



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - ولاية بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. وسيلة بن ساهل

إعداد الطالب:

بلال زياني

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013-2014

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ قُلْ رَبِّ زِدْنِيْ عِلْمًا }

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

{ طه: 114 }

الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى:

من زرع في حب العلم وكان قدوتي في الحلم وله الفضل في مسكي للقلم أبي العظيم

من ضحت من أجلي وأحبتني بطريقتها الفذة فمن مثلها في عطاءها أمي الفاضلة

من أحيوا فيا الأمل وكانوا سندي في إنجاز هذا العمل إخوتي الأعزاء

من صبر وتحمل معي مشقة الطريق زوجتي العزيزة

وزينة الحياة الدنيا ابني الغالي محمد عبد الرؤوف

بلال زياني

شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل والثناء على نعمه كلها، أود تقديم الشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة وسيلة بن ساهل على إشرافها، صبرها علي وعظيم جهدها وحنكة نصائحها وتوجيهاتها القيمة فجزاها الله خير على وقوفها ودعمها المادي، المعنوي التي قدمتها لي طوال فترة إنجاز البحث.

كما نشكر أساتذة التحكيم لقبولهم تحكيم استبيان الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الدكتور إسماعيل حجازي لدعمه بالنصائح والإجراءات اللازمة طيلة المشوار الدراسي. وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني وكانت له بصمة أو ساهم في إنجاز هذا البحث، كما أتقدم بخالص الشكر وفائق الاحترام إلى كل عمال ومسيري المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ببيسكرة، وأخص بالذكر جميع عمال مكتب التسيير الموارد البشرية والمنازعات خاصة كل من السيد سليمان سليم، السيد غشام عبد الغني والسيد عقبة صحراوي الذين قدموا لي كل التسهيلات وزودوني بكل المعلومات الضرورية من أجل القيام بالدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة. كذلك أود تقديم الشكر الجزيل لكل أساتذة وإداري والزملاء دفعة السنة الثانية ماستر (LMD) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

إلى كل هؤلاء بآرك الله فيكم وشكرا جزيلآ لكم.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات. ففي ظل التغيرات البيئية الحاصلة وحاجة المؤسسات في توفير المعلومات ومعالجتها والزيادة في حجمها وتدفقها بالشكل المناسب أصبح لزاما عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن هذه العملية والأساليب المناسبة لتنفيذها. ولعل أنجع المناهج التي تمكن من تحقيقها هو إمكانية توظيف فرق العمل التي تعبر عن مستوى التفاعل والتكامل والعمل بمرونة بين جميع أعضائه فيما يمكن من إدارة المعلومات والمعارف. وقد توصلنا من خلال إتباع التوجه الاستكشافي واختبار مقترحاتنا بإسقاطها على الواقع باستخدام دراسة الحالة وأداة الاستمارة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان إلى وجود اتصال مفتوح وهادف بين أعضاء الفرق يضمن معالجة جيدة للمعلومات وضمان نقلها. ووجود تكامل بين أعضاء الفريق يعزز من تحقيق أهداف العمل بحيث أن أداء المهام مرتبط بقدراتهم في استغلال وتوفير المعلومات. أن العمل بمرونة بين أعضاء الفريق يضمن تحليل المخاطر وفهم الحقائق وتفسيرها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعلومات، فرق العمل، الاتصال في الفريق، تكامل الفريق، العمل بمرونة في الفريق.

Résumé

Cette étude vise à fournir un cadre théorique et pratique sur la contribution des équipes de travail dans la gestion de l'information, Considérant des changements environnementaux et la nécessité des institutions de fournir des informations et faire leur traitements, il est devenu indispensable de déterminer qui est le responsable de ce processus et les méthodes appropriées pour la mise en œuvre. L'approche la plus efficaces pouvant permettre à atteindre cet objectif est l'établissement des équipes de travail qui reflètent le niveau d'interaction, d'intégration et de travaille de manière flexible entre les membres pour gérer les informations ou la connaissance. Nous avons conclut grâce à une étude exploratoire d'un cas en utilisant d'un questionnaire au niveau de l'établissement hospitaliers du Docteur Saadane que l'existence d'une communication ouverte entre les membres assurant un traitement parfait des informations et leur transfert. D'un autre coté, l'intégration entre les membres de l'équipe permet en fait d'améliorer leurs capacités à exploiter et fournir les informations. Enfin, la flexibilité dans le travail permet d'assurer une meilleure analyse des risques et la compréhension des faits et leur interprétation.

Mots-clés : Gestion de l'information, Equipe de travail, Communication, Intégration, Flexibilité.

Summary

This study aims to provide a conceptual and practical framework about the contribution of work teams in the management of information. Under environmental changes taking place, the need for institutions to provide, deal with, increase the volume and properly flow the information, it becomes imperative to identify the party which should stand responsible of such process and the appropriate methods for its implementation.

Maybe the most effective approaches that allows to achieve such objective, is the possibility of recruiting work teams that reflect the level of interaction, integration and flexibly in work among all of their members, to make the information and knowledge management as possible.

We have achieved, by following the exploratory trend, testing our proposals and projecting them on the ground, by using the case study and questionnaire in the public hospital, Dr. Saadane, the existence of an open and meaningful connection, between the team members, ensures good handling and transfer of information.

The existence of integration between team members enhances the achievement of the objectives of work; the performance of the tasks is associated with workers abilities to exploit and provide information. The flexibly in work between team members includes risk analysis, understanding of facts and their interpretation.

Key words: Information Management - Work Teams - Communication in the Team - The Integration Team - Working Flexibly in the Team.

مقدمة عامة

تشهد المنظمات اليوم تحديا كبيرا نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، ما نجم عن ذلك تعقد مهام الإدارة ومتطلبات أدائها، حيث أن التطور السريع في الكثير من المفاهيم الإدارية والتكنولوجية جعلها تسعى إلى البحث عن الطرق والأساليب المناسبة الرامية إلى تحقيق تفوقها، وتعزيز ما تقدمه من سلع وخدمات مع ما لديها من موارد وإمكانيات تدفعها لتبني السياسات التي تؤدي إلى المزيد من الإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء عن باقي المنافسين.

ومن أجل أن ترتقي المنظمات إلى الريادة وتحقق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات التي تواجهها بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري. وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة القصوى منه واستعماله كمكسب استراتيجي لأنه يعتبر من أهم مواردها والعنصر المهم للوصول إلى فعالية الأداء، ويتضح ذلك عن طريق الاستخدام للمداخل الإدارية الحديثة، التي تعتمد على الاستثمار في المورد البشري والاعتماد على المشاركة والأداء الجماعي، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف، ويعتبر أسلوب فرق العمل من الأساليب المهمة في الإدارة الحديثة للدور الايجابي الذي تلعبه في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات العامة، الزيادة في فعالية القرارات وضمان توفير والمحافظة على المعلومات لأنها تعتبر الناتج الرئيسي لمعظم مهامها وخاصة كونها تمثل قوى محسوسة تقف على خلق الكفاءة وتحسين نشاط المنظمة.

وعليه فالإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

كيف تساهم فرق العمل في إدارة المعلومات في المؤسسة؟

أولاً: الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية يتم تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم القدرة على الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات؟
- هل تساهم القدرة على تكامل فريق العمل في إدارة المعلومات؟
- هل تساهم القدرة على العمل بمرونة في فريق العمل في إدارة المعلومات؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

- تساهم القدرة على الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات؛
- تساهم القدرة على تكامل فريق العمل في إدارة المعلومات؛
- تساهم القدرة على العمل بمرونة في فريق العمل في إدارة المعلومات.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال قيمتين أساسيتين هما:

- 1- **قيمة نظرية:** حيث تبرز قيمة الموضوع في قدرته على إعطاء نظرة جديدة على أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية معاصرة في التوجهات الإدارية الحديثة وكيفية المساهمة فيها.
- 2- **قيمة عملية:** من خلال إسقاط الدراسة على الواقع نحاول التوصل إلى معرفة كيف يساهم فرق العمل في إدارة المعلومات في المؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

- التأكيد على مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات؛
- معرفة ما إذا كان فرق العمل للمؤسسة لها دور في إدارة المعلومات؛
- تحديد كيفية المساهمة بين فرق العمل وإدارة المعلومات؛
- تسليط الضوء على أهمية فرق العمل في مؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز أهمية إدارة المعلومات في مؤسسة محل الدراسة.

خامسا: المنهج المتبع

بغرض إجراء الدراسة الميدانية اعتمدنا على المنهج الاستكشافي وقد تم اختباره على الواقع من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة واعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات. حيث تم على أساسها اختبار فرضيات الدراسة وإعطاء النتائج ومجموعة من الاقتراحات.

سادسا: هيكلية الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعلومات، والذي عرض في المبحث الأول هرمية المعلومات من خلال تعريف البيانات والمعلومات، مراحل تحويل البيانات إلى معلومات، خصائص المعلومات وجودتها، أنواع المعلومات وفي المبحث الثاني فعرض فيه إدارة المعلومات من خلال ماهية إدارة المعلومات ووظائف إدارة المعلومات، أما المبحث الثالث فتم عرض تطبيقات إدارة المعلومات من خلال مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات، أهداف وخصائص نظم المعلومات وأنواع نظم المعلومات.

أما الفصل الثاني فتضمن فرق العمل، والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول فرق العمل من خلال ماهية فرق العمل، أنواع فرق العمل، أدوار أعضاء فرق العمل ومراحل تطور فرق العمل، في حين يتناول المبحث الثاني بناء وإدارة فرق العمل حيث تطرقنا من خلاله إلى خمسة مطالب يتناول كل منها بناء فرق العمل، أساسيات بناء فرق العمل وخصائص بناء فرق عمل فعالة، معوقات بناء فرق عمل، أما المطلب

الخامس فتناول إدارة فرق العمل من خلال مراحل عملية إدارة فريق العمل، أساسيات إدارة فريق العمل، مهارات أداء عمل الفريق، تقييم أداء فريق العمل، أما المبحث الثالث المعنون بعلاقة فرق العمل بإدارة المعلومات حيث يحتوي على أربع مطالب يتناول كل منها نموذج الدراسة والمطلب الثاني قدرة الاتصال في فريق العمل ومساهمتها في إدارة المعلومات وفي المطلبين الأخيرين عرضنا على التوالي قدرة تكامل فريق العمل ومساهمتها في إدارة المعلومات، وقدرة العمل بمرونة في الفريق ومساهمتها في إدارة المعلومات.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا من تطبيق الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث يتمثل المبحث الأول في الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الأخير تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج.

سابعاً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام الباحث بالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة، بدءاً بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بفرق العمل

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية التي تناولت الموضوع:

أ. الدراسات العربية التي تناولت فرق العمل

الدراسة الأولى: سامر عبد المجيد البشابشة ومحمد أحمد الحراحشة (2006)، بعنوان: "اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى. كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والعمر). وقد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدما نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال تطوير استبانة بحثية قاما بتحكيما والتأكد من ثباتها. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (460) فرداً تشكل ما نسبته (25.5%) من مجتمع الدراسة. استخدم مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مجتمع الدراسة، استخدم الرزمة الإحصائية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين فعالية اتخاذ القرارات؛

- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي والعمر)؛
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة).

الدراسة الثانية: صالح عبد الرضا رشيد وود نجاح جابر (2013)، بعنوان: " دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات الأوسط " .

استهدفت هذه الدراسة تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي الذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضاءه فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتعزيز إبداع الفريق، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لآراء 229 من رؤساء وأعضاء مجالس عدد كليات جامعات الفرات الأوسط بلغ عددها 50 كلية. وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة وإبداع الفريق، كما أشرت إمكانية توظيف تلك العلاقة لتعزيز ذلك الإبداع.

الدراسات الأجنبية التي تناولت فرق العمل

الدراسة الأولى: ب. بيلوهوبيك وآخرون (B. Balohopak et al., 2001) بعنوان: التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء. " Factors influencing the successful application of the teams outstanding performance"

تؤكد هذه المقالة أن الإثباتات التي قدمتها مجموعة واسعة من الأبحاث عن العمل ضمن فريق مؤثرة، ففرق العمل قادرة على تحقيق أداء مدهش، أنها تشكل الوحدة الأساسية للأداء بالنسبة لعدد المتزايد من المؤسسات، مع ذلك تبقى فرق العمل المتميزة الأداء نادرة. وتقدم المقالة كذلك نتائج الأبحاث الجماعية التي هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء لقد اشتقت هذه العوامل من الأدبيات التي تناولت كلا من عمل الفريق وإدارة الجودة الشاملة فضلا عن مراجعة أدبيات الدراسات الميدانية أدى هذا البحث إلى بلورة نموذج للتطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء الذي اختبر تطبيقه في إحدى المؤسسات ضمن دراسة ميدانية، وأكثر من ذلك استعملت النتائج من أجل تطوير برنامج تطبيق يهدف إلى تجديد نشاط أداء الفرق في منشآت المملكة المتحدة الصغيرة والمتوسطة الحجم. وكانت نتائج الدراسة الميدانية كالتالي:

- في ظل تخفيض هوامش الربح والطلبات المتزايدة من العملاء لتقديم كميات صغيرة ولكن بسرعة أكبر، برزت الحاجة إلى أن تتغير مؤسسة لينكس، إلا أن الحاجة إلى أن يتغير الأفراد لم تكن أساسا، بل بدا واضحا من خلال نشاطات الفريق أن العمل ضمن فريق لم يكن سلوك أو الممارسة الاعتيادية في المؤسسة ويتضمن فريق الإدارة الذي تشكل حديثا ثلاثة أعضاء جدد نسبيا وكان لديهم أفكار قليلة جدا، أو لم تكن لديهم أفكار مطلقا عن العمل في المؤسسة، وحددوا بعد ذلك عدة فرص للتحسين والتغيير تبين أن الأفكار التي يولدها الأفراد في الفريق

ويطبقها الفريق ككل، تحقق نجاحا أكبر عندما يكون الفريق كله قد شارك بالفكرة ولوحظ كذلك أن الأفكار لم تكن تطبق دائما بنجاح عندما يرفع ضدها الأفراد أصوات الاعتراض، وتبين أنها أقل نجاحا عندما لا تكن هناك حاجة أي عضو من الفريق للابتكار، لكنها كانت تبدو واضحة جدا في ما بعد؛

- التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء تظهر تبادل للمعرفة والمعلومات، المهارات بين أعضائه ولوحظ على الفور أنه على الرغم من أن المهارات الفنية للفريق كانت متطابقة للغاية إلا أنها اختلفت كثيرا، علما بأنهم جميعا مهندسون ماهرون يتمتعون بمهارات إدارية وشخصية واجتماعية.

الدراسة الثانية: إدواردو دافيل وآخرون (Eduardo DAVEL et al, note de recherche 2003-2014) بعنوان: التقسيم الجديد للمسؤوليات داخل منظمة فرق العمل في كيبك بكندا.

" La nouvelle répartition des responsabilités au sein des équipes de travail de l'organisation "

هدفت هذه الدراسة تبين أن العديد من الشركات في كيبك إلى التغيير والارتقاء في تنظيم العمل من خلال إنشاء فرق العمل من الموظفين لفحص مصادر جديدة لتحسين الربحية والإنتاجية ومرونة عملية الإنتاج هذا التغيير له تأثير كبير على طبيعة العمل والعملية ويجعل العمل وفقا لتوجيهات من قبل الفريق والمشاركة في توزيع جديد للمسؤوليات العمل، وسعى الباحثون على أساس ثلاث دراسات حالة الشركات في كيبك، إلى تقديم اقتراح بأن العلاقات الاجتماعية وعملية المساءلة داخل فرق يبدو أنها تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل مثل المهارة، ونوعية العلاقات في مكان الاعتماد المتبادل بين الأشخاص، بالتناوب بين الفرق، وملاحظات العملاء والدعم من الإدارة وأيضا تركز بحثهم على الإجراءات المنطقية التي تطور عملية المساءلة داخل فرق وقد تم التوصل إلى أن هذه العملية أكثر أهمية من نقل المسؤولية، والتي لديها العديد من الطرق لإضافة مهام الإنجاز أي الاعتراف من قدرة فرق لتوجيه عمل معين وأيضا في هذه الدراسة تبين أن العمل الجماعي يستخدم الآليات الأساسية للمساءلة داخل فرق

وتوصلت الدراسة أيضا لنتائج التالية:

- في دراسة حالة الشركة B أن مهارة الترابط داخل وبين الفرق هي التي تجعل من الممكن وضوح الإجراءات ويمكن أعضاء الفرق من التدخل والمساعدة وأيضا تحسن التواصل بينهم؛
- في دراسة حالة الشركة A أن هناك إمكانية لتدخل العملاء مباشرة مع أعضاء الفرق وذلك من خلال الدعم المستمر من قبل الإدارة ويعتبر أسلوب ايجابي للاتصال وأيضا يحفز على جعل الأعضاء أكثر كفاءة وهذا يجعل الحصول على المعلومات ذات الصلة واضحا؛
- في دراسة حالة الشركة C أن هيكل الفرق أفادت من فتح قنوات اتصال في مجال إدارة المناقشات، حيث يمكن إرسال وحل المشكلات لدى الموظفين التنفيذيين وأيضا يلعب دور الاستشارات؛
- أن استقلالية الفرق تنمو من خلال ممارسة المهام الفنية وأن ثقة الفريق في قدراتهم تقوي المساءلة وتقلل من الإشراف النسبي على الفرق؛

- إن تبادل المعلومات الضرورية والعلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق الواحد والكفاءة التي يتمتع بها أعضاؤه تجعل الفريق يعمل بوضوح وتعزز عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم وتوفر الدعم المستمر للإدارة.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة في مجال فرق العمل، حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام هي:

1. دراسات ركزت على فرق العمل بصفة عامة؛
 2. دراسات ركزت على أساليب وإستراتيجيات تزيد من تماسك الفريق وتؤدي إلى تعزيز القرارات؛
 3. بعض الدراسات ركزت على أن الاتصال والتكامل والمرونة في الفرق تزيد من تبادل المعلومات وإنتاجها.
- بينما تناولت الدراسة الحالية موضوع مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات مما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

وتتقاطع أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات ماعدا دراسات بيلوهوبيك وإدواردو التي استخدمت بعض المقاييس النظرية المتعلقة بالدراسة التي اعتمدت على المقابلة والملاحظة كأداة لجمع البيانات. ويسعى الباحث هنا إلى توضيح مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات مركزا تطبيقيا على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمنهج الاستكشافي والاختباري للوصول إلى النتائج المطلوبة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعلومات

تمهيد

يعيش العالم الآن فترة غير مسبقة في تاريخ التطور والتقدم، حيث تتلاحق المتغيرات والمتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم وتتبادل النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية مع ظهور عالم من التكتلات الاقتصادية ومع تحول المجتمعات من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا العالمية، والتحول من المركزية إلى اللامركزية، والتحول من التفكير في البدائل المتعارضة والمتنافسة إلى البدائل المتكاملة والمتداخلة أدت كل هذه التحولات إلى ظهور مجتمع المعلومات ونظم المعلومات، مما كان لها أثرها في دعم واتخاذ القرارات السليمة.

إن مجتمع المعلومات العالمي في العصر الحديث يتقدم بسرعة وبصورة مستمرة، بحيث أصبح النموذج السائد عالمياً هو مجتمعات المعرفة القائمة على الاستثمار الفعال في إدارة المعلومات الحديثة. كما أن قدرة المنظمة على إدارة المعلومات بكفاءة وفعالية تعتبر إحدى أهم التحديات التي تواجهها في عصرنا الراهن. فالمعلومات هي المرجع الأساسي لانجاز جميع المهام اليومية لدى مختلف المنظمات الحكومية والخاصة كما أنها الناتج الرئيسي لمعظم هذه المهام مما زاد من أهمية التوثيق العلمي للمعلومات والمهام الخاصة بها وأصبح ذلك هو الفيصل بين تقدم وتخلف المجتمعات في العالم لذلك نجد أن إدارة المعلومات نالت اهتمام الباحثين والعلماء في مختلف الثقافات في العصر الحديث بحيث أصبح يطلق عليها عصر المعلوماتية ومما ساعد أيضاً على دعم ذلك التطور التقني الهائل في أجهزة ونظم وبرمجيات معالجة المعلومات الحديثة.

يستعرض هذا الفصل إدارة المعلومات وعناصرها الأساسية ويركز على وظائف إدارة المعلومات وتطبيقاتها.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

المبحث الأول: هرمية المعلومات

تعتبر المعلومات في المنظمات العصرية موردا لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال أو العمل، إذ أنها تعد المصدر الأساسي لكل العمليات أو الإجراءات؛ فاتخاذ القرار في الأصل هو نتاج عملية مفاضلة بين عدة بدائل، وهذا حتما لا يتأتى إلا بالاعتماد على معلومات صحيحة وملائمة ناتجة عن نظام متكامل.

المطلب الأول: تعريف البيانات والمعلومات

تعتبر البيانات والمعلومات لازمة وضرورية للإدارة في عملية صنع واتخاذ القرارات وإن كثيرا ما وقع الخلط بين مفهومي المعلومات (Information) والبيانات (Data) لارتباط المصطلحين ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا مما يستدعي ضرورة توضيح مفهوم كل منهما ويقصد بهما.

الفرع الأول: تعريف البيانات Data

يعرف كل من واستون (Waston, 1999)، ومداو وآخرون (Meadow et al., 2000) على أن البيانات "عبارة عن حقائق أولية غير ملخصة وغير محللة"¹.

ويرى الطاهر البيانات على أنها "أي شيء يمكن أن يعطي معنى؛ يمكن أن تكون أرقام وملامح الوجه والألوان والأحداث والكلمات، لأنها إذا عولجت بطريقة معينة يمكن أن نعطيها معنى كما أن الأخبار والأحداث والرموز والأصوات هي أيضا بيانات أي أن البيانات هي معلومات غير معرفة"². ويضيف أيضا "كل المعطيات غير المنظمة كالنتائج الإحصائية ونتائج الاستطلاعات والتنبؤات المجمع من المصادر المختلفة داخلية كانت أم خارجية"³.

حسب السالمي يرى البيانات "عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غي مرتبطة أو غير مهيكلة وغير مجدية وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة"⁴.

مما سبق يمكننا اعتبار البيانات على أنها مواد خام تأخذ عدة أشكال قد تكون أرقام أو حروف أو رموز أو إشارات أو جمل لا معنى لها في شكلها الخام إلا إذا تمت عمليات معالجتها باستخدام وسائل مخصصة لذلك لتكون فيما بعد البنية الأساسية للمعلومات.

¹ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص311.

² علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص63.

³ علاء فرج الطاهر، المرجع السابق، ص75.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008، ص4.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

الفرع الثاني: تعريف المعلومات Information

يعرف جمال المعلومات بأنها "بيانات لها صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض أو هدف محدد"¹. يعرفها فوندر (Vonder, 1998) بأنها "عبارة عن بيانات تم جمعها وتنظيمها وتحليلها بشكل تصبح فيه ذات منفعة لمستخدميها وملائمة لعملية اتخاذ القرارات"².

يعرفها إبراهيم "هي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركيب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وموازنات وغيرها من خلال العمليات الحسابية المتعلقة بعلم الرياضيات أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة"³.

يعرفها أسامة "هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها تحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها، مثال على ذلك معلومات عن مبيعات الشركة موزعة حسب السنوات و نسب الأرباح"⁴.

يرى عواد المعلومات هي "المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا، ويكون لها سياق محدد ومستوى عال من الموثوقية"⁵.

ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار المعلومات على أنها بيانات تم تجهيزها وتحويلها لكي تصبح ذات منفعة لمستخدمها، حاليا ومستقبلا، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها.

الفرع الثالث: العلاقة بين البيانات والمعلومات

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:⁶

❖ علاقة البيانات بالمعلومات كعلاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، أي أن البيانات هي مادة خام توظف على شكل مدخلات، لتظهر في شكل منتج تام يستخدم لإنتاج حاجات معينة، وهذا المنتج النهائي هو المعلومة، حيث أنظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات وإعدادها وتحويلها؛

❖ إن للمعلومات قيمة محددة سواء تم استخدامها في اتخاذ القرارات أو في مجالات أخرى غير اتخاذ القرارات، وقد تكون هذه القيمة فعلية أو قيمة مدركة بواسطة مستخدميها.

الشكل رقم 01 يبين مدى التسلسل النظامي بين البيانات والمعلومات.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 126.

² مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة، رسالة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا 2008، ص 43.

³ إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 21.

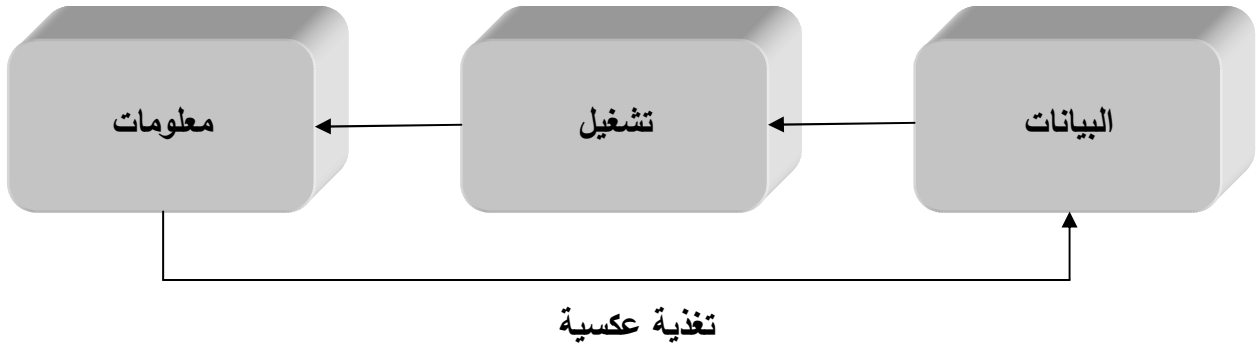
⁴ أسامة العامري، اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 68.

⁵ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 161.

⁶ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008، ص 112-114.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

الشكل -1- نظام معالجة البيانات



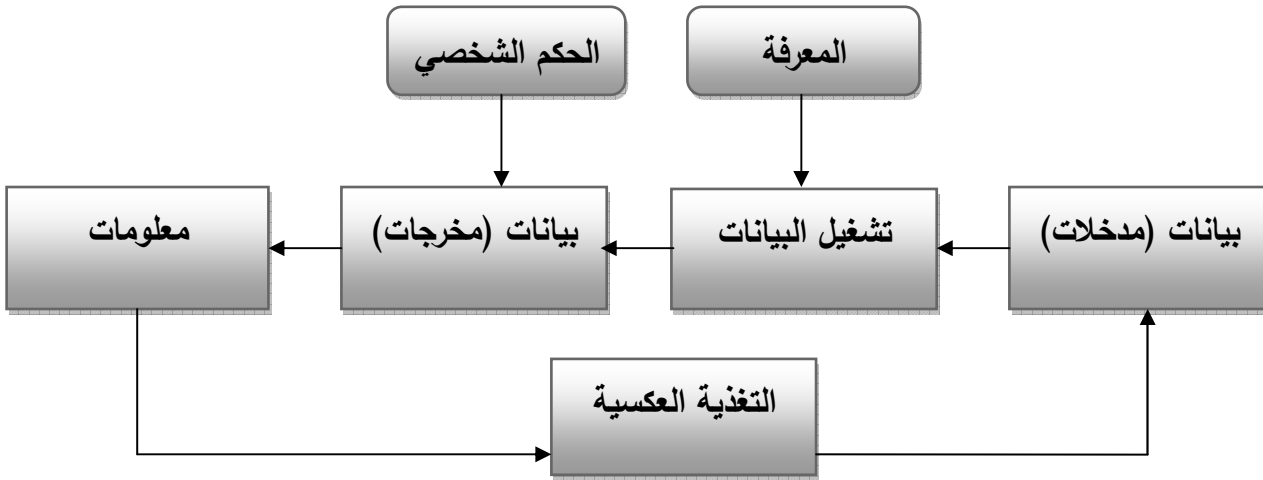
المصدر عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009، ص 25.

من خلال الشكل يتضح لنا أن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على مخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام.

