيارت



المصدر: مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت.

### 1- الإدارة و الامداد:

هي المصلحة المكلفة بتسيير المستخدمين و أجورهم حيث تتكون من أربعة مكاتب : مكتب رئيس المصلحة، مكتب الميزانية و المحاسبة، مكتب التجهيز و الوسائل، مكتب المستخدمين دورها يكمن في تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الذين يتبعونها تسيير الموارد البشرية و المادية للمواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية

### 2- مصلحة الاستغلال:

تعد من أهم مصالح المديرية نظرا لاحتوائها على مكتب الموزع الهاتفي الذي يعد همزة وصل بين مختلف هيئات و مصالح الولاية تضم 03 مكاتب : مكتب التنظيم، مكتب الاستغلال، قاعة للموزع الهاتفي و 12 مركزا موزعا على مستوى دوائر الولاية يتجلى دورها في تسهر باستمرار على احترام القواعد المقررة في مجال استعمال وسائل المواصلات السلكية و اللاسلكية و جودة الخدمة توجه و تنشط و تراقب مراكز المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية للمقاطعات الادارية و الدوائر وأقسام المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية للبلديات

### 3- مصلحة الصيانة:

تحتوي على مكتبين هما الورشة و مكتب المحول الألي و دورها الرئيسي هو تتابع باستمرار استغلال الشبكات و مراقبتها و صيانتها تسيير و تهيئ و تصون التراث المنقول و العقاري التابع للمواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية

### 4- مصلحة الاعلام الألي:

تحتوي على قاعة كبيرة تضم رئيس المصلحة و معاونيه المتمثلين في مهندسين في الاعلام الألي و معاون تقني في الاعلام الألي و دورها يكمن في تسيير و مراقبة استعمال شبكات المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية و تستعملها و تحافظ على حسن سيرها تقوم بمراقبة تقنية و ادارية كفيلة بضمان أمن الأشخاص و حماية المباني و التجهيزات و كذا الحفاظ على الأموال المتعلقة بالذمة المالية للمواصلات السلكية و اللاسلكية.

### المطلب الثالث: دور و مهام المؤسسة

تقوم مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت، التي يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 98-193 المؤرخ 7 يونيو 1998 ، بالأنشطة التالية:

- إدارة و مراقبة استخدام شبكات المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية في جميع أنحاء ولاية.
- تركيب و تشغيل و صيانة معدات المواصلات الوطنية.
- ضمان الامتثال المستمر للقواعد المنصوص عليها فيما يتعلق استخدام وسائل الإرسال و جودة الخدمة.
- المراقبة الدائمة لتشغيل و مراقبة الشبكات و صيانتها.
- إدارة الموارد البشرية و المادية لعمليات الإرسال الوطنية المستخدمة على مستوى الولاية ، وفقاً للتعليمات المعمول بها.
- إدارة تطوير و صيانة التراث المنقول و غير المنقول للإرسال الوطني.
- الضوابط الفنية و الإدارية لضمان سلامة الأشخاص ، و حماية المباني و المرافق ، وكذلك الحفاظ على الأصول التراثية للإرسال الوطني الموجود في أراضي الولاية.
- توجيه و تحريك و مراقبة مراكز المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية في الدوائر الإدارية، و قسم الاتصالات الوطنية في البلديات.
- تسيير الإدارة الوظيفية للموظفين الذين يقدمون تقارير إليهم.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التعرف على مؤسسة محل الدراسة و مهامها و أنشطتها و أيضا أهميتها و أهدافها، نحاول في هذا المبحث التعرف على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، و ذلك من خلال تقديم أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة و الوسائل المعتمدة للقيام بهذه الدراسة و تحليل النتائج.

و قد أدرجنا في هذا المبحث ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول:** أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة.
- **المطلب الثاني:** عرض أسئلة المقابلة.
- **المطلب الثالث:** تحليل و تفسير النتائج.

## المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة

تتحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة البيانات المتوفرة حول الموضوع، و بما أن بحثنا يتعلق بتكنولوجية المعلومات و يجب إستخدام أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة و الإجابة عن أسئلتها و فحص فرضياتها، و هذا ما تم تبنيه في هذه الدراسة، أين تم الإعتماد على أداتين لجمع البيانات، فقد إستخدمت المقابلة كوسيلة لجمع البيانات، و تم تدعيمها بملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة و ذلك بالشكل التالي:

### أولاً: المقابلة

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، و هي تعرف بأنها "حادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (1). فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث إستخدام مهاراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا، أو لمعرفة تفاصيل و تفسيرات لظواهر و حقائق معينة. و المقابلة تختلف وفقا لدور الباحث، ففي بحثنا هذا قمنا بإجراء مقابلة مقننة و التي تطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة و محددة، و لا تفسح مجال للشرح المطول و إنما يطرح السؤال و يسجل الإجابة التي يقررها المستجيب.

### ثانياً: الملاحظة

إن الملاحظة هي الأداة الأقدم في جمع المعلومات، و هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية (2)، و متابعة سيرها و إتجاهها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف، بقصد تفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات. و الواقع أن كلا الإستبيان و المقابلة يتضمنان قدرا من الملاحظة، و من ثم يمكن القول بأن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المتعمد في جمع البيانات.

(1) موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 184.

(2) رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 317.

## ثالثا: عينة الدراسة

يمكن القول بأن عينة الدراسة تتكون من تقنيين تابعين للمصلحة التقنية و تقنيين تابعين لمصلحة الإستغلال، غالبيتهم من الذكور، و هي فئة متعلمة واعية يتوقع أن تشجع التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات، و تتقبل و تستوعب دورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، و من الملاحظ هنا أن التخصص العلمي يلعب دورا جيدا في فهم التقنيين لما يجب عليهم القيام به من تقديم خدمات تأكيدية و استشارية تساعد الإدارة العليا في عملية تحسين الأداء الوظيفي، أضف إلى ذلك أن غالبيتهم يتمتعون بسنوات خبرة لا بأس بها تتراوح بين 8 و 19 سنة مما يمثل مؤشرا إيجابيا حول مصداقية الإجابات التي يقدمونها.

## المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة

لقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة (ملحق 01) على كلا من المصلحة التقنية و مصلحة الإستغلال، حيث تم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاثة فقرات، و بناءا على هذا التقسيم سيتم تحليل هذه الأسئلة، و لقد عمدنا إلى هذا التقسيم من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة و مصداقية.

## الفقرة الأولى: خاصة بتكنولوجيا المعلومات

من أجل الوصول إلى مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة تم طرح مجموعة من الأسئلة على المصلحة التقنية و مصلحة الإستغلال:

## جدول رقم (04): الأسئلة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات

الرقم	الأسئلة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات
01	هل تستخدم الحاسوب في القيام بنشاطك اليومي؟
02	ما هي أهم أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة؟
03	ما هي درجة إعتقاد مؤسستكم على تكنولوجيا المعلومات؟
04	هل يوجد أقسام مستقلة تسهر على التطوير و التحديث على مستوى الإدارة العليا و توليد الأفكار الجديدة؟
05	ما هي أحدث التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؟
06	ما نوع البرمجيات التي تستخدمها المؤسسة؟
07	ما هي الوظائف التي تعتمد على هذه البرمجيات؟
08	من أجل الإستفادة أكثر من تكنولوجيا المعلومات ما هي إقتراحات ذلك؟
09	ما هو واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؟ و كيف ساهمت في تغيير طبيعة العملية الإدارية؟

المصدر: من إعداد الطالب.

