

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

دور النمق التكنولوجي في تنمية العمل داخل المؤسسات الحديثة  
(قراءة سوسيو تنظيمية)

Le Rôle du modèle technologique dans le développement du travail au  
sein des entreprises modernes

(Lecture Socio-Organisationnelle)

موسى عبد النور

Université Mohamed Boudiaf M'sila

جامعة محمد بوضياف المسيلة

abdenour.moussa@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2020/06/01

تاريخ القبول: 2020/04/15

تاريخ ارسال المقال: 2020/04/11

المرسل: موسى عبد النور abdenour.moussa@univ-msila.dz

موسى عبد النور

دور النسق التكنولوجي في تنمية العمل داخل المؤسسات الحديثة (قراءة سوسيو تنظيمية)

## الملخص:

تهدف ورقة هذا البحث في سياقاتها المفاهيمية ومعطياتها النظرية، إلى تضمين أهمية نسق التقنيات الحديثة داخل التنظيم لتفعيل الواقع المؤسسي، وجعله يناهض آليات تحقيق التحسين المستمر، من خلال الاستثمار في قدرات المورد البشري.

وتوصلت الدراسة في خضم هذه المنطلقات إلى ضرورة إعادة النظر في الخصائص الوظيفية، داخل المؤسسات بما يتماشى مع أنساق التكنولوجيا الحديثة، في سبيل تنمية العمل والسلوك الإيجابي لأفراد التنظيم، من خلال إعادة وصف العمل لموائمة هذه التكنولوجيا مع متطلبات العمل المؤسسي وتعزيز القيم التنظيمية كعنصر داعم في تنمية عمل المورد البشري.

**الكلمات المفتاحية:** التكنولوجيا؛ النسق التكنولوجي؛ تنمية العمل؛ الخصائص الوظيفية؛ القيم التنظيمية؛ المؤسسات الحديثة.

## Résume :

Ce document, dans ses formats conceptuel et théorique, souligne poliment l'importance des nouvelles techniques au sein de l'organisation pour permettre la réalité institutionnelle, et pour lui faire tenir tête à des mécanismes d'amélioration continue, en investissant dans les capacités de ressources humaines.

Au milieu de ces prémisses, l'étude a constaté que les caractéristiques fonctionnelles au sein des institutions doivent être examinées en fonction de la technologie moderne afin de développer le travail et le comportement positif du personnel organisationnel. En redéfinissant le travail de mise en conformité de cette technologie avec les exigences opérationnelles institutionnelles et en faisant la promotion des valeurs organisationnelles comme élément de soutien dans le développement du travail des ressources humaines.

**les mots clés:** Technologie; modèles technologiques; développement du travail; caractéristiques fonctionnelles; valeurs organisationnelles; institutions modernes.

## مقدمة

تزايد اهتمام الدول مؤخرا بالتكنولوجيا في مجال العمل الإداري تزايد ملحوظا، نظرا لأهميتها ودورها الفعال في التنمية الشاملة الأمر الذي جعل الدول النامية منها تتبنى سياسة نقل وامتلاك هذه التكنولوجيا بأبعادها وانعكاساتها المختلفة، فمن هذا المنطلق سعت هذه الدول لإحداث عمليات إصلاح شاملة تجلت في تبني سياسة اقتصاد السوق، كخيار حتمي في سبيل جذب الاستثمارات الأجنبية والنهوض بمجتمعاتها بأساليب تنظيمية مختلفة، هذا لما للتكنولوجيا من دور فعال في تحقيق الموائمة مع العولمة ومتغيرات العصر الحديث.

من جهة أخرى يعتبر موضوع تنمية عمل المورد البشري وتحسينه إحدى المواضيع الهامة التي لا تزال تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، كالعلوم الإدارية، السياسية وعلم الاجتماع، حيث يحاول الباحثون في هذه الحقول الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن الاستفادة من الموارد البشرية داخل المؤسسة في ظل تحديات التكنولوجيا المصاحبة للعولمة؟

هذا وتعد تنمية عمل "المورد البشري" في طياتها المنهجية ومعالمها الإمبريقية عملية دينامية متكاملة لثمين صفات وخصائص تجعل الفئات الفاعلة منتجة، مستقرة وفعالة "في سياق خطة تنمية متكاملة في عناصرها وعملياتها ترنو في خضم تضمين آليات وأساليب عقلانية لتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفعالية"<sup>1</sup>، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال ترشيد وعقلنة مختلف الأنساق الفرعية لمختلف أنظمة المعلومات الإدارية، نظم تدفق العمل بالإضافة إلى إعادة توصيف مختلف الوظائف وفق متطلبات العمل على التكنولوجيات الحديثة مع تنمية القيم التنظيمية بالفعالية المطلوبة من شأنه تلافي مختلف الإختلالات والتشوهات الهيكلية والأدائية في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

## إشكالية الدراسة

تشهد المجتمعات الإنسانية المعاصرة تطورات سريعة في جميع المجالات، الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية ويعود الفضل في ذلك إلى التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده العالم خلال القرن العشرين، حيث تعتبر المؤسسات في هذا العصر المحرك الأساسي لجميع شؤون حياتنا، فنحن نتعامل معها ونعمل في داخلها ونتعلم منها وفيها، فقد رافق ذلك وجود ازدياد مستمر في أحجامها وأعدادها وتشابك عملياتها وتعقد مشكلاتها وبالتالي تعدد أهدافها وزيادة عدد المشتغلين فيها والمتعاملين معها.

إن التكنولوجيا باعتبارها أهم مؤثر في الحياة الإنسانية على الإطلاق منذ الثورة الصناعية، حيث أصبحت لاغنا عنها في حياة الشعوب، المؤسسات وحتى الأفراد، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع والتطورات المتلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب والبرمجيات بالإضافة إلى أجهزة الاتصالات ووسائلها مع الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو ويتنقل بسهولة ويسر بين دول العالم الأمر الذي يحتم التفكير بجديّة في كيفية التعامل مع هذا الواقع باستغلال إيجابياته والحد من سلبياته بالتركيز على الجانب الإنساني (الموارد البشرية)، بترشيد النسق التكنولوجي المتاح بالمؤسسة.