ومن المعروف أن هناك قدرا كبيرا من البيانات التي تتوافر من مصادر داخلية وخارجية لتنظيم معين، وعلى الرغم من أنها تعتبر المادة الخام لإنتاج المعلومات إلا أن الكثير منها قد لا يوفر معلومات ملائمة للفرد المعين، وعلى ذلك فإن كبر حجم البيانات التي تتوافر للفرد قد يمثل عبئا عليه وعلى التنظيم إذا لم يتم تنظيمها على ضوء أهداف معينة. وهناك الكثير من الحالات التي تلقى فيها تقارير أو بيانات في سلة المهملات نظرا لعدم ملاءمتها، وهناك العديد من التنظيمات التي تقوم بإنتاج مئات من التقارير التي لا تستخدم على الإطلاق مخلفة وراءها خسائر عديدة في الجهد والوقت والأموال، خسائر يمكن تجنبها باستخدام نظام فعال للمعلومات¹. وبناء على ما سبق ذكره يمكن تعديل الشكل رقم 01 ليصبح على النحو التالي:

¹ إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2004، ص 25.

الشكل -2- نظام متكامل لمعالجة البيانات



المصدر: مجدي عريف، المرجع السابق، ص44.

من ذلك يتضح أن عملية معالجة البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة، كالألات والمعدات المستخدمة في التشغيل، وأيضاً معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لمعالجة تلك البيانات بالإضافة إلى ذلك لكي تصبح البيانات معلومات يجب إضافة الحكم الشخصي على الأشياء من جانب المستخدم للمعلومات، فقد تمثل هذه المخرجات معلومات لمستفيد، ولكنها في نفس الوقت ليست كذلك بالنسبة لمستفيد آخر.

الفرع الرابع: أهمية المعلومات

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمؤسسات، فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في هذا العصر المليء بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة، وسنحاول إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- ❖ تلعب المعلومات دوراً مهماً في إدارة المؤسسة داخلياً من خلال تسهيل القيام بالوظائف، فتوفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انسياب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل؛
- ❖ تساعد المعلومات المسيرين على صنع واتخاذ القرارات السليمة، ذلك أنها تعتبر المادة الأولية للقرار، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح وضمان الاستمرار في مجال نشاطها؛
- ❖ أصبحت المعلومات تشكل أصلاً من أصول المؤسسة مثل الرأس المال والعنصر البشري والمواد الخام وغيرها، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله إستراتيجياً للحصول على مزايا تنافسية وليس تكلفة يجب التحكم فيها؛
- ❖ أصبحت المعلومات كذلك تشكل سلعة تستطيع المؤسسة بيعها مثل أي سلعة أخرى؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

❖ لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط، بل تمتد إلى المستوى الخارجي، فهي تعد أداة ربط مع المحيط، فالمعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على الأحداث والتطورات التي تطرأ على بيئة عملها والتي من الممكن أن تؤثر عليها، ومنه فإن المؤسسة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيف مع الأوضاع الجديدة¹.

المطلب الثاني: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات

إن العمليات التشغيلية التي تخضع لها البيانات (المادة الأولية) لتحويلها إلى معلومات قد تكون بسيطة أو معقدة، ويمكن تبسيط المعقدة وتجزئتها إلى عناصر أبسط تساهم في إنتاج المعلومات عن طريق إحدى العمليات التالية التي تركز على الاحتياجات والظروف الخاصة لكل مستخدم وتكون إما مستقلة أو عن طريق مجموعة منها:²

1. الحصول على البيانات وتسجيلها Capturing

ينبغي في هذه العملية أولاً الحصول على البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ومن ثم القيام بتسجيلها إما يدوياً، آلياً أو إلكترونياً، أو بأية طريقة أخرى، وبعد ذلك يتم تخزينها.

2. مراجعة البيانات Verifying

وتهدف هذه العملية إلى التأكد من مطابقة البيانات مع المستندات الأصلية التي نقلت منها، وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء التي وقعت أثناء تسجيلها وبالتالي القيام بتصحيحها.

3. التصنيف Classifying

تتعلق هذه العملية بوضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استناداً إلى معيار معين، كأن يتم تصنيف العاملين في منظمة معينة وفقاً لمستواهم التعليمي أو مستوى أجورهم (متوسط أو عالي).

4. الترتيب Arranging

يقصد بها ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدمها تلك البيانات وبغض النظر عن المعيار المستخدم، فقد يتم مثلاً ترتيب أسماء العملاء حسب الحروف الأبجدية أو حسب حجم معاملاتهم.

5. التلخيص Summarizing

تهدف عملية التلخيص إلى دمج وجمع مجموعة من عناصر البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها، وعادة ما يتم استخدام البيانات الملخصة في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، مثال ذلك القوائم المالية كالميزانية العمومية وميزان المراجعة تعتبر تلخيصاً للعديد من العمليات المحاسبية، وهي بالتالي تعطي صورة

¹ مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير: تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف 2010، ص 16

² إسماعيل مناصرية، المرجع السابق، ص 26-28.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

واضحة عن الحالة المالية للمؤسسة في فترة معينة مما يسمح للمدير أو مجلس الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة.

6. العمليات الحسابية والمنطقية Calculatin

إن العمليات الحسابية قد تكون بسيطة كحساب أجر العمال أو حساب أقساط دين؛ أو معقدة كبحوث العمليات وطرق النقل والشبكات، وبالمثل بالنسبة للعمليات المنطقية؛ فحساب نسبة العمال المستفيدين من دورات تكوينية هي عملية بسيطة؛ أما معاملات الارتباط بين مختلف الظواهر فهي معقدة . وعموما يمكن القول بأن العمليات الحسابية والمنطقية تعمل على تقديم بيانات جديدة تساهم في إيضاح الرؤية لمستخدمها لخدمة عمليات التخطيط والرقابة؛ وكذا اتخاذ القرار الفعال.

7. التخزين Storing

يتم تخزين البيانات وحفظها بواسطة الدفاتر والسجلات الورقية، أو بوسائط ممغنطة أو الكترونية أو بأية تقنية معلومات أخرى لغرض استخدامها حين الحاجة إليها، وتؤثر وسيلة الحفظ المستخدمة على طريقة وكفاءة استرجاعها فيما بعد.

8. الاسترجاع Retrieving

يقصد بها تنشيط البيانات المخزنة أو البحث عن عناصر بيانات معينة باستخدام الحاسب الآلي واستدعائها عند الحاجة إليها.

9. إعادة الإنتاج Reproducing

وتعني تقديم تلك البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية، كما يتم تقديمها من خلال شاشة الحاسوب مباشرة، أو قد تكون في شكل وسائط التخزين في حالة الحصول على نسخ إضافية من البيانات التي تم تخزينها.

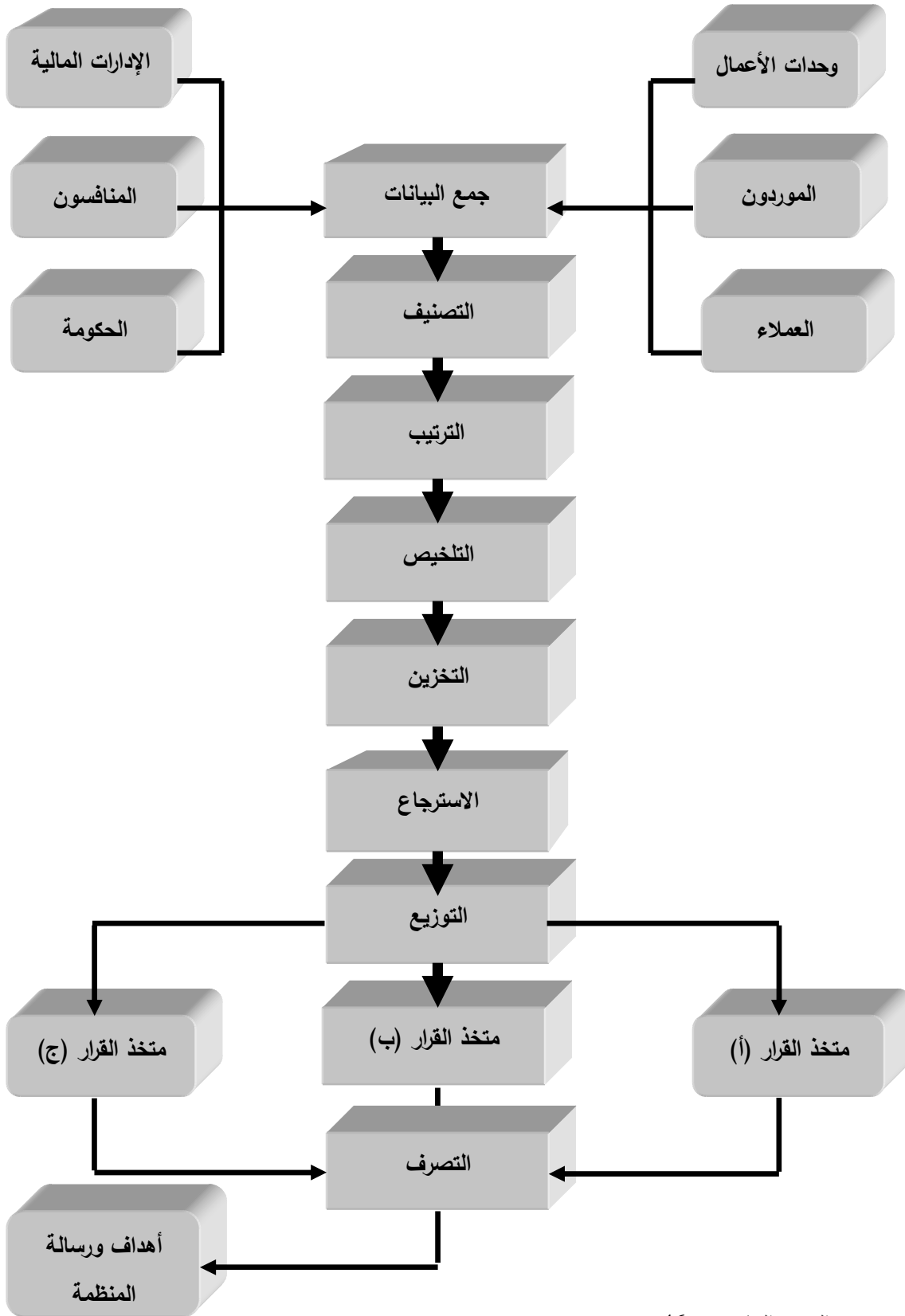
10. التوزيع والاتصال Distribution/Communication

إن الهدف الأساسي من هذه العملية هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت والمكان وبالشكل المناسب.

والشكل رقم 5 يوضح ذلك

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

الشكل رقم 3- خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى المعلومات



المصدر: مجدي عريف، المرجع السابق، ص 46.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

المطلب الثالث: خصائص المعلومات وجودتها

الفرع الأول: خصائص المعلومات

حتى تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائصها تتلاءم والموقف الذي يتخذ فيه القرار، وأيضا النموذج التفسيري الذي يستخدمه صانع القرار، لذلك يصبح من الأهمية التعرف على هذه خصائصها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:¹

أولا: البعد الزمني Time Dimension

يصف البعد الزمني الفترة الزمنية التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق في زمن استخدام المعلومات مجيبا على التساؤل متى تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها؟ ويتضمن الجوانب التالية:

1- **التوقيت المناسب Timeliness**: إذ يجب أن يتلقى متخذ القرار المعلومات في الوقت الذي يحتاجها فيه؛ وهذا يعني عدم وصول المعلومات بعد أو قبل الحاجة لها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.

2- **التداول والحدثة Currently**: أن تكون المعلومات مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة، حيث تلعب الحدثة دورا هاما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقادمها، لذلك يجب الحفاظ عليها بأمانة وفاعلية.

3- **التواتر والتكرار Frequency**: مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها؛ بطريقة تتناسب المستخدم الذي يطلبها إذ أن التي يطلبها مدير التسويق تختلف في شكلها عن المعلومات التي يطلبها مدير المحاسبة، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات.

4- **الفترة الزمنية Time Period**: هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة، بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، كما أن التأخر في جهود معالجة البيانات إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستتسبب بمشاكل عديدة وكلف مرتفعة للإدارة.

ثانيا: بعد المحتوى Content Dimension

يصف هذا البعد مجال ومحتوى المعلومات ويتعلق بالإجابة على تساؤل ماذا؟ ويتضمن الجوانب التالية:

1- **الدقة Accuracy**: أي درجة خلو المعلومات من أخطاء النقل أو الحساب، والنتيجة عن التعاون مع كميات كبيرة من البيانات النصية أو الرقمية؛ ومن الواضح بأن عدم توفر المعلومات هو أفضل بكثير من أن تكون خاطئة ومضللة، نظرا لما يترتب على ذلك من آثار سلبية على عملية اتخاذ القرار.

2- **الصدق والثبات Validity & Reliability**: هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا وتوجهها.

¹ فايز جمعه صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، عمان 2007، ص ص 34-39.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

- 3- **الواقعية Actuality**: أن تمثل المعلومات الواقع، وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة.
- 4- **الملاءمة Relevancy**: تشير إلى مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات متخذ القرار إذ أن المعلومات غير الملائمة تؤدي إلى ابتعاد التركيز عن القضايا الهامة، وتضيع وقت المدراء ومن الجدير ذكره أن المعلومات الملائمة لمستخدم معين، قد لا تكون كذلك بالنسبة لمستخدم آخر الذي يتحمل مسؤوليات مختلفة.
- 5- **الشمولية Completeness**: قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة.
- 6- **الإيجاز Conciseness**: تقديم المعلومات اللازمة من كل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات، إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع.
- 7- **الأداء Performance**: قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء، والذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد.

ثالثاً: البعد الشكلي Form Dimension

يتعلق هذا البعد بكيف تقدم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل كيف؟ وتتضمن الجوانب التالية:

- 1- **الوضوح Clarity**: أي مدى خلو المعلومات من الغموض، فإذا كانت المعلومات موجودة في كميات ضخمة التقارير، أو إذا وضعت الإحصاءات الرقمية في جداول وكان من الأفضل إظهارها في شكل بياني، فإن متخذ القرار لن يحصل على المساعدة الضرورية في فهمه للمعلومات.
- 2- **الترتيب Orderly**: تقديم المعلومات بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة؛ كي يتم الاستفادة منها.
- 3- **المرونة Flexibility**: قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.
- 4- **التقديم Presentation**: هي طريق تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي، بشكل كمي أو وصفي، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو عن طريق الرسومات والمخططات المختلفة، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة ومعالجتها لجعلها قابلة الاستخدام.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

5- **التفاصيل Detail**: يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل، وينظام لمقابلة احتياجات ما يطلبها فمثلا يحتاج المديرين عادة إلى ملخص في بداية التقارير قبل الدخول في التفاصيل، علما أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.

6- **الوسائط Media**: الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق المطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

الفرع الثاني: جودة المعلومات

ترتبط جودة المعلومات بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات، ويمكن تقييمها من خلال ثلاثة معايير هي: منفعة المعلومات، درجة الرضا عن المعلومات ودرجة خلوها من الأخطاء والتحيز، وسيتم التفصيل في ذلك على النحو التالي:¹

أ. منفعة المعلومات

إن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها، وتتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما صحة المعلومات و سهولة استخدامها وقد قام اندروز Andrus بتحديد أربع منافع للمعلومات هي:

1. **منفعة شكلية**: كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.

2. **منفعة زمنية**: يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.

3. **منفعة مكانية**: يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة ولذا فإن طريقة الاتصال المباشر بالحاسب الآلي تعظم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.

4. **منفعة التملك**: يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

ب. درجة الرضا عن المعلومات

من الصعب الحكم على ما ساهمت به المعلومات في تحسين القرار المتخذ، ولذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار. تتحدد جودة المعلومات وكيفية استخدامها بواسطة متخذ القرارات، أي أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار، ليتخذ موقفا معينا.

¹ محمد أحمد حسان، المرجع السابق، ص 123-126.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

ج. درجة الخلو من الأخطاء والتحيز

كثيرا ما يفضل المدراء جودة المعلومات على كميتها المتاحة، ولا شك أن جودة المعلومات تتأثر بوجود الأخطاء والتحيز في إنتاجها، ويمكن القول أن التحيز في البيانات والمعلومات من السهل علاجه، إذا تم إدراكه ومعرفته، وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لما يلي:¹

1. عملية قياس غير دقيقة للبيانات، واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه المعلومات.
2. الفشل في إتباع طريقة صحيحة لإعداد البيانات في صورة معلومات؛
3. فقدان أجزاء من البيانات أو عدم تشغيل بعضها أو ورود خطأ في عملية تسجيلها؛
4. التزوير المتعمد في البيانات، بالإضافة إلى الأخطاء في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات؛
5. استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات.

وهناك عدة طرق للتقليل من الأخطاء في المعلومات المتاحة للمنظمة هي:

- ◀ ممارسة رقابة داخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء فيها؛
- ◀ المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات؛
- ◀ وضع قواعد خاصة بعملية القياس والتجميع وإعداد البيانات؛
- ◀ إضافة درجة محددة من الثقة حول المعلومات.

المطلب الرابع: أنواع المعلومات

باختلاف المنظمات ومستوياتها الإدارية والعاملين بها، فإن الحاجة للمعلومات كذلك تتعدد وهذه الحاجة تتوقف على المستخدم النهائي للمعلومة، مما يعني عموما اختلاف تصنيف المعلومات من مستخدم لأخر، لكن عموما يمكن تصنيفها حسب أحد المعايير التالية:

1- حسب المصدر

طبقا لهذا المعيار فإنه يتم تصنيف المعلومات إلى:²

أ- **المعلومات الداخلية:** ويكون مصدرها من داخل المؤسسة عن طريق الأشخاص أو الإدارات المكونة لها مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء بمختلف مستوياتهم، وهذه المعلومات تعكس الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع المتعلقة بسير العمل في مختلف وظائف المؤسسة كالتأمين، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المحاسبة... والذي يعرف بتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

ب- **المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية؛ أي من البيئة المحيطة بها والتي تعكس الأحداث والوقائع التي تجري في تلك البيئة والمتعلقة أساسا بالأسواق، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية... الخ، ومثل هذه المصادر تمد

¹ المرجع نفسه، ص ص 123-126.

² مرعي مراد، المرجع السابق، ص ص 20-21.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية، والتي تعطي للمدراء قاعدة هامة لمعرفة ما يحدث من تغيرات؛ فمثلا المعلومات الخارجية قد تكشف عن أنشطة مماثلة لنشاط المؤسسة، والتي تفيد في إجراء دراسات المقارنة وتلقي المزيد من الضوء على المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك الهيئات الحكومية التي تمد المؤسسات بمختلف الإحصائيات مثل: دخل الفرد، الدخل القومي، توزيع السكان، معدل الاستهلاك وغيرها، والتي تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأغراض التخطيط، وهكذا.

إن السبب الأساسي في تصنيف المعلومات إلى داخلية وخارجية يعود إلى اختلاف الإجراءات والصعوبات الخاصة بإدارة وتحصيل كل منها، فالمعلومات الداخلية تتميز بأنها:

- تستلزم إجراء دراسات وأبحاث قليلة، لأن مصادرها معروفة ومحددة؛
- تكاليف تهيئتها تكون بسيطة وضمنية مع عناصر التكاليف الأخرى.

أما المعلومات الخارجية فتتميز بأنها:

- تستلزم دراسات وأبحاث شاملة نظرا لتعدد وتنوع مصادرها؛
- يتم تجميعها بواسطة جهات مستقلة متخصصة بهذا العمل؛
- تتحمل المؤسسة تكاليف كبيرة في سبيل الحصول عليها.

2- المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية

تقسم المعلومات حسب هذا المعيار إلى:¹

أ- **معلومات أولية:** هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، وهي المعلومات المقدمة للمرة الأولى لما قد جمعه المنشأة في وقت مضى، لذلك إذا جمعت الشركة معلومات بنفسها أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية حتى ولو قامت شركات أخرى بتجميع نفس المعلومات.

ب- **المعلومات الثانوية:** فهي التي تتم تجميعها وتخزينها مع قابليتها للاسترجاع وغالبا ما يحتاج المديرون هذا النوع من المعلومات الخاصة بالمشاكل التي يواجهونها ومن الطبيعي أن نجد ملفات ضخمة بالحكومة والأجهزة المختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات عن السكان والاستهلاك والإنتاج والأسواق... وغيرها.

ومن الصعب ترتيب هذه الأنواع حسب أهميتها كأن نقول أن المعلومات الأولية أكثر قيمة من المعلومات الثانوية نظرا لتنوع المنشآت واختلاف احتياجاتها وتحدد منفعة كل نوع من المعلومات بخصائص الصناعة أو المنشأة أو المستوى الوظيفي الذي ستستخدم فيه هذه المعلومات، فمثلا قد يعتمد مدير التسويق بدرجة كبيرة على معلومات بحوث احتياجات المستهلك المجمع كمعلومات أولية ويعتمد مدير المشتريات على المعلومات التي توفرها الحكومة عن الاتجاهات المتوقعة لأسعار المواد الأولية كمعلومات ثانوية.

¹ - إسماعيل مناصرية، المرجع السابق، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

2- حسب درجة الرسمية

وفقا لهذا التصنيف نميز بين نوعين من المعلومات هي:¹

أ- **المعلومات الرسمية:** وهي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة (كالقوائم المالية وتقارير الأداء، الفواتير...) أو جهات رسمية وتشتمل على التشريعات الحكومية والقوانين أي أن تدفقها مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ب- **المعلومات غير الرسمية:** هي عبارة عن معلومات التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة وتتضمن الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات... وهي في بعض الأحيان تكون ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية ويمكن استخدامها كبديل في حالة عم وجود هذه الأخيرة؛ وعموما فالمعلومات غير الرسمية تشكل جزءا هاما في إجمالي متطلبات المعلومات في المنظمات.

3- حسب درجة التغير

فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير كأسماء الموظفين وتواريخ ميلادهم في مصلحة الموارد البشرية أما عناوينهم وحالتهم الاجتماعية وكذا مناصبهم فتعتبر معلومات متغيرة².

4- حسب معيار وظيفة المنشأة

تقسم إلى معلومات متعلقة بالإنتاج، بالتسويق، بالتمويل، بالموارد البشرية، بالخدمات الإدارية أو بالبحث والتطوير³.

5- حسب المستوى الإداري

تتقسم الإدارة في الغالب إلى ثلاث مستويات وهي الإدارة الإستراتيجية (الإدارة العليا) الإدارة التكتيكية (الإدارة الوسطى) والإدارة التشغيلية (التنفيذية)، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع خاص به من المعلومات وهي:⁴

أ- **المعلومات الإستراتيجية:** وهي المعلومات التي تغطي فترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا، حيث تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، تحديد الفعاليات والسياسات... الخ وتتضمن التنبؤات والتقديرات المستقبلية لمختلف المتغيرات الاقتصادية، وتكون عادة ذات طبيعة عامة وملخصة وتمثل الاتجاه العام، وهي ليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة؛ ومن الأمثلة على هذه المعلومات تلك الخاصة بتحديد مواقع المشروعات مصادر رأس المال، أنواع المنتجات... الخ.

ب- **المعلومات التكتيكية:** هي المعلومات التي تغطي فترة زمنية متوسطة، وتتعلق بتنفيذ مختلف الأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛ كالإنتاج، المشتريات، المبيعات، وذلك حسب الإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة

¹ مرمي مراد، المرجع السابق، ص 22.

² إسماعيل مناصرية، المرجع السابق، ص 29.

³ إسماعيل مناصرية، المرجع نفسه، ص 31.

⁴ مرمي مراد، المرجع السابق، ص 21-22.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

العليا؛ أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة؛ ومن الأمثلة على ذلك المعلومات الخاصة باختيار وتدريب الأفراد، جدولة الإنتاج، خطط الصيانة... الخ.

ت- المعلومات التشغيلية: هي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة، حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المؤسسة؛ مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة التوقفات الحاصلة في الآلات والمعدات... الخ.

نرج الجدول رقم 01، والذي يوضح الاختلاف بين المعلومات المذكورة وفق أبعاد محددة كما يلي:

الجدول رقم 1- الاختلاف بين المعلومات حسب المستوى الإداري

الأبعاد نوع المعلومات	نوع القرار	المستفيد	مصدر المعلومات	درجة التعقيد	البعد الزمني	درجة الوضوح	السرعة	الاستخدام
المعلومات الإستراتيجية	استراتيجي	الإدارة الإستراتيجية	البيئة الخارجية بالدرجة الأولى + البيئة الداخلية	معقدة	المستقبل	قليلة	بطيئة	صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال
المعلومات التكتيكية	تكتيكي	الإدارة التكتيكية	البيئة الداخلية بالدرجة الأولى	أقل تعقيدا	الحاضر + المستقبل القريب	واضحة نسبيا	أكثر سرعة	الإستراتيجيات الوظيفية
المعلومات التشغيلية	تشغيلي	الإدارة التشغيلية	البيئة الداخلية	غير معقدة	الحاضر	واضحة	سريعة	الخطط التشغيلية

المصدر: مرعي مراد، المرجع السابق، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

المبحث الثاني: إدارة المعلومات

إدارة المعلومات هي ببساطة، حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً حيث يتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، وحدائتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخبزها واسترجاعها، والتي تطمح إلى تحسين وتسهيل مهمة عمليات المنظمة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعلومات

الفرع الأول: تعريف إدارة المعلومات

أجمع معظم الباحثين والمفكرين على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم شامل لإدارة المعلومات، مما جعلنا نستعرض مجموعة من التعاريف تلخص لنا التطور المفاهيمي لهذا المصطلح والموضح في الجدول رقم 02

الجدول رقم-2- مفاهيم إدارة المعلومات حسب المفكرين والباحثين

ت	المفكر والباحث	مفهوم إدارة المعلومات
1	زيليبي، 1987، Zeleny	عملية التسهيل والتنسيق التلقائي للأنظمة غير المركزية والتي توضح وتكيف الأهداف.
2	زوكerman و بويل، 1998 Zuckerman & Buell	هي التطبيق الإستراتيجي لمعلومات المنظمة المجمعّة والتي من شأنها أن تصنع الأرباح وتزيد من الحصّة السوقية.
3	اوديل وآخرون، 2000، O'Dell et al	هي إستراتيجية في الحصول على المعلومات الصحيحة للأفراد المناسبين في الوقت الصحيح وتساعد الأفراد للتشارك ووضع المعلومات في العمل بحيث تساعد على تحسين الأداء المنظمي.
4	ألتر، 2002، Alter	نوع خاص من أنظمة العمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات في النقاط ونقل وتخزين واسترجاع ومعالجة أو عرض المعلومات التي تدعم واحد أو أكثر من أنظمة العمل.
5	عوض وغزيري، 2004، Awad & Ghaziri	عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام المعلومات من أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد المعلومات لإضافة قيمة للمنظمة من خلال التطبيق وتكامل المعلومات من خلال طرق إبداعية.

المصدر: عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، المرجع السابق، ص 314-315.

واستناداً للمفاهيم السابق يلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع تلك المفاهيم وهي:

- 1- إدارة المعلومات تمثل عملية أو مجموعة عمليات تساعد في جمع المعلومات والتشارك بها واستخدامها وخبزها؛
- 2- إدارة المعلومات من شأنها أن تسعى إلى تطوير الفرد والجماعة والمنظمة معاً؛
- 3- إدارة المعلومات تمنح المنظمة قدرة أكبر لأداء أفضل مع تطوير فرص جديدة للمنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

يعرف كلا من البغدادي والعبادي إدارة المعلومات على أنها " مجموعة العمليات التي تشمل تحديد ما مطلوب من معلومات وتطويرها وتفعيل المشاركة بها وتقويمها من أجل إضافة قيمة إلى الأعمال لينعكس ذلك في تطوير وتحسين الإنتاجية وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة"¹.

ويرى بدير إدارة المعلومات على أنها " معرفة آلية منافذ الوصول إلى المعلومات ضمان المداخل الموصلة إلى المعلومات، وتوفير الأمان والسرية للمعلومات ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وخصن المعلومات واسترجاعها عند الطلب"².