### تحليل الجدول رقم (04):

و بصدد معرفة إستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة بين المصلحة التقنية و مصلحة الإستغلال، تبين أن الإجابات كانت متقربة و متشابهة و هي كالآتي:

- 1- يستخدم الحاسوب في القيام بالنشاطات اليومية.
- 2- أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة هي:
  - Windows Server 2003
  - Windows Server 2008
- 3- إعتقاد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات بدرجة عالية.
- 4- وجود أقسام مستقلة تسهر على التطوير و التحديث على مستوى الإدارة العليا و توليد الأفكار الجديدة.
- 5- أحدث التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة هي:
  - VSAT
  - Vidéoconférence
  - Routeurs

## La téléphonie IP -

- 6- تستخدم المؤسسة البرمجيات التطبيقية مثل:  
- برنامج الإرسال Client-serveur « Lotus Notes » Messagerie  
- برنامج الموزع الهاتفي ALCATEL 4070  
- Active Directory
  - 7- الوظائف المعتمدة على البرمجيات المستخدمة التقنية.
  - 8- من أجل الاستفادة أكثر من تكنولوجيا المعلومات يستلزم تعميم الأنظمة المذكورة سابقا على كل المصالح الأخرى.
  - 9- واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ضروري في المؤسسة، و قد ساهم في تطوير العمل داخل المؤسسة.
- الفقرة الثانية: خاصة بالأداء الوظيفي**

بعد تحديد مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، تأتي مرحلة تقييم الأداء الوظيفي، و لمعرفة كيفية تقييم الأداء تم طرح هذه الأسئلة.

### جدول رقم (05): الأسئلة الخاصة بالأداء الوظيفي

الرقم	الأسئلة الخاصة بالأداء الوظيفي
01	كيفية تقييم الأداء الوظيفي للمؤسسة؟
02	هل يوجد عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي؟
03	متى يتحقق الأداء الوظيفي للمؤسسة؟
04	ما هو حسب رأيك الهدف الرئيسي المركز على تحقيقه من بين أهداف الأداء الوظيفي؟
05	ما هي المعايير المستخدمة للقياس و المقارنة؟

المصدر: من إعداد الطالب.

### تحليل الجدول رقم ( 05 ):

قدمت الإجابات على النحو التالي:

- 1- تقييم الأداء الوظيفي للمؤسسة جيد و ممتاز.
- 2- توجد عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- 3- يتحقق الأداء الوظيفي بإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
- 4- الهدف الرئيسي المركز على تحقيق أهداف الأداء الوظيفي هو العمل على تحسين معدل الخدمات في المؤسسة.
- 5- يستخدم المعيار التاريخي كمعيار للقياس و المقارنة.

## الفقرة الثالثة: متعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

عند هذه المرحلة يتبين الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، و لهذا تم إعداد هذه الأسئلة المبينة في الجدول أدناه:

### جدول رقم (06): الأسئلة المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

الرقم	الأسئلة المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة
01	هل أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة؟
02	هل تؤدي الأعطال في أجهزة المعلوماتية إلى الإخلال في الأداء الوظيفي؟
03	هل حدث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تطور في تنظيم العمل جراء عملية تكنولوجيا جديدة للمعلومات؟
04	ما هي المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي؟
05	ما هي طموحاتكم المستقبلية في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

المصدر: من إعداد الطالب

### تحليل الجدول رقم ( 06 ):

تمت الإجابة على النحو التالي:

- 1- يؤدي إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- 2- إحتمال الأعطال في الأجهزة يؤدي إلى الإخلال في الأداء الوظيفي.
- 3- حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تطور في العمل جراء عملية إدخال تكنولوجيا جديدة للمعلومات.
- 4- قدمت تكنولوجيا المعلومات مزايا عديدة في الأداء الوظيفي.
- 5- هناك طموحات مستقبلية في مجال تكنولوجيا المعلومات تتمثل في تحسين و تطوير هذا المجال.

## المطلب الثالث: تحليل و تفسير النتائج

بعد ما رأينا إجابات رئيس المصلحة التقنية و إجابات التقنيين كلا على حد، نجد أن الإجابات التي تم عرضها هي المعلومات التي تساعدنا للوصول إلى إختبار فرضيات الدراسة، فقمنا بتحليل الفقرات على النحو التالي:

### أولاً: تحليل الفقرة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات

نلاحظ من خلال إجابات رئيس المصلحة التقنية و إجابات التقنيين بمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت، أن إستخدام الحاسوب أصبح من الأساسيات للقيام بالانشاطات اليومية و نظرا للتطورات المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبحت هذه المؤسسة تعتمد على هذه التكنولوجيا بدرجة عالية و لا غنى عنها في مختلف أنشطتها/ حيث تعتمد على مجموعة من أنظمة المعلومات و المتمثلة في Windows Server 2003/2008 و الخاص بإعداد و تثبيت البرامج التي تعمل عن طريق الشبكات المحلية و الواسعة، و برنامج Active Directory لتأمين الأجهزة و المعلومات، كما تعتمد أيضا على برنامج Lotus Notes للقيام بعملية الإرسال الإلكتروني عبر الشبكات، و هو برنامج مؤمن و خاص بالمؤسسة، و هناك برنامج آخر يتمثل في Alcatel 4070 يتعلق بتسيير الموزع الهاتفي و الإتصالات الهاتفية.

و من أحدث التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة يوجد تكنولوجيا VSAT، و هي عبارة عن شبكة واسعة و محلية بين المديريات الوطنية و ذلك عبر الساتل الجزائري ALCOMSAT1 و التي تتميز بنسبة قليلة جدا من الإنقطاعات عبر الشبكات، كما أن هناك أيضا تكنولوجيا La vidéoconférence و التي من خلالها تجرى إجتماعات و تدخلات مباشرة عبر الشاشة الإلكترونية ما بين الولايات و ذلك باستعمال الشبكات، مما يقلل من تكاليف التنقل و بالتالي ربح الوقت. و يوجد أيضا داخل المؤسسة تكنولوجيا la téléphonie IP و التي من خلالها تجرى مكالمات هاتفية مجانية كونها تقام عبر الشبكة الخاصة للمؤسسات و التي ينتج عنها نقص الفاتورات، أما عن تكنولوجيا Les routeurs فهي عبارة عن أجهزة إلكترونية يتم من خلالها إنشاء شبكات إعلام آلي محلية و إقليمية مؤمنة.

كما توجد أقسام تسهر على التطوير و التحديث على مستوى الإدارة العليا و توليد أفكار جديدة لتطوير هذا البرنامج من خلال النقائص الملحوظة لدى العمال و حسب طلباتهم، و تعميمه على المصالح الأخرى للمؤسسة ليساهم في تطوير العمل داخل المؤسسة و إعطاء أكثر شفافية و وضوح في تسيير العمليات الإدارية.