إذ لا خلاف في اعتبار الإنسان المورد الأساسي في العلاقة بين عملية العمل والتكنولوجيا المتاحة في العمل هذا المورد الذي يتطلب التكوين والتدريب المستمر من خلال تنمية قيم العمل الإيجابية سيما في مجال التكنولوجيا، وهو ما يشير إلى إلزامية تجاوز الأساليب التقليدية من طرف المؤسسات على اختلاف وظائفها وأدوارها في المجتمع سواء كانت اقتصادية أو خدمتية، وذلك من خلال خلق نظم مؤسسية عصرية مرنة قائمة على فكرة التطوير والتغيير المستمرين الذي يتطلب رؤية فكرية خاصة عن تصميم العمل بغرض تنميته بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وأنظمة تدفق العمل وهو ما تعكف على تحقيقه المؤسسة الجزائرية سواء كانت خدمتية أو اقتصادية في سبيل تحسين أداء الخدمات بالسعي لإيجاد أفضل السبل والآليات بالمواصفات المطلوبة. في إطار هذه التحليلات كيف تتأكد معالم دور النسق التكنولوجي في تنمية العمل بالمؤسسات الحديثة؟

وفي ضوء ما سبق تم طرح التساؤلات التالية:

- ما دور التقنيات الحديثة في تغيير نمط العمل المؤسسي؟
- ما أهم المتطلبات الأساسية لموائمة التكنولوجيا الحديثة في العمل داخل المؤسسة؟
- ما دور القيم التنظيمية في تنمية العمل داخل المؤسسات الحديثة؟

#### أولاً- دور التقنيات الحديثة في تغيير طبيعة العمل المؤسسي

تشير الدراسات الحديثة في مجال سوسيولوجيا التنظيم، أن موضوع التكنولوجيا من المواضيع الحديثة التي استقطبت اهتمام العديد من الباحثين في شتى المجالات منها علم الاجتماع التنظيمات، وهذا لأثرها البارز على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي على السواء، حيث يعد التفاعل بين التكنولوجيا والمنظمات عملية معقدة وتتأثر بعدة عوامل وسيطة تتضمن البيئة المحيطة، الثقافة التنظيمية السائدة، هيكل المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات وحتى نوع التكنولوجيا المعتمدة، إلا أن دور المورد البشري يعتبر محور العملية الإدارية داخل التنظيم من خلال مدى قدرته على التحكم في هذه التكنولوجيا ومدى تأقلمه مع طبيعة الوظائف الجديدة التي تستدعي مهارات إضافية وقدرات خاصة من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

#### 1- دور الخصائص الوظيفية في تنمية العمل المؤسسي

تسببت التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة في زيادة درجة المنافسة التي تواجه المنظمات، كما تسببت في تغيير طبيعة العمل، حيث توسع استخدام الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة، بما إلى درجة ظهور وظائف يستلزم القيام بها أفراد ذوي مهارات عالية وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى اختفاء العديد من الوظائف ذات الطابع التقليدي.

وبناء على ذلك ومن أجل المحافظة على فعالية التنظيم وكذا مستوى المنافسة بات من "الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنها من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب فالأمر يتطلب أيضا وضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة إدارة الموارد البشرية"<sup>2</sup>، حيث ساهمت كل من العولمة وتخفيف القواعد والقوانين وكذا التطورات الفنية في تغيير طبيعة الوظائف والعمل ويرجع ذلك لسبب رئيسي وهو التحول الملحوظ من

الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية في دول شمال أمريكا وغرب أوروبا هذه الوظائف تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية وفي نفس الوقت الحاجة إلى أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية تركز على الاهتمام بعنصر رأس المال البشري.

هذا ويشير رأس المال البشري (Human Capital) إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بشركة ما، وتزايد الاهتمام برأس المال البشري بسبب تزايد أعداد الوظائف في قطاع الخدمات، حيث تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها أن يكون مدربا وعلى علم ودراسة أكبر من تلك التي تتطلبها الوظائف في القطاع الصناعي والتحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين في إدارتهم لقوة العمل في الوقت الحالي والذي يتسم بالاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والتحول من الوظائف بالقطاع الصناعي إلى العمل بقطاع الخدمات، هو أنه يصعب التعامل معهم بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً مع أسلافهم، حيث يقول أحد الخبراء أن هناك تحول سريع في التوظيف، حيث تم التحول من العمالة اليدوية إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفي المعرفة الذين يقاومون الأوامر والنظم الرقابية المتبعة والمأخوذة من النظم العسكرية منذ مائة عام مضت<sup>3</sup>.

وهو ما يشير إلى أنه من الصعب توجيه الأوامر وإسداء التعليمات إلى مثل هذه العمالة (عمال المعرفة) ومنه وجب على إدارة الموارد البشرية، التركيز أكثر على الأساليب الحديثة في عملية الاختيار والتدريب والتحفيز، حتى تتمكن المنظمة من ولائهم واستقرارهم في العمل والاستفادة من طاقاتهم المعرفية في تحقيق الأهداف التنظيمية وفق متطلبات الجودة الشاملة.

تشير المنطلقات النظرية في المجال التنظيمي، إلى أن لبروز الاتجاهات الثورية الجديدة، كالتغير التكنولوجي السريع، والتوجه نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات بالإضافة إلى المنافسة العالمية وضع المنظمات الحديثة بين محكين إما أن تتواءم مع المعطيات النسقية الجديدة، والتأقلم مع التغييرات الحديثة وبالتالي القدرة على المنافسة والأداء الفعال ومنه الاستمرار وإما الزوال.

## 2- دور الخصائص الوظيفية في تنمية السلوك الإيجابي للمورد البشري

تشير الأدبيات الحديثة في التنظيم إلى أهمية الدوافع كآلية لتوجيه وتنمية السلوك الإيجابي للفئات الفاعلة في اتجاهات محددة، مبلورة بذلك رابطاً مع كافة مظاهر النشاط الاجتماعي والنفسي في إثارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق النجاح والفعالية في تطبيق التكنولوجيا الحديثة من خلال إدراك الفئات المسيسة لأهمية توفير الأفكار الجديدة للمورد البشري مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.