ويضيف بأنها " العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية والمتاحة لمساعدة المجتمع، أو المنظمة، أو الأفراد في تحقيق أهدافهم. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك. ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، وحدائتها وتجهيزها، وكلفتها، وخصنها واسترجاعها وإبداع المعلومات، ودراستها، وتعلمها، وتقديمها للمحتاجين لها وتسمح لهم المؤسسة بالإطلاع عليها"³.

مما سبق ذكره يمكننا اعتبار إدارة المعلومات بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تضمن الوصول إلى المعلومات، وتوفير الأمان والسرية لها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها، وخصنها واسترجاعها عند الطلب.

الفرع الثاني: مبررات استعمال مصطلح إدارة المعلومات

هناك عدة مبررات فرضت استعمال مصطلح إدارة المعلومات وجذبت أنظار الباحثين والمنظمات نحوه يمكن ذكرها في النقاط التالية:⁴

❖ زيادة أهمية المعلومات كقاعدة لفعالية المنظمة، إذ أن بقاء المنظمات الآن مرهون بقدرتها على التعامل مع المعلومات؛

❖ تزايد مساحة المنافسة وزيادة أهمية الإبداع، وهذا يحتاج بدوره إلى أفكار ومعلومات؛

❖ تناقص كمية الوقت المتاح للحصول على المعلومات بسبب التغيرات السريعة في الظروف البيئية، مما يستلزم توافر إدارة المعلومات؛

❖ المعلومات أصبحت حجر الزاوية في تحقيق مزايا جوهرية للمنظمات، إذ أن هناك تصور خاطئ يفيد بأن إدارة المعلومات تعني تكنولوجيا المعلومات أو طريقة أخرى في تكنولوجيا المعلومات. في حين العديد من

الباحثين والكتاب يبينون بأن تقنيات المعلومات ما هي الجزء الداعم في تنفيذ إدارة المعلومات؛

¹ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبدي، المرجع السابق، ص316.

² جمال يوسف بدير، المرجع السابق، ص129.

³ المرجع نفسه، ص129.

⁴ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبدي، المرجع السابق، ص316.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

❖ الحاجة الملحة إلى التعلم المستمر.

الفرع الثالث: أهمية وفوائد إدارة المعلومات

أولاً: أهمية إدارة المعلومات

إن إدارة المعلومات أهمية كبيرة إذ تبرز أهميتها في كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تستطيع من خلالها المنظمة تحديد مسارها المستقبلي. فضلاً عن ذلك تبرز أهمية إدارة المعلومات في قدرتها على قيادة التغيير وإلى خلق قيمة للمنظمة من خلال جعلها تتخذ أفضل القرارات الإستراتيجية وفي الوقت المناسب. كما تساهم إدارة المعلومات في تحسين معدل الشفافية ومستوى التوثيق والمشاركة في المعلومات وانسيابية الاتصالات¹.

ثانياً: فوائد إدارة المعلومات

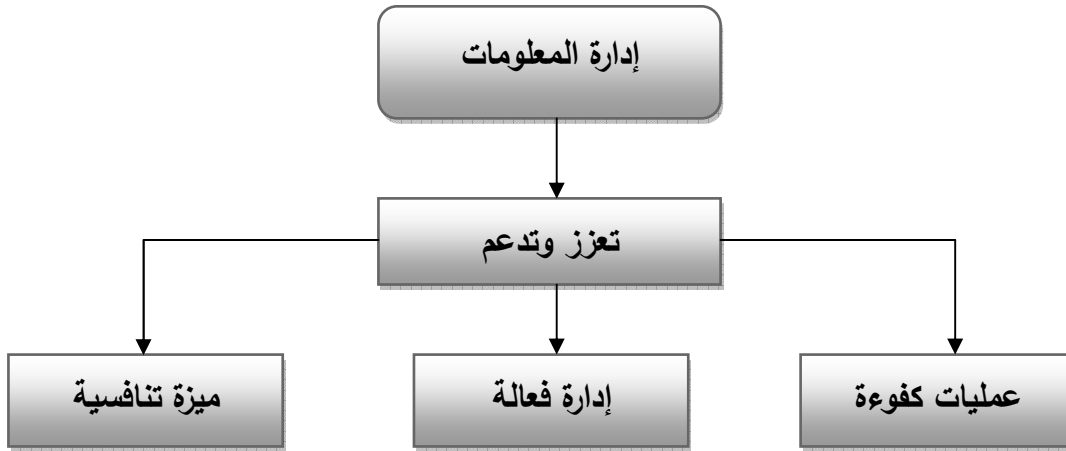
تلعب إدارة المعلومات دوراً هاماً وحيوياً في نجاح المنظمات، فالمنظمات تشتق فوائدها من المعلومات كونها توفر للمنظمة²:

1. **عمليات كفوءة:** إذ أن الكفاءة تفيد أن تكون من خلال تعظيم المخرجات بلغة واحدة مورد المدخلات. إذ أن المنظمة تنشد الحصول على أعلى فائدة بأقل المفقودات من مختلف الموارد.
2. **إدارة فعالة:** إذ أن الفعالية تكون القدرة لإنتاج مخرجات موسعة بحالة من الرضا من قبل الزبون.
3. **ميزة تنافسية:** إذ أن استخدام تقنية المعلومات لإنتاج المعلومات لصنع النشاطات العملياتية وأنشطة الإدارة بشكل كفؤ وفعال. وأن المنظمة تستخدم المعلومات بطرق جديدة وإبداعية، وخفض التكاليف كي تملك ميزة بالمقارنة مع المنافسين.

¹ عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، المرجع السابق، ص 317.

² المرجع نفسه، ص 323.

الشكل رقم-4- فوائد مشتق من إدارة المعلومات



المصدر: عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، المرجع السابق، ص323.

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعلومات

تهتم إدارة المعلومات بكل مما يلي:

1- مساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات: حيث يتم تحديد المعلومات المختلفة التي يحتاجها متخذو القرارات وضمان توفرها لأداء عملهم. كما تزود المديرين بالمعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث في البيئة الداخلية من معلومات عن حالة مواردها المختلفة أي عن العاملين والأموال والموارد والتجهيزات والمباني وإلى معلومات من أنظمة العمل إضافة إلى التطورات في البيئة الخارجية المحيطة بالعمل وفرص العمل، المنافسة وحصتها في السوق وما إلى ذلك؛

2- وضع وإعداد أنظمة: للتأكد من توفر المعلومات بطريقة روتينية تضمن وصولها إلى من يحتاجها عند الحاجة وبالشكل المناسب، ويتم ذلك من خلال تحديد البيانات التي يحتاجها متخذو القرارات وكيفية معالجتها لتصبح ذات معنى لهم؛

3- مراقبة حالة المعلومات والتأكد من كفايتها وسلامتها: من خلال توفر المعلومة على خصائص هامة بحيث تكون ملزمة قانونا بالاحتفاظ ببعض هذه المعلومات بشكل دقيق. هذه الإدارة تكلف موظفين معينين ليقوموا بحصر المعلومات التي يحتاجها كل متخذ قرار ومتى يحتاجها وبأي صيغة ثم نضمن توفيرها لهم بالشكل والوقت المناسب؛

4- التطوير المستمر لأنظمة المعلومات: والتي أصبحت ضرورة حتمية أبرزتها ثورة المعلومات والتكنولوجيا لذا وجب على المنظمة أن تتابع التطورات وتسنفد منها بالتطوير المستمر لأنظمتها من خلال تطوير الأنظمة القائمة أو تصميم أنظمة جديدة؛

5- حماية المعلومات: إن المعلومات المهمة والإستراتيجية التي تخص المنظمة يجب الحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري وفق ضوابط محددة، والتي تشمل مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم للمحافظة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

على المعلومات وسريتها، حيث أصبحت مشكلة حماية البيانات والمعلومات والحفاظ عليها من السرقة أو التلاعب أو الاختراق غير المشروع موضع اهتمام إدارة المعلومات¹.

ومن المتطلبات المطلوبة لتحقيق هذا الغرض مايلي:²

1- الأمن: وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب أو الخرق؛

2- التكامل: وهي حماية أجهزة الحاسبة الإلكترونية والنظم المتصلة بها من الأخطار الخارجية؛

3- السرية: وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستخدمين من النظام وتطبيق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك؛

4- التزامن: وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها. وبغية تسليط الضوء على الخطوط العملية لسرية المعلومات.

¹ علاء فرج الطاهر، المرجع السابق، ص65.

² علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص21.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعلومات

ترتبط عملية "إدارة المعلومات" بنظم المعلومات إذ يعتبر هذا الأخير المسؤول المباشر عن تطبيقها. كما ويرتكز نظام المعلومات على دراسة كيفية استخدام التكنولوجيا ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك. وفي هذا السياق، هناك عدد من المصطلحات الفرعية، مثل، إدارة الوثائق، وإدارة الأرشيف، ومصادر المعلومات، وما إلى ذلك التي تشكل جوانب الاهتمام التطبيقي لإدارة المعلومات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

الفرع الأول: تعريف نظم المعلومات

تعد نظم المعلومات واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال إلا أنه لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم ودورها في انجاز الوظائف. وقد عرف كروسمان Grossman نظام المعلومات بأنه " النظام الذي يزود الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها في إدارة نشاطات المنظمة"¹.

ويعرفه مردوك وروز (Murduck & Ross) "هو نظام من البشر والتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى"².

يعرف كل من العبد والكردي نظم المعلومات "بأنه مجموعة منظمة من الأفراد، والمعدات، والبرامج، وشبكات الاتصالات، وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة"³.

تعريف كنيفان (Kennevan) نظام المعلومات هو أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئية الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى"⁴.

من ذلك يتضح أن النظام المعلومات سمات أساسية كثيرة منها:⁵

1- تتكون نظم المعلومات من أربعة عناصر رئيسية هي:

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الحاسوبية، جامعة اليرموك، الموصل 2000، ص45.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المرجع نفسه ص45.

³ منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية بدون سنة النشر، ص21.

⁴ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المرجع نفسه ص45.

⁵ مجدي عريف، المرجع السابق، ص50.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

- أ-الأجهزة Hardware: حيث يتكون الحاسب الآلي من وحدة التشغيل المركزية، ووحدات الإدخال، ووحدات الإخراج، ووحدات التخزين. كما تحتوي الأنظمة المتقدمة على الوحدات الطرفية Terminals units.
- ب-البرمجيات Software: تشمل قواعد البيانات Data Base، وبرمجيات النظم System software التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، وبرمجيات التطبيقات Application software، التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة، مثل برامج المحاسبة، الأجور، والتنبؤ.
- ج-الإجراءات Procedure: تمكن من الاستخدام الفعال للأجهزة والبرمجيات، حيث تكتب عادة على شكل كتيب يسمى دليل الإجراءات. والغاية من كتابة الإجراءات هي توحيد أسس العمل، وتجنب الأنشطة غير المنظمة.
- د-العنصر البشري Personal: يعد من أهم عناصر نظم المعلومات، لأنه مسئول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى. يتضمن العنصر البشري محللو النظم، والمبرمجون والموزعون للمعلومات وإداريو النظم.
- 2- نظام المعلومات هو أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة. فهو يستمد مدخلاته من عدة مصادر داخلية وخارجية، كما أن مخرجاته تستخدم في عمليات اتخاذ القرار والرقابة التي تمارس سواء من أطراف داخلية أو خارجية.

الفرع الثاني: عناصر نظم المعلومات

- مما سبق ذكره، فإن كل نظام معلومات يعتمد على مجموعة من النشاطات والإجراءات والتي تتمثل في العناصر التالية:¹
- 1. المدخلات Input:** هي عبارة عن جميع أنواع البيانات أو المعطيات التي تصف الأحداث والموجودات من معلومات مسترجعة التي تم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة توضع في النظام من خلال وسائل إدخال مناسبة ولا بد من التأكد على أن المدخلات قد دخلت صحيحة إلى النظام؛
 - 2. المعالجة Processing:** وهي عبارة عن معالجة هذه البيانات المدخلة وتحويلها من شكلها الأولي إلى نتائج ومعلومات مفهومة وقابلة للاستخدام، وهي عبارة عن الجانب الفني من النظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية، التي تجرى على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات. وهي عملية تصفية، تصنيف، ترتيب، تجميع تحليل البيانات، وتحديث واسترجاع المعلومات؛
 - 3. المخرجات Output:** وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام أو يتم تقديمها لمتخذي القرارات؛
 - 4. التغذية العكسية Feedback:** وتهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام؛

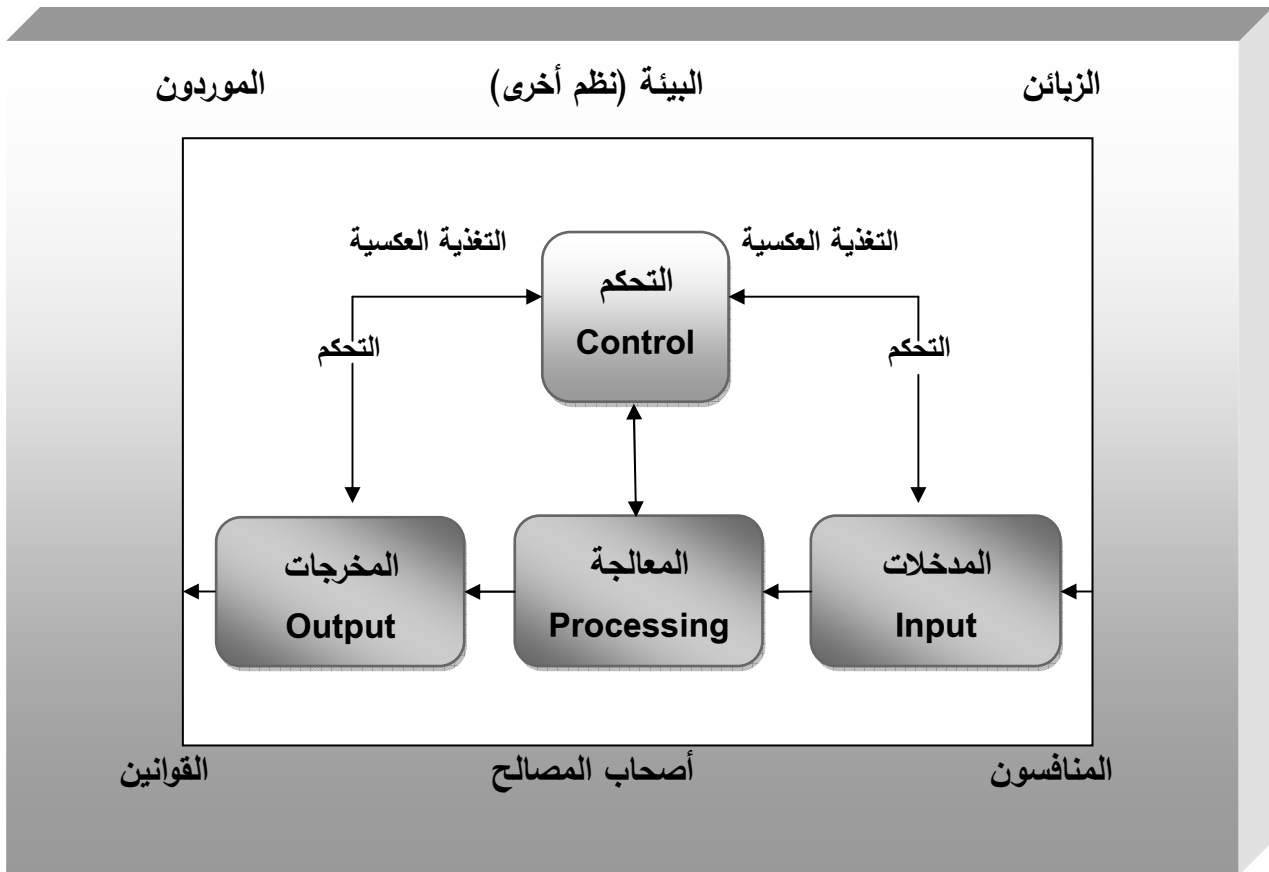
¹ فايز جمعه صالح النجار، المرجع السابق، ص ص 23-25.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

5. الرقابة والتحكم Control: هي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقيق والتأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً؛

6. البيئة Environment: إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة، لذا يتوجب إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه المجتمعات، إذ أن لاعبي البيئة الأساسية من مستهلكين، وموردين، منافسين، وأصحاب المصالح المختلفة يتفاعلون مع المنظمة ويؤثرون فيها.

الشكل رقم 5- الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات



المصدر: فايز جمعه صالح النجار، المرجع السابق، ص 23.

من خلال هذا الشكل تظهر لنا مكونات نظام المعلومات و العلاقة بينهما، حيث يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة (داخلية وخارجية) في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات مخرجة والتي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل ويمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

المطلب الثاني: أهداف وخصائص نظم المعلومات

الفرع الأول: أهداف نظم المعلومات

تتمثل أهداف نظم المعلومات فيما يلي:¹

- 1- ربط النظم الفرعية العديدة معا في كيان متكامل يعمل على تنسيق تدفقات البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة لمن يطلبها؛
 - 2- المساعدة في ربط الأهداف العديدة التي تتواجد في المنظمة وتوجيهها جميعا نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة؛
 - 3- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على كافة نوعياتها ومستوياتها عن طريق توفير المعلومات المنقاة والملائمة في الشكل السليم والتوقيت الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء والفعل؛
 - 4- توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء ويتضمن ذلك التالي:
 - ❖ تطابق معلومات العمليات والممارسات الجارية مع معلومات الخطط والسياسات والمعايير المحددة من قبل؛
 - ❖ قياس المعلومات التي توضح فعالية وكفاءة كل نشاط رئيسي بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛
 - ❖ ربط بيانات مساهمات الأفراد ومزاولة المهام والمسؤوليات عن طريق تحقيق الأهداف؛
 - ❖ التعرف على معلومات عن الأنشطة الجارية من حيث معدلات التنفيذ الحالية والتوقعات المستقبلية؛
 - ❖ تأمين حداثة ودقة المعلومات؛
 - ❖ منع الازدواجية في البيانات والإجراءات واستبعاد اللاضروري منها.
 - 5- تبسيط سبل وأساليب إعداد وإنتاج التقارير على كافة أنواعها وأشكالها مثل: تقارير الأداء، تقارير المحاسبية والمالية، تقارير انجاز المشروعات... الخ وكل هذه التقارير وغيرها تعرض بيانات ومعلومات يحتاج إليها بطريقة أو بأخرى لأداء الأنشطة والوظائف العديدة التي قد تتواجد في أي منظمة أو يحتاج إليها الفرد.
- مما سبق يتضح لنا أن الهدف الأساسي لنظام المعلومات الذي قد يتواجد في أي منظمة هو مد كافة المستخدمين والمنفعين منه بالمعلومات الضرورية التي يحتاجون إليها في حياتهم لتنمية مداركهم ومعارفهم وإكسابهم توجهات وخبرات تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

¹ محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة 1989 ص 168-169.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات

إن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام المعلومات الحديث والتي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة وفعالية نظام معلومات معين نوجزها فيما يلي:¹

1. الوجهة النفعية من النظام: تتمثل الوجهة النفعية من النظام في الهدف أو الأهداف التي من أجلها أنشئ وصمم، فقد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث والتطوير في ميدان علمي محدد أو في إطار مؤسسة معينة. وهذا المفهوم يمكن أن يضمن نظام المعلومات يجعل البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بميادين البحث والتطوير التي تساعد المستخدمين في تلبية حاجياتهم من المعلومات، وخدمة الكوادر الإدارية في مجال الرقابة والإشراف والتنفيذ.

2. المشاركة في التطوير: لا يمكن إنشاء أو تطوير نظام المعلومات إلا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها من حيث النوع ودرجة التفصيل وتوقيت التقارير والإجابات المحتاج إليها، ولتحقيق مبدأ المشاركة في تطوير النظام يجب عدم اقتصره على فترة زمنية محددة، بل يجب إخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة والدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له.

وقد يتمثل مبدأ المشاركة في لجنة أو مجلس يمثل فيها قطاعات الإدارة العليا بالمؤسسة، لتحديد أولويات التنفيذ والإشراف والرقابة والإدارة.

3. التكامل: التكامل أو الترابط يعتبر خاصية أساسية وجوهرية لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط نظام معلومات التطبيقات الوظيفية معاً لإنتاج معلومات يمكن تقبلها ونفهمها بأسلوب أحسن وأكثر فعالية للمؤسسة، ويتصل مفهوم التكامل بمفهوم الوحدة المتممة أو التكاملية، حيث أنه إذا لم يتواجد نظام وصل بين الأجزاء لا يمكن إيجاد وحدة متممة، وبذلك يعني التكامل النظرة الشمولية لكل عناصر ومكونات النظام وترابطها معاً. فمثلاً نظام المعلومات الوثائقي يجب أن تتكامل كل عناصره معاً ومنها:

❖ أوعية المعلومات مثل الكتب والمطبوعات والتقارير والمواصفات الفنية والمعايير؛

❖ العمليات أو الأنشطة مثل التزويد، التنظيم والتحليل الفني المشتمل على الفهرسة الوصفية والفهرسة الموضوعية، الاسترجاع والبحث والنقل والاستخدام... الخ.

4. مسار البيانات المشتركة: إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء واستخدام ملفات البيانات الرئيسية، التي تتبع منها التقارير والمخرجات التي تصمم للإجابة على احتياجات المستخدمين، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلاً، تعتبر الأساس الذي يتحكم في إعداد الفواتير ودراسة مؤشرات الإنتاج وتحليلها والتنبؤ بالمبيعات. فهذه البيانات تجمع وتسجل مرة واحدة وكذلك يجب أن تتبع مسارات مشتركة حتى نتمكن من تجنب التكرار والحشو في التوزيع والتخزين، وتساعدنا هذه الخاصية فيما يلي:

❖ تحليل النظام إلى عناصره الأساسية؛

¹ محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص 171-176.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

❖ الحد من تكرار البيانات في الأنشطة المتشابهة؛

❖ تبسيط الإجراءات والعمليات؛

❖ تطوير المسارات المشتركة لتدفق العمليات.

5. النظم الفرعية: تشتمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية، تتربط وتتكامل معا في إطار نظام المعلومات، ولهذا يجب تحديد أهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات في تطويره، والتي يتسنى لها خدمة المجالات الوظيفية بالمؤسسة أو خدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقا لاهتمامات كل منهم، أو التعمق في المعلومات المخرجة التي تلبي طلباتهم.

6. التخطيط: بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام معلومات داخل المؤسسة يجب البدء في التخطيط له، وذلك لكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها. وتخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بأقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة، كما تشمل دورة تخطيط وتطوير نظام المعلومات على عدة مراحل منها:

❖ تحديد الحاجة من النظام؛

❖ دراسة جدواه الاقتصادية والفنية؛

❖ التعرف على متطلباته.

7. وقت الاستجابة: إن الكيفية التي تصل بها المعلومات التي يتضمنها النظام ووقت الاستجابة للإجابة على الاستفسارات ممكن أن تكون ذات وصول مباشرة أي تجيب فوراً على الاستفسارات، من خلال الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات، أو يكون وقت الاستجابة بطيئاً نسبياً، وعلى أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع والبحث ونقل المعلومات.

8. نظم إدارة قواعد البيانات: لقد صارت طريقة نظم إدارة قواعد البيانات طريقة شائعة ومألوفة لتداول كميات كبيرة من البيانات في نظم المعلومات الحديثة، ويسمح هذا النظام للعديد من المستخدمين من الانتفاع بها في وقت واحد بحيث يكون كل واحد مستقل عن الآخر، ويصل إلى مستودعها المركزي بطريقة متزامنة، وهي تستبعد التكرار والحشو ويدخل سجل البيانات فيها مرة واحدة، وبذلك تنسم هذه الطريقة بما يلي:

❖ المشاركة في البيانات بدلاً من حوصتها؛

❖ الوصول المتزامن للبيانات؛

❖ البيانات المتكاملة.

9. تطبيق نظم الكمبيوتر: من أهم الخصائص الحديثة لنظم المعلومات المتطورة، استخدام نظم الكمبيوتر، والتي تساهم في زيادة الفعالية والكفاءة، فالحاجة لتوفير نظم كمبيوتر تساهم بما يلي:

❖ توفير القدرة على أداء عمليات تساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات

وعرض مؤشراتها بيانياً... الخ؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

- ❖ إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدم؛
- ❖ تحليل البيانات المخترنة في قاعة البيانات بأقل صعوبة وتأخير؛
- ❖ استخدام أساليب برمجة سهلة ومباشرة.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات

بالرغم من أن جميع نظم المعلومات متشابهة من حيث عناصرها ومكوناتها إلا أن هناك أنواعا متعددة منها وكل نوع له خصائص واستخدامات مميزة وهي مرتبة حسب الأهمية كما يلي:

أ. تصنيف نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية التي تخدمها: يمكن تصنيفها كما يلي:¹

1. نظم المستوى التشغيلي Operational-level systems

نظم تشغيلية تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة والمعاملات التجارية في المنظمة من تسويق، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، وموارد بشرية وما تحويه من نظم فرعية لمعالجة الحركات المختلفة المتعلقة بها، فالعمل الأساسي لهذه الأنظمة متابعة الأعمال الروتينية والمعاملات التجارية في المنظمة.

2. نظام معلومات مستوى المعرفة Knowledge level information system

يدعم هذا النظام الموظفين اللذين يعملون في مجال المعرفة والبيانات في المنظمة، ويتجسد في أشكال مختلفة من النظم التسجيل والحفظ والتوثيق.

3. نظم المستوى الإداري (التكتيكي) Management- level systems

ويخدم عملية المراقبة، المتابعة، اتخاذ القرارات، الأعمال والأنشطة الإدارية الأخرى في مستوى الإدارة الوسطى، ويتم تقديم تقارير مستمرة حول سير الأعمال في المنظمة.

4. نظم المستوى الاستراتيجي Strategic-level systems

نظم معلومات تدعم نشاطات التخطيط طويل الأجل والاستراتيجي للإدارة العليا في المنظمة، إذ تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويساعد المديرون في وضع الاستراتيجيات ومواجهة معالجة ومتابعة القضايا الإستراتيجية سواء داخل المنظمة أو خارجها، والهدف الأساسي الذي تسعى إليه المستويات الإستراتيجية هو السيطرة على التحديات الخارجية واقتناص الفرص المتاحة بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة.

¹ ياسع يسمينة، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة الماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2011، ص54.

ب. تصنيف نظم المعلومات وفقا للتخصص الوظيفي

يمكن أن يكون لكل وظيفة في المنظمة نظام معلومات خاص بها. ومن تطبيقات هذا النظام نجد:

1. نظام المعلومات التسويقية Marketing information system

يقدم نظام المعلومات التسويقي كل ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات ضرورية لتنفيذ أنشطتها واتخاذ قراراتها. وتتعلق هذه المعلومات بكل من الزبائن ورغباتهم، الأسواق وشرائحها، الأسعار ومستوياتها، المبيعات، المنافسة... الخ، بحيث تسهل هذه المعلومات للمسيرين الوقوف على تطور المبيعات لكل منتج وأداء كل بائع أو وحدة بيعيه¹.

تؤسس نظم المعلومات التسويقية على المستوى التشغيلي للاتصال بمنظور المستهلكين، والإشراف على المبيعات والتسويق، وعلى المستوى الإداري فإن نظم المعلومات التسويقية تدعم بحوث التسويق وقرارات التسعيرة وتحلل أداء المبيعات وفريق المبيعات. وعلى المستوى المعرفي تدعم تحليل محطات العمل أما على المستوى الاستراتيجي فتبين مؤشر اتجاه فرص المنتجات الجديدة، وتدعم خطط المنتجات الجديدة، كما تكون مرشدا لأداء المنافسين².

2. نظام معلومات الإنتاج والعمليات Production information system and processes

نظام معلومات الإنتاج والعمليات يعمل على تجهيز الإدارة بمعلومات منظمة حول: حجم الإنتاج، مستويات المخزون والجودة والصيانة³.