## ثانياً: تحليل الفقرة الخاصة بالأداء الوظيفي

إن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة ككل حول تقييم الأداء الوظيفي تشير إلى أداء مميز بما حققته من تحسين في الخدمات و الإستغلال الأمثل في تكنولوجيات المعلومات، هذا و أن المؤسسة لا تخلو من عوامل تأثير على أدائها رغم أنها عوامل داخلية بسيطة يمكن تصنيفها على عوامل تقنية كـ بعض الإنقطاعات في شبكات الإعلام الآلي، و عوامل بشرية كالمهارات و التكوين و التي من خلاله تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات التقنيين و تكوينهم عند إدخال أي خدمة جديدة، و الهدف الرئيسي المركز عليه هو تحسين الخدمات و التقليل من التكاليف.

## المبحث الثالث: تحليل و تفسير الإستبيان

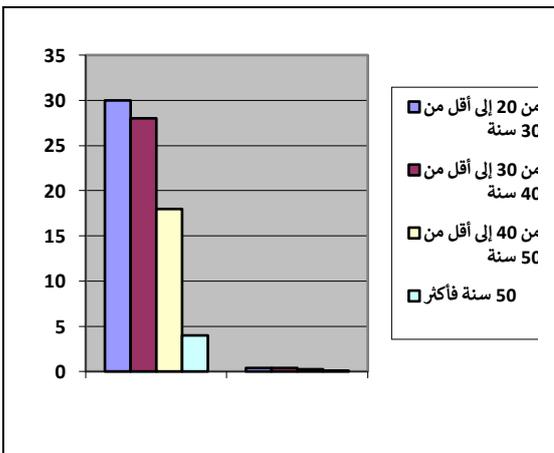
سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج الإستبيان و القيام بتحليل هذه النتائج.

### المطلب الأول: المعلومات الشخصية

#### 1- فئات العمر لأفراد العينة (السن):

الشكل رقم (16): التمثيل البياني

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن



النسبة	التكرار	البيان
38%	30	من 20 إلى أقل من 30 سنة
35%	28	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22%	18	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5%	4	50 سنة فأكثر
100%	80	المجموع

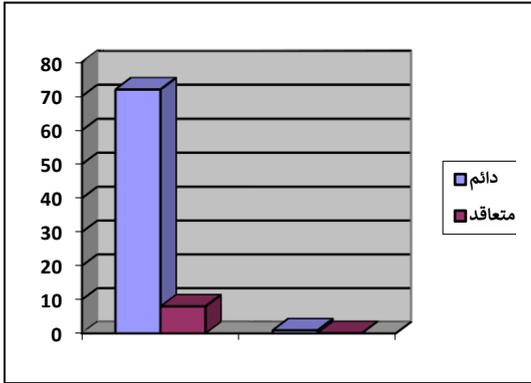
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

يظهر من الجدول أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة و ذلك بنسبة 38%، تليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 35%، بعدها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 18%، و أخيرا الفئة 50 سنة بنسبة 4%. و عليه يمكن التفسير بأن الدولة و مع إصلاحاتها الجديدة تحاول توظيف أكبر لشريحة الشباب ذوي الكفاءة لأنهم في سن العطاء و الحيوية.

## 2- صفة المستخدمين:

الشكل رقم (17): التمثيل البياني

جدول رقم (08): توزيع الأفراد حسب الصفة



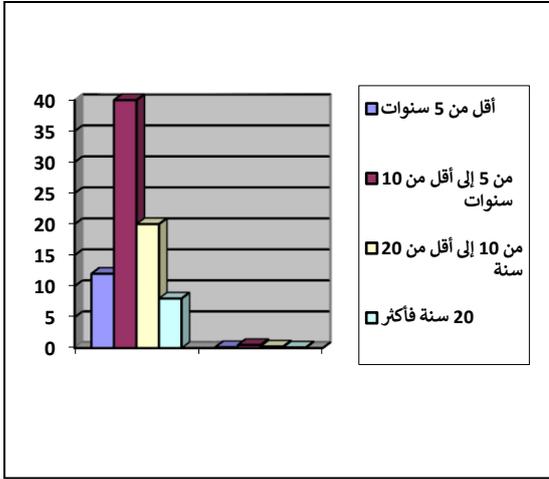
البيان	التكرار	النسبة
دائم	72	90%
متعاقد	8	10%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك 72 عامل دائم بنسبة 90% بينما سوى 8 عمال متعاقدين و ذلك بنسبة 10%، أي أن نسبة كبيرة من التقنيين الموظفين في هذه المديرية دائمون، و هذا ما يسمح بالمحافظة على إستقرارهم الوظيفي و بالتالي أدائهم الوظيفي.

الشكل رقم (18): التمثيل البياني

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	15%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	40	50%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	20	25%
20 سنة فأكثر	8	10%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

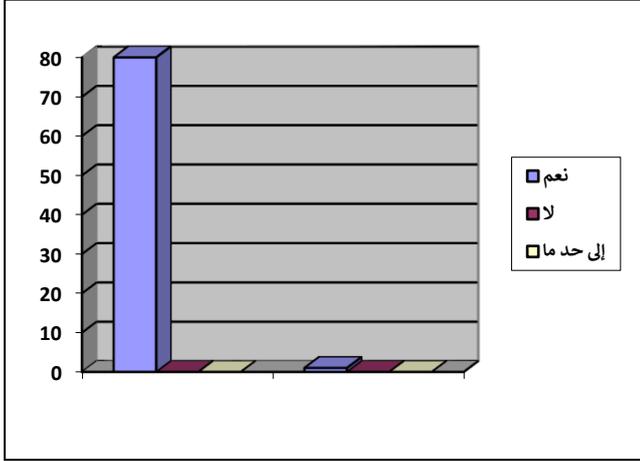
من خلال الجدول السابق نجد أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 50%، تليها نسبة 25% لأفراد العينة ذوي الأقدمية من 10 إلى أقل من 20 سنة، بعدها تليها نسبة 15% لأفراد العينة الأقل من 5 سنوات، و أخيرا نسبة 10% من أفراد العينة ذوي الأقدمية من 20 سنة فأكثر.

يتبين لنا من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم بنسبة 50%، و هذا يعني أن نصف الموظفين لدى المؤسسة يتميزون بخبرة جيدة.

## المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات

السؤال الأول: هل تعتبرون أن تكنولوجيا المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمدون عليها في مؤسساتكم؟

جدول رقم (10): إجابات الموظفين على السؤال الأول الشكل رقم (19): التمثيل البياني



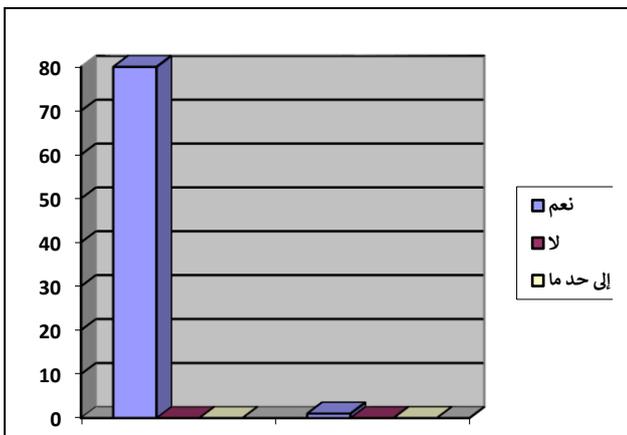
البيان	التكرار	النسبة
نعم	80	% 100
لا	0	% 0
إلى حد ما	0	% 0
المجموع	80	% 100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول نجد أن نسبة 100% من أفراد العينة كانت إجاباتهم نعم بينما كانت النسب الأخرى منعدمة، و عليه يمكن القول بأن التكنولوجيا حسب أفراد العينة تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المديرية.