حيث تشير الأدبيات الحديثة في مجال القيادة الإدارية إلى الدور الذي قد يلعبه القائد الجيد على رأس عمله من خلال تنظيم طاقات مرؤوسيه وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها كما يعمل بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد في المقابل يحاول خفض السلوك السلبي من خلال إيجاد مناخ أفضل للعمل وتحقيق جودة في الأداء وهذا من منطلق أن فاعلية أي منظمة تركز على كفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الوسائل

المادية بما فيها تكنولوجيا المعلومات في نفس السياق تشير تحليلات الباحثان "Hackman And Oldham" اللذان وضعوا الإطار النظري لنموذج خصائص العمل حيث أشاروا إلى العلاقة القوية بين كل من خصائص العمل ونتائجه "فنظريتهما شاملة لإثراء العمل حاولت تبين تأثير مكونات العمل وأبعاده المختلفة على رضا العاملين ودافعيتهم حيث تحدد النظرية خصائص العمل الضرورية لإثراء الوظائف والتي تعني جعل العمل أكثر متعة وذا قيمة أكبر وجعله يتصف بالتحدي وذلك عن طريق استخدام مزيج من الخصائص المرغوبة في وظائف الأفراد"<sup>4</sup>.

وهو ما يدل على أهمية إدخال التكنولوجيا الحديثة على مختلف مراحل العمل وكذا الاعتماد أكثر على التقنيات الحديثة في عمليات إتخاذ القرار وإدارة الوقت ونقل المعلومات عبر مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية من أجل خلق دافعية أكبر في العمل، هذه التقنيات يمكن تفعيلها من خلال زيادة الدافعية لدى الأفراد العاملين في المنظمات على استعمالها من خلال الاعتماد على كفاءة وخبرات المشرفين والقادة الأكفاء القادرين على الرفع من مستوى الدافعية لارتباطها بمستوى الإنجاز والأداء لذا فقد أشارت الكثير من الأبحاث والدراسات إلى أهمية فهم التفاعلات الداخلية للأفراد العاملين في المنظمات والتي تدفعهم لتحقيق الأهداف وهو ما أعطى الدافعية كعاملا مهما في فهم سلوك الأفراد.

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

حيث تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى كل " من "Turner & Lawrence"، في عام 1965 وإلى "هاكمان Hackman" و "لورل Lawler" في عام 1971 ولقد ركزت النظرية على العديد من خصائص العمل القابلة للقياس وأدركت أن الأفراد يمكن أن يستجيبوا بشكل مختلف لخصائص هذا العمل"<sup>5</sup>.

وتعد الدراسة التي قاما بها "هاكمان" و"أولدهام" من الدراسات الرائدة التي وضعت إطار نظري لنموذج خصائص العمل، حيث يشرح بشكل دقيق ومنظم العلاقة بين خصائص العمل ونتائجه "هذه النظرية الشاملة لإثراء العمل حاولت تبين تأثير مكونات العمل وأبعاده المختلفة على رضا العاملين ودافعيتهم، حيث تحدد النظرية خصائص العمل الضرورية لإثراء الوظائف ويعني إثراء الوظيفة أنها الطريقة التي يتم بواسطتها جعل العمل أكثر متعة ودا قيمة أكبر وجعله يتصف بالحرية وذلك عن طريق استخدام مزيج من الخصائص المرغوبة في وظائف الأفراد"<sup>6</sup>.

وتؤكد هذه التحليلات أن التكنولوجيا الحديثة أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تبلور من خلال تنوع الأنشطة المكونة للعمل وهو الأمر الذي حتم تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، بالإضافة إلى تعديل علاقات السلطة، من خلال إعادة التصميم الوظيفي، فحسب الباحثان "هاكمان" و"ولدهام" فإن التغيير في أبعاد الوظيفة من شأنه الزيادة في الدافعية والرغبة في العمل، كما يساهم في زيادة الرقابة أو الضبط الذاتي، كما أن

للمهارات التي تتطلبها الوظائف المعتمدة على التكنولوجيا تمكن من تزويد العامل بالمرونة خاصة مع إعطاء الحرية في اتخاذ القرار على مستوى حدود متطلبات الوظيفة.

ومن أجل فعالية الأداء باستعمال الإثراء الوظيفي فإن "هاكمان" و"ولدهام" يؤكدان على ضرورة تجريب ثلاث (03) حالات نفسية يجب أن تجرب من قبل العامل، فإذا تم الحصول على نتيجة مرغوبة فإن العامل يجب أن يقوم بالتالي:<sup>7</sup>

- يجب أن يقوم بتجربة العمل من خلال بعض نظم القيم التي يجب أن تكون مقبولة.
  - يجب أن يقوم بتجربة المسؤولية الشخصية لنتائج العمل واعتباره مسؤولاً شخصياً عن نتائج العمل.
  - يجب أن يعلم الفرد نتيجة جهود عمله.
- فإذا حددت الحالات النفسية الثلاثة معا فإنه يمكن معرفة الحالات المرتبطة بالنتيجة النهائية وهي:
- توقع أن العامل محفز داخليا في العمل وبشكل خاص إذا كان يشعر أنه جيد عندما ينجز بشكل جيد ويشعر أنه سيء إذا كان ينجز بشكل رديء.
  - يجب أن يكون العاملين راضين عن فرص النمو الشخصي والمهني في العمل ومع العمل بشكل عام.
  - يجب أن يتوقع العمال أنهم ينجزون بشكل فعال في العمل.
- هذا الطرح يمكن من خلاله تحفيز العاملين من خلال التحفيز المستند على الوظيفة المشغولة المرتبطة بخصائص العمل والذي يمكن أن تكون التكنولوجيا إحدى هذه العوامل المحفزة إذا ما روعيت مختلف القيم التي يحملها العامل معه داخل التنظيم وتلك المعتمدة أو المتعارف عليها داخله، خاصة تلك المتعلقة بمنح المسؤولية الشخصية عن نتائج أدائه، وهو ما يشعره حسب "هاكمان" و"ولدهام" بالمسؤولية أين سيقوم بتحسين وتجويد أدائه بمحض إرادته كونه على معرفة مسبقة بنتائج أدائه.

وحسب هذا النموذج النظري الذي جاء به كل من "هاكمان" و"ولدهام" فإنه يتضمن خمسة (05) خصائص وأبعاد وظيفية يروها على أنها مسؤولة عن نشأة حالات نفسية لدى العاملين تؤدي إلى نتائج سلوكية تتمثل في زيادة دافعيتهم وجودة أدائهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي وخفض معدلات ترك العمل وتسمى هذه الخصائص أبعاد العمل الأساسية، هذه الخصائص حسب كل من (Uhl-Bien, and Osborn) هي:<sup>8</sup>

**تنوع المهارات (Skill Variety):** يعني مدى ما يتطلبه العمل من نشاطات مختلفة لإنجازه والتي تشمل على استخدام الفرد للعديد من المهارات والمواهب المختلفة.