تعمل نظم المعلومات الإنتاج والعمليات على المستوى التشغيلي لمعالجة الأوضاع المختلفة المتعلقة بمهام التصنيع والإنتاج. أما على مستوى الإداري فإن نظم الإنتاج والعمليات تحلل وتراقب الموارد وكلف الإنتاج، كما تعمل على مستوى المعرفي على تأمين ونشر المعرفة والخبرة لقيادة العملية الإنتاجية، أما على مستوى الإستراتيجي تهتم بدعم النشاطات التي تهتم بالتخطيط والمراقبة لعملية إنتاج السلع والخدمات في خطة إستراتيجية طويلة الأجل من حيث الموقع، والاستثمار في تكنولوجيا جديدة⁴.

3. نظم معلومات الموارد البشرية Human resources information systems

إن الوظيفية الأساسية لنظام المعلومات الموارد البشرية هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات، التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين لغرض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية بالمنظمة. بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة الإدارة، وتوجيه الموارد البشرية، وتقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية مع تحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة⁵.

¹ ياسع بسمينة، المرجع السابق، ص54.

² فايز جمعه صالح النجار، المرجع السابق، ص88.

³ ياسع بسمينة، المرجع نفسه، ص55.

⁴ فايز جمعه صالح النجار، المرجع السابق، ص91.

⁵ ياسع بسمينة، المرجع السابق، ص55.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

تساعد نظم المعلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في الإشراف على الاستقطاب والإحلال في عمالة المنظمة، كما يمكن أن تنتج تقارير متنوعة فيما يتعلق بالعمل وتصنيف الموظفين حسب مؤهلاتهم، ونوع العمل وتقييم الأداء لأغراض مختلفة، أما على المستوى الإداري تساعد المديرين استقطاب وتعويضات العاملين، أما على مستوى المعرفي فإنها تدعم تحليل الأنشطة المرتبطة بتصميم العمل والمسارات الوظيفية، وأخيراً على المستوى الإستراتيجي تحدد متطلبات القوى العاملة من مهارات تعلم، وبما يتفق وخطط المنظمة طويلة الأجل¹.

4. نظم المعلومات المحاسبية Accounting Information Systems

إن نظام المعلومات المحاسبي يسمح بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بتكاليف مختلف الأنشطة داخل التنظيم، تدفقات الأموال، حسابات النتائج، ميزانيات... الخ. فنظام المعلومات المحاسبي يضم تحته مجموعة من الأنظمة الفرعية كنظام الطلبات، نظام مراقبة المخزون، نظم إدارة حسابات الزبائن والموردين، نظم الأجور، دفتر الأستاذ... الخ، كل هذه النظم تعمل معاً من أجل متابعة تدفقات الأموال الداخلة والخارجة (الإيرادات والتكاليف)².

5. نظم المعلومات المالية Financial Information Systems

أما نظم المعلومات المالية تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات الخاصة بنواحي تمويل الأعمال، تخصيص الموارد المالية والرقابة على استخدامها في الأعمال. إذ أن هذا النظام جاء استجابة لحاجة المديرين ومساعدتهم في تسيير الخزينة، الأسهم والسندات، تمويل وإعداد الميزانيات المتعلقة بالاستثمارات طويلة وقصيرة الأجل، والتنبؤ والتخطيط المالي³.

تعمل نظم المعلومات المالية والمحاسبية على المستوى التشغيلي على الإشراف على التدفق النقدي في المنظمة من خلال التبادلات المختلفة من مدفوعات ومقبوضات، أما على المستوى الإداري فإنها تساعد المديرين على الإشراف والتحكم في الموارد المالية للمنظمة، وفي المستوى الإستراتيجي تؤسس غايات استثمارية طويلة الأجل وتزود بتنبؤات طويلة الأجل للمدى المالي⁴.

ت. تصنيف نظم العمل حسب نوع العمل الذي يؤديه النظام

توجد أنواع متعددة لنظم المعلومات، وكل نوع يعتمد على نوع العمل الذي يؤديه النظام، وعلى المهام التي يقوم بها.

1. نظم معالجة المعاملات Transaction processing system

تعتبر أنظمة معالجة المعاملات (TPS) من الأدوات الضرورية والحاسمة لنجاح المنظمات، ويهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي (مبرمجة)

¹ فايز جمعه صالح النجار، المرجع نفسه، ص 98.

² ياسع يسمينة، المرجع السابق، ص 56.

³ المرجع نفسه، ص 56.

⁴ فايز جمعه صالح النجار، المرجع السابق، ص 94.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

لتسجيل البيانات الروتينية اليومية، دون الاهتمام باتخاذ القرارات. وهذه الأنظمة تؤهل المنظمة للمحافظة على علاقاتها بالبيئة الخارجية، حيث تسمح بالنظر إلى المنظمة بعمق ومتابعة ما يجري فيها يوميا¹.

2. نظم أتمتة المكاتب Office Automation System

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينات من القرن الماضي، وتتضمن (النظم الالكترونية الرسمية وغير الرسمية) المتعلقة بشكل رئيسي بتبادل المعلومات من و إلى الأشخاص داخل وخارج المنظمة.

أي أن هذا النظام يقوم باستخدام الحاسب الآلي لأتمتة الأعمال التي تنفذ في المكاتب الإدارية والغرض الأساسي لهذا النظام هو تقديم أفضل القواعد اللازمة لصنع القرارات، أي زيادة فعالية العمل الإداري في المنظمات، وتحسين تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية وبيئتها التنظيمية من جهة، ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى ويتم ذلك عن طريق تكوين معلومات ترتبط بها كل الأطراف المستفيدة منها².

3. نظم المعلومات الإدارية Manegment Information Systems

مع بداية الستينات من القرن الماضي، أدى القصور الناتج عن تطبيق نظم معالجة البيانات، ودعم إمكانية هذه النظم على إشباع حاجات المدراء من المعلومات إلى ظهور نظم المعلومات الإدارية بهدف إنتاج معلومات تساعد الإدارة الوسطي، هذه النظم تشمل المعلومات التاريخية، الحالية والمستقبلية، في حين أن نظم معالجة البيانات تقتصر فقط على البيانات التاريخية، أي أن مخرجات (DPS) تبقى بيانات تعتمد عليها (MIS) لإنتاج المعلومات، وقد عرف (MIS) Murdiche بأنها "مجموعة تتكون من الأفراد، والأجهزة التي تتولى عمليات جمع، معالجة، خزن البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند صنع القرارات وذلك من خلال تلبية حاجات المديرين من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفعالية كبيرة³.

أي أن هذا النظام يتكون من عدة نظم فرعية تتكامل مع بعضها لتؤدي أدوارا وظيفية مهمة يأتي في مقدمتها صنع القرارات في بيئة شبه مستقرة. ويتميز هذا النظام بعدة خصائص أهمها⁴:

1- يستخدم نظام MIS قاعدة بيانات متكاملة ويدعم مجالات متعددة في العمل؛

2- يمد نظام MIS المدراء في المستويات الثلاثة : تشغيلي، تكتيكي، استراتيجي بمعلومات يتم الحصول عليها بسهولة تكون دائما جاهزة في الوقت المناسب؛

3- يتسم نظام MIS بالمرونة إلى حد ما بحيث يمكن أن يلبي الاحتياجات المتغيرة من المعلومات.

ويمكن التفرقة بين نظم معالجة المعاملات TPS ونظم المعلومات الإدارية MIS في النقاط التالية:

¹ أسهمان ماجد الطاهر ومها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص60.

² منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، المرجع السابق، ص192.

³ مجدي عريف، المرجع السابق، ص53.

⁴ صابر محمد الرفاعي، أساسيات نظم المعلومات، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر، ص12.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

- ❖ توفر قاعدة بيانات متكاملة لنظام MIS مرونة تسمح بتوفير جميع احتياجات المدراء من المعلومات بينما يعتبر نظام معالجة المعاملات غير مرن.
- ❖ يؤدي نظام MIS إلى تكامل تدفق المعلومات بين قطاعات المؤسسة (محاسب، تسويق، م ب... الخ) بينما تميل نظم معالجة المعاملات إلى دعم قطاع بذاته.
- ❖ يلبي نظام MIS احتياجات جميع المستويات الإدارية من المعلومات بينما تركز نظم معالجة المعاملات على دعم المستوى التشغيلي فقط.
- ❖ تنتج نظم معالجة المعاملات في الغالب تقارير محددة سابقا، بينما تدعم نظم المعلومات الإدارية حاجة المدراء من المعلومات عندما يحتاجون إليها بمعنى توفر نظام الاستفسار الفوري في نظام MIS¹.

4. نظم دعم القرارات Decisions Support Systems

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينات بهدف مساعدة صانعي القرارات على إيجاد حلول للمشكلات غير المتكررة، والتي لا تتوفر لها حلول جاهزة، ولا يحدث بصورة مستمرة تقع ضمن المستوى الأعلى للمنظمة، تعتمد هذه النظم ما تنتجه (DPS) و (MIS) من مخرجات، كما تستخدم من قبل الإدارة العليا في المنظمة ويعرف (DSS) بأنه "النظام المعتمد على الحاسب الآلي والذي يساعد صانع القرار للاستفادة من المعلومات والنماذج لحل المشكلات غير الروتينية" وتتميز هذه النظم بعدة خصائص أهمها:

- 1) تدعم الإداري ولكنها لا تحل محل الإداري ذاته؛
- 2) تستخدم في الأجزاء الخاصة بالمشكلة والتي يمكن أن يكون لها نظام واحد، ولكن لا يمكن استخدامها عندما تكون بعيدة المدى؛
- 3) إن أكثر هذه النظم فاعلية هي التي تسمح لمستخدميها بالدخول في حوار متبادل مع الحاسب الآلي؛
- 4) هذه النظم لا تقدم معلومات فقط، وإنما نماذج وأساليب لحل المشكلات غير المتكررة².

ويظهر الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية فيما يلي:

- ❖ تناسب نظم المعلومات الإدارية دعم القرارات التي تتضمن مشكلات هيكلية مثل تحديد قيمة المخزون التي يتم عندها إعادة طلب مادة خام أو تحديد الكمية التي يتم طلبها. هذا النوع من القرارات يتم في المستوى التشغيلي بناء على طلبات الإنتاج وتكلفة المخزون وعوامل أخرى حيث يتم إعداد نموذج للمخزون في نظام المعلومات الإدارية ويتم إنتاج المعلومات التي يحتاج متخذ القرار إليها؛
- ❖ على العكس من نظم المعلومات الإدارية تصمم نظم دعم القرارات التي تتضمن مشكلات نصف هيكلية والمشكلات غير هيكلية، مثل الحاجة إلى تحسين طرق وصول المعدات تعتبر من المشكلات شبه هيكلية

¹ صابر محمد علي الرفاعي، المرجع السابق، ص 12.

² مجدي عريف، المرجع السابق، ص 53.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

ومشكلة تقييم عروض واختيار بين البدائل لاختيار مادة خام تعتبر مشكلة غير هيكلية، المعلومات المطلوبة لهذا النوع من القرارات متنوعة وخارج نطاق نظام المعلومات الإدارية بينما يقدم نظام دعم القرار المساعدة له. ❖ نظام المعلومات الإدارية يتم تصميمه لدعم مجموعة من التطبيقات بينما يمكن لنظام دعم القرار أن يتواءم مع أي بيئة للقرار¹.

5. نظم دعم القرار الجماعي Group decision- Support Systems

لقد ظهر نظام GDSS في بداية الثمانينات، بعد أن تبين أن أكثر القرارات لا يمكن اتخاذها بشكل فردي، بل تحتاج إلى تشاور مجموعة من متخذي القرارات وتم تصميمه لتحسين أداء فرق العمل الجماعي، تستعمل هذه النظم عندما تحتاج جماعات العمل التعاون سوية لصنع قرارات غير هيكلية أو شبه مهيكلة، فهي تتيح المجال أمام الجماعة بالنقاش وتبادل المعلومات بشكل واسع إذا ما استخدمت نظم الحاسوب، التي ترعى عمل الجماعة مع جماعة أخرى غير شبكات الحاسوب².

6. نظم المعلومات التنفيذية Executive Information Systems

يستخدمها المديرون في المستويات الإدارية العليا، فهي تخدم أساسا المستوى الاستراتيجي في المنظمة، وتساهم في اتخاذ القرارات غير المبرمجة، كما أنها تحصل على معلومات مختصرة من نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات، مع استخدام هذه النظم في نشاطها برامج الرسوم البيانية، والبرامج الجاهزة الأكثر حداثة³.

7. النظم الخبيرة Expert Systems

عندما تحتاج المنظمة لاتخاذ قرار لحل مشكلة معقدة، فإنها تلجأ عادة لنصيحة الخبراء، وهؤلاء يملكون الخبرة الكافية حول طبيعة المشكلة، وهم يدركون البدائل المتوفرة، وفرص النجاح، وتكاليف العمل المتوقعة، لكن قد يكون اللجوء إلى الخبرات الخارجية غير مرغوب فيه من قبل بعض المنظمات، إذ زيادة على كونه مكلفا جدا فهو حسب اعتقادهم بمثابة نوع من تسريب للأسرار، لذلك كان التفكير في إيجاد خبير دائم بالمنظمة هو الحل، وبالفعل ظهرت النظم الخبيرة، التي كانت أول تطبيقاتها في السبعينات على شكل نظام خبير يساعد الأطباء في التشخيص كإحدى ثمار الذكاء الصناعي⁴. ونقصد بالنظم الخبيرة (ES) بأنه " نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي ويتكون من أجزاء هي بنية المستخدم وآلة الاستدلال، والخبرات المختزنة، والغرض منه تقديم النصائح والحلول للمشكلات الخاصة بمجال معين حيث تمثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال، والنظام الخبير قادر على حل المشكلات وإعطاء المبررات التي على أساسها تم حل هذه المشكلات، ويوضح الكيفية التي

¹ صابر محمد علي الرفاعي، المرجع السابق، ص14.

² علاء السالمي وآخرون، المرجع السابق، ص241.

³ المرجع نفسه، ص244.

⁴ ياسع يسمينة، المرجع السابق، ص57.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات

بموجبها يتم الوصول إلى هذا الحل وتوفير الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلات مماثلة وقادر على التأكد من نتائجه ذاتياً¹.

أي أن النظام الخبير يمتلك قدرات ومهارات عالية تمكنه من القيام بجمع المعلومات والمعارف ويضعها في قواعد معلومات ومعارف للوصول إلى الحل المناسب للمشكلة وبجهد أقل للعنصر البشري، ويستخدم هذا النظام في الإدارة العليا.

الجدول التالي يوضح خصائص لأهم الأنواع المختلفة لنظم المعلومات.

جدول رقم 3- خصائص لأهم الأنواع المختلفة لنظم المعلومات

نوع النظم	الهدف الرئيسي	المستخدمون	المكونات الرئيسية		
			المخرجات	المعالجة	المدخلات
TPS نظام معالجة المعاملات	أداء العمليات الروتينية وتسجيل بياناتها.	المشرفون، الموظفون التنفيذيين.	العمليات والأحداث اليومية.	تصنيف وتسجيل وفرز وتحديث وغيرها.	تقارير تفصيلات عن العمليات قوائم أو كشوفات وملخصات إجمالية.
MIS نظم المعلومات الإدارية	دعم القرارات ذات البنية المحددة والواضحة.	المدراء الموظفين.	بيانات، إجمالي الحركة، حجوم كبيرة من البيانات نماذج بسيطة.	إعداد تقارير روتينية، إجراء تحليلات بسيطة.	تقارير إجمالية تقارير الاستثناءات استعلامات.
DSS نظم دعم القرارات	دعم القرارات ذات البنية شبه المحددة.	الإدارة العليا، المستشارون الإداريون	بيانات داخلية وخارجية، نماذج تحليلية.	تحليلات اقتصادية، محاكاة ذات طبيعة تفاعلية.	تقارير خاصة تحليلات استجابة عن الاستعلامات.
ES النظم الخبرة	تشخيص المشكلات المعقدة التي تحتاج إلى خبرة متخصصة لمجالات محددة.	الإدارة العليا، المستشارون، الإداريون، الإدارات الوظيفية.	قواعد البيانات، القواعد المعرفية	الاستدلال والاستنتاج المنطقي للوصول إلى الأسباب لظواهر معينة.	تفسير وتشخيص المشكلات.
OAS نظم أتمتة المكاتب	معالجة الوثائق والمراسلات المكتبية.	المدراء، موظفي المكاتب.	الوثائق المكتبية بأنواعها.	معالجة الكلمات تخزين واسترجاع البيانات، عمليات احتساب، تصاميم، تراسل البيانات.	وثائق وجداول برامج زمن رسوم بيانية بريد الالكترونية.

المصدر: مجدي عريف المرجع السابق، ص 55.

¹ صابر محمد علي الرفاعي، المرجع السابق، ص 15.

الخلاصة

إن مورد المعلومات من الموارد المهمة للمنظمة في العصر الحديث مثله مثل الموارد المادية والمالية والبشرية، كما أن دور المعلومات في التأثير في الأداء يعتمد بشكل أساسي على جودة المعلومات المقدمة للمستفيد وذلك لأنها يمكن أن تؤثر سلباً في جودة القرارات المتخذة مما قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية المتفاوتة في درجة خطورتها في المنظمة. وتعد إدارة المعلومات من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات، حيث يتبين مفهوم إدارة المعلومات انطلاقاً من معرفة المعلومات التي تعبر عن الحقائق والبيانات المتعارف عليها والصالحة للاستفادة بها لخدمة هدف أو أهداف عند استرجاعها. وأيضاً الوثائق التي تسجل عليها المعلومات والمحفوظات التي تمثل مجموع الوثائق التي تنتج عن نشاط أي منظمة للرجوع إليها عند الحاجة.

ولقد دفعت حتمية ظهور إدارة المعلومات بالمنظمة إلى ضرورة الالتزام بمنهج إداري وتنظيمي مبني على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة لتحقيق الخدمة المعلوماتية بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة مع العمل على التحسين في وسائلها وتأثر جودة إدارة المعلومات بقدرة العاملين في مجال إدارة المعلومات على إدارتها والمساهمة فيها بجودة نحو تحقيق الهدف المطلوب في الوقت المناسب واعتماد أساليب ونماذج لإدارتها بفعالية ونجاح من خلال اختيار الأسلوب الأنسب لذلك ومن هنا تتبع أهمية المورد البشري الذي يسعى لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وضمان توفير وإيصال والمحافظة على المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة وبأسرع وقت وبأقل جهد لأن ذلك يجب أن يكون هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه جميع المنظمات الحديثة بغض النظر عن نشاطاتها الفعلية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لفرق العمل

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

تمهيد

إن الاهتمام بفرق العمل أصبح يحظى بقاعدة عريضة في كافة الأوساط الإدارية نظرا لمدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي. وقد أبرزت أهميتها عدة مقالات أهمها تلك التي اعتبرت فرق العمل أساسا لتحقيق الجودة وسببا لنجاح إدارتها مثل فلسفة كايزن التي قدمها ايماي سنة 1986، ومركز أوروبا واليابان كولينزو سنة 2000، فوستر سنة 2000.

ويؤكد كل من بيترز وواترمان أن العمل ضمن فريق يعتبر عنصرا حيويا في أكثر الشركات نجاحا، ويبين نوناكا وتاكوشي 1995 وسينج 1990 أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي حيث يتفق كلاهما على أن التعلم الفردي لا يأتي بأية فائدة للمؤسسة ما لم تنشر هذه المعرفة في المؤسسة كلها من خلال ضمان العمل ضمن فريق الذي يعتبر الأداة الأساسية لنشر هذه المعرفة. ويقول شولتس وآخرون (1996) إن العاملين ضمن الفريق يتفوقون على العاملين فرادى في الأداء ويتضح ذلك جليا في المهمات المعقدة التي تحتاج إلى الإبداع وقدر عال من الالتزام من طرف الموارد البشرية من خلال التعلم السريع. وقد أظهرت خبرة المؤسسات التي تعتمد العمل ضمن فريق أن الاستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية وقد يختلف الهدف من فريق لآخر.

وستتناول في هذا الفصل الإطار النظري لفرق العمل، والذي قسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل

المبحث الثاني: بناء وإدارة فرق العمل.

المبحث الثالث: علاقة فرق العمل بإدارة المعلومات

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل

لقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

الفرع الأول: تعريف فرق العمل

يعرف محمود فرق العمل على أنها "نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى"¹. بين هذا التعريف أن إنشاء الفريق مرتبط بعامل الزمن.

وحسب جون كاتزنباخ ودوجلاس سميث "يتكون الفريق من عدد صغير من الأشخاص لديهم مهارات متممة لبعضها، وملتزمين بهدف مشترك وعدد من الغايات المحددة ومدخل يرون أنفسهم بموجبه مسئولين أمام بعضهم البعض"². هذا التعريف بين أن للفريق عدد محدود من الأعضاء الماهرين وأن هناك توافق بين أهداف الأعضاء مما يجعلهم مسئولين فيما بينهم.

ويعرف "فرانسيس ويونغ فريق العمل بأنه " مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستمتعون به، و يتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة"³. هذا التعريف يبين أن الانسجام والتوافق داخل الفريق له سمات من شأنها يمكن التوصل لنتائج عالية الجودة.

أما بالنسبة لمصطفى فيمكن النظر إليه كنظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة، له مدخلاته من هيكل العضوية أي الأعضاء بشخصياتهم واتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم، ونمط القيادة، والأهداف المخططة والموارد المتاحة من معلومات وتكنولوجيا وبيئة عمل مادية ومعنوية وكذا معايير الأداء وله مخرجاته أو نتائج عمله التي تتمثل في درجة من تحقيق الأهداف، وهذه الدرجة قد تكون عالية أو منخفضة وفقاً لمدى جودة كل من المدخلات وعملية استخدامها، وجودة التفاعل الجماعي داخل الفريق"⁴. في هذا التعريف شبه عمل الفريق بعمل النظم أي أنه يتم تطبيق مفهوم النظم على عمل الفريق.

يعرف كل من خضير وروان فرق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم كما أن هناك قدر

¹ محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 179.

² ب. كاستكا وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مجلة إدارة أداء فرق العمل، المجلد 7، العدد 7/2001، ص 8، ص 124.

³ Pina Tarricone and Joe Luca, Successful teamwork: A case study, Edith Cowan University, Perth, Australia, 2002, p3.

⁴ أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005، ص 151.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة¹. هذا التعريف قدم مجموعة من المزايا التي يجب توفرها في الأعضاء لتنسجم مع عمل الفريق والأكثر تميزاً هو أن للفريق القدرة على اتخاذ قرارات تخصه.

كما تعرفه الإدارة المركزية للبحوث المصرية على أنه " مجموعة من الأعضاء ذوى تخصصات مهنية متنوعة يعملون معا لتحقيق أهداف محددة لفترة محددة والعمل يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة فرق العمل"². هذا التعريف أنه يمكن تكوين فرق عمل من تخصصات مهنية متنوعة، أخذ بعين الاعتبار قدرة فرق العمل على التأثير وتوجيه وإرشاد سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف وليس القدرة على السيطرة عليهم وإصدار الأوامر.

مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة، لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلاها بين أعضاء الفريق وأيضاً بين الفريق والمنظمة.

الفرع الثاني: علاقة فرق العمل بالمصطلحات القريبة منه

يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل حيث يعرف الباحثون في علوم الاجتماع الجماعات بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات و يسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة"³.

و يرى كل من وندل فرنش وسيسل أن جماعة العمل تتكون من عدد من الأشخاص المسؤولين أمام رئيس واحد يرفعون إليه التقارير ويكون بين هؤلاء الأشخاص تفاعل مباشر؛ كما تكون بينهم أيضاً درجة من الاعتمادية المتبادلة في تنفيذ المهام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واعتبر الفريق "شكل من أشكال المجموعة ولكن له خصائص بدرجات أعلى من المجموعات المعتادة بما في ذلك التزام أعلى للأهداف ودرجة أعلى للاعتمادية والتفاعل"⁴. هذا التعريف يوضح لنا التفرقة في الخصائص بين مجموعات العمل وفرق العمل

¹ - خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص161.

² - الإدارة المركزية للبحوث المصرية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورقة عمل عن بناء فريق عمل ناجح في المنظمات الحكومية، ص6.

³ - محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص279.

⁴ - وندل فرنش سيسل بيل جونير، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث، الرياض، 2000، ص2.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

يؤكد أنور سلطان إمكانية التمييز بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال النقاط التالية:¹

- 1- أداء الجماعة مشتق من أداء الأعضاء كل على حدة، أما أداء الفريق يكون محصلة لشئئين: الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة، والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض؛
- 2- في جماعة العمل يكون كل عضو مسؤولاً فقط عن العمل الذي أداه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو تسببه في فشلها، أما في فرق العمل كلا من الأعضاء يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط؛
- 3- أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة أما أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي لتحقيق أهداف فريقهم المتعلقة أساساً بالكسب أو التفوق؛
- 4- تختلف فرق العمل عن الجماعة من حيث ارتباطها بإدارة المنظمة، فجماعة العمل عادة ما يكون مطلوب منها الاستجابة للمتطلبات التي تحددها لها بانتظام الإدارة العليا للمنظمة، أما بالنسبة لفرق العمل فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها لأداء مهامها دون تدخل إضافي في عملها "فرق العمل تتميز عن الجماعة بأنها تدير نفسها بنفسها لحد كبير وأنها مستقلة أو شبه مستقلة عن الإدارة.

يفرق كل من حسين والجميل بين جماعة العمل وفرق العمل وفق الأسس المبينة في الجدول رقم 04

جدول-4- أسس التمييز بين جماعة العمل وفريق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادة منفردة	أدوار قيادة مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للإنجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	متطلبات أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	فردية (غاية الفرد)	متبادلة جماعية (غاية الفريق)
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

المصدر: ليث سعد الله حسين وريم الجميل، مقال: رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الراغبين، العدد 93، مجلد 31، 2009، ص 191.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، المرجع نفسه، ص 292.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

الفرع الثالث: أهداف وفوائد فرق العمل

أولاً: أهداف فرق العمل

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل تتمثل في كونهم يجعلون تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى لديهم، فقد يرتبط الأعضاء بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال وجودهم في المنظمة، لكن يبرز نجاحهم في تحقيق الهدف الذي يسعون معاً لتحقيقه كأهم شيء يجمعهم. فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون ويتحاورون بثقة ووضوح من أجل اتخاذ مشترك للقرارات، وفي ذلك تأثير كبير على ضمان السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت مما يجعلهم الأكفأ في الوصول إلى الغايات، ويولد اتخاذ القرارات بهذا الشكل الشعور العالي بالالتزام والمسؤولية نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها¹.

ثانياً: فوائد فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق الفوائد التالية:²

- ❖ خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل؛
- ❖ يؤدي العمل داخل الفريق إلى التعاون فالأعضاء يرغبون في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك نقل المنافسة الفردية؛
- ❖ إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي من خلال التقليل من حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- ❖ الحد من الصراعات؛
- ❖ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- ❖ تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- ❖ زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد؛
- ❖ تحسين مستوى مهارات الأعضاء؛
- ❖ استجابة أسرع للمتغيرات البيئية والتكنولوجية؛
- ❖ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- ❖ التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الأداء؛
- ❖ توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- ❖ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق؛
- ❖ التعاون والتضحية وتقديم المساعدات بين أعضاء الفريق؛

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص135.

² أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، 2010، من الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk Arab British Academy for Higher Education، ص ص14-15.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

- ❖ تماسك أعضاء الفريق يولد مشاعر الود والحب والتآلف؛
- ❖ يساهم أعضاء الفريق بفضل قدرتهم على الدعم والثقة في الغير في توفير والتشارك بالمعلومات، ويدركون مدى أهمية ذلك في زيادة الفعالية في العمل؛
- ❖ القدرة على اتخاذ القرارات حيث يقوم كل عضو بمشاركة الآخرين في توظيف المعلومات وفي تحديد البدائل... فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتزيد رشادة القرار؛
- ❖ الجودة، حيث يزيد ضمن الفريق الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، نظراً لشعورهم بالانتماء في الفريق، ويسعون إلى تمييز فريقهم بأداء مميز.