السؤال الثاني: هل توجد وظيفة نظام تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتكم؟

جدول رقم (11): إجابات الموظفين على السؤال الثاني الشكل رقم (20): التمثيل البياني



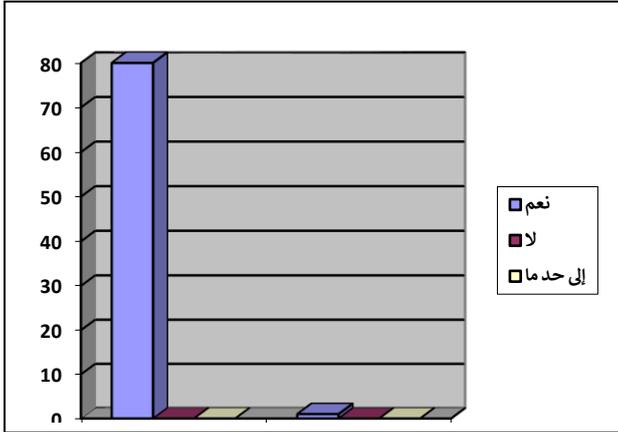
البيان	التكرار	النسبة
نعم	80	% 100
لا	0	% 0
إلى حد ما	0	% 0
المجموع	80	% 100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 100% من أفراد العينة كانت إجابتهم نعم بينما كل النسب الأخرى منعدمة. و عليه يرى الموظفون بأن وجود وظيفة نظام المعلومات في المؤسسة يعتبر ضروري.

**السؤال الثالث:** هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

جدول رقم (12): إجابات الموظفين على السؤال الثالث الشكل رقم (21): التمثيل البياني



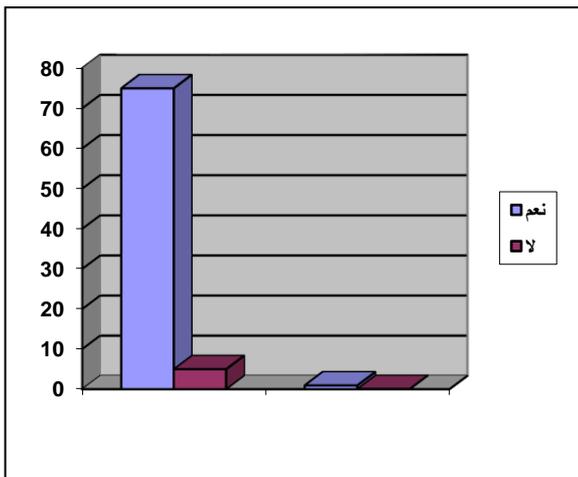
البيان	التكرار	النسبة
نعم	80	100%
لا	0	0%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل العينة أجابوا بنعم، يعني 100%، أي أنهم يرون إمكانية إيصال المعلومات إليهم من طرف الإدارة في الوقت المناسب، يعني هذا أن الإتصال مستغل جدا و أن المؤسسة تقوم بمهامه بصفة جيدة.

**السؤال الرابع:** هل توجد هيئة إتصال في مؤسستكم؟

جدول رقم (13): إجابات الموظفين على السؤال الرابع الشكل رقم (22): التمثيل البياني



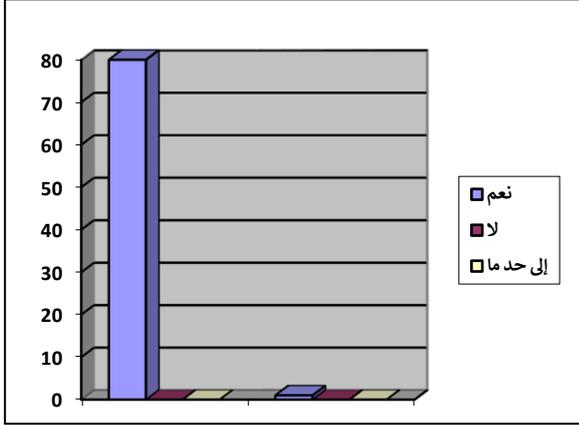
البيان	التكرار	النسبة
نعم	75	94%
لا	5	6%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب هذا الجدول نجد أن نسبة 94% من أفراد العينة يرون وجود لهيئة إتصال في المؤسسة، و هذا يعني أن هناك إحتكاك بشري كبير بين طيبين المستخدمين، بينما سوى 6% من العينة يرون غياب الإتصال.

**السؤال الخامس:** هل الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك؟

جدول رقم (14): إجابات الموظفين على السؤال الخامس الشكل رقم (23): التمثيل البياني



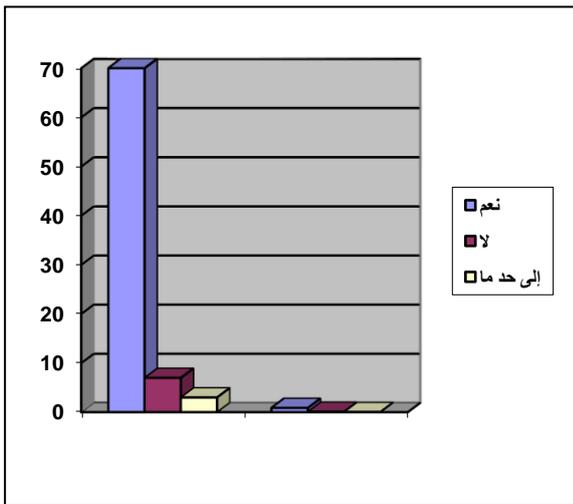
البيان	التكرار	النسبة
نعم	80	%100
لا	0	%0
إلى حد ما	0	%0
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

نلاحظ أن نسبة 100% كانت إجاباتهم بنعم أي أن كل أفراد العينة يرون أهمية الهاتف في إيصال التعليمات بسرعة، كما يمثل الهاتف لهم أحدث تقنيات الإتصال، و هذا ما يساعد العمال على فهم ماذا تريد الإدارة منهم.

**السؤال السادس:** هل هناك سهولة في إجراء عملية الإتصال بين العاملين في المؤسسة؟

جدول رقم (15): إجابات الموظفين على السؤال السادس الشكل رقم (24): التمثيل البياني



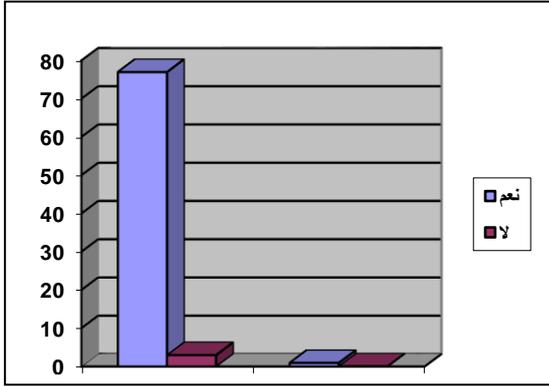
البيان	التكرار	النسبة
نعم	70	%87
لا	7	%9
إلى حد ما	3	%4
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب هذا الجدول نجد نسبة 70% من أفراد العينة يرون سهولة إجراء عملية الإتصال بين العاملين، و3% يرون أن هناك إمكانية محدودة نوعا ما من سهولة إجراء عملية الإتصال بين العاملين في المؤسسة، بينما 7% من العينة ترى صعوبة في إجراء عملية الإتصال في المؤسسة، و يمكن أن يرجع هذا لطبيعة عملهم أو مكان تواجدهم داخل المؤسسة.