**هوية العمل (Task Identity):** تعني مدى ما تطلبه الوظيفة من الإتمام الكامل للعمل وإتمام أجزاء معروفة منه وذلك يعني إنجاز العمل من البداية إلى النهاية مع وضوح المخرجات.

**أهمية العمل (Task Significance):** تعني مدى شمولية العمل على التأثير البارز في حياة الآخرين وعملهم سواء داخل المنظمة أو خارجه.

الاستقلالية (Autonomy): تعني مدى ما يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية واستقلالية وحرية تصرف في جدولة العمل وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازها.

التغذية الراجعة (Feedback): تعني مدى حصول الفرد على معلومات واضحة ومباشرة على مستوى أدائه ونتائج عمله.

حسب هذا الطرح فإنه يمكن للميزة التي قد تمنحها التقنيات الحديثة في العمل من شأنها الرفع من مستوى الأداء وتجويده من خلال ما تخلفه من دافعية في العمل مع الرفع من مستوى الرضا الوظيفي خاصة وأن الوظيفة التي تعتمد على التقنيات الحديثة لها خصوصيتها لاسيما تلك المتعلقة بالمهارات والمواهب فالتحكم الجيد بهذه التقنيات يعد من الأساسيات في شاغل الوظيفة والتي تساعده في رسم هويته الوظيفية والتحديد بالدقة المطلوبة لمواصفات المهام والتخلص من غموض الدور وهو ما يمكن من التأثير في الحياة الوظيفية لجماعة العمل داخل التنظيم.

من جهة أخرى والمتعارف عليه في أوساط الباحثين في مجال التنظيم أن للتقنيات الحديثة دور في منح أكثر استقلالية لشاغل الوظيفة، فالمهام والنشاطات التي تتطلبها الوظيفة أكثر وضوحا مقارنة بالوظائف التقليدية (اليديوية)، ومنه فهي تمنح مزيد من الشعور بالاستقلالية للعامل، ناهيك عن ما قد يستفيد منه بعد الحصول على المعلومات المرتدة وكل ما يتعلق بمستوى أدائه ونتائج عمله.

في نفس السياق تشير المعالم النظرية إلى أهمية الدافعية كمحرك داخلي للأفراد والذي يحفزهم إلى بعض الإجراءات والسلوكيات، حيث توجه الدافعية الأفراد نحو شيء ما، قد يكون سلبيا أو إيجابيا وهو ما يحاول القائد أو المشرف توجيهه وتحويله إلى سلوك مرغوب فيه وبالتالي تنمية السلوك الإيجابي والدفع به لتحقيق جودة في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم في المنظمات تتمثل في خلق حوافز وبيئات عمل تمكن الأفراد من أداء أفضل حيث تهدف الدافعية إلى جذب الأفراد وإشراكهم في العمل الذي يقومون به وذلك لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات الممكنة للأفراد والمنظمة ككل.

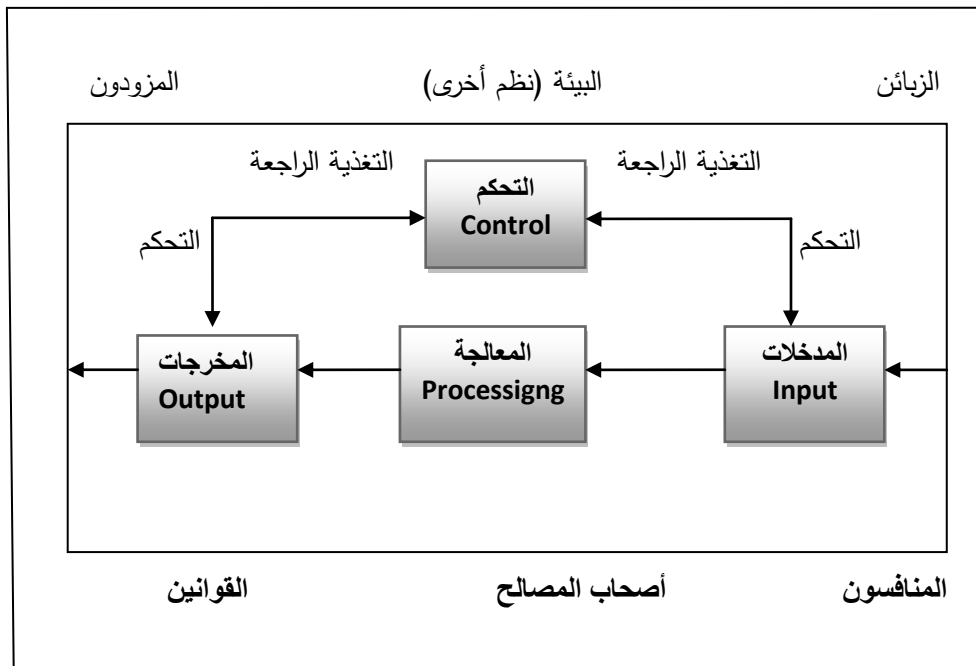
إن عمليات التغيير في البيئات التنظيمية قد تعود إلى المستويات العليا من متخذي القرار وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات الوظيفة وما يجب توفره من تكنولوجيا متطورة بما فيها الأنظمة الحديثة للمعلومات وبرمجيات إدارة مراحل العمل، بات أكثر من ضروري من أجل تحقيق المستويات المطلوبة من الدافعية في العمل.

## 2-1- الأنشطة الرئيسية لأنظمة المعلومات

يمثل النظام المفتوح مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل معا عن طريق قبول المدخلات ومعالجتها لتعطي مخرجات مع ضمان المراقبة والتقييم والتغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات ضمن حدود النظام متفاعلا مع الأنظمة الأخرى في البيئة المحيطة<sup>9</sup>، هذا وبما أن نظام المعلومات قائم على التفاعل بين عناصره وهو الشرط الأساسي لنقول أن لدينا نظام للمعلومات.



## الشكل رقم (01): يوضح الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات



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

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه المكونات الرئيسية لنظام المعلومات الذي يضم خمسة عناصر أساسية (مدخلات، معالجة، مخرجات و تغذية راجعة) بالإضافة إلى عوامل البيئة الخارجية، وبصرف النظر على الآلية التي تعمل بها أنظمة المعلومات فإنه لا بد من أن يكون هناك هدف عام محدد وواضح للنظام والذي نسعى لتحقيقه بعدها يمكن أن نحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة له، التي يجب أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر (النسق الفرعي) هدفه الذي يساهم في تحقيق الهدف العام للنظام (النسق الكلي).