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل

- تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها، فأول مشكلة تواجهها المنظمة عند تشكيل وبناء فريق عمل هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها:¹
- ❖ درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛
 - ❖ الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، أي بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
 - ❖ نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ويحدد روان وخضير الأنواع التالية لفرق العمل:²

1) فرق عمل الإدارة العليا

- هو نوع من الفرق المشكلة من مديري الإدارة العليا، والتي تعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق. ومن المهام المتعلقة بهذه الفرق:
- ❖ تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛
 - ❖ اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات؛
 - ❖ تطوير رؤية المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة؛
 - ❖ تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لضمان التنسيق بين الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

¹ أحمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص24.

² خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، المرجع السابق، ص163.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

(2) فرق العمل الوظيفية

يكون أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، حيث يكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، في ظل وضوح تام للعلاقات وسبل اتخاذ القرارات وتكون حدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتميز ببيئتها بالثبات.

(3) فرق العمل متعددة الوظائف

وهو مجموعة من العاملين ذوي مهارات وخبرات، يتم اختيارهم من مختلفة الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة... ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح للفريق المسؤولية عن أعماله لكي يوحد الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية. وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.

(4) فرق دوائر الجودة

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين يتم اختيارهم من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة. ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. وقد نشأت هذه الفرق في اليابان حيث أدت دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

(5) فرق العمل الموجهة ذاتياً

وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح. يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية. ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

(6) فرق العمل المدارة ذاتياً

وهو مجموعة من العاملين لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها دورية ومتواصلة وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات خاصة في المجالات التالية:

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

❖ وضع جداول العمل مع تحديد مستويات الأداء؛

❖ حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ؛

❖ تدريب العاملين على المهارات؛

❖ اختيار الأعضاء الجدد؛

❖ الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من اللجوء إلى تشكيل هذا النوع من الفرق هو تحقيق الابتكار، السرعة، الجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والحاجات الاجتماعية لدى العاملين. وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتشر هذا النوع من الفرق على مستوى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

7) فرق العمل الافتراضية

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة وتبادل المعلومات. ومن مزايا هذه الفرق:

❖ إمكانية المشاركة بالمعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة؛

❖ يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان؛

❖ تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

وقد صنفها سيد مصطفى وفق الأسس التالية:¹

1) بحسب الغرض

فرق المهام وهي فرق عمل مؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على المشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الوظيفية وعندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية وبشكل عام يمكن حصر مهامه في تطوير المنتج مع حل المشكلات وإعادة هندسة العمليات أو تحسين فعاليتها.

2) بحسب العضوية

أ) **عضوية وظيفية Functional**: يكون الأعضاء والمدير من إدارة واحدة (تختص بإحدى وظائف المنظمة) حيث يتكون الفريق من مدير ومرؤوسين ويقدم المرؤوسين تقاريرهم للمدير.

¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 163.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

ب) **عضوية متعددة الوظائف أو التخصصات Cross-Functional**: حيث يكون أعضاء الفريق من مستوى تنظيمي واحد أو متماثل ومن إدارات مختلفة بالمنظمة؛ ويضم الفريق عاملين ذوي معارف ومهارات متعددة تساعدهم على حل المشكلات أو تحسين أساليب العمل. يساعد هذا النوع من فرق العمل على دمج جهود العاملين من تخصصات مختلفة بالمنظمة لتنفيذ مهام متنوعة لازمة لاستكمال مشروعات كبيرة (مثلا فريقي التصنيع والتسويق) حيث تختفي جميع الحواجز بين كافة الفرق وهكذا يتاح للعاملين كأعضاء بفرق العمل تقديم مساهمات ووجهات نظر هامة لفرقهم ومنظمتهم.

3) بحسب درجة الإستقلالية

أ- **فرق موجهة**: حيث يصنع القائد القرارات الخاصة بعمل الفريق.
ب- **فرق ذاتية التوجيه أو الإدارة Self-directed or self-managed**: وهي فرق مستقلة تؤدي أعمالها التشغيلية إضافة لممارسة مسؤوليات إدارية مثل: تشكيل العضوية وتخصيص المهام، تخطيط وجدولة الأداء مع تحديد معايير واستحداث تعديلات في عملية الأداء وتقييمها، ويكون الفريق مسؤولاً عن صنع معظم قراراته ويمكننا من أداء عملية كاملة أو جزء منها بحيث يسلم الناتج (خدمة أو سلعة) إلى العميل.

4) بحسب المدة:

أ- **فرق دائمة**: طالما بقيت المنظمة.

ب- **فرق مؤقتة**: حتى تنتهي المهمة.

المطلب الثالث: مهام أعضاء فرق العمل

تتمثل مهام أعضاء فرق العمل في مجموعة من الواجبات التي تخدم غرض معين ويتم توزيعها وتوضيحها على أعضاء الفريق في بداية كل اجتماع وقد حددت كما يلي:

حسب حمادات الذي يرى أن توزيع الأدوار يكون كالتالي:¹

أ) مسؤوليات المشرف

❖ ينقل المعلومات والمعرفة والمهارات لأفراد الفريق بتوقيت مدروس؛

❖ يفسر ويطبق السياسات ومحددات العمل والتعليمات للفرق؛

❖ يقوم بتعليم أعضاء الفريق كيفية إدارة المهمة بفاعلية وتقييم النتائج؛

❖ يقوم بإنشاء قنوات الاتصال بين الدوائر؛

❖ يساعد على تكوين المناخ العام للفريق؛

❖ تشجيع الانضباط الذاتي للفريق؛

❖ تشجيع الأعضاء على القيام ببعض المخاطر؛

¹ حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، 2007، ص106.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

❖ تدعيم ومكافأة التصرف الصحيح؛

❖ حل المشكلات للفريق في مجال خبرته؛

❖ يعمل على توجيه وتشكيل اتجاهات الفريق نحو إيجاد ثقافة مشتركة لهذا الفريق.

ب) مسؤوليات مقرر الفريق

يقوم بتسجيل وقائع الاجتماعات ويصدر نسخة أصلية من التقرير لتوزيعها على أعضاء الفريق بحيث تركز على هاته الوقائع على:

1. مواضيع النقاش والنقاط العامة المثارة؛

2. مناقشات الفريق والمهام الموكلة؛

3. تدوين الأشخاص المسؤولين عن انجاز المهمات.

ت) مسؤوليات العضو في الفريق

❖ التحضير قبل الاجتماع؛

❖ حضور الاجتماعات المقررة في مواعيدها، المشاركة في النقاش وعرض الاقتراحات.

❖ إبداء الرأي في الموضوعات المطروحة.

❖ إتمام المهام الموكلة إليه من قبل الفريق.

❖ يعرض أفكار ومبادئ لحل مشاكل الفريق.

❖ يقوم بمهام الموجه والمراقب عند الحاجة.

❖ يقبل ويدعم القرارات الجماعية للفريق

ويرى عامر أيضا أن توزيع المهام قد تم تحديده من طرف الباحثين في ثمانية أدوار هي:¹

1- القائد: يقوم بتحديد المهمة التي ستؤدي، ويحث الأعضاء على القيام بها؛

2- رئيس الاجتماع: يقوم بتحديد الأشخاص للعمل في المهمات ويستخدمهم فيها؛

3- المبدع: أو المفكر يقوم بتوليد الأفكار المبتكرة لطرق مباشرة المهمة ويقدم بدائل مختلفة؛

4- المجدد: أو المبتكر يعمل على إيجاد الموارد في البيئة ويحدد فرص الاستفادة منها ويلتقط الأفكار من المبدع ويجدها ويطورها؛

5- المدير: يطور الخطط للإفادة من الأشخاص وحل النزاعات بينهم؛

6- المنظم: يقوم بتطوير الخطط للإفادة من الوقت والمال والموارد المادية وبما ينجح الأفكار؛

7- المقيم: يقوم بتحليل المهمات كما يقوم بإصدار الأحكام على البدائل والخطط والنتائج؛

8- المنجز: يقوم بمتابعة تنفيذ الخطط ويعطي اهتماما خاصا بالتفاصيل حتى إنجاز المهمة.

¹ عامر عوض، المرجع السابق، ص133.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

ويوضح بلبين نموذج آخر لأدوار أعضاء الفريق في الجدول رقم 05

جدول 5- أدوار أعضاء الفريق وخصائصهم

الدور	الأنشطة	الخواص
منسق	يوضح الأهداف، ويساعد في توزيع الأدوار، والمسؤوليات والمهام، ويقوم بصياغة استنتاجات الأعضاء.	هادئ، ومتوسط الذكاء، وموثوق فيه، ومنضبط ذاتياً، ومفكر إيجابي.
محدد الشكل	يبحث عن أنماط في مناقشات الأعضاء، ويدفع أعضاء الفريق تجاه الموافقة واتخاذ القرار.	مرتفع الإنجاز، وجدلي، استقرازي، وديناميكي.
مؤسس	يطور المقترحات ويقدم أفكاراً ورؤى جديدة عن حالات المختلفة.	لديه عقلية جادة، ولديه معرفة، غير تقليدي، وذكي.
موجه/مقوم	يحلل المشاكل والأمور المعقدة، ويقوم مساهمات الآخرين.	مقتصد، وماهر، وغير عاطفي، وليس من السهل إثارته
منفذ	يحول الكلام، والأفكار إلى أنشطة عملية	واقعي المزاج، وعملي، ومتسامح
عامل الفريق	يقدم دعماً شخصياً، ويساعد الآخرين	اجتماعي، وحساس، وموجه للفريق، وغير حاسم
المصدر/الباحث	يقدم معلومات خارجية، ويتفاوض مع الخارجيين	فضولي، ومتقلب، واجتماعي، وصريح
مكمل	يركز على الحاجة إلى تحقيق متطلبات الوقت، والمقاصد، وإتمام المهام	يعطي اهتماماً للتفاصيل، وقلق

المصدر:

- K. Todd Stevens, The Effects of Roles and Personality Characteristics on Software Development Team Effectiveness, Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Computer Science, March, 1998, Blacksburg, Virginia, p24.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

المطلب الرابع: مراحل تطور فرق العمل

يتشكل فريق العمل عادة من أعضاء مختلفين قد لا يعرفون بعضهم بعضاً، وربما من دوائر وأقسام وهيئات مختلفة، وبالتالي قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت للبدء بالمهمة الموكلة إليهم، وتشير العديد من الدراسات التي تابعت تطور الكثير من فرق العمل أنها تمر عادة بعدة مراحل هي كالتالي:¹

1. مرحلة التشكيل

تتميز المرحلة الأولى بالكثير من الغموض حول تشكيلة الفريق ومن هم أعضاؤه، حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة جس النبض للتعرف عن كثر على تشكيلة الفريق والتعريف بالهدف من تكوين الفريق، وغاية الإدارة من وراء اختيار هؤلاء الأعضاء في فريق واحد.

2. مرحلة النزاع

تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض قاعدة معينة للفريق وطريقة عمله، وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق أو بعضهم إثبات أنفسهم، وربما يحاول بعضهم فرض معايير معينة؛ وقد يختلف الأعضاء حول تلك المعايير والقوانين كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين القائد، أو بتحديد تلك القواعد أو النظم التي على أساسها يجتمع الفريق. ويجدر بالذكر هنا أن الإدارة قد تختار في ظروف معينة تفويض مهمة القائد، أو تحديد النظم إلى أعضاء الفريق نفسه، كما قد تختار في أحيان أخرى تحديد ذلك بنفسها منذ البداية.

3. مرحلة الأداء

وهي المرحلة الأهم؛ إذ أنها تعني حسن إنجاز المهمة الموكلة على عاتق الفريق، فبعد الاستقرار يتفرغ أعضاء الفريق للمهمة الموكلة لهم، ويتم تبادل الأفكار والخبرات حول السبيل الأمثل للإنجاز، وفي هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق بالظهور، من ناحية تقديم تقارير وقائع العمل، أو اتخاذ القرارات، أو التوصيات، حيث يكون تركيز الفريق على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، وتعد هذه المرحلة هي المرحلة النهائية من مراحل تشكيل فرق العمل الدائمة.

4. مرحلة تفكك الفريق

تتعلق هذه المرحلة بفرق العمل المؤقتة التي تقتصر على هدف معين ولفترة زمنية محددة، التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة إليها؛ يتم تفكيك الفريق ولا نعني هنا فقط التفكيك المادي ولكن التفكيك العاطفي والنفسي إذ أن البعض قد يكون مسروراً بإنجاز المهمة بينما يكون البعض الآخر قريباً من الإحباط لإحساسه بقرب "فقدان الصحبة" التي تمت خلال فترة عمل الفريق، أما الفرق التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبياً؛ ويقتصر التغيير فيها على دخول عضو جديد أو انسحاب عضواً، أو زيادة مهام، أو صلاحيات، وغير ذلك.

¹ بعبط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد: دراسة ميدانية: أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، مذكرة الماجستير: في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، 2009.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

المبحث الثاني: بناء وإدارة فرق العمل

أصبحت فرق العمل الوحدة الجوهرية داخل المنظمات نظراً لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب اللجوء إلى العمل الجماعي. وقد بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة، لذلك فتجد هاته الأخيرة نفسها أمام حتمية الاهتمام بعاملها كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد مهام كل فريق.

المطلب الأول: بناء فرق العمل

الفرع الأول: مفهوم بناء فرق العمل

يعتبر بناء فريق العمل عملية إنشاء لمجموعة عمل وضمان تنسيق سلوكهم والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي يعتبر أفضل من الإنجاز الفردي¹. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط بعناية لمجموعة من العاملين الذين يرتبطون معاً ويشتركون في الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

ولقد بدأت المنظمات تهتم بفرق العمل من خلال التركيز على العناصر التالية:²

1. الاختيار السليم للأعضاء الذين يعملون في جماعة أو فريق عمل واحد بحيث يتفقون في القدرات والمهارات والخبرات والأهداف والقيم والطموح والدوافع والحاجات والمويل والمعلومات ولذلك يتوافر الانسجام بين أعضاء الفريق؛
2. التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك أعضاء جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم وتحسين أدائهم وفعاليتهم؛
3. مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها والتفهم الكامل لهذه الأهداف والافتتاح بها وإشراكهم في اختبار وتحديد أنسب وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف؛
4. توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال؛
5. انفتاح الإدارة على الأفراد حيث أن بناء فريق العمل الايجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه؛
6. بناء الثقة والموودة والانسجام والصراحة ونشر المفاهيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص والانضباط في العمل وجودة الأداء والتقدم والتطوير؛

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص216.

² فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص101.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

7. تنمية روح التعاون وحل الخلافات بين أعضاء جماعة العمل فالتعاون يمثل دورا كبيرا في بناء فريق العمل وتمثل التعاون في اختيار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعي من خلال مناقشات بناءة للوصول إلى الحلول المعقولة؛

8. التقييم النهائي للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه أم أن الأمر يحتاج إلى خطوات أخرى.

الفرع الثاني: افتراضات بناء الفريق

هناك عدة افتراضات الواجب معرفتها لبناء فريق عمل والممكن توضيحها كالتالي:¹

- ❖ تكوين الفريق يحتاج إلى بناء مخطط؛
- ❖ الفريق عبارة عن مجموعة من مهارات ينسقون جهودهم المتضافرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم؛
- ❖ لكي تزداد إنتاجية الجماعة، يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم المتضافرة لإنجاز المهام المطلوبة؛
- ❖ زيادة فاعلية الفريق، ستحسن الفاعلية الكلية للمنظمة (تقوي مركزها، تزيد أرباحها، تحسن صورتها...)؛
- ❖ يساعد بناء الفريق على فهم سلوك الأعضاء (الوظيفي والشخصي) وضع الخطط اللازمة لتطوير إنجازاتهم؛
- ❖ بناء الفريق شيء لا تفرضه الإدارة على العاملين وإنما يتحقق برضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم في بناء الفريق؛ ومن ثم لا تبدأ مجهودات بناء الفريق قبل أن يتفق جميع الأعضاء على ذلك، ويرغبون فيه، ويسعون إليه، ويعملون على إنجاحه؛
- ❖ وجوب الالتزام في المشاركة بحل المشكلات واتخاذ القرار لجعل العلاقة بين أعضاء الفريق علاقة اعتمادية تبادلية.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف فرق العمل

أولا: أهمية بناء فريق العمل

يساعد بناء فريق العمل على تفهم توجهات العاملين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل واحد منهم وما وما يتطلبه من حوافز واستعدادات وقدرات تساعد على التعامل بفعالية مع الآخرين. كما تمكن عملية بناء فرق العمل من تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل حل الخلافات والتناقضات أو سوء الفهم ودفع العاملين لتعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص219.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

كما تبرز أهمية بناء فريق العمل في القدرة على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة العاملين ورفع درجة الرضا لديهم، كما أن بناء الفريق يؤدي إلى:¹

- ❖ تعزيز النجاح والإبداع؛
- ❖ تطوير عملية اتخاذ القرار؛
- ❖ تحسين جودة الخدمة والمنتج؛
- ❖ الاستجابة لتحديات التغيير؛
- ❖ تطور مؤكد للوسائل والإجراءات والطرق.

ثانياً: أهداف بناء فرق العمل

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في ما يلي:²

- ❖ بناء روح الثقة والتعاون بين الأعضاء؛
- ❖ تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مداركهم؛
- ❖ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ❖ تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
- ❖ توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات؛
- ❖ إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛
- ❖ زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛
- ❖ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء؛
- ❖ تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

الفرع الرابع: دواعي الحاجة إلى بناء فرق العمل

- إن النظر في الأعراض والمشكلات التي تواجه المنظمات أصبح يوحي بوجود حاجة ملحة لتبني فكرة بناء فرق العمل ويمكن ذكر أهم الدوافع التي تفرض على إدارة المنظمة بناء فرق العمل على النحو التالي:³
- ❖ ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة؛
 - ❖ ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية؛

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 220.

² أحمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص 13.

³ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، المرجع السابق، ص 170.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

- ❖ مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة؛
- ❖ عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة؛
- ❖ عدم وضوح المهام والعلاقات؛
- ❖ عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب؛
- ❖ ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد؛
- ❖ عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع؛
- ❖ المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة؛
- ❖ زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

الفرع الخامس: النتائج المترتبة على بناء فريق العمل

يحقق الفريق إذا تم بناؤه على أساس سليم مجموع من المزايا لكل من الأعضاء، والفريق، والمنظمة:¹

(1) بالنسبة للأعضاء

- ❖ فهم أعمق لديناميكية الفريق؛
- ❖ تعلم التفكير بمنطق البدائل (الإطلاع على وجهات نظر الآخرين وأفكارهم)؛
- ❖ التنافس وزيادة المهارات لكي يسهم العضو بالمجهودات المتوقعة منه؛
- ❖ تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل والعلاقات؛
- ❖ حسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة؛
- ❖ وهناك أيضا بعض الآثار السلبية التي تتمثل في:
- ❖ الضغوط التي قد يمارسها القائد أو الأعضاء الآخرون في مواقف معينة؛
- ❖ الإحباط الذي ينتج عن نواحي الصراع والنزاع بين الأعضاء؛
- ❖ المجهودات الإضافية التي يتطلبها عمل الفريق؛
- ❖ ارتفاع الرواتب وكلفة التدريب؛
- ❖ قد تحدث مقاومة من الإدارة الوسطى أو من داخل الفريق؛

(2) بالنسبة للفريق

- ❖ تحسين طرق الوصول إلى الهدف من خلال تضافر الجهود والتعاون؛
- ❖ توليد بدائل وأفكار ابتكارية؛
- ❖ تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق؛

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص ص 239-240.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

- ❖ حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء؛
- ❖ نشر قيم وقواعد سلوكية يتبعها الأعضاء؛
- ❖ تعميق مهنية الفريق وجودة تخصصه؛
- ❖ الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر.

3) بالنسبة للمنظمة

- عندما ينجح بناء الفريق ذلك يحدث أثارا إيجابية للمنظمة في مجموعها، تتمثل في:
- ❖ تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى ومن ثم تماسك التنظيم؛
- ❖ تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة؛
- ❖ تحسين الجودة الكلية.

وقد تنتج بعض الآثار السلبية، إذا كان الفريق قويا، فعلا، فقد يخشى من سيطرته على الفرق الأخرى، أو ينظر أعضاء الفريق لأنفسهم على أنهم أفضل من الآخرين مما يسبب توليد صراعات داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أساسيات بناء فرق العمل

الفرع الأول: شروط بناء فرق العمل

توجد طرق كثيرة لبناء الفريق، والتي تركز على آليات أساسية معينة يمكن تلخيصها كالتالي:¹

1- الأولوية الرئيسية

يشمل بناء الفريق تطوير الإحساس " بالانتماء " بدلا من جعله جميعا فقط لمجموعة من الأفراد. لذلك فإن مهمة بناء الفريق تكمن في إنتاج ظروف يدرك فيها أعضاء الفريق بأنهم منتمون لنفس الوحدة، ويتم تعريفهم بها فيستطيع الأفراد الاحتفاظ بالكثير من الاندماج الاجتماعي، وبذلك يسهل التعاون بينهم.

2- الإطار التنظيمي

أحد الأوجه الأكثر أهمية في بناء الفريق، والذي عادة ما يهمل، هو الإطار الواسع الذي يعمل فيه الفريق. فالمديرون الذين ينفذوا عمل الفريق لأول مرة عادة ما يفشلوا في تقدير عوائق الهياكل التنظيمية التقليدية، مثال ذلك من السهل نسبيا إعداد فرق يأتي دورها بمقترحات مثل كيف يمكن أداء العمل بكفاءة أكبر لكن من المعتاد جدا أن تواجه مثل هذه المقترحات عقبات من المستويات الأعلى في الهرمية التي تراها غير ضرورية(عادة دون الإلمام بظروف العمل الواقعية)، وتفقد المقترحات الجديدة المتابعة، أو تتعرض لتأخيرات مطولة ومقلقة بحيث تنفذ مع الوقت، قد لا تستحق التنفيذ عند ذلك في مثل هذه الحالات يصبح الفريق أقل حماسا وتحفيزا في عمل الاقتراحات، كما يمكن أن توجد طرق أخرى يقلل بها التنظيم عمل الفريق أيضا مثال ذلك، يمكن أن يصر قسم الأفراد على نظم المكافآت، وتقويم الأفراد التي لا تلقي اهتماما بإنجازات الفريق، والتي تفشل في تقدير أهمية

¹ نيكى هاييس، إدارة الفريق: إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص ص82-84.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

الجهد المشترك. أو يمكن أن يصر التنظيم على أعضاء فريق بمهارات مختلفة، يؤخذون من أقسام مختلفة، ويظلون في نفس هيكل إدارة الخط السابق. من الحتمي أن هذا يتسبب في عدم اتزان في كمية مساهمة أعضاء الفريق في الفريق، ويجعل من الصعب لمدير الفريق أن يتخذ القرارات اللازمة للنشر، والتدريب والفرص الجديدة.

الفرع الثاني: مناهج بناء الفريق

بالنظر إلى المناهج المختلفة لبناء فريق عمل، نجد أنه من الممكن تمييز أربعة مناهج عامة حيث يمكن تصنيف الأساليب المختلفة فيها، لكل منها سمات مفيدة، وبعضها يمكن أن يكون أكثر مناسبة لبيئة العمل الحديثة والمتمثلة كالاتي:¹

1. المنهج ما بين الأشخاص Interpersonal: يركز هذا المنهج على تطوير مستويات مرتفعة جدا من الإلمام الشخصي، والاجتماعي بين أعضاء الفريق مثال ذلك، مساعدة أعضاء الفريق في تعلم كيف ينصتوا لبعضهم بعضا، أو يصبحوا ملمين بالخبرات السابقة لأعضاء الفريق الآخرين وتكون الفكرة أن الفهم الأفضل لشخصيات الآخرين، ومقدرتهم أفضل للاتصال والعمل مع بعضهم البعض بسهولة أكبر ويشجع الأفراد على رؤية أعضاء الفريق الآخرين على أنهم "نحن" بدلا من كونهم مجموعة من الناس للعمل معهم ببساطة.

2. منهج تعريف الدور Roles and norms: يركز المنهج الثاني لبناء الفريق على الأدوار والمعايير الموجودة في الفريق، أي على تعريف الدور كمهمة رئيسية، دور الفرد، ومعايير المجموعة ككل، والمسؤوليات المشتركة لأعضاء المجموعة المختلفين يعني هذا أن الفريق يصبح ملما بنفسه كوحدة عمل ويستطيع أن يعمل بكفاءة، وفعالية لأن لدى كل عضو فهم واضح لموقعه، ودوره، ومسؤولياته.

3. منهج القيم: كما يركز هذا المنهج على تطوير فهم مشترك أيضا بين أعضاء الفريق ويكون التركيز في هذه المرة على الموقف الشامل الذي يتخذه الفريق تجاه ما يؤديه أعضاؤه، والقيم التي يتبنوها بدلا من سمات الأفراد المكون منهم الفريق أو الأدوار التي يلعبونها مثال ذلك، اقترح وست (1994م) نموذجا لبناء الفريق كان العامل الأكثر أهمية فيه أن الفريق يجب أن يطور فهما مشتركا واضحا لقيمه وأهدافه، وفي هذا النموذج كان أحد أكثر السمات ضرورة لإدارة الفريق تطوير رؤية مشتركة واضحة للعمل وبضمان أن يحتفظ كل عضو من أعضاء الفريق بقيم مشتركة، وأن أهداف العمل للفريق تعكس فعلا هذه القيم فيكون هناك شعور بأن أعضاء الفريق يستطيعوا العمل مع بعضهم بعضا بكفاءة، ويستطيعوا أن يدركوا كيف يساهم نشاطهم الشخصي في أهداف الفريق المشتركة، ويعكس قيمه المشتركة.

4. المنهج المبني على المهمة Team's tak: ويركز المنهج الرابع على مهمة الفريق، والطريقة الفريدة التي يمكن أن يساهم بها كل عضو في الفريق في إنجاز هذه المهمة ففي هذا المنهج يكون التركيز كبيرا على مهارات الأعضاء وكيف يمكن أن تساهم هذه المهارات في الكل، وهذا المنهج يضع أيضا تركيز كبيرا على

¹ نيكى هايبس، المرجع السابق، ص ص90-94

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق المختلفين، كما يركز على التحليل الواقعي لمهمة الفريق بالنسبة إلى الموارد، المهارات والخطوات العملية التي يتطلب اتخاذها لأداء المهمة.

الفرع الثالث: خطوات بناء فرق العمل

يرى الباحثين في مجال التنظيم أنه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل حيث أن أهداف بناء فريق العمل والمتمثلة في إشاعة روح التعاون والثقة والانسجام وإشباع الحاجات الفردية والجماعة وتحسين الإنتاجية يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة ومع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المتعارف عليها في بناء فريق العمل على النحو التالي:¹

- 1- **تجميع المعلومات:** مما لا خلاف أن البيانات والمعلومات تعتبر ضرورة حتمية من أجل فهم وتفسير وتشخيص مشكلات أعضاء الفريق وفي ضوء البيانات والمعلومات يمكن تحديد احتياجات تنمية روح الفريق والإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما أنه في ضوء البيانات والمعلومات يمكن التعرف على الأهداف الفريق وطبيعة الاتصالات وقيم الأعضاء والنزاعات وكيفية إدارتها.
- 2- **مناقشة وتحديد الاحتياجات:** على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها يمكن تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها ونقاط الضعف ومجالات تحسينها كما أنه من المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية والأدبية لفريق العمل وإشباعها.
- 3- **تخطيط وتحديد الأهداف:** إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل هام في بناء فريق العمل حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- 4- **تنمية المهارات:** إن تطور وتنمية مهارات أعضاء فريق العمل خاصة المهارات التي يفنقدها أو يفنقر إليها العمل تعتبر الأساس في نجاح مهمة فعالية بناء فريق العمل وعادة تكون تنمية المهارات من خلال وضع خطة عمل وإنجاز القرارات التي تحتاج إلى الالتزام المهني في الأدوار والمسؤوليات والتسويق الجيد للفريق إضافة إلى تقييم معايير النجاح مع ضرورة الاحتفال بها.
- 5- **تحديد المهمة:** وهي الهدف النهائي الذي يسعى الفريق لتحقيقه
- 6- **توصيل الرؤية وتكوين الأهداف:** والرؤية هي طريقة الاتصال وهي إستراتيجية المؤسسة وأهدافها
- 7- **تطوير مجموعة من الأخلاقيات (كيف سنتعامل معا؟ ما هي قيم الفريق؟)**
- 8- **تحديد الأدوار (الوظائف، السلطة، الأولويات)**

¹ فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 102-103.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

9- دمج أعضاء الفريق كوحدة متكاملة (الانتفاع بجوانب القوة وتقليص جوانب الضعف، وتحفيز أعضاء الفريق).