**السؤال السابع:** هل تطوير وسائل الإتصال يحسن من عملية الإتصال في مؤسستكم؟

جدول رقم (16): إجابات الموظفين على السؤال السابع الشكل رقم (25): التمثيل البياني



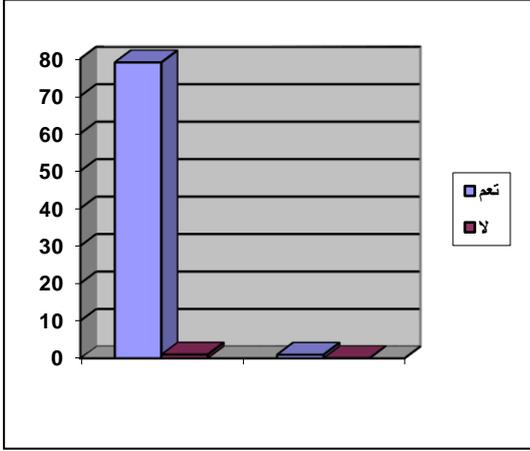
البيان	التكرار	النسبة
نعم	77	96%
لا	3	4%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

في هذا الجدول نجد نسبة 77% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم، فهم يعترفون بدور وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين العمليات الإدارية، و هذا يرجع غالبا لطبيعة عمل الموظفين، بينما نسبة 3% من أفراد العينة كانت إجاباتهم لا، فهم يرون العكس، و عموما يوجد تقبل لفكرة دور تطوير وسائل تكنولوجيا المعلومات و ما لها من أثر إيجابي على العمليات الإدارية.

السؤال الثامن: هل هناك مزايا إيجابية في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؟

جدول رقم (17): إجابات الموظفين على السؤال الثامن الشكل رقم (26): التمثيل البياني



البيان	التكرار	النسبة
نعم	79	%99
لا	1	%1
المجموع	80	%100

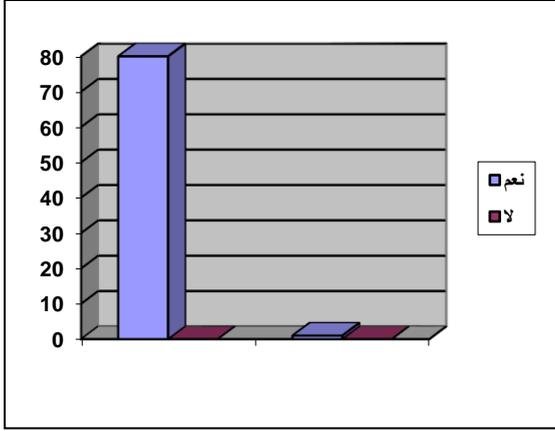
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

نلاحظ أن نسبة 99% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم، و نسبة 1% كانت إجاباتهم لا، و هنا نستنتج أن نسبة كبيرة من العاملين في هذه المديرية يرون أن إستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات تحقق مزايا إيجابية في مؤسساتهم و ذلك لتسهيل و تحسين عملية الإتصال.

## المطلب الثالث: أداء العاملين

السؤال الأول: هل يوجد بمؤسستكم نظام تقييم أداء العاملين؟

جدول رقم (18): إجابات الموظفين على السؤال الأول الشكل رقم (27): التمثيل البياني



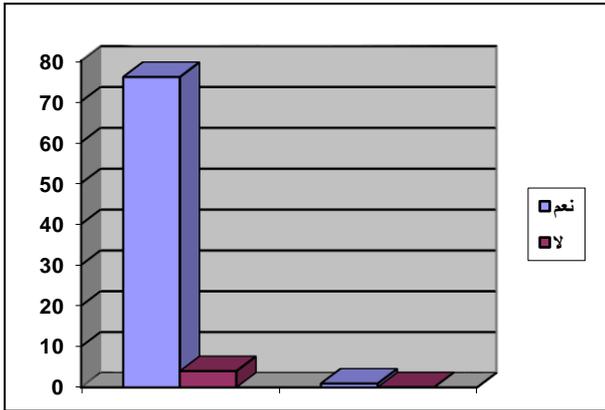
البيان	التكرار	النسبة
نعم	80	%100
لا	0	%0
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب هذا الجدول نجد نسبة 100% من أفراد العينة كانت إجاباتهم نعم، و هنا نستنتج وجود نظام تقييم أداء العاملين في هذه المديرية، الذي يطبق لتقييم جميع الفئات الإجتماعية المهنية، كما يطبق بصفة دورية و يعطي لكل عامل نقاط عن أدائه حسب المعايير التي يتم على أساسها التقييم.

السؤال الثاني: هل تعلم أهداف تقييم أداء العاملين؟

جدول رقم (19): إجابات الموظفين على السؤال الثاني الشكل رقم (28): التمثيل البياني



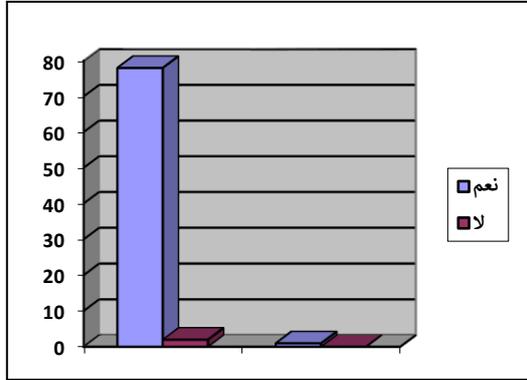
البيان	التكرار	النسبة
نعم	76	%95
لا	4	%5
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب هذا الجدول نجد نسبة 95% من العينة كانت إجابتهم بنعم، و5% منها كانت إجابتهم لا، نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تعلم أهداف التقييم و ذلك من أجل رفع مستوى أداء المستخدمين و إستثمار قدراتهم مما يساعد على التطور و التقدم.

**السؤال الثالث:** هل إستفدت من دورات تكوينية قبل شغلك لهذه الوظيفة؟

**جدول رقم (20):** إجابات الموظفين على السؤال الثالث **الشكل رقم (29):** التمثيل البياني



البيان	التكرار	النسبة
نعم	78	97%
لا	2	3%
المجموع	80	100%

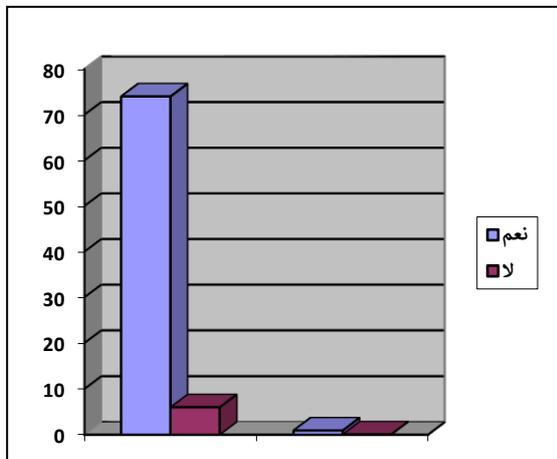
المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب الجدول نجد نسبة 97% من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم، و3% من نفس العينة كانت إجابتهم لا، و نستنتج حسب هذه النسبة أن العاملين في هذه المديرية حصلوا على تكوين قبل شغلهم لهذه الوظيفة و تليها نسبة قليلة ذلو يحصلوا على تكوين.