## 2-2- البناء النسقي لنظم المعلومات الإدارية

تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس للنسق التنظيمي والتي تشير إلى مجموعة المكونات المادية والبرمجية والبشرية والشبكات التي تحقق جملة الأهداف التنظيمية في منظمات الأعمال الحديثة هذه الوسائل تعد الدعامات الرئيسية المشجعة على إنسيابية العمل بطريقة تحقق الرشاقة المنظمة إلا أن رواد الدراسات البحثية في مجال التكنولوجيا فتح عدة مدارج تفكيرية تشير إلى أنه لكل من هذه التقنية معاييرها في الفهم والتقدير على أن تشارك في سياقها " الإداري والتنفيذي " كقاعدة ضرورية يلزم توافرها للاستعانة بها واستغلالها بطريقة عقلانية وما يؤكد على الدور الإيجابي لمختلف النظم الإدارية المعتمدة ما أقره "الحميدي وآخرون" على أنه يترتب على استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة في المنظمات آثار تنظيمية وإدارية، حيث لها تأثير على البناء التنظيمي للمنظمة، من خلال التحول من المركزية إلى اللامركزية باستخدام شبكات الاتصال التي تعزز هذا المفهوم كما ساهمت في تقليص

حجم الوظائف والمستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة".<sup>10</sup> وهو الأمر الذي يشير إلى أن لنظم المعلومات الدور الفعال في عملية اتخاذ القرار الإداري كونها تقلص من الوظائف والمستويات الإدارية فهي تلزم إعادة الهندسة من خلال اعتماد الهياكل التنظيمية المسطحة بدل العمودية (كثيرة المستويات الإدارية) وهو ما تشير إليه دراسات (الكيلاني وأخرون)، عن تأثير تلك النظم في التنظيم حيث يرون على "أنه من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات حتى تتم الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم داخل المنظمة وتشمل المعلومات تحديدا الهيكل التنظيمي والواجبات والصلاحيات"<sup>11</sup>، ناهيك عن ما توفره من تخزين للمعلومات الجاهزة وتحريكها وسهولة الوصول إليها ما ينعكس على رشاقة في اتخاذ القرار ومن هنا يمكن لأدوات "تقنية المعلومات أن تعمل على إيجاد وحدات تنظيمية جديدة وإلغاء أو تغيير مهام بعض الوحدات القائمة، مثل الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات أو توزيعها وذلك بعد انتشار أنظمة الاتصال المباشرة وظهور الحاسبات الإلكترونية الصغيرة منخفضة التكاليف".<sup>12</sup>

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

وتسهم نظم المعلومات الإدارية على اختلاف مجال نشاطها في حل المشكلات التنظيمية وفق طريقتين أساسيتين:<sup>13</sup>

- يعد نظام المعلومات الإدارية موردا أساسيا للمعلومات على مستوى التنظيم لحل المشاكل ويكون النظام توكيدا رسميا من منفذي الإدارة العليا لجعل الحاسب متاحا لجميع المديرين ويضع نظام المعلومات الإدارية الأساس للإنجازات في المجالات الأخرى - نظم دعم القرارات- المكتب الافتراضي- النظم المعتمدة على المعرفة.

- ويساهم نظام المعلومات الإدارية في تحديد المشاكل وفهم فكرتها الرئيسية وجعل تدفق المعلومات بصفة مستمرة إلى المدير بما يمكنه من تحديد المشاكل التنظيمية الوشيكة الحدوث وفهمها وتحديد مواقعها ومسبباتها.

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

## 2-3- أنظمة تدفق العمل كآلية لتنفيذ عملية العمل المؤسسي

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

أ- ماهية تدفق العمل: لا يوجد مصطلح علمي "عربي" معتمد يصف هذا المصطلح الأجنبي إلا أنه جرت العادة على تقسيم هذا المصطلح إلى جزئين وترجمة كل جزء على حدا للوصول إلى معنى يعبر بشكل كافي عن المعنى المقصود به من المصطلح الأجنبي (Workflow)، حيث يترجم الجزء الأول (Work) بـ "عمل" أما الجزء الثاني (Flow)، فيترجم بـ "تدفق" لنحصل على ترجمة مقبولة للمصطلح الأصلي وهي "تدفق العمل"<sup>14</sup>.

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

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

ب- أنظمة تدفق العمل (Workflow management System): هي عبارة عن "حزمة من البرامج والتطبيقات التي تستخدم لدعم وإدارة وإجراء "تدفق العمل"، حيث أن العديد من هذه الأنظمة توفر إمكانية القيام بعملية تقييم وتحليل لعملية "تدفق عمل" للحرص على معرفة نقاط الضعف أو المشاكل التي تواجه هذا الإجراء وبالتالي التغلب عليها لضمان سير عملية تدفق العمل على أفضل وجه ممكن، معظم هذه الأنظمة تتكامل مع أنظمة أخرى كأنظمة قواعد البيانات البريد الإلكتروني، إلخ، هذا التكامل يوفر بنية وأساس قوي لتوثيق جميع الإجراءات أو عمليات تدفق العمل بالإضافة إلى توفير إمكانية إستفادة (تكامل) أنظمة أخرى مع النظام الحالي"<sup>15</sup>.

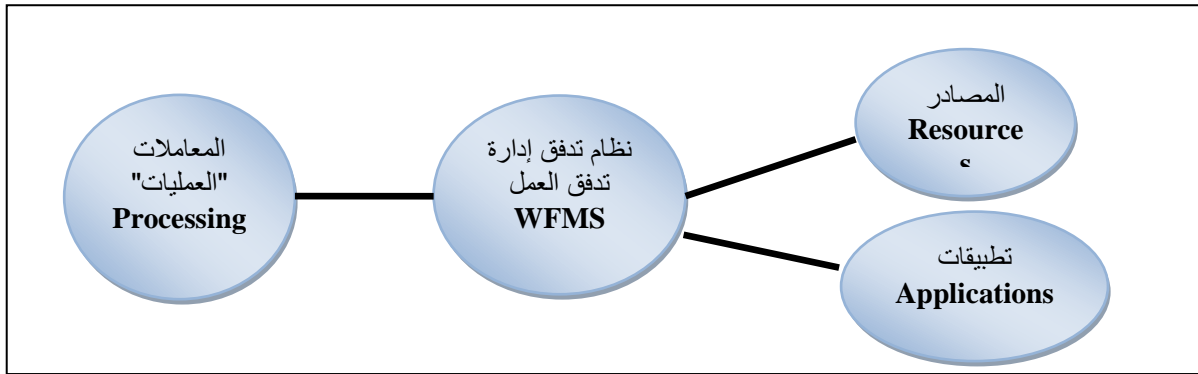
ج- مكونات نظم تدفق العمل: يمكن وصف تدفق العمل دائما "باستخدام تقنيات تخطيط التدفق (رسمية أم غير رسمية) توضح اتجاه تدفق البيانات من خلال خطوات المعاملة العملية، مكونات تدفق العمل يمكن أن تصنف ضمن إحدى هذه الفئات الثلاث:<sup>16</sup>