10- إدارة الصراع بنجاح: من خلال تحديد معايير النجاح، تشكيل الإجماع.

11- تحديد القيادات الإدارية: تلعب القيادات الإدارية الفعالة دوراً مهماً في توجيه وإرشاد نشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات واستعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة.

المطلب الثالث: خصائص فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من أساليب العمل الجماعي، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص. كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة¹.

فإذا نظرنا إلى الفريق باعتباره نظاماً مفتوحاً فإن الفعالية تعني النجاح في تحويل مدخلات الفريق إلى المخرجات المرغوبة، من خلال عمليات الفريق التي تتضمن تعاون جهود الأعضاء ومشاركتهم البناءة ورغبتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة².

وتكمن فعالية الفريق إذا ما تم تحقيق مستوى عالي في الأداء وإنجاز المهمات والغايات المحددة مع الحفاظ على الأعضاء وذلك بتنميتهم وتحفيزهم ورفع مستوى رضاهم³.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي⁴:

- 1) أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها؛
- 2) اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار؛
- 3) معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية؛
- 4) توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي؛
- 5) التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون؛

¹ أحمد عبده عبد الغني، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم المملكة العربية السعودية، المقال بعنوان: إدارة وبناء فرق العمل، من الموقع الإلكتروني:

www.abahe.co.uk أي: Arab British Academy for Higher Education، ص7.

² أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص221.

³ المرجع نفسه، ص221.

⁴ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، المرجع السابق، ص176.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

- 6) مناخ عمل مريح وغير رسمي، ويعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأعضاء الاستمتاع بالزمالة والمرافقة؛
- 7) المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية؛
- 8) ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:¹

- 1) **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
- 2) **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
- 3) **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
- 4) **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛
- 5) **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها؛
- 6) **الالتزام:** وهو مدى شعور العضو للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛
- 7) **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق؛
- 8) **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

يمكننا القول أن الفريق فعال إذا تعرفنا على معايير الفعالية والتي تتمثل في الجوانب التالية:²

1. **الجوانب الفنية:** التي تضم التعريف الجيد لمهام الفريق وأهدافه الكبيرة والمرحلية في ظل توافر الإمكانيات اللازمة مع الإحاطة بجميع المشكلات وأنواعها.
2. **الجوانب الإدارية أو التنظيمية:** والتي تشمل الإعداد الجيد؛ التخطيط المسبق؛ تحديد معايير تقييم النتائج من خلال تطبيق أساليب المتابعة والقيادة الجيدة للفريق واتخاذ القرارات بالاتفاق.

¹ سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، جامعة مؤتة / الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 22 العدد الثاني 2006، ص 50-51.

² أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 242.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

3. الجوانب السلوكية أو الاجتماعية: التي تركز على وعي الأعضاء والمهام بالمشكلات والمشاركة في مناقشتها ووضع بدائل لحلها في ظل مناخ يسوده التماسك والتآلف.

المطلب الرابع: معوقات بناء فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس الوقت يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

الإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد أو المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:¹

أ) المعوقات التنظيمية

1. **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به؛ إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

2. **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي وبصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

3. **ضعف التفكير الاستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول

¹ - أحمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص32.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

4. الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

5. نظم الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

ب) المعوقات الفردية

1. معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

2. المهارات: والتي تظم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

3. المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

4. عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

المطلب الخامس: إدارة فرق العمل

يؤدي فريق العمل إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من الأسفل إلى الأعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

الفرع الأول: مراحل عملية إدارة فريق العمل

يتطلب قيادة فرق العمل وجود إدارة يقظة، ومن هذا المنطلق أضحي الفهم الصحيح لمراحل تطور الفريق التي عرضناها أنفاً من المستلزمات الأساسية لأي إدارة كما أنها تفيد قائد فريق العمل في طريقة إدارته فهي تمثل مستويات معينة لنضج الفريق، والتي من خلالها يتم تحديد درجة تمكن فريق العمل نحو البدء بمرحلة الأداء الفعلي والإنجاز عن طريق تجاوز الحواجز النفسية والشخصية والتنظيمية وإيجاد رؤية مشتركة تعرف أعضاءه بواجباتهم وأهداف فريقهم. وفيما يلي نعرض أهم هذه المراحل:¹

1. عند تشكيل الفريق

لأن أعضاء الفريق في هذه الفترة في أمس الحاجة للمعلومات، فيحتاجون بالتالي في هذه المرحلة إلى فهم لطبيعة المهمة، وتوضيح سبب تشكيل فريق العمل، كما يحتاج الأعضاء إلى التعرف على بعضهم البعض ومعرفة لماذا تم تجميعهم بهذا الشكل. فالسلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي وتوجيهي يزود أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية لابتداء عمله حيث يقوم القائد في هذه المرحلة بنشر الوعي حول أهمية المهمة الموكلة إلى أعضاء الفريق وكيفية الإنجاز الصحيح، الذي يخدم المؤسسة وأهدافها ورؤيتها.

2. عند مرحلة النزاع

قد لا يكون النزاع بالضرورة مفهوماً سلبياً أو سيئاً ولأن هذه مرحلة طبيعية في العديد من فرق العمل ولا بد من تجاوزها إلى مرحلة أرقى وأنضج، لذلك ينبغي على القائد في هذه المرحلة أن لا يعمل على كبت النزاع؛ لأن كبته دون معرفة أسبابه يكون بمثابة تجاهله وإهمال آثاره. ففي هذه المرحلة يمكن للقائد أن يدعم الجانب الإيجابي للنزاع

¹ عبد الكريم حسين، بناء فرق عمل وإدارته، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، 2004، ص9.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

من خلال شحذ الأفكار واستخراج الآراء، والبحث عن قوانين وأعراف خاصة بالفريق تتناسبه دون تعارض مع قوانين المؤسسة.

3. مرحلة الأداء

تمثل مرحلة متطورة حيث يتضاءل فيها دور القائد؛ فيقوم بتفويض الكثير من الأمور إلى الفريق نفسه الذي يعمل بشبه استقلالية، ويعتمد على أفكار أعضائه ويتعلم من أخطائه، وهنا يتغير دور القائد من كونه منظماً ومنتدخلاً، إلى كونه مرشداً استشارياً.

الفرع الثاني: أساسيات إدارة فريق العمل

فيما يلي بعض الأمور الأساسية، التي ينبغي الإشارة لها في موضوع إدارة فريق العمل:¹

1. الحجم المناسب لفريق العمل

لا توجد قاعدة تحدد بصورة قاطعة عدد أعضاء فريق العمل الفعال، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد الأعضاء، زادت الفرصة للاستفادة من الخلفيات والخبرات والثقافات المتنوعة (والعكس صحيح)، لكن في نفس الوقت كثرة عدد الأعضاء قد تسبب صعوبة في إدارة فريق العمل بطريقة فعالة (والعكس صحيح)، ففريق العمل الصغير لا يوجد الفرصة في الاستفادة من خبرات وتجارب ومهارات متنوعة لأعضاء آخرين، وكذلك فإن فريق العمل الكبير قد يعاني من مشاكل في ضبط الأداء والمواعيد والاجتماعات، مما يصعب عملية اتخاذ القرار.

2. المهارات المطلوبة

إن تجربة فرق العمل تقوم على مبدأ الاستفادة من تميز الآخرين عن بعضهم البعض، وبالتالي لا بد من تلاؤم الأفكار وتكامل الأعضاء فيما بينهم. لذلك من المفيد أن يتكون فريق العمل من أشخاص مؤهلين مختلفين في خلفيتهم الثقافية والمهنية، وأصحاب اختصاصات متنوعة، إذ لا معنى لتشكيل فريق عمل إذا كان غالبية الأعضاء أو جلهم يملكون نفس الخبرات والمهارات.

3. درجة الانسجام المطلوبة

إن انسجام أعضاء الفريق أمر مطلوب بشكل عام، غير أن الانسجام الكامل والفوري لأعضاء الفريق قد يكون مؤشراً على عدم وجود خلفيات متعددة تسمح بأن يكون القرار الصادر قراراً بمستوى عال من الجودة، وغيابه قد يؤدي إلى ما يسمى "بالفكر الجماعي السلبي" Group think وهي ظاهرة تطلق على فرق العمل والمجموعات، التي تفكر بطريقة واحدة وبتجاه واحد لأنها لا تتميز بوجهات نظر مختلفة، مما يقلل من أهمية الابتكار لدى الأعضاء.

¹ - رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2001، ص 124.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

4. حل النزاعات

تكمن أول خطوة في حل النزاعات في الاعتراف بوجوده، فإن عدم الاعتراف يؤجل الصراع ولا يلغيه، ودور القائد هنا هو في البحث عن الأسباب الحقيقية للنزاع، هل هي أسباب متعلقة بجوهر المهمة الموكلة، أم أنها ترجع لأسباب شخصية ونفسية؟

إن الكثير من النزاعات التي تحدث في المؤسسات، لا تتعلق إلا بشكل هامشي بجوهر القضايا أو المهام، بل تتعلق أكثر بانعدام التآلف النفسي وأسباباً أخرى شخصية.

وفي حال الصراع ينبغي أن يستمع القائد إلى كل الأطراف، وينبغي على أعضاء الفريق أن يسمحوا لبعضهم البعض بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم، فقد يختلف الأعضاء في التعريف بالمشكلة، وقد يتفقون في ذلك، ولكن قد تكون لديهم وجهات نظر مختلفة، وربما تتوافق وجهات نظرهم، لكن قد يختلفون في تحديد الحلول المناسبة لتلك المشاكل.

فمن الضروري عند حل النزاعات التي تنشأ بين أعضاء فريق العمل، أن يعمل القائد على التوصل إلى حل جماعي، ليس بالضرورة إجماعاً، ولكن بالضرورة يأتي بعد الاستماع لكل وجهات النظر، وتحليلها وإعطائها القدر المناسب من الأهمية، كما قد يحرص القائد بنفسه على إثارة الصراع عبر استثارة أعضاء فريق العمل بأفكار جريئة وربما غير ملائمة، ولكنها تحفز الأعضاء نحو مزيد من الابتكار والتجديد.

5. مواصفات الأعضاء الملائمين للانضمام إلى فريق العمل

بالإضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية، والمهارات الشخصية، توجد العديد من الخصائص التي ينبغي توافرها (أو ينبغي تطويرها) في أعضاء فريق العمل، وتشمل:

1. روح العمل الجماعي و روح المبادرة ؛
2. الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة، وليس على الأهداف الشخصية؛
3. مهارات الاتصال وأهمها المقدرة على الاستماع والفهم والتواصل مع الآخرين؛
4. المرونة والانفتاح مع المقدرة على التحليل.

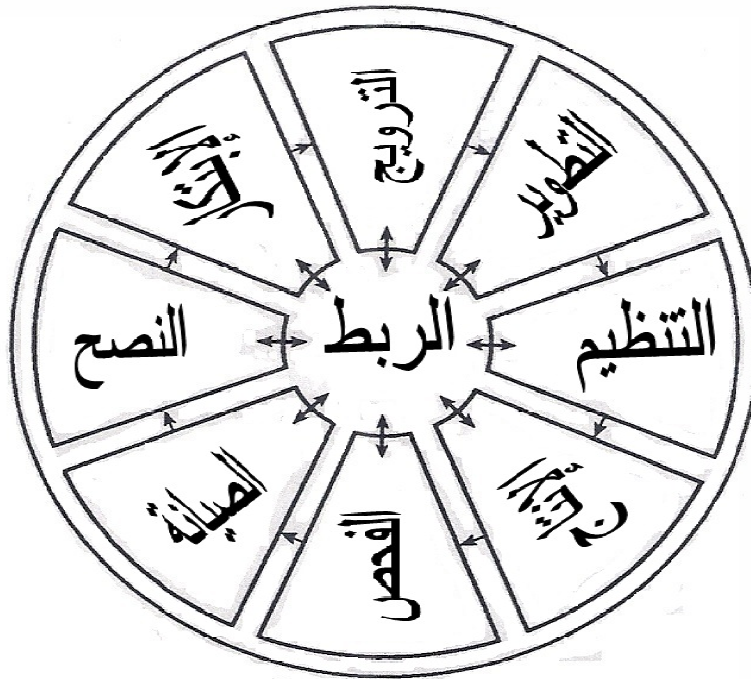
الفرع الثالث: مهارات أداء عمل الفريق

تحاول إدارات المنظمات المختلفة بشتى فلسفاتها وتوجهاتها الإدارية بلوغ التمايز في بيئة الأعمال بالإفادة من وسائل عديدة لعل من أبرزها الاحتفاظ بفرق عمل تمتلك مهارات تمتاز بالفاعلية. ولتحقيق هذا الغرض يتوجب على تلك المنظمات توجيه الاهتمام صوب جوانب عديدة يأتي في طليعتها الاهتمام بتحسين أداء الفرق والتي تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، من خلال تحديد الاختلافات بين الفرق مرتفعة الأداء، ومنخفضة الأداء لذا كان من الضروري لأي فريق أن يغطي التسعة عوامل الرئيسية كأساس لعمل الفريق المتميز والتي لخصها كل من تشارلز جي مارجرسون ودك جي ماككان في نموذج يعرف بأنه عجلة العمل Work Wheel والتي تشكل طريقة مفيدة جداً لتقييم تفضيلات العمل في سياق الفريق كما تبين المجالات التي تحتاج أن تربط مع بعضها بعضاً للحصول

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

على إجراء متكامل بدلا من إجراء جزئي، حيث يحتاج كل أعضاء الفريق أن يفهموا التسعة عوامل الرئيسية، وأن يكونوا قادرين على تشخيص متى يبدأ الخطأ في حدوث الأشياء، فإذا كان أي عامل ضعيفا فإن الفريق يحتاج أن يحل حالات العجز، ويتخذ إجراء صحيحا، فعجلة الفريق ولأهميتها البالغة فإنها توفر الفرصة لعضو الفريق لتقويم الفردي مساهماته، واحتياجاته من التدريب، واتجاه مساره الوظيفي وطريقة عمله كما توفر للمنظمات فرص تقويم نقاط قواهم، ونقاط ضعفهم لذلك كان من الضروري تحديد هاته العوامل فيما يلي:¹

الشكل-6- عجلة الفريق شارلز مارجيريون



المصدر: شارلز مارجيريون، المرجع السابق، ص 25.

1- عمل النصح

يحتاج كل عضو في الفريق أن يكون متميزا في مهارات النصح التي تغطي مجالين رئيسيين هما جمع المعلومات وإعطاء المعلومات. وليؤدي الفريق عمله بفعالية فإنه يحتاج أن يجمع كل المعلومات المناسبة لعمل الفريق مع ضمان وجود آلية لتمير الأفكار إلى الإدارة العليا، لتستطيع تبني حلول المشاكل، وتقييم جيد للفرص الموجودة. وتشمل هذه المهارة تحليل عمليات المعلومات عن طريق معرفة ماهية المعلومات التي يحتاجها الفريق وكيفية الحصول عليها.

¹ - شارلز مارجيريون، قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض 2005، ص 35-

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

2- عمل الابتكار

لقد أصبحت الابتكار كلمة رئيسية في التنظيمات فهو نظام له تأثير فعال مستمر يساهم في تحسين جهود الفريق من خلال طرح أفكار جديدة يتم تطويرها إلى إجراءات، ولأن الابتكار عادة ما يكون عملية صعبة لبعض أعضاء الفريق وجب عليهم المشاركة فيما بينهم في التفكير ومراجعة أفضل الأفكار، ورغم ذلك يكون الابتكار مهارة يمكن أن يطورها كل عضو والذي يتطلب ذهن متفتح؛ توجه للمستقبل؛ ومقدرة على جمع المعلومات.

3- عمل الترويج

يمثل الترويج مجموعة من النشاطات التي تشمل بناء الصورة الصحيحة للمنظمة وتوصيل السمات والفوائد على كل المستويات من خلال توضيح المنتجات والخدمات والتعرف على فرص جديدة للمبيعات ولأنه شيء أساسي لأي فريق كان من الحيوي أن يكون كل عضو معدا إعدادا جيدا بالمعلومات عن أنشطة فريقه وصياغتها بالشكل المناسب لأن أي تقرير يقوم به أي عضو إذا افترق إلى الصياغة الجيدة يرسل انطبعا رديئا عن الأعضاء الآخرين للفريق.

4- عمل التطوير

يعتبر مجال ضروري لأي فريق وأصبح سمة رئيسية للتنظيمات الناجح، ومهارة مطلوبة من كل المديرين وينحصر عمل التطوير بين تشغيل أعمال الفرق وتقديم تحسينات على منتجاته وخدماته من خلال استخدام مهاراتهم ومقدراتهم التحليلية، والمنطقية إضافة إلى الوقوف وراء الأفكار لتقويم مدى قبول الأفراد للمنتج أو الخدمة أو المشروع تحت التطوير الذي يقدمونه.

5- عمل التنظيم

يعد التنظيم أحد الأسس الرئيسية لنجاح أي فريق فهو يأتي بعمله ككل ولأن علامة عضو الفريق الفعال هي القيمة المضافة التي يساهم بها الفريق، ويمكن عمل هذا إذا كان كل فرد من الفريق منظم جيدا والذي يركز أساسا على تنظيم الوقت والمشاركة في رسم الخطط مع أعضاء الفريق الآخرين ومناقشتها هذا النوع من النشاط يوفر الالتزام بين الأعضاء.

6- عمل الإنتاج

يمثل إنتاج المنتجات، وتسليم الخدمات الطرف الحاد لأي عمل فريق، فيحكم العميل على نتائج عمل الفريق من مخرجاته. ويمكن أن ينتج أي فريق أيضا معلومات، ويأتي بأفكار جيدة، لكن إذا كان الترويج غير مطابق لمواصفات العميل سوف يؤدي إلى إضاعة لكل مجهودات الفريق، ولأن الإنتاج يبدأ بمراجعة لكل الروابط الداخلية وجب على أعضاء الفريق التركيز على نقاط أساسية كقوة الترويج والابتكار إضافة إلى عمق عمل التطوير مع كفاءة التنظيم من خلال المراجعات التنظيمية لنظم التشغيل، وبناء نظم أحدث، وأكثر كفاءة لتحل محل النظم القديمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

7- عمل الفحص

يعتبر الفحص أحد أهم الوظائف في عجلة الفريق يركز على كشف عيوب المنتجات لإعادتها إلى خط الإنتاج من أجل التحسين، إذ يكون أعضاء الفريق مسؤولون عن الفحص وتتم محاسبتهم على جودة المنتج، يضمن هذا النهج تقييم عمل الأفراد والتأكد من جودة عملهم.

8- عمل الصيانة

تلعب الصيانة دورا مهما في نجاح عمل أي فريق من خلالها تتم مراجعة عمل الأعضاء، فهي تعتبر وظيفة عمل رئيسية في أي فريق عمل، أو أي تنظيم وتكون مرتبطة بعوامل رئيسية كالجودة؛ الأمن؛ الثقة والأخلاق، كما تملك عدة أوجه منها الصيانة التقنية؛ صيانة الأمن؛ صيانة الجودة إضافة إلى الصيانة الأخلاقية من خلال وضع عدة خطوط إرشادية أخلاقية لعمل الفريق.

9- عمل الربط

يعتبر الربط مسؤولية كل أعضاء الفريق وليست مسؤولية القائد المعين بمفرده فهو معيارا لنجاح عملهم، يقوم بتقييم أداء جميع الأعضاء من خلال الاعتماد على الوظائف الثمانية الأخرى لعجلة الفريق، فوظيفة الربط تمنح الفريق العمل كوحدة متماسكة وفعالة، وتقع مفاهيم الربط في قلب عمل الفريق الناجح ودونها عادة يعمل الفريق بأقل من إمكانياته. وقد يكون الربط في الفريق إما داخليا، أو خارجيا حيث تكون الإدارة الفعالة لكل من الوجهين ضرورية لاستغلال الأمثل لجميع إمكانياته فالربط الداخلي منهج يشمل تنسيق بين أعضاء الفريق بحيث يعرف كل عضو ما المتوقع بالضبط منه تأديته ويمكن للأعضاء التعاون مع بعضهم البعض. أما الربط الخارج منهج يعتمد على بناء روابط قوية بين فريق بمفرده مع فرق أخرى.

الفرع الرابع: تقييم أداء فريق العمل

تعتبر عملية تقييم أداء الفريق تصحيح مسار الفريق ومسار أعضائه بحيث تكون مخرجاته عبارة عن تنسيق وتكامل بين جميع أعضائه وعلى هذا المستوى يمكن أن يعني تقييم الفريق استخدام معايير مرجعية مثل منحي أداء الفريق في رسم مدى جودة أداء الفريق كما يعني تناول الأسئلة الخاصة بالمكافآت، والحوافز هل يجب أن نستخدم نظم مكافآت مبنية على الفريق في مكافأة جهود¹.

أولا: منحي أداء الفريق

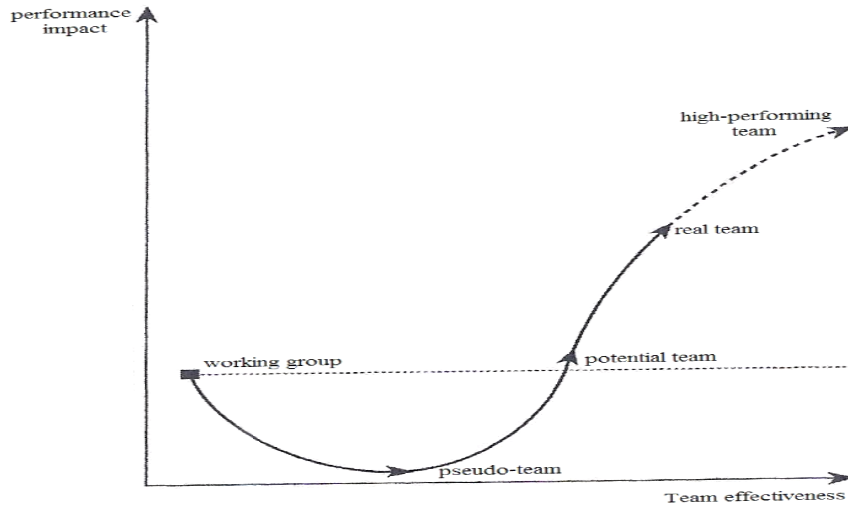
وضع كاتزنباخ وسميث (Katzendbach and Smith (1993)، في كتابهم عن فرق الأداء المرتفع؛ منهاجا مختلفا تماما لتقييم أداء الفريق حيث يركز على تأثير الفريق في التنظيم، وقيمته في تحقيق مهمة الفريق بفعالية. واقترح كاتزنباخ وسميث النظر إلى فعالية الفريق عن طريق تقييم أين يقع فريق معين على "منحي أداء الفريق" أداة لتحديد وفهم الطريقة التي يعملون بها أعضاء الفرق، استنادا إلى معايير التأثير وفعالية أداء الفرق حيث يوجد

¹ Stephanie Russell, Effective Team and Performance Management, (stephanie.russell@anglia.ac.uk,p6.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

مستويات متفاوتة من فعالية الفريق وكذا تأثير أدائه والتي تتمثل في خمسة أنواع مختلفة من الفرق هي: مجموعة العمل، شبه فرق، وفرق محتملة، وفرق حقيقية فرق عالية الأداء¹.

الشكل-7- منحنى أداء الفريق كاتزنباخ وسميث



المصدر: Stephanie Russell, Effective Team and Performance Management, (stephanie.russell@anglia.ac.uk,p7

في هذا النموذج، يقع الفرق بين الفريق وجماعة العمل *working group*، حيث أن التركيز في الفرق يكون دائما على تمكين كل عضو من تحمل مسؤولية مجاله. ولا توجد مسؤولية مشتركة، أو حاجة إلى تحديدها حيث أن جماعة العمل لا تحتاج إلى أن تطور وتنمي أدائها أما الفريق الحقيقي *real team* طبقا لكاتزنباخ وسميث، يتكون من أعضاء لهم مهارات متممة لبعضها بعضا، ويكونوا على استعداد لتعلم مهارات جديدة إذا تطلبت المهمة ذلك ويكون كل عضو من أعضاء الفريق محاسب بنفس الكيفية عما يحققه الفريق، وعن منهج العمل العام الذي يتبناه الفريق ولا يعني هذا أن كل عضو في المجموعة يكون مثل الآخرين. ويمكن لجماعة العمل أن تصبح فريق حقيقي حسب هذا النموذج لكن كيفية الانتقال قد تحتوي على عدد العيوب البسيطة أحدها هو أن يصبح شبه فريق *pseudo team* مجموعة من الأعضاء أطلقت على نفسها اسم فريق ويمكن أن تكون لديها هذه الإمكانيات لكنها تحاول فعلا تنسيق ما تؤديه، أو تبني مسؤولية مشتركة. ويكون الكثير من هذا النوع في فرق الإدارة العليا فرغم أنه يمكن أن يسمى أعضاؤها أنفسهم فريقا فإنهم يعملون في الواقع على مستوى فردي بحت، ويهتموا بأقسامهم، ومسؤولياتهم فقط. فهم فريق بالاسم فقط أو شبه فريق. والكثير من التنظيمات التي تنتقل إلى عمل الفريق دون التفكير بالفعل فيما يشمله هذا ينتهوا بإنتاج تنظيمات مكونة من أشباه الفرق بدلا من الفرق الحقيقية. وكما يبين الشكل يمكن أن تكون أشباه الفرق أقل فعالية فعلا عن مجموعات العمل. أما العيب الثاني فقد يكون التحول إلى

¹Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation. McKinsey & Company.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

الفريق المحتمل potentiel team وهو الأكثر انتشارا حيث أنه يستمر الفريق المحتمل في العمل المشوش دون أي اتجاه محدد واضح وهو عبارة عن مجموعة من الأعضاء يمكن أن ترى أن هناك حاجة فعلية لتحسين الأداء، والتي تحاول بالفعل أن تؤدي شيئا ما في هذا الاتجاه. ويتحكم فيهم الافتقار إلى الوضوح بالنسبة إلى الأهداف، والأغراض المشتركة، وكذلك الممارسات العملية للعمل التي تركز على المسؤوليات الفردية، وتجعل من الصعب بناء عمليات تنسيق حقيقية. فهي مرحلة الأكثر تفاقولا حيث تقع في المنتصف بين مجموعة العمل، والفريق الحقيقي وبمعرفة نوعي القيادة، والإدارة الصحيحين ويمكن أن يتحول الفريق المحتمل إلى فريق حقيقي بصورة مباشرة نسبيا مع الزيادة في الإنتاجية

طبعا لكاتزنباخ وسميث يمكن تحقيق الغاية من الفريق المحتمل من خلال فريق الأداء المرتفع High-performance team حيث يتكون من أعضاء ملتزمين تماما، ليس فقط لنجاح الفريق، وإنما أيضا للنمو والتطوير الشخصي لبعضهم بعضا وهي علاقة تطورت من خلال التداخل والمسؤولية المشتركة لأنشطة الفريق. ولهذه الفرق انجازات قصوى، وعادة تحقق بالمصطلحات التنظيمية، أهدافا تبدو في البداية مستحيلة التحقيق. ورغم أن الفريق نفسه يمكن أن تكون فترة حياته قصيرة تقليديا، ينفذ الفريق بمجرد إتمام المهمة فتستمر علاقات العمل الوثيقة التي تواجدت بين أعضاء الفريق في العمل كعامل ايجابي خلال الحياة التنظيمية التالية لذلك.