و من هذه النتيجة نستنتج بأن الإصطلاحات الجديدة للدولة تفيد إجتياز العاملين للمسابقات، و يتم إختيار الناجحين تكون لهم فرصة التكوين قبل الإلتحاق بالمنصب.

**السؤال الرابع:** هل تعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة؟

**جدول رقم (21):** إجابات الموظفين على السؤال الرابع **الشكل رقم (30):** التمثيل البياني



البيان	التكرار	النسبة
نعم	74	92%
لا	6	8%
المجموع	80	100%

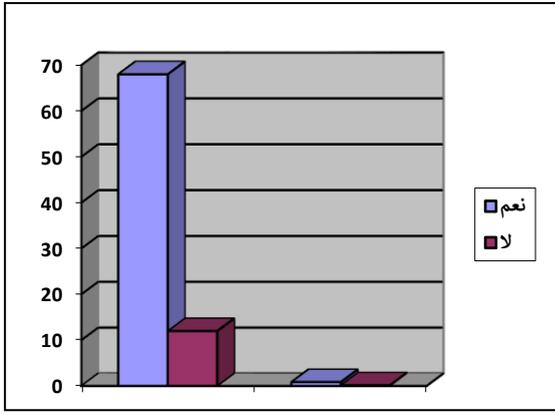
المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتبين لنا حسب هذا الجدول أن نسبة 92% كانت إجاباتهم نعم، و نسبة 8% من أفراد العينة كانت إجاباتهم لا. نستنتج من خلال هذه النسب أن العاملين في هذه المؤسسة يعتبرون عملية التقييم لأدائهم عملية مهمة ترفع من مستوى أدائهم.

#### المطلب الرابع: واقع تكنولوجيا المعلومات في رفع أداء العاملين

السؤال الأول: هل نظام الإتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية و التي تساعد في أداء عملك بكفاءة؟

جدول رقم (22): إجابات الموظفين على السؤال الأول الشكل رقم (31): التمثيل البياني



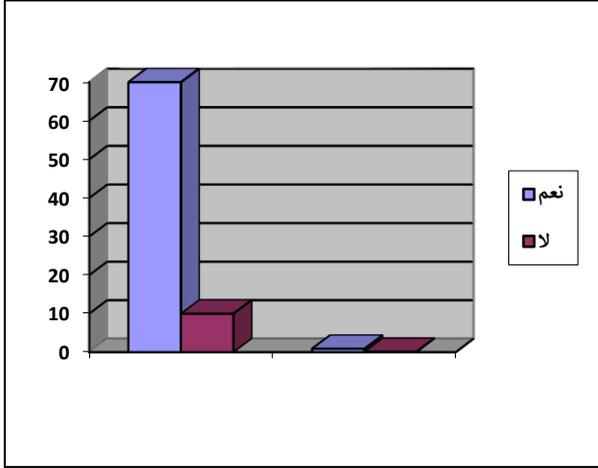
النسبة	التكرار	البيان
85%	68	نعم
15%	12	لا
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

نلاحظ أن نسبة 85% من أفراد العينة كانت إجاباتهم نعم و نسبة 15% كانت لا، و من خلال ذلك نستنتج أنه يوجد نظام قائم يساعد على تدفق المعلومات بين العاملين، و يوجد أيضا إتصال يساعد في أداء العمل بكفاءة، إذن نظام الإتصال القائم في المؤسسة فعال.

**السؤال الثاني:** هل تعتبر أن إتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق رفع مستوى أدائك للعمل؟

جدول رقم (23): إجابات الموظفين على السؤال الثاني الشكل رقم (32): التمثيل البياني



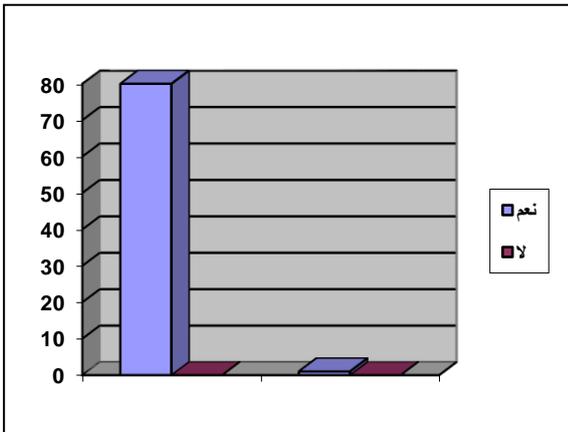
البيان	التكرار	النسبة
نعم	70	88%
لا	10	12%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب هذا الجدول نجد أن نسبة 88% من أفراد العينة كانت إجاباتهم نعم، و نسبة 12% من أفراد العينة كانت إجابته لا. و من خلال ذلك نستنتج أن في هذه المديرية أغلبية الموظفين يعتبرون أن الإتصال بالإدارة عملية فعالة تؤدي إلى رفع أداء العاملين و تحسين العمل في المؤسسة.

**السؤال الثالث:** هل تعمل الوسائل الحديثة للإعلام و الإتصال على رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

جدول رقم (24): إجابات الموظفين على السؤال الثالث الشكل رقم (33): التمثيل البياني



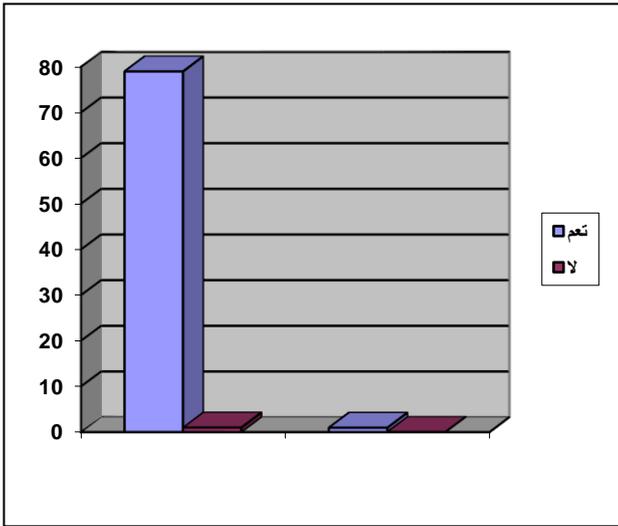
البيان	التكرار	النسبة
نعم	80	100%
لا	0	0%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب هذا الجدول نجد أن 100% من أفراد العينة يقرون أن الوسائل الحديثة للإعلام و الإتصال تعمل على رفع أداء العاملين و تحسين الإتصال فيما بينهم، و ترفع من مستوى الأداء في المؤسسة.

**السؤال الرابع:** هل لتكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على رفع أدائك؟

جدول رقم (25): إجابات الموظفين على السؤال الرابع الشكل رقم (34): التمثيل البياني



البيان	التكرار	النسبة
نعم	79	99%
لا	1	1%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة.

حسب هذا الجدول نجد أن 99% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم، و نسبة 1% كانت إجاباتهم لا، و من خلال ذلك نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على رفع أداء العاملين، و ذلك في إيصال المعلومات في الوقت المناسب و تأدية مهامهم بالدقة و السرعة، مما يحقق رفع أدائهم داخل المؤسسة.