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

يمكن دمج التصنيفات الثلاث فقط في حالة ما إذا كانت مخرجات الخطوة السابقة تساوي بالضبط متطلبات (مدخلات)، الخطوة التالية وبالنسبة للحوارزيمات فتستخدم غالبا في حال كان لكل عملية أو خطوة تالية أكثر من احتمال (مسار) وفق شرط معين أو مجموعة من الشروط.

وتدور الفكرة الأساسية في عمل نظام إدارة تدفق العمل في الفصل بين المعاملات "العمليات" والمصادر والتطبيقات والتركيز على إمداد المعاملة "العملية" كوحدة واحدة بكل ما تحتاجه وعدم التركيز على محتوى المهام المنفردة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح الفكرة الأساسية في نظم إدارة تدفق العمل



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

#### ثانيا: إعادة وصف العمل كمتطلب لموائمة التكنولوجيا الحديثة في العمل

إن التغييرات التي تسعى المنظمات الحديثة لمواكبتها من خلال الاعتماد على ما يسمى بمدخل إعادة "التصميم الوظيفي" الذي يهدف أساسا إلى مواكبة مستجدات ساحة العمل مثل التغييرات التكنولوجية يمثل نوع من الإثراء الوظيفي الذي يمس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وكذا تحديد علاقات السلطة ومنه إلى ضبط كل أنساق السلوك التنظيمي الفعال وهذا ما أكدته تحليلات **هاكمان والدهام**: "على اعتبار أن التغيير في أبعاد الوظيفة يمكن أن يؤثر في الدافعية من خلال الرقابة والضبط الذاتي حيث أن تنوع المهارات يزود العامل بالمرونة التي يحتاج إليها للتعامل مع التغييرات ومن ثم تزداد رقابة العامل على عملية التحويل أو في ممارسة الأنشطة والتصرف".<sup>17</sup>

ولكي تستطيع المنظمة الاستثمار في موظفيها بالشكل الصحيح لا بد من أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون وصف وظيفي (وصف العمل) وصفا دقيقا لأنه يصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل بالوجه الأمثل. "ويجب مطابقة الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي مع ما تحتاج إليه المنظمة لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل عملية البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية".<sup>18</sup>

ومن أجل تحقيق تحليل وظيفي دقيق يتجلى في سلوك المورد البشري من خلال الانضباط والرقابة الذاتية للعامل يجب أن تكون الواجبات والمسؤوليات للوظيفة كما هو في الحاضر أي تحديد ما يجب أن يعتقد أن تكون عليه المهمة ومعرفة الحد الأدنى من المتطلبات الكافية لدعم الأداء المرضي لهذه الواجبات والمسؤوليات، هذا من جهة ومن جهة أخرى ومن ناحية الإشراف والقيادة فإن ضرورة تحليل الوظيفة مع مراعاة المستجدات من أنساق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، تشير إلى أنه لا بد على القائد الإلكتروني الذي يسعى إلى إعطاء الفرصة للموظفين للعمل بروح الفريق وبشكل أسرع مما له انعكاس على تطور الأداء الإبداعي لديهم، فهذا التحليل يساعد المشرفين من القادة داخل التنظيم على تعيين العمل للمرؤوسين حتى يتمكن من توجيه ورصد أدائهم كما أنه مفيد في تقييم الأداء، بالإضافة إلى أنه يساعد في إعداد برامج التدريب والتطوير.

هذا وركزت الدراسات والأبحاث في موضوع الإثراء الوظيفي على أن الإستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد (النفسية والاجتماعية). من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يشير هو الآخر إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة والنتائج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ففي البداية كان سائدا أن التكنولوجيا الحديثة أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل وبالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضا عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها:<sup>19</sup>

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (يشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
  - غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في الأداء.
  - تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
  - استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
  - استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية مع الحاجة في عمليات لإقناع والاتفاق والاتصالات الغير لفظية.
- حيث يعتبر الإثراء الوظيفي ونماذجه إحدى السبل الكفيلة بالتخفيف من عوائق الرضا الوظيفي للعمال من هذه النماذج، نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة باعتبارها، إحدى النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي، حيث ظهر هذا النموذج لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد معاهد الاستثمارات حيث لاحظ

المشرفون على إدارة المعهد بأن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقا للأسس التالية:

- تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.

- تشكيل المجموعة وفقا لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد من أن تمتلك المجموعة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم وأن تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها ومهاراتها.

- تحديد وبناء معايير أداء المجموعة وغالبا ما تحدد هذه المعايير من قبل أفراد المجموعة نفسها ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء وإضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع، فالمجموعة تقوم بتدعيم التوعية وحل المشاكل ذاتيا إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفقا للفرق المدارة ذاتيا كأحد نماذج الإثراء الوظيفي فإن الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل بالأتي:

المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية.

تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد.

التنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة.

الرقابة الذاتية من قبل الفرد والجماعة.

توفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق.

مراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية.

تحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة.

تشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

إن الاعتماد على مثل هذه النماذج من شأنه أن يكون من الخطوات الأساسية في تجويد الحياة الوظيفية للعمال، كما يمكن أن تكون المرتكزات الفعالة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها في المجال التنظيمي، لاسيما وأنها تركز على المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل، كما يمكن تضمين الالتزام التنظيمي، كبعد أساسي لتحسين جودة أداء الخدمة الفنية من خلال الأثر الذي قد يحققه ويتجلى في الانضباط والرقابة الذاتية للعمال، حيث تتوقف هذه النجاحات التنظيمية على طبيعة مخرجات القيادة الإلكترونية التي تعزز الثقة الإلكترونية في التنظيم، انطلاقا من تنمية العلاقات بين جميع الفاعلين (الجماعة والتنظيم ككل)، حيث تؤكد دراسة "أولي ريتشمان" في هذا الصدد "على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموع المخرجات المهمة ويأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل،

إضافة إلى المبادرة والإبداع<sup>20</sup>، ضمنت هذه المعالم التحليلية نقطة انطلاق تصورية لأهمية الالتزام التنظيمي من منطلق الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وذلك لما تحقّقه من زيادة في درجة التزام العاملين وانضباطهم وتحقيق الرقابة الذاتية هذه الأهمية تتجلى في:<sup>21</sup>

ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الهامة.

تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمات التي ينتمون إليها.

إيجاد الدوافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء للمنظمة.

أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفز على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.

على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.

إن شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويجاولون العمل بكفاية أفضل وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

كلما زادت درجة التزام العاملين اتجاه المنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين أي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والتطوير لأحوالهم.

كلما زادت درجة التزام العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل ايجابي، كما أن شعور الأفراد بالالتزام تجاه المنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بدل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

### ثالثا: القيم التنظيمية كعنصر داعم في تنمية العمل المؤسسي

تشير الدراسات التنظيمية إلى أن البعد القيمي يعد من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها وفي هذا الإطار تشير بعض البحوث السوسيو- تنظيمية إلى أن القيم الشخصية والاعتقادات التي يتبناها الفاعلين داخل التنظيم لها الدور الكبير في تفعيل العملية الإدارية فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية ويكون ذلك من خلال تفهم القادة لقيم مرؤوسيهم وبالتالي مشاركة مشاعرهم وهمومهم مما يخلق أثر ايجابي على نفسياتهم والعكس كذلك، فالقيم بهذا المعنى حقيقة جوهرية في حياة المنظمة وتشكل جزءا أساسيا من ثقافتها التنظيمية، حيث تعرف القيم التنظيمية على أنها " مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة وتصبح إطارا مرجعيا من المعايير

تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد داخل المنظمة للتمييز بين ما هو مقبول وما هو مرغوب وما هو صحيح وما هو غير صحيح وما هو مشروع وغير مشروع وما يترتب عليه السلوك الوظيفي من وجهة نظر المؤسسة والمجتمع".<sup>22</sup>

فالقيم التنظيمية من خلال هذا التعريف هي بمثابة مجموعة من الأسس والمعايير محددة في مجال العمل تتحكم في سلوك الفرد العامل في المنظمة وتكون بمثابة معيار يقاس عليه عمله وواجبه إزاء هذا العمل وهذا يعني أن قيم العمل تبرز عندما يجد العامل نفسه مكبلا بواجباته الوظيفية من جهة ومصالحه التنظيمية من جهة أخرى<sup>23</sup> وهو ما يحتم على صانعي القرار في المنظمة مراعاة مجمل القيم المتشعب بها الفرد لاسيما تلك التي يحملها معه إلى داخل التنظيم، فالمعرفة الجيدة والإحاطة بالأسس والمعايير بمثابة المفتاح الرئيسي الذي يمكن اللجوء له من طرف الفئات المسيسة في سبيل تحسين جودة الأداء، فإدخال التكنولوجيا في الثقافة التنظيمية لتصبح كقيمة فاعلة لدى أفراد التنظيم، تسهم بدورها في تفعيل العمل وتنميته وفق الأهداف المؤسسية المراد تحقيقها، فمعرفة أهم المصادر القيمة للمورد البشري يعد الركيزة الأساسية لفهم سلوكياتهم.

ومن بين هذه المصادر مايلي:<sup>24</sup>

**المصدر الديني:** يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء.

**المصدر الاجتماعي:** نظرا لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، فالقيم التي يؤمن بها المجتمع التقليدي من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك الاجتماعي تختلف عن المجتمع الغربي الذي يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

**الخبرة التراكمية:** تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته.

**جماعة العمل:** بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي يؤمن بها في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد.

تساعد الإحاطة الجيدة بمصادر القيم الخاصة بالعمال، من تحديد المهارات وكيفية توجيه سلوكيات أفراد التنظيم، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالكيفية التي يتم التعامل بها مع مختلف تكنولوجيا المعلومات من طرف الفاعلين



في التنظيم حيث تضيف القيم الدينية مزيدا من الانضباط والالتزام التنظيمي وهذا ما تدعو له مختلف الديانات من وجوب الالتزام بالصدق في العمل والإخلاص في أداء المهام، وهو ما يتوافق مع ما تقدمه التكنولوجيا من طرق واضحة في سير العمل مع الرفع من الرقابة الذاتية لأفراد التنظيم، كما يضيف المصدر الاجتماعي للقيم معرفة مدى تمكن أفراد التنظيم من تكنولوجيا المعلومات حيث يحدد المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد مدى تمكنه من هذه التقنيات على غرار توفر البنية التحتية للتكنولوجيا بالمناطق الحضرية مقارنة بالمناطق الريفية، وهو ما قد ينعكس على قيم الفرد في التنظيم حيث أن الفارق يكون من الوهلة الأولى من حيث التمكن من التقنيات الحديثة، كما تفيد الخبرة التراكمية للقيم الزيادة في المهارة الفنية عند استعمال التقنيات الحديثة في التنظيم، أما جماعة العمل باعتباره كمصدر مهم للقيم فقد يساعد في تنمية المهارة واكتساب مزيد من القيم الإيجابية في استعمال تكنولوجيا المعلومات وهو ما يتطلب من الفئات المسيصة من صانعي القرار ضرورة مراعاة القيم التي يحملها الأفراد من أجل التمكن من السيطرة والتنبؤ بسلوكهم التنظيمي، ومنه إلى تنمية العمل وفق نظم واضحة بالاعتماد على مختلف التكنولوجيا الحديثة المتاحة.

إن مراعاة البعد الإنساني في التسيير هو أهم مبدأ من أجل خلق دوافع لآلية بعث وتوجيه سلوك الفئات الفاعلة في اتجاهات محددة مبلورة في كافة النشاط النفسي والاجتماعي من أجل تحقيق النجاح والفعالية نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات فلقد أشادت الكثير من المنطلقات النظرية على أن قدرة القائد على إخراج أكبر قدر ممكن من طاقة العاملين بالضرورة سيؤول الأمر إلى تحقيق تميز في الأداء المؤسسي.