1- مؤشرات الأداء المرتفع للفريق

يمكن أن يكون تقويم أين يوجد الفريق على منحنى الأداء أمرا مباشرا نسبيا من النظر إلى تكوين الفريق، ومدى المهارات والإحساس بالغرض المشترك الموجود لدى المجموعة، وما إذا كان يحدث تمييز لأعضاء المجموعة على أنهم محاسبون تبادليا أم لا. إلا أن كاتزنباخ وسميث عرفا فئة من خمس مؤشرات مميزة لمجموعة الأعضاء التي تعمل كفريق حقيقي. هذه مؤشرات هي:

❖ **الموضوعات والكيونة:** عبارة عن طريقة الفريق المطور تطويرا كاملا في حصوله على أفكار، أو أنماط إعادة ذاتية والتي تعبر لكل عضو في الفريق عن غرضهم الأساسي وطبيعة الفريق نفسه. يمكن التعبير عن الموضوعات بصورة غير مباشرة بالصور، أو الشعارات، أو الألفاظ، أو يمكن أن يتخذ من النشاط، مثل التجمع المنتظم في الكافتريا بعد العمل في يوم معين في الأسبوع حيث يقوم الفريق على عرض التطورات التي حدثت خلال الأسبوع. وأيضا كانت هذه فالمعني الذي يستخلصه الفريق منها، عادة دون وعي، هو رمزي عميق لتدفق رؤية أعضاء الفريق لفريقهم.

❖ **الحماس والطاقة:** طبعا لكاتزنباخ وسميث، الفرق التي تعمل جيدا، هي الفرق التي تكون إيجابية، ونشيطة في عملها، وعلى هذا تكون طبيعة الفريق في الطاقة التي يبذلها أعضاؤه في عملهم، مثل البقاء لوقت متأخر لإتمام المهمة، والعروض التطوعية لمساعدة أعضاء الفرق الآخرين، والحماس بالنسبة إلى مهامهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

❖ **التاريخ:** وهي عبارة عن مؤشر آخر للعمل الايجابي للفريق طبقا لكاتزنباخ وسميث، تكون الطريقة التي يطور بها الفريق تاريخا خاصا به. بحيث يتم التحدث عن الأحداث، العوائق، والعقبات، التي تغلب الفريق عليها بحيث يساهم كل حدث في الفهم المشترك داخل الفريق، والإلمام الأكبر بمسؤوليات الفريق، وإمكانياته. وتعمل الحكايات التي تنتج منها كقصص تحذيرية، أو قصص ملهمة تساعد على تحفيز أداء الفريق.

❖ **الالتزام الشخصي:** تطور الفرق ايجابية الأداء درجة عالية من الالتزام الشخصي ويمكن أن تبني ذلك بين أعضاء الفريق. من خلال الخبرة المشتركة التي يمر بها أعضاء الفريق نظرا لأن العمل مع بعضهم بعضا بهذا القرب يساعد الأعضاء على معرفة بعضهم بعضا معرفة جيدة. ويحدث هذا العمل في جو إيجابي لمواجهة الصعوبات، بالتعاون والاقتراحات البناءة.

❖ **نتائج الأداء:** وتكون المؤشرة الضرورية الخامسة للعمل الايجابي للفريق، التي عرفها كاتزنباخ وسميث، إنجاز الفريق، فالفرق الحقيقي، كما ركزا، يكون موجها للمهمة: وكل شيء يكون عن الأداء ومع التركيز، وذلك مع المنهج المشترك الذي تتبناه فرق الأداء المرتفع الحقيقية، من الحتمي فعلا أن تتفوق الفرق على مجموعات العمل، أو مجموعات الأفراد المشمولين في مهام شبيهة. والسمة الأكثر تميزا للفريق الفعال تكون أنه ينتج نتائج محددة، وملموسة دائما.

ثانيا: المكافآت والحوافز

من الطبيعي أن يقود موضوع تقويم أداء الفريق إلى السؤال عن كيف يجب مكافأة الفريق وقد يكون هناك كم كبير من الاهتمام بهذا السؤال الخاص بمكافآت الفريق فلدَى معظم التنظيمات نظم مكافآت مبنية كلية على تقويم الأفراد إلا أن انجازات الفريق صاحب الأداء الجيد تعاونية بحيث تنتج مساهمة كل عضو انجازات الفريق التي تكون أكبر مما، ومختلفة عما، يمكن أن يحققه نفس هؤلاء الأفراد إذا عملوا بمفردهم لذلك يكون السؤال ما إذا كان من الأكثر مناسبة مكافأة انجازات الفريق ككل، أو بصورة مجزأة، وعكس الإنتاجية للاستمرار في مكافأة الأفراد فقط¹.

❖ مكافأة الفريق أو مكافأة فردية؟

إن في أي نظام لعمل الفريق يحتاج أعضاء الفريق إلى التغذية مرتجعة، ومكافآت فردية فلا يمكن استخدام عمل الفريق كعذر لإلغاء تمييز الفرد نظرا لأن مساهمات الأعضاء الذين يعملوا في الفريق تجعل نجاح الفريق ممكنا ويحتاج هذا إلى تقدير التنظيم ومدير الفريق، ويقوي تمييز الأفراد، ومكافأتهم التحفيز الشخصي، ويضمن مساهمة كل فرد مساهمة كاملة في الفريق أما العقوبات، من ناحية أخرى، فمن الأفضل تجنبها بأكبر قدر ممكن فهي لا تحفز الأعضاء على العمل بصورة أكثر جدية، وفي أسوأ الحالات يمكن أن تشجع على التبطل الاجتماعي.

ولا تعني هذه النتائج أن مكافأة عمل الفريق ككل لا معني لها تماما فقد لا يكون هناك اختلاف كبير في تقليل التبطل الاجتماعي، والذي يحتاج دائما أن يعالج على مستوى الفرد إلا أنه يعطي كما كبيرا من الاختلاف للإحساس بتمييز الفريق، والعضوية فيه، ويمكن أن يساعد على تقوية الروابط، والخبرة المشتركة بين أعضاء الفريق

¹ -Stephanie Russell, Effective Team and Performance Management, (stephanie.russell@anglia.ac.uk,p18.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

وتوجد حالة قوية لمكافأة أداء الفريق ككل، في تقوية كل من التعريف الاجتماعي بين أعضاء الفريق وكذلك العلاقة بين الفريق ككل والتنظيم الأم الذي ينتمي له الفريق. تكون نظم المكافأة الفردية ضرورية إلا أنها لا تكفي بمفردها والنظم الأكثر كفاءة هي نظم المكافأة والحوافز التي تعمل على كل من المستويين الفردي، والفريق معا.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

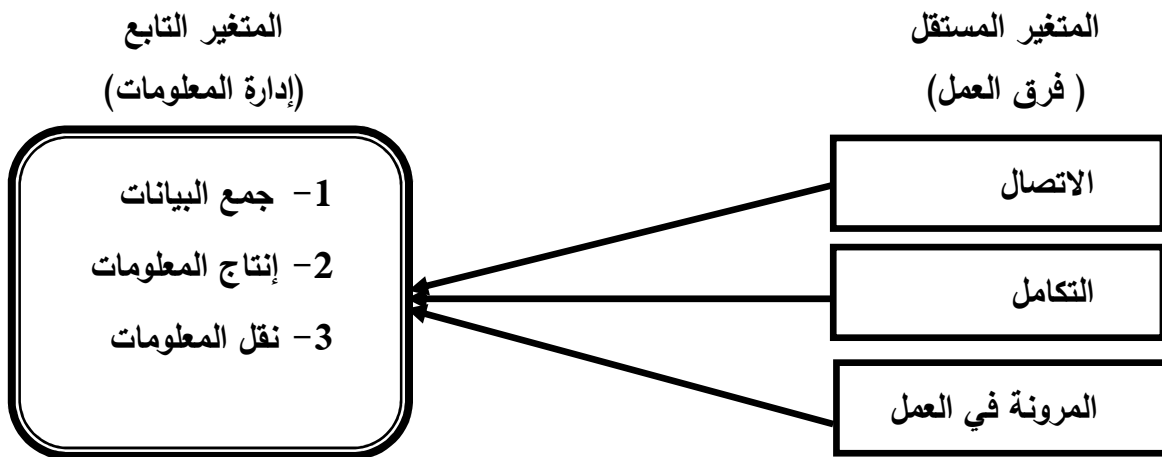
المبحث الثالث: علاقة فرق العمل بإدارة المعلومات

المطلب الأول: نموذج الدراسة

إن الزيادة الكبيرة في حجم المعلومات وتدفقها، أدى إلى تزايد الحاجة لتطوير طرق وأساليب حديثة لإدارتها. وقد بدأ انتشار مفهوم إدارة المعلومات في العمل الإداري لما لها من أثر واضح على سرعة الأداء وتنظيمه، فيمكن القول أن إدارة المعلومات مفهوم واسع ومعقد نظرا للتغيرات السريعة في المجالات التي تشملها المعلومات نفسها وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالغموض واللايقين والذي يفرض تطوير أساليب الإدارة لضمان أفضل استغلال له.

ومن هنا تتبع أهمية وظائف إدارة المعلومات وتطبيقاتها والتي تعمل على تكامل المعلومات من مصادر عدة. وحتى يتم توفير هذه المعلومات بالشكل الوافي تحتاج المنظمة أن تحدد الجهة المسؤولة عن هذه العملية والأساليب المناسبة لتنفيذها. ولعل أبرز أسلوب يمكن من تحقيق هذه العملية هو تكوين فرق عمل والتي أصبحت الوحدة الجوهرية داخل المنظمات باعتبارها من المتطلبات الأساسية لنجاح وكفاءة المنظمة. تسعى هذه الفرق إلى توفير المعلومات بالشكل المناسب وضمان كفاءة وفعالية الخدمة المعلوماتية المقدمة للمستخدمين. وعلى أساس التوجهات والمنطلقات الأنفة الذكر تأتي هذه الدراسة لتقدم مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات من خلال إبراز متغيرات رئيسة والمتمثلة في المتغيرات المستقلة منها والتابع للبحث، ويظهر نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

الشكل رقم -8-: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

المطلب الثاني: قدرة الاتصال في فريق العمل ومساهمتها في إدارة المعلومات

يعتبر الاتصال عاملا مهما في ضمان الانسجام والتماسك بين أعضاء الفريق، حيث يساعد على زيادة إدراك كل عضو لمدى مساهمته في تحقيق قيمة مضافة للفريق وكذا مساهمة غيره في ذلك¹. وترتبط فعالية الاتصال بمدى توفر صفات معينة كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير بين أعضاء الفريق، كما تتأثر أيضا ببنية العلاقات الشخصية². فالإتصال المفتوح أو الحر يعطي الفرصة الكافية للمرسل والمستقبل للمحادثة والمناقشة والتعبير عن رأيهم في ضوء المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها³. ويحاول أعضاء الفريق العمل بجهد مشترك وأمانة رغبة في الاستفادة من المشاركة في الأفكار وتقاسم المشاعر الاجتماعية ولاسيما عندما تكون هته الأخيرة مرتبطة بالمهمة الموكلة إلى الفريق⁴. فهو يعد بالتالي من بين أكثر الأساليب نجاحا في استفادة الفريق من أفكار الغير لأنه يتيح المجال للتفاعل الحر بينهم في تشخيص مشاكل الفريق وحلها، حيث يضمن تبني لغة مشتركة بين أعضاء الفريق في تطوير الأفكار وفي استثمارها وتحقيق أثر التعاضد الايجابي الذي يتجسد في قيمة انجازاتهم، مما يقوي أكثر الشعور بالانتماء⁵. أي أن الإتصال داخل الفريق يمكن من ضمان علاقات تفاعلية ايجابية تضمن لكل أعضاء الفريق تبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم لتحقيق الأهداف. مما يستوجب على أعضاء امتلاك عدة مهارات أساسية لتحقيق اتصال أفضل من خلال التنسيق والمقدرة على التأثير في الآخرين، الإنصات والحديث والتدعيم والمساندة⁶.

يقوم فريق العمل بتجميع البيانات تدريجيا وتحليلها خلال رحلة انتقالها من المواقع الميدانية أو من مختلف موظفي المشاريع ومن المنظمات الشريكة لإتاحتها مركزيا للإدارة من أجل اتخاذ القرارات وإعداد التقارير. وتعد عملية جمع البيانات ضرورية ومهمة، فكل عضو في الفريق يحاول المساهمة بجدية في هذه العملية من أجل تحقيق المهام المراد تنفيذها. الإتصال هو الأسلوب الوحيد الذي يتمكن من خلاله أعضاء الفريق من تحديد نوع البيانات ومصادرها وأساليب التواصل المناسبة معهم والأكثر فعالية للحصول عليها (استقصاء، بحوث السوق، قراءة المؤشرات الاقتصادية...). خاصة مع تطور شبكات الإتصال والتي تسهم في جمع البيانات الضرورية لعمل الفريق من خلال التركيز على امتلاك مهارة الإنصات التي تساعد الأعضاء على إمكانية استيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية وبصورة ايجابية بحيث يشعر المنصت محدثه بأهمية ما يقوله ويشجعه على الاستمرار في الحديث، فيطرح الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات ويتأكد من فهمه مرة أخرى، ويقوم أيضا

¹ نيكي هاييس، المرجع السابق، ص67.

² حمدات محمد حسن، المرجع السابق، ص111.

³ رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين، مذكرة تخرج ماجستير في إدارة التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين 2008 ص34

⁴ احسان دهاش وآخرون، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص95.

⁵ حمدات محمد حسن، المرجع نفسه، ص111.

⁶ مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة 2012، ص103

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

بتلخيص ما يسمعه لبلورة المناقشة وفهم أفضل لأفكار أعضائه وعرضها والتعبير عنها بالأسلوب المناسب. فالاتصال يعتبر بذلك شبكة عمل وعلاقات يمكن من خلالها جمع البيانات وتوفيرها وهو عبارة عن وسيلة هادفة لضمان التفاعل المشترك لمختلف الأنشطة في المنظمة¹. وعليه فالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه².

تتطلب البيانات بعد جمعها عملية معالجتها لتحويلها إلى معلومات ومعارف يستند عليها اتخاذ القرارات. فالبيانات هي المادة الخام التي لم يتضح معناها بعد، وتتطلب المعلومات إعطاء معنى للبيانات عن طريق توليفها وتحليلها³. بينما تتبلور المعرفة عن طريق الربط بين المعلومات وبين الحالة الأصلية من أجل وضع التفسيرات واستخلاص الدروس رغبة في اتخاذ القرارات. وينعكس الاتصال في عملية إنتاج المعلومات في التفاعلات التي تنشأ بين أعضاء الفريق والتي يرغب من خلالها خلق قيمة بفضل ما يقدمه الأعضاء من تركيبات منطقية وحسابات وتحليلات وتفسيرات يشتركون بها معا في الربط بين البيانات وكسبها قيمة تحولها بالتالي إلى معلومات مفيدة في التخطيط واتخاذ القرار. لذلك فمن الضروري على كل عضو أن يفهم الطريقة السليمة التي يساهم بها في إنتاج المعلومات عن العمل، ومعلومات عن مقدرتهم ومهاراتهم في أداء عملهم بالإضافة إلى معلومات عن حالات النجاح لكل عضو، وتقدير مساهمته ومساهمات الآخرين⁴.

وأكثر ما يعكس الاتصال في العملية الإدارية لأي منظمة هو نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات⁵. فهو يعتبر عملية تفاعل للتنسيق بين أعضاء الفريق من خلال التركيز على الحوارات المناقشات واستمرارها حيث يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات فهو بذلك يمثل احد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات وتحويلها إلى الجهات المستفيدة، بغرض الإبلاغ، التأثير أو إحداث التغيير من أجل بلوغ أهداف محددة مسبقا، والتي تظهر حاجتها إلى هذه المعلومات إذ يتم النقل في كلتا الحالتين عبر شبكات مدمجة في نظام اتصالات المؤسسة، هاته الأخيرة تقتصر على نقل البيانات من مصادرها إلى نظام المعلومات، ونقل المعلومات بعد المعالجة من نظام المعلومات إلى الجهات المستفيدة⁶. فمن خلال الخبرات التي تتجمع لدى أعضاء الفريق، يستطيع الفريق أن يوفر لأي عضو فيها مخزونا كبيرا من المعلومات

¹ الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال من الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk Arab British Academy for Higher Education، ص 2.

² طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2011، ص 39.

³ جمال بن زروق، مقال حول التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنتاجه، قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول + الثاني 2010، ص 340.

⁴ مدحت أبو النصر، المرجع السابق، 96.

⁵ رائف شحادة نايف شحادة، المرجع السابق، 28.

⁶ ابراهيم قاسمي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع والاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2011، ص 67.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

والذي هو نتاج خبرات أعضائها وانتقاء بعض المعلومات وإتاحتها للعضو، ويمكن للفريق من أن يتحكم في نسبة هامة من مصادر معرفة العضو، وفضلا عن هذا، والفريق ينقل للعضو هذه المعلومات مثقلة بتفسيرات ومفاهيم ومدركات أعضائه، فهي لا تنقل إليه معلومات مجردة، وإنما تنقل له معلومات منتقاة ومشبعة بتفسيرات ومفاهيم تستهدف تشكيل مدركاته. ففريق العمل الذي يتعامل معه العضو يسيطر عليه وينفي ويفسر الكثير مما يرد إليه من معلومات عن الحقل الذي يتفاعلون في عمقه فهو يتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها العضو لتكوين مدركاته ومفاهيمه عن المنظمة وغير ذلك، فهو أيضا يفسر له الكثير مما يتلقاه من معلومات، ويحاول تطبيع مدركاته ومفاهيمه برؤية الفريق¹. ويتجسد بالتالي نقل المعلومات في الفريق في التأثير المتبادل الذي يتلقاه الأعضاء في إدراكهم واتجاهاتهم وأفعالهم وجهودهم في العمل والذي يساهم في خلق اتصال وتفاعلات بينهم. وبالتالي يعتبر الاتصال مطلباً أساسياً للتفاعل الأمثل بين أعضاء فريق العمل وأساس لنقل المعلومات فيما بينهم ولكافة أطراف المنظمة.

مما سبق يمكن استنتاج الفرضية التالية:

"تساهم قدرة الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات".

المطلب الثالث: قدرة تكامل فريق العمل ومساهمتها في إدارة المعلومات

إن التكامل في أداء فرق العمل هو مصدر قوتها، وفعاليتها، ونتائجها الباهرة، ومعظم الخلل في فرق العمل ينجم عن التنافس في الأداء، أو تتبع أخطاء الآخرين لا بغية إصلاحها، بل إمعاناً في إظهار النفس والتفوق الشخصي، أو لإخفاء العيوب الشخصية باستهداف إظهار عيوب الآخرين. لذلك فترتبط أهمية فرق العمل في تكاملية سماتها بوصفها قوة أداءية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ.

يعبر تكامل الفريق عن ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني وإلى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود والتنسيق فيما بينها وتوزيع المهام وفقاً قدرات كل عضو من مجموعة العاملين ودفعهم نحو تحقيق هدف مشترك من منطلق كون الفريق يتمثل بالأعضاء ذوي المهارات التكاملية الملتزمين بطريقة الإنجاز الواعية مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو وتعميم جو التفاهم والتعاطف والانتماء بما يؤدي إلى ظهور روح الفريق وسهولة الأداء والشعور بالرضا. ويعبر التكامل أيضاً على أنه العمل سوية بطريقة تداؤبية، وعلاقة منفعة متبادلة بين طرفين أو أكثر يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك ويتشاركون الصلاحيات والموارد والمكافآت ويتحملون المسؤولية عن النتائج المتحققة. فهي تعبر عن عملية تنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ إبراهيم قاسمي، المرجع السابق، ص 67.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

وقد قدم (Hambrick, 1994) مفهوم التكامل في فرق العمل من خلال وصفه بدرجة انخراط الفريق في التفاعل المتبادل والجماعي من خلال سلوكه التعاوني. ويعتقد الباحث أن التكامل يمثل القابلية على الانتفاع من الجوانب البارزة لعمليات الفريق والمهام والميول السلوكية. فالفريق الذي يمتاز بالتكامل يمتلك القدرة على إحداث التزامن بين متطلبات العلاقات الاجتماعية والمهام بما يسمح لأعضاء الفريق بالحصول على فهم أعمق وأشمل للمعرفة الظاهرة فيما بينهم، ومثل هذا التكامل يقود إما إلى كفاءة أعلى (تخفيض التكاليف أو زيادة سرعة عملية اتخاذ القرارات) أو فعالية أكبر (قرارات أفضل). ويتميز الفريق المتكامل بتفاعل قوي ينتج عنه تبادل منفتح للمعلومات وقرارات وحلول تستند إلى العمل الجماعي المشترك، وأن مثل هكذا قرارات تضمن التزاماً قوياً واستمرارية في متابعة التنفيذ من قبل أعضاء الفريق.

هذا ما يضمن تحقيق قيمة مضافة من الاستثمار في علاقات التعاون والمشاركة والاعتمادية التي تعتبر أهم محددات تكامل الفريق، والذي من شأنه أن يضمن تحقيق أهداف الفريق. فالمشاركة هي وسيلة لتحقيق التعاون من خلال خلق مجال للتفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، وهذا التعاون يعكس رغبة المشاركة بالمعلومات ومساعدة الأعضاء الآخرين من خلال تقليل السلوك التنافسي وزيادة في مستوى الاعتمادية¹. هاته الأخيرة تساهم في تحديد مقدار التفاعل الذي يحتاجه أعضاء الفريق في الحصول على الموارد أو المعلومات أو المساعدة في الحصول على الدعم المتبادل بقصد انجاز المهام الموكلة إليهم والتي تأخذ الأشكال التالية:²

- **الاعتماد التتابعي:** يتطلب مستوى أعلى من التنسيق بين أعضاء الفريق حيث أن المهمة تمرر من شخص إلى آخر بشكل متتابع بحيث تكون مخرجات كل شخص هي مدخلات للشخص الآخر، أي أن تمر المهمة باتجاه واحد وتحتاج إلى تخطيط عقلائي لوضع برنامج عمل لتنسيق جهود أعضاء الفريق.
- **الاعتماد التبادلي:** يقوم جميع الأعضاء بالعمل عن قرب أين يكون التفاعل مباشر ومستمر بينهم، حيث تتحرك المهام بجميع الاتجاهات بين أعضاء الفريق والذي يتطلب على كل عضو ملائمة مدخلاته للتنسيق السريع مع الآخرين.

يعد فريق العمل نموذجاً من نماذج المشاركة والتعاون والاعتمادية التي تؤثر في نجاح عمل المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها حيث أن قيمة التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تتحدد بمدى قدرتهم على الجمع المشترك والفعال للبيانات الضرورية وتخزينها للبدء في تحقيق المهمة الموكلة إليهم، وبالتالي تعتبر قدرة تكامل الفريق أحد معايير الحكم على أداءه. يركز عمل الفريق على فهم طبيعة الأدوار والعلاقات بين الأعضاء والتي تعد القاعدة الرئيسية لتحقيق التكامل، فمخرجات الفريق المتكامل هي عبارة عن القرارات الصادرة تمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب، على اعتبار أن الفرق تضم في تشكيلها العديد من الخبرات

¹ ايمان عسكر حاوي، ورقة عمل: بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، البصرة 2009، صص 6-9.

² تكنولوجيا العمل والعلاقات الاعتمادية، من الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk Arab British Academy for Higher Education، ص 5.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

المتنوعة والأفكار حيث يقوم الأعضاء باختيار الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف من خلال توزيع مجموعة المهام التي تسمح بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يخلق روح الحماس وإتاحة الفرصة الكاملة لإنتاج معلومات ومناقشتها بين الأعضاء. وذلك من أجل البحث عن الحلول البديلة ويتم ذلك من خلال مراجعة وتصنيف وترتيب ومعالجة البيانات واسترجاعها عند الحاجة، وتحويلها إلى أفكار ومعلومات مرتبطة بأي عملية معينة انطلاقاً من تشخيص المشاكل التي تواجههم بالشكل الدقيق والتركيز على حل هذه المشكلات.

تعتبر المعلومات تسجيلاً للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار¹. ولتحقيق مهمة فريق العمل يسعى أعضاؤه لتوحيد قراراته من خلال جمع مختلف المواقف والاتجاهات للأعضاء والاستفادة من خبراتهم وتخصصاتهم وقدراتهم الكامنة لزيادة فعاليتها ويتيح هذا المجال للتخصيص في التعامل مع الخلافات وتسويتها². يهدف من خلال ذلك إلى تكوين واكتساب وتوزيع المعلومات إلى جانب ضمان توفيرها للمستخدمين، كما يدفع بالأعضاء إلى توطيد العلاقات التبادلية لتحقيق مهمة الفريق حيث تتطلب التعاون والتشارك والتنسيق في جهود الأعضاء وهذا ما يؤدي بتكامل الفريق والذي يسهم في إكساب الأعضاء الخبرات ومهارات متمثلة في إعطاء المعلومات اللازمة والاستعداد للمشاركة في اتخاذ القرارات.

مما سبق يمكن استنتاج الفرضية التالية:

"تساهم القدرة على تكامل فريق العمل في إدارة المعلومات".

المطلب الرابع: قدرة العمل بمرونة في الفريق ومساهمتها في إدارة المعلومات

تعتبر المرونة مطلباً مهماً ضمن فرق العمل لأنها تساهم في رفع مستوى الأداء والتقليل في المجهود واختصار للوقت مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل، حيث تعد المرونة هنا قدرة أعضاء الفريق على أداء المهام بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات وتحقيق الواجبات الوظيفية دون أي إخلال بالتوسط في الأمور واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أي فوضى داخل الفريق، تنعكس سلباً على أداءه والمنظمة بشكل كامل، وتساهم في إكساب العضو الثقة بالنفس وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه، وتساهم في إكساب المنظمة بشكل عام والفريق بشكل خاص درجة أعلى في الإنتاجية وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز، وبالطبع فإن حدود هذه المرونة تحكمها طبيعة وبيئة العمل والمهام وحجم الانضباط فيها، وفق ما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية وإدارية وفنية³.

وتمثل المرونة في الفريق درجة تقبل كل عضو لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق حيث يؤثر الفريق وأعضائه على بعضهم البعض في علاقة تبادلية، فالأعضاء كأفراد يتفاعلون مؤثرين في بعضهم

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص20.

² سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحراشنة، المرجع السابق، ص55.

³ سليمان بن صالح المطرودي، مقالة حول المرونة الإدارية بين التطبيق والفوضى والإهمال، من مجلة الجزيرة، العدد14352، 2012.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

البعض في عملية الأداء، والفريق ككل يؤثر في سلوك الفرد وأدائه ومن ثم أداء الأعضاء والفريق وكذا اتجاهات وسلوكيات الأعضاء تبني علاقات تبادلية للتأثير والتأثر¹. ويسعى فريق العمل لأن يكون عال الأداء من خلال قدرة أعضائه في أداء مهامهم بمرونة، حيث تشتمل مرونة العمل في مدى اهتمام الأعضاء بعملهم ويعمل الفريق، وقدرتهم في التعامل مع الظروف المتغيرة في كثير من الأحيان، ولا يعترضوا بل يتكيفوا مع الأوضاع المتغيرة باستمرار، ويتحملوا المخاطر في أداء مهامهم كما تعتمد المرونة في العمل على مجموعة من المهارات التنظيمية، الاجتماعية والتقنية، التحليلية والشخصية تساعد وتزيد من قدرة الأعضاء في أداء الواجبات بالتزام وإخلاص وتحقيق أهداف الفريق والشعور بالارتباط والافتخار بالعمل فيه وامتلاك الرغبة في البقاء فيه². ولتكوين فريق عمل فعال ومرن يسوده الالتزام لدى أعضائه ورغبة حقيقية وجادة في المشاركة في المهام، يجب على الأعضاء بناء علاقات أساسها الثقة وعليها يمكن أن تسهل مهمتهم في حفز الفريق على أداء فعال كما يجب أن يبني الفريق الثقة المستندة إلى قبول الانتقاد الذي يعني امتلاك الأعضاء الكيفية التي يتم من خلالها الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف التي يعانون منها كما يجب أن تتوفر ثقة للقائد بالأعضاء في قدراتهم فهذا يحفزهم على الابتكار لتحسين الأداء أو حل مشكلات العملاء³.