## الخلاصة:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية المواصلات السلوكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت، و التي كان الهدف منها التعرف على واقع و أهمية تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي، و تأكدنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في أي مؤسسة.

و لقد لاحظنا أن هناك تنسيق كبير بين الموظفين خاصة في عملية تبادل المعلومات بينهم و في عملية إستغلال تكنولوجيا المعلومات، إذ يجب العمل على تطوير نظام معلومات و إتصال فعال يخدم المؤسسة و يرفع من أداء العاملين.

فالمؤسسة التي لا تنمي قدراتها الإتصالية لا يمكنها أن تتطور، لأن عملية الإتصال تمثل تبادلا للمعلومات، و مهما كانت آمال و توقعات المتصل و قدراته فإن التلقي و الفهم و الإستجابة من قبل المتصل به تعتبر كلها الأساس و الحقيقة التي تحدد الأداء.

أما من خلال الدراسة التحليلية إستخلصنا أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعطاء صورة جيدة للأداء الوظيفي و الإستفادة منها، من أجل قيام المؤسسة بتحقيق أرقام قياسية في نجاحها، و هذا لإبراز أهمية الموضوع المطروح للدراسة و إعطاء قيمة له.

خاتمة

## خاتمة:

يعتبر مجال تكنولوجيا المعلومات اليوم من الحقول التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، و هذه الأهمية أملتتها الظروف الإقتصادية المعاشة و المنافسة الحدة التي يعرفها عالم الأعمال في وقتنا الحالي، و الذي يوصف بأنه عصر التكنولوجيا، لذا أصبح التحكم في هذه التكنولوجيا و حسن إستغلالها أمرا أساسيا، و مؤشرا هاما لمدى تحسين أدائها الوظيفي، و بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية و المتمثلة في أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة قمنا بدراسة شاملة. و من خلال الدراسة النظرية يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية بالغة في المؤسسات الحالية التي تسعى إلى البقاء و زيادة قدراتها الإنتاجية، كما أن للأداء الوظيفي أهمية في النشاط الإقتصادي للمؤسسة و تحقيق أهدافها.

و اتضح لنا من خلال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تمت دراستنا على واحدة من المؤسسات الجزائرية و هي مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية تيارت، و قد توصلنا إلى أن هذه الدراسة تحوز على نظام معلومات منظور تعتمد عليه في توفير المعلومات لمختلف الوظائف و الأنشطة الإدارية، إلا أن هذا النظام لا يزال مطالب بإجراء التحسينات اللازمة عليه حتى تكون تطبيقاته شاملة لكل العناصر و وظائف المؤسسة بشكل عام.

و فيما يلي النتائج العامة للدراسة:

### أولاً: إختبار الفرضيات

من هذا المنطلق كانت إشكالية البحث حول أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة، و قد وضعت فرضيات حاولت الدراسة إختبار ما مدى صحتها على مسار هذا البحث.

أ- **الفرضية الأولى:** إعتبار اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات من بين خصائص المؤسسة العصرية.

و لقد تم تأكيد الفرضية الأولى في الفصل الأول من الدراسة عندما تم إستعراض تكنولوجيا المعلومات كأحد أعمدة المؤسسة المعاصرة و جزء لا يتجزأ منها، كما تم الوقوف من خلال هذا الفصل على جملة من النتائج من أهمها:

- تعتبر المعلومات موردا إستراتيجيا هاما في المؤسسة من خلال خصائصها التي تؤدي إلى التأثير على مختلف أنشطة المؤسسة.

- زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات بسبب إتمادها على مجموعة من القواعد الرئيسية و الميزات التقنية التي ساهمت بشكل كبير في زيادة كفاءة و فعالية نظام المعلومات.
- الدور الإستراتيجي الذي تؤديه أنظمة المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.
- ب- **الفرضية الثانية:** الأداء الوظيفي للمؤسسة، و يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة.

من خلال تناولنا للفصل الثاني من هذا البحث و الذي حاولنا بواسطته الإجابة على الفرضية الثانية، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- يتحقق الأداء الوظيفي ببلوغ الأهداف بأقل التكاليف، و هذا يعني أن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو التوفيق بين الكفاءة و الفعالية.
- يعد تقييم الأداء الوظيفي مقياساً أو حكماً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- يظهر تقييم الأداء الوظيفي مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج و بأقل التكاليف.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي في الخطط و العمل على إيجاد نظام سليم للحوافز و المكافآت.
- ت- **الفرضية الثالثة:** العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي.

يتبين لنا من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية أن هناك علاقة إرتباط و تعاون بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي، حيث أنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التقليل من التكاليف و زيادة الإيرادات، بالإضافة على توفير الوقت و الجهد و تقليل الأخطاء، كما تؤدي على دعم العمل الجماعي و زيادة قدراتهم الإنتاجية و تقليل التعامل بالأوراق.

### ثانياً: عرض نتائج الدراسة

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات من العوامل التي تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للمؤسسة.
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير و تحسين آليات عمل المؤسسة.
- تسمح تكنولوجيا المعلومات بفتح أسواق جديدة من خلال جذب الزبائن.
- من خصوصية الأداء الوظيفي هو تحسين صورة المؤسسة و المساهمة في زيادة الكفاءة و الفعالية في الإنتاج.
- يمثل الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المسطرة لها.
- أدى إستخدام أنظمة المعلومات المتطورة إلى تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

## ثالثا: الإقتراحات

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات، و ذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة لجعله أكثر فعالية و تحقيق أهدافها:

- على المؤسسة مسايرة التطورات الحاصلة و العمل على الإستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات، لأنها مست حتى الأمور البسيطة.
- توسيع دائرة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
- تشجيع و تكثيف التكوين في ميدان التكنولوجيا الحديثة بمختلف المسائل المادية و البرمجية.
- ضرورة قيام المؤسسة بالتركيز على جانب تكنولوجيا المعلومات و الإتصال عند بناء الإستراتيجيات في الواقع العملي بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث حول تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الأداء الوظيفي.
- على المؤسسة أن تضع أفكار جديدة بحيث تسمح بتوفير أكبر قدر ممكن من الخدمات.
- على المؤسسة تعميم الأنظمة المعمول بها على جميع الوظائف.

## رابعا: آفاق البحث

- دراسة هذا الموضوع من خلال التوسيع في دراسة المقابلة و الإستبيان، و ذلك من خلال إعتداد عينات للعديد من المؤسسات العمومية منها و الخاصة لندرس أوجه الإختلاف.
- إجراء المزيد من الدراسات لبيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين متغيرات أخرى، أو دراسات لبيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين وظائف أخرى للمؤسسة، و من بين هذه الدراسات نقترح معالجة المواضيع التالية:
- 1- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- 2- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية.
- 3- أثر تكنولوجيا المعلومات على التنمية في الجزائر.
- 4- أثر تكنولوجيا المعلومات على المجتمع.
- 5- أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي.
- 6- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية.
- 7- أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الخدمائية.
- 8- دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إبداع المؤسسة.