ولقد أجمعت البعض من الدراسات على ضرورة توجه سلوك القيادات الإستراتيجية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المراعية للتغيرات التنظيمية المستمرة، من خلال إتباع مجموعة من الخطوات أهمها:<sup>25</sup>

- إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- استخدام أسلوب السيناريوهات على الدوام والتساؤل المستمر ماذا لو حدث كذا؟
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- انبثاق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة وتحديد الكيفية التي تؤدي بالوسائل إلى بلوغ الهدف وفقا للتخطيط.

- ألا يكون التخطيط هدفا بحد ذاته رغم أهميته والمرونة بما تتطلبها التغيرات المفاجئة.

كما أنه يمكن تحديد أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل بتوفر الكفاءة في إشراف الرئيس والإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه إلى الرئيس في إدارة الأفراد فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في عمله وتزيد خبراته فيه والذي يتحقق بتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه وأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ما دام بعيدا عن التهديد كما

أن على الرئيس أن يستخدم أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك فحاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية".<sup>26</sup>

لذلك تحتم السياقات المنظمة القيادية إدارة السلوك الفردي من خلال الاعتماد على التوجيه والعلاقات الفعالة وزرع التفكير المنهجي المنظم في التعامل مع متطلبات الوظيفة المعتمدة على التقنية الحديثة مع تجنب التهديد والوعيد دون إغفال أسلوب التشجيع وهذا لحاجة المرؤوس النفسية للتقدير من أجل التقدم والاستمرارية واعتبارها القالب الفعال والمؤثر في خلق التنوع وسعة الأفق.

ومنه فإن التكنولوجيا الحديثة كمظهر من مظاهر التغيير التنظيمي، تعمل على تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة من خلال توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم<sup>27</sup>، إذ يكتمل هذا الطرح من خلال القيادة الرشيدة التي تعي أهمية البعد الإنساني في العملية الإدارية، لهذا يميل بعض الباحثين المحدثين إلى التأكيد على التأثير الانفعالي للفئات القيادية على التركيز على المشاعر الإيجابية لمرؤوسيه من أجل تجويد الأداء المؤسساتي، في محاولة بناء الواقع التنظيمي وفق الأطر والمضامين التي فرضتها البيئة الخارجية بأدواتها المتمثلة أساسا في التكنولوجيا الحديثة.

#### خاتمة

تعزز المدلولات المفاهيمية للأداء المؤسساتي، مجموعة الأبعاد والمؤشرات الموجهة والمشكلة للتنظيم المؤسساتي الرسمي، من خلال تفاعل أنساقها، في سياق بنائي منمط بالعلائق الوظيفية المتضامنة التي تفرضها التغييرات التنظيمية الحديثة، في مقدمتها اعتماد التكنولوجيات الحديثة في العمل الإداري كفاعل رئيسي متكامل لتجويد الأداء.

إن أي مؤسسة تضم أعداد من الأفراد يختلفون فيما بينهم في عدة جوانب إما ثقافيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا... إلخ، إلا أن هؤلاء الأفراد يجمعهم النسق التنظيمي المؤسساتي الذي يرمي في الأخير لتحقيق الهدف العام، وفق ما هو مسطر له من خلال الفاعلين (الرؤساء والمرؤوسين) في علاقة تفاعلية بينهم وبين الوسائل المادية الأخرى (التقنيات الحديثة) كآلية فاعلة لتجويد أداء الخدمة الإدارية والفنية، وهذا بتوفير بيئة عمل محفزة على هذا الأداء من أجل الحصول على نتائج أفضل وهذا لن يتأتى حسب الأدبيات السوسيو- تنظيمية، إلا من خلال إعطاء المورد البشري مكانته بالتركيز على العلاقات الإنسانية، لبلوغ رضا وظيفي ودافعية في الإنجاز يعززان الالتزام التنظيمي، لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة عن الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، بما يساهم في الأخير بخلق موائمة بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظيفة التي أضحت لا تستغني على التكنولوجيا في العمل.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> أمهتان بلوم وجغلولي يوسف: تنمية المورد البشري في ظل أبعاد الصحة المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 9(01)، 2017 ص 11.
- <sup>2</sup> جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 46.
- <sup>3</sup> جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ص 47.
- <sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 214.
- <sup>5</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، ط 1، 2004، ص 315.
- <sup>6</sup> الحراششة محمد: خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ( مؤتم للبحوث والدراسات)، المجلد 19، العدد (05)، 2004.
- <sup>7</sup> رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 316.
- <sup>8</sup> الحراششة محمد: مرجع سابق، ص 140.
- <sup>9</sup> جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد، عمان، ط 2، 2007، ص 22.
- <sup>10</sup> الحميدي نجم وآخرون: نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل، عمان، 2004، ص 294.
- <sup>11</sup> الكيلاني عثمان وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2009، ص 46.
- <sup>12</sup> الديابي عبد الرزاق: تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009/2008، ص 30.
- <sup>13</sup> ريموند مكليود وجورج شيل: نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2009، ص 38.
- <sup>14</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج 1، متوفر على الموقع: [www.tech.wd.com/wd](http://www.tech.wd.com/wd)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/28، على الساعة 20:40.
- <sup>15</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج 1، مرجع سابق.
- <sup>16</sup> أحمد النيب: مقال سلسلة نظم تدفق العمل، ج 2، متوفر على الموقع: [www.tech.wd.com/wd](http://www.tech.wd.com/wd)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/06/29، على الساعة 22:00.
- <sup>17</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المورد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 489.
- <sup>18</sup> ملكة محمد الأسطل، يوسف بحر: مدى فعالية التوظيف وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري (دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، فلسطين)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2009، ص 33.
- <sup>19</sup> أحمد الكردي: من نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr9091.html>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/10/04 على الساعة 23:30.
- <sup>20</sup> مرزوق ابتسام: استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها مديرومدارس وكالة غوث محافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2001، ص 40.39.
- <sup>21</sup> حلس صقر، محمد أكرم: دور إدارة التغيير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين 2013/2012، ص 51.50.
- <sup>22</sup> مصطفى محمود أبوبكر: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2010، ص 111.
- <sup>23</sup> نبيلة وحدي: العمل والقيم... إشكالية الالتزام، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 12، 2014، ص 07.
- <sup>24</sup> خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002، ص 86.
- <sup>25</sup> يونس طارق: الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحات من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 94.93.
- <sup>26</sup> عوض عامر: السلوك التنظيمي، دار أسامة، عمان، ط 1، 2008، ص 197.196.
- <sup>27</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 214-215.