المراجع

## أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1- غسان قاسم اللامي، إدارة تكنولوجيا مفاهيم و مداخل تقنيات عملية، دار المنهج ط/1، عمان، 2006.
- 2- عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السامري، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، جامعة الوراق، ط/1، الأردن، 2009.
- 3- محسن مس، التدبير الإقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
- 4- محمود عائم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الإتصال الجمهوري، دار العربي، مصر، 2004.
- 5- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 6- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009.
- 7- يمان فاضل السامري، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، الأردن، 2004.
- 8- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 9- سليم الحسينة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2007.
- 10- بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2007.
- 11- إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات، لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2004.
- 12- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2005.
- 13- كمال الدين الزهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 14- نجم عبد الرحمان الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل عام)، ط-1 دار وائل الأردن 2002.
- 15- سلطان محمد تركي، نظم المعلومات و الحاسب الآلي، دار المريخ، الرياض 1985.
- 16- فايز جمعة، صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد ط-2، الأردن، 2007.
- 17- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، ط.1، الأردن، 2007.
- 18- خضر مصباح إسماعيل طيطي، أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات، دار حامد، ط.1، الأردن، 2010.
- 19- بوخشبة قوي، الإتصالات الإدارية، داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.

- 20- هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات، دمشق، 1997.
- 21- عزيزة عبد الرحمن العتبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 2010.
- 22- عبد المجيد ميلاد، المعلوماتية و شبكات الإتصال الحديثة، 2003.
- 23- بشير عباس العلق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006.
- 24- صالح الحناوي و آخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004.
- 25- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003.
- 26- عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989.
- 27- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 28- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984.
- 29- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- 30- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 31- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، 1998.
- 32- ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- 33- الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999.
- 34- عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
- 35- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- 36- عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 37- إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، 1990.
- 38- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994.
- 39- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 40- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000.
- 41- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 42- الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 43- عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.
- 44- محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995.

- 45- عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- 46- آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
- 47- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998.
- 48- وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983.
- 49- سماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997.
- 50- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 51- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان، دار وائل، 2000.
- 52- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 53- سعود النمر، السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود.
- 54- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، دار وائل، 2002.
- 55- عايدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط 2، القاهرة، دار كليوباترا، 1999.
- 56- سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، القاهرة، مركز وايد سرفيس، 1994.
- 57- الآن ويلمز، سالي وودوارد، بول ديسون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، 2004.
- 58- موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 59- رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000.

## ثانيا: قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Fire carrier, Lémyhudou, Suzane Jean, bases de données dans le développemnt de solution de systèmes, Caétam, Morin, Québec, 1991.
- 2- Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.
- 3- Dictionnaire Larousse Bordas, 1997.
- 4- P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994.
- 5- H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998.
- 6- J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N 36, Juin, Paris, 2000.
- 7- M. GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N : 16, Paris, 1990.
- 8- J. Y. SAULQUIN, OP-CIT, 2000.
- 9- H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003.
  
- 10- H. M. BOISLANDELLE, OP-CIT, 2002.
- 11- Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT, 1994.
- 12- Michel GARVAIS, OP-CIT, 1999.
- 13- Hassene OUACHRINE, OP-CIT, 2001.
- 14- M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris, 2003.
- 15- P. AUDELBERT, Les équipes intelligentes, ed Organisation, PARIS, 1999.
- 16- Patrick AUDELBERT , Les équipes intelligentes, ed organisation, Paris, 1999.
- 17- D. KATZENBACH, les équipes haute performance, Dunod , Paris, 1994.
- 18- P. AUDELBERT, Les équipes intelligentes, ed Organisation, PARIS, 1999.
- 19- Patrick AUDELBERT , Les équipes intelligentes, ed organisation, Paris, 1999.
- 20- D. . KATZENBACH, D SMITH, D. les équipes haute performance, Dunod , Paris, 1994.
- 21- Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, ed Economica , Paris, 1994.
- 22- A. HAMADOUCHE, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD, Thèse de doctorat, Alger, FSESG, 1993.
- 23- A. KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, ed Dunod, Paris, 1992.

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: إقتصاد العمل

الملحق رقم 01

### الإستبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في إقتصاد العمل، حول موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة، قمنا بصياغة الإستبيان التالي و ذلك بهدف دراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات في هذه المديرية و التحقق من العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي، و سيكون هذا الإستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة و إقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم و مساهمتكم في خدمة هذا البحث، و في الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

ملاحظة: من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

1- السن:

من (20) إلى أقل من (30) سنة

من (30) إلى أقل من (40) سنة

من (40) إلى أقل من (50) سنة

50 سنة فأكثر

2- الصفة:

دائم  متعاقد

3- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات.

1- هل تعتبرون أن تكنولوجيا المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمدون عليها في مؤسستكم؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- هل توجد وظيفة نظام المعلومات في مؤسستكم؟

نعم  لا  إلى حد ما

3- هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- هل توجد هيئة إتصال في مؤسستكم؟

نعم  لا

5- هل الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك؟

نعم  لا  إلى حد ما

6- هل هناك سهولة في إجراء عملية الإتصال بين العاملين في المؤسسة؟

نعم  لا  إلى حد ما

7- هل تطوير وسائل الإتصال يحسن من عملية الإتصال في مؤسستكم؟

نعم  لا

8- هل هناك مزايا إيجابية في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؟

نعم  لا

### المحور الثالث: أداء العاملين.

1- هل يوجد بمؤسستكم نظام تقييم أداء العاملين؟

نعم  لا

2- هل تعلم أهداف تقييم أداء العاملين؟

نعم  لا

3- هل إستفدت من دورات تكوينية قبل شغلك لهذه الوظيفة؟

نعم  لا

4- هل تعتبر عملية تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة؟

نعم  لا

### المحور الرابع: واقع تكنولوجيا المعلومات في رفع أداء العاملين.

1- هل نظام الإتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية و التي تساعد في أداء عملك بكفاءة؟

نعم  لا

2- هل تعتبر أن إتصالك بالإدارة عملية فعالة تحقق رفع مستوى أدائك للعمل؟

نعم  لا

3- هل تعمل الوسائل الحديثة للإعلام و الإتصال على رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

نعم  لا

4- هل لتكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على رفع أدائك؟

نعم  لا

## ملخص:

نسعى في هذه الدراسة إلى دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسة في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال البحث في حجم الأداء، ونوعية الأداء وكفاءة الأداء وسرعة الانجاز وتبسيط العمل، إذ اختيرت مديرية لتشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال اتجاهات وأراء موظفيها، ومن ثم الخروج بجملة من المقترحات تساهم في رفع وتحسين أداء موظفيها وبالتالي يعود على أدائها العام.

**الكلمات المفتاح :** تكنولوجيا المعلومات، الأداء الوظيفي، حجم الأداء، كفاءة الأداء، نوعية الأداء، سرعة الانجاز، تبسيط العمل.

## Résumé :

Dans cette étude, nous cherchons à étudier l'impact des technologies de l'information sur les performances des institutions algériennes en examinant l'importance des performances, la qualité des performances, l'efficacité des performances, la rapidité de mise en œuvre et la simplification du travail. Les points de vue et les opinions de ses employés permettent ensuite de formuler un certain nombre de propositions qui contribuent à augmenter et à améliorer les performances de ses employés et à rétablir ainsi sa performance globale.

**Mots clés:** Technologie de l'information, performance fonctionnelle, la charge de la performance, efficacité de la performance, qualité de la performance, rapidité de mise en œuvre, rationalisation du travail.