تعتبر عملية جمع البيانات ضرورية لعمل أي فريق لأنها تساعد على اختيار الطريق الصحيح، ولكي تكون هناك مرونة في التعامل مع البيانات يجب على أعضاء الفريق امتلاك لمهارات تساعدهم في اختيار البيانات اللازمة وفي الفترة الزمنية المناسبة وتشمل على المهارات التنظيمية كإدارة الوقت وتحديد الأولويات وإدارة الواجبات والتنسيق حيث أنها تساعد في تحضير البيانات والحفاظ عليها مما يسهل على استخدامها، وأيضا تشتمل على مهارات اجتماعية كالتعاون والإرشاد ومهارة التقديم حيث أنها تساعد على التكيف مع التغيرات باستمرار في التعامل مع البيانات النادرة، وأيضا مهارة التقنية أي قدرة الأعضاء الفريق على البحث عن البيانات وجمعها عن طريق استخدام الآلات والبرامج معينة وإضافة إلى المهارات التي تتعلق بشخصية الأعضاء في مكان العمل والتي تشمل النزاهة والاعتمادية الدقة في الوقت والتفاني والقدرة على صنع القرار هته الأخيرة تولد الشعور لدى الأعضاء بالثقة فيما بينهم وخاصة في المهمة الموكلة والتي تخص جمع البيانات حيث تسهل من عمل الفريق بشكل أكثر انسجاما بين أعضائه مما يؤهل بالنتيجة إلى مصداقية في تمييز إسهامات الأعضاء الآخرين.

إن إنتاج المعلومات داخل الفريق تتأثر بالكيفية التي يستعمل من خلاله فريق معين موارده بقصد تحقيق أهدافه وتتأثر هذه الإنتاجية بمدى قدرة أعضاء الفريق في استخدام المهارات الفكرية التي تساعد على تحديد وتحليل المشاكل والعثور على حل مبدع واقتصادي لها، وأيضا في المساعدة بترتيب المعلومات والتخطيط للمشاريع أو الموارد وتحضيرها إلى جانب المساعدة في الحفاظ على سجلات دقيقة وفعالة يسهل استخدامها

¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص152.

² مقال حول: المهارات المتعددة الفوائد في مكان العمل، من الموقع الإلكتروني www.bayt.com

³ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص159.

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

بالإضافة إلى تنسيق عدد من الواجبات مع بعضها وهكذا، يمكن أن يمتلك عضو الفريق مهارة جمع المعلومات وتحليلها ومهارة تحليل المخاطر هته المهارات قد تساعد الفريق بالعمل بمرونة، وإن هذه القدرات لا تعد فقط وحدها أداة عملية بل يمكن التعويل أيضا على الانسجام والالتزام المتبادل بين الأعضاء في مساعي للارتقاء بمستوى إنتاجية المعلومات والتي تخلق جو نفسي مريح ومرن حيث يتعامل الأعضاء الفريق الذي تسوده أجواء الثقة بشكل منفتح ويميلون إلى مواجهة المشكلات السلوكية التي تظهر في سياق إنتاج المعلومات بشكل مباشر وتكون إسهامات كل عضو في العملية ممثلة في تزويد أفكار جيدة ومناقشات صريحة حيث يتقبل الأعضاء الانتقادات فيما بينهم. إن سرعة تداول المعلومات وانتقالها في الفريق مقرونة بمدى انتشار سلوكيات كالاتزام والثقة وتحمل المخاطر بين أعضائه هاته السلوكيات تساعد في بناء نظام فعال ومرن لنقل المعلومات وحفظها فالعلاقات التبادلية التي تتم داخل الفريق تؤثر في عملية نقل المعلومات وحفظها. مما سبق يمكن استنتاج الفرضية التالية: "تساهم المرونة في فريق العمل في إدارة المعلومات".

الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل

الخلاصة

تعد المصادر البشرية أهم أصول المنظمات إذ أن نجاحها أو فشلها يعزى إلى أطرها البشرية وعلى المنظمات اليوم أن تواجه بيئة مضطربة حيث تجد نفسها مجبرة على ربط الجهود البشرية لتسريع جميع النشاطات وجعلها فعالة وتتميز بالمرونة في تجاوبها مع التغيرات الحاصلة فبغية النجاح يجب أن تدمج المعرفة مع المهارات والخبرة ووجهات نظر مجموعة من الأفراد. وعليه فإن تسخير المعرفة العلمية والفنية الجماعية التي يمتلكها الأفراد والجهات المختلفة تعد وسيلة مرشدة لمنظمات المعاصرة وتحولاتها وتطوراتها الهائلة، وما ينتظرها من تحديات ومشكلات صعبة.

وقد أفرزت هذه التغيرات والمستجدات توجهها لدى الإدارات المعاصرة نحو ثقافة عمل الفريق، وذلك لأن لفرق العمل في المنظمات أهمية لا حصر لها ويصبح العمل ضمن الفريق مطلباً أساسياً لحل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات لتحسين جودة الأداء. ويوصف موضوع فرق العمل من المواضيع الإدارية الحديثة إذ يؤدي فريق العمل دوراً أساسياً في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصراً مكملاً للإدارة وذلك لأن الفرق توفر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة والمحافظة على تلك الأهداف ولا بد من أن يتمتعوا أعضاء فرق العمل بمهارات تكاملية، وأن يلتزموا بتحقيق هدف مشترك يتوافق وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية، في ظل وجود قيادة واضحة لهذه الفرق. وأن المسؤولية في هذه الفرق هي مسؤولية جماعية، وفعالية هذه الفرق تقاس بالنتائج الجماعية للمجموعة. اعتماداً على ما تقدم تتضح المساهمة التي يقدمها فريق العمل في إدارة المعلومات والتي تتمثل في التفاعل والتكامل والسرعة في الانجاز وهذا ما توفره فرق العمل الفعالة، وفريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة، وتوفير فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء والارتقاء بكفاءة وفعالية جودة الخدمة المعلوماتية المقدمة.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

تمهيد

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بمساهمة فرق العمل بإدارة المعلومات من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل عرض مدى توافر هذه المساهمة في المؤسسات الوطنية ومدى ملائمة واقعها التسييري مع المعطيات النظرية المتعلقة بفرق العمل وإدارة المعلومات.

فكانت المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان -بسكرة- هي دراسة الحالة المختارة، لنحاول دراسة كيف تساهم فرق العمل بإدارة المعلومات فيها، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة.

من أجل عرض الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل بإدارة المعلومات نتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1. الإطار المنهجي للدراسة
2. تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان -بسكرة-
3. تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بغية التعرف على مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات في المؤسسة والإجابة على إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح من خلال الإطار المنهجي منهجية الدراسة المتبعة وكذا تقنية البحث وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة، وأيضا سنتعرف على المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور حكيم سعدان والتي هي محل الدراسة وذلك بعرض أهم جوانبه (وهو الجانب التنظيمي)، وأخيرا نتطرق إلى واقع عمل الفرق وإدارة المعلومات في المؤسسة .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها¹.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة².

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ولإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي والاختباري.

1. **المنهج الاستكشافي:** ويتعلق الاستكشاف بخلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. فالاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم يعمم النتائج إلى الحالة العامة أو الظاهرة العامة³، إلا أنه في هذه الدراسة لا يهمننا الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمننا إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات في المؤسسة، أي يكفينا اقتراح إطار نظري صحيح وقوي مبني بإحكام وناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة والعمق بينها انطلاقا من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة.

¹ محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضير، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992، ص46.

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

³ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص86.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

2. **المنهج الاختباري:** ويتعلق الاختبار بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط الذي ينطلق من القوانين ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات¹.

المطلب الثاني: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على تقنية البحث المستخدمة وكذا أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع أهداف الدراسة.

الفرع الأول: تقنية البحث

تعد تقنية البحث وسيلة تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فهي تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات من خلال الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي منها: دراسة الحالة، المقابلة والاستمارة. هذا على خلاف المنهج الذي يقتصر على تقديم توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما. وقد اعتمدنا في دراستنا تقنية دراسة الحالة التي تهدف إلى الوصف الصادق للسلوكيات والتوقع بها، ويمكن لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة بالمشاركة ومن دون مشاركة. فالدراسة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم التغيير، فهي لا تقتصر فقط على تقديم بيانات عن الوضع وإنما تهدف إلى الوصول إلى الفهم المعمق له، كما قد تكون الدراسة من دون مشاركة وذلك في حالة غياب شرط الاندماج في الظاهرة ويكتفي الباحث في هذه الحالة بجمع المعلومات دون التعايش مع المحيط المدروس. ونظراً لتعذر العيش في وسط الأفراد محل الدراسة (الإطارات) والبقاء معهم لمدة طويلة كي نشاركهم حياتهم اليومية، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تعتبر الأداة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية، وقد اعتمدنا الاستمارة كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها².

¹ أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 86.

² - أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 181.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

ونميز وجود أربعة أنواع من الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة وهي:¹

أ. **الأسئلة المفتوحة:** وهي الأسئلة التي لا تلزم المستجيب باختيار إجابة معينة من بين عدد من البدائل،

بل تعطي له فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها؛

ب. **الأسئلة المغلقة:** وهي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث للمستجيب كالإجابة بنعم أو لا؛

ج. **أسئلة الأوزان والقيم:** وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً؛

د. **أسئلة الخيارات المتعددة:** وهي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء.

وقد اعتمدنا النوع الثالث من أسئلة الاستمارة في دراستنا، أما عملية إنجاز الاستمارة فقد مرت بالمرحل التالية:

• تم صياغة الاستمارة بناء على الإطار النظري للدراسة؛

• عرضت الاستمارة على محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛

• تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها؛

• تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة المستهدف.

اشتملت الاستمارة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في جميع أعضاء الفرق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور حكيم سعدان بولاية بسكرة. بالإضافة إلى جزئين يتضمنان موضوع الدراسة ومعلومات أولية عن المبحوثين، والمتمثلة في:

▪ **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية عن المبحوثين، والذي يضم بدوره العبارات (1- 6) والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، المديرية الفرعية، عدد سنوات الخبرة.

▪ **الجزء الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة محاور أساسية:

أ. **المحور الأول:** يتعلق بقدرة الاتصال في فريق العمل كمساهمة في إدارة المعلومات، ويضم عبارات؛

ب. **المحور الثاني:** يتعلق بقدرة التكامل في فريق العمل كمساهمة في إدارة المعلومات، ويضم بدوره عبارات؛

ج. **المحور الثالث:** يتعلق بقدرة العمل بمرونة في فريق العمل كمساهمة في إدارة المعلومات، ويحتوي على عبارات كذلك.

¹ - موفق الحمداني وآخرون، **مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 238- 239.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

الجدول رقم 6- درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي انطلاقاً من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8= 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

الجدول رقم 7- الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المتوسط الحسابي	[4,20-5]	[3,40-4,19]	[2,60-3,39]	[1,80-2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: عينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة¹. وفي دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة على أعضاء الفرق في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، والبالغ عددهم 125 عضو، ويعود سبب اختيار هذه العينة لأنها تحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المساهمة في إدارة المعلومات بالمؤسسة. وقد كان عدد الاستمارات المسترجعة 116 استمارة، تم استبعاد 21 منها غير مكتملة البيانات، أما الاستمارات الصالحة للتحليل فكانت 95 استمارة. وتتكون عينة الدراسة من الفئات التالية:

1 - موفق الحمداني وآخرون، مرجع سابق، ص194.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

أولاً: فئة المصالح الصحية

(أ) فئة الأطباء: وتضم أصناف التالية:

1. **ممارس مختص مساعد:** ويقصد به طبيب أخصائي، وهو في الأصل ممارس عام، وبعد أن تعلن الوزارة الصحة وبالتنسيق مع وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي (فتح مناصب للتكوين ما بعد التدرج) والمالية (فتح المناصب المالية) ومديرية الوظيف العمومي (مناصب عمل جديدة) عن فتح مناصب جديدة لتكوين الأطباء الأخصائيين وبإجراء مسابقة تطبيقية، يتقدم الممارس العام وبعد استيفائه لجملة من الشروط من بينها العمل بالمؤسسة الصحية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، بطلب ترشيح نفسه للاستفادة من هذا التكوين واجتياز هذه المسابقة.

وعند نجاحه يتم التحاقه بالإقليم الجغرافي الذي توجهه له وزارة الصحة على حسب عدد المناصب المخصصة لذلك والقدرات الخاصة بكل إقليم ويسمى في هذه الحالة بـ "المقيم"، فيستفيد من دروس نظرية في الكليات الطبية بالجامعة تكون في السنتين الأولى والثانية عبارة عن تكوين في جذع مشترك عن العلوم الطبية، ثم في السنتين الثالثة والرابعة يتخصص في المجال الطبي الذي يناسبه ويستفيد من دروس تطبيقية (ميدانية) في المركز الاستشفائي الجامعي (CHU)، حيث يكون طيلة هذه السنوات الأربع يزاول نشاطه المهني به (استمرار أداء مهامه الطبية واستلامه راتبه والمكافآت الخاصة به)، وتحت إشراف أساتذة تعليم عالي يزودونه بما يحتاجه من معارف وخبرات ترفع من مستواه الأكاديمي والعملية، فيتخرج بعدها وهو حاصل على شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).

وبعدها هذا كله توجهه وزارة الصحة حسب احتياجات الإقليم الجغرافي وقدراته من إمكانية توفر ذلك التخصص في مؤسساته الصحية، ويعد هذا التوجيه إجباري على كل الممارسين المختصين وهو ما يعرف بـ "الخدمة المدنية"، والتي تتميز فيها ثلاث حالات:

أ. **المناطق الأولى:** وهي مقسمة من ولاية الجزائر العاصمة شمالاً إلى ولاية باتنة جنوباً، وعلى

الممارس المختص العمل في أحد مؤسساتها الصحية لمدة ثلاث سنوات؛

ب. **المناطق الثانية:** وهي مقسمة من ولاية بسكرة شمالاً إلى ولاية ورقلة جنوباً، وعلى الممارس

المختص العمل في أحد مؤسساتها الصحية لمدة سنتين؛

ج. **المناطق الثالثة:** وهي مقسمة من ولاية غرداية شمالاً إلى ولاية تمنراست جنوباً، وعلى الممارس

المختص العمل في أحد مؤسساتها الصحية لمدة سنة واحدة فقط.

وتعود الغاية من إجبار وزارة الصحة الممارسين المختصين على أداء الخدمة المدنية هو إكسابهم للخبرة المناسبة من خلال تفاعلهم المباشر مع المرضى من جهة، ومختلف العاملين أعضاء الأسلاك المشتركة من جهة أخرى. وبعد إتمام الممارس المختص لأداء الخدمة المدنية، يكون مخير إما الاستمرار بالعمل في قطاع الصحة العمومية واختيار المؤسسة الصحية التي يرغب في الانضمام إليها باقتراح ذلك على وزارة الصحة،

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

أو التوجه إلى القطاع الخاص أو العمل الحر (فتح عيادة طبية خاصة به) بتقديم استقالته من منصبه إلى وزارة الصحة وانتظار أن تسلمه الموافقة والترخيص لذلك.

2. ممارس عام: ويقصد به طبيب عام، يكون متحصل على شهادة البكالوريا بنفق، سمحت له بدراسة مجال الطب بالجامعة ولمدة سبعة سنوات، ويتخرج على إثرها حاصل على شهادة دكتوراه في الطب العام (DES). وبعد مزاولته للنشاط الطبي بالمؤسسة الصحية ولمدة ثلاث سنوات يثبت في منصبه كممارس عام، فيكون المعالج المباشر للمريض عند دخوله لأول مرة للمؤسسة الصحية لتشخيص حالته وتحديد مرضه، وإعطائه الدواء وبرنامج المتابعة الطبية المناسبين له، وتكليف المرضين ومساعدتهم بهذه المهام. وهذا في حالة ما إذا كان المرض عرضي وسطحي.

أما إذا اتضح له أن المريض يعاني من متاعب صحية خطيرة أو أن المرض لم يحدد بعد، فإنه يقوم الممارس العام بإعداد تقرير استعجالي بتحويل هذا المريض إلى ممارس مختص (طبيب أخصائي) الذي يناسب حالته.

3. النفسانيون للصحة العمومية: يقومون بمتابعة الحالة النفسية للمريض، حامل لشهادة جامعية (الليسانس، الماجستير، الماجستير...) في علم النفس الاجتماعي التربوي.

(ب) فئة شبه الطبيون: وتضم ما يلي:

1. الممرض: وهو عامل شبه طبي، يكون حاصل على شهادة بكالوريا بالإضافة إلى مزاوله الدراسة بالمعهد الوطني لتكوين شبه طبي، ولمدة أربع سنوات. فبعد تخرجه يعين مباشرة في المنصب الذي يناسبه بالمؤسسة. وتتمثل مهامه في تقديم الدواء للمريض ومتابعة علاجه.

2. مساعد ممرض: هو عامل ينتمي إلى السلك شبه طبي، يكون ذو مستوى أولى ثانوي ويلتحق بمدرسة التكوين الشبه طبي، فيزاول الدراسة فيها لمدة ثلاث سنوات، وبعد تخرجه يعين في المؤسسة وينضم إلى المصلحة الصحية التي تناسبه، وتتمثل مهامه في تقديم الدواء للمريض، وإطعامه، ومساعدته في شؤونه الخاصة إن اقتضت الضرورة ذلك.

3. المخبريون: وهو عامل اختصاص مخبر يكون حاصل على شهادة البكالوريا للتعليم الثانوي وشهادات المعاهد الوطنية للتكوين العالي للشبه الطبيين، الشعبة الطبية التقنية، أو يكون خريج الجامعة في البيولوجيا، وتتمثل مهامه القيام بالتحاليل الطبية التي يطلبها الأطباء.

4. مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية: تقني سامي في تشغيل التصوير الطبي، ومشغلو الأشعة، هو منتج المعهد الوطني لشبه الطبيين.

ثانياً: فئة المصالح الإدارية: وتضم المدراء الفرعيين والمتصرفين الرئيسيين العاملين بالمديريات الفرعية الثلاث بالمؤسسة، ويشملهم نفس التقسيم الإداري كما يلي:

(أ) المديرية الفرعية للمالية والوسائل: ويتولى إدارتها ملحق إدارة رئيسي ويساعده في أداء مهامه:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

1. متصرف: يكون حاصل على شهادة ليسانس؛
 2. تقني سام في الإعلام الآلي: حاصل على شهادة ليسانس في ذلك التخصص؛
 3. ملحق إدارة: حاصل على شهادة البكالوريا بالإضافة إلى دراسة سنتين جامعتين؛
 4. عون إدارة رئيسي: حاصل على شهادة البكالوريا بالإضافة إلى دراسة سنة جامعية واحدة.
 5. عامل مهني مستوى أول: ذو مستوى متوسط بالإضافة إلى الخبرة المهنية؛
 6. مختص في حفظ الصحة العمومية: ذو مستوى ثانوي، منتج الشبه الطبي.
- (ب) المديرية الفرعية للموارد البشرية: ويتولى إدارتها مختص في حفظ الصحة العمومية وهو مكلف من طرف وزارة الصحة بهذا المنصب، ويساعده في أداء مهامه:
1. متصرف رئيسي: وهو حاصل على شهادة ماجستير؛
 2. متصرف: حاصل على شهادة ليسانس؛
 3. ملحق إدارة رئيسي: حاصل على شهادة ليسانس؛
 4. تقني سام في الإعلام الآلي: حاصل على شهادة ليسانس في ذلك التخصص.
 5. عون حفظ البيانات: ذو مستوى ثانوي؛
 6. عامل مهني خارج الصنف: ذو مستوى متوسط.
- (ج) المديرية الفرعية للمصالح الصحية: ويتولى إدارتها مختص في حفظ الصحة العمومية، وهو مكلف من طرف الوزارة بهذا المنصب، ويساعده في أداء مهامه:
1. ملحق إدارة: حاصل على شهادة البكالوريا بالإضافة إلى دراسة سنتين جامعتين.
 2. عامل مهني مستوى أول: ذو مستوى متوسط؛
 3. مختص في حفظ الصحة العمومية: منتج شبه طبي.
- (د) المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وهو خبير محاسبي، ويساعده في أداء مهامه:
1. مدير مكتب الأجور: حيث كان تابع سابقا للمديرية الفرعية للموارد البشرية ثم ألحق بهذه المديرية، لدرابته بالجانب المحاسبي والمالي بشكل أفضل؛
 2. تقني سام في الإعلام الآلي: حاصل على شهادة ليسانس في ذلك التخصص.
 3. عون إدارة: ذو مستوى ثلاثة ثانوي.

والجدول التالي يمثل مجتمع الدراسة:

جدول رقم 8- عدد أفراد عينة الدراسة وتصنيفهم

عينة الدراسة	العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة	عدد الإداريون	عدد شبه الطبيين	عدد الأطباء النفسانيون	عدد الأطباء الأخصائيون	عدد الأطباء العامون
125	414	60	278	8	32	36

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

وقد تم توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لهم وفق ما يلي:

أولاً: الجنس

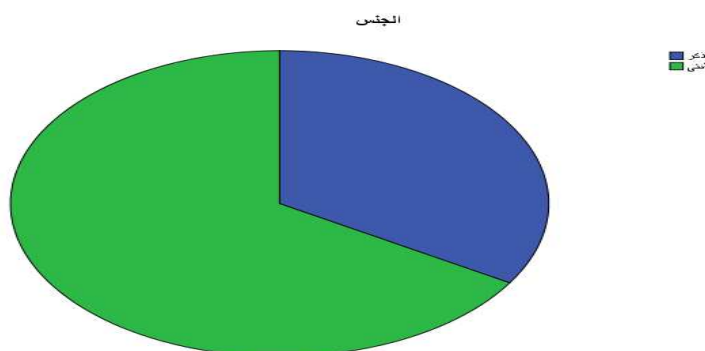
الجدول رقم-9- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
33,7 %	32	ذكر
66,3 %	63	أنثى
100 %	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة إناث إذ تقدر نسبتهم بـ 63.3 % في مقابل 33.7 % من أفراد العينة كانوا ذكورا، ومن ذلك يغلب على الأفراد العاملين في المؤسسة الطابع الأنثوي نظرا لطبيعة النشاط الخاص للمؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم -9- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

ثانياً: العمر

الجدول رقم-10- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

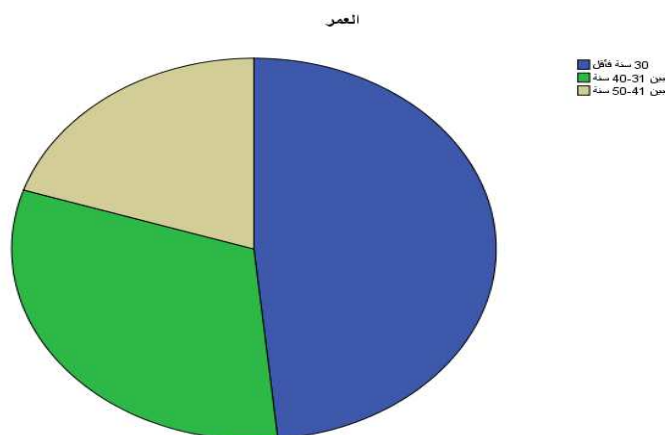
النسبة	التكرار	العمر
48.4 %	46	30 سنة فأقل
31.6 %	30	بين 31-40 سنة
20 %	19	بين 41-50 سنة
0 %	0	51 سنة فأكثر
100 %	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة في المؤسسة تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 48.4 %، بينما تقدر نسبة 31.6 % للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة. أما أقل نسبة فهي 19 % للذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية أعضاء الفرق في المؤسسة من الفئة القادرة على العمل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 10- توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول رقم 11- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
21.1%	20	مستوى ثانوي
24.2%	23	تقني سامي
25.3%	24	ليسانس
13.7%	13	ماستر/ مهندس دولة
3.2%	3	دراسات عليا متخصصة (PGS)
2.1%	2	ماجستير
5.3%	5	دكتوراه الطب العام
5.3%	5	شهادة الدراسات الطبية المتخصصة
100%	95	المجموع

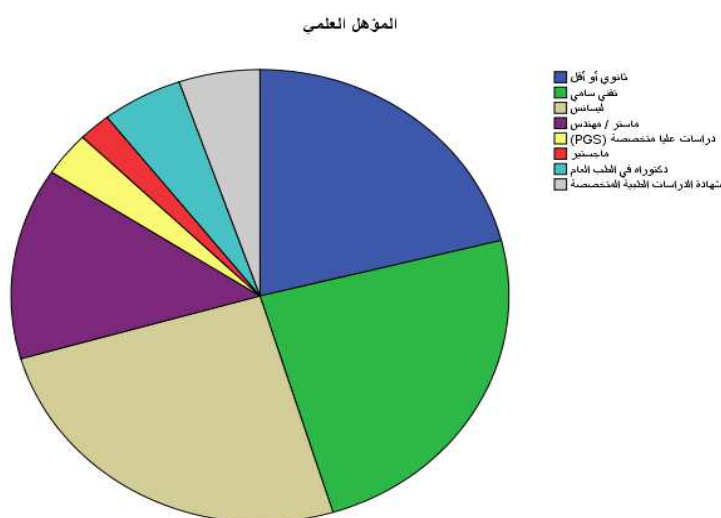
المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 25.3% من أفراد العينة حاصلين على شهادة ليسانس، تليها 24.2% من الحاصلين على شهادة تقني سامي و 21.1% من الذين لديهم المستوى ثانوي مستوى ثانوي ونسبة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

13.7% من حاملي شهادة ماستر/ مهندس دولة أما نسبة 5.3% فتمثل على الترتيب كلا من حاملي شهادة الدكتوراه في الطب العام والذين لديهم شهادات طبية متخصصة، أما حملة شهادة الدراسات المتخصصة فنسبتهم 3.2% وحملة شهادة الماجستير فتمثل نسبتهم 2.1% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-11- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

رابعا: المديرية الفرعية

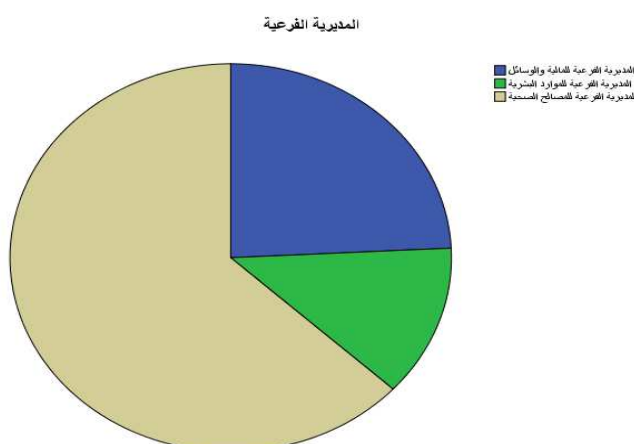
الجدول رقم-12- توزيع عينة الدراسة حسب المديرية الفرعية

النسبة المئوية	التكرار	المديرية الفرعية
24.2%	23	المديرية الفرعية للمالية والوسائل
12.6%	12	المديرية الفرعية للموارد البشرية
63.2%	60	المديرية الفرعية للمصالح الصحية
100%	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 63.2% من أفراد العينة يشغلون في المديرية الفرعية للمصالح الصحية، تليها 24.2% من الشاغلين في المديرية الفرعية للمالية والوسائل ونسبة 12.6% في المديرية الفرعية للموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-12- توزيع عينة الدراسة حسب المديرية الفرعية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

خامسا: الوظيفة

الجدول رقم-13- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب مختص	5	5.3%
طبيب عام	5	5.3%
نفسانيون	5	5.3%
ممرض	7	7.4%
مساعد تلميذ	7	7.4%
مخبري	24	25.3%
مشغل أجهزة	4	4.2%
متصرف	5	5.3%
ملحق إدارة	6	6.3%
تقني في الإعلام الآلي	9	9.4%
عون حفظ البيانات	8	8.4%
عامل مهني	10	10.5%
المجموع	95	100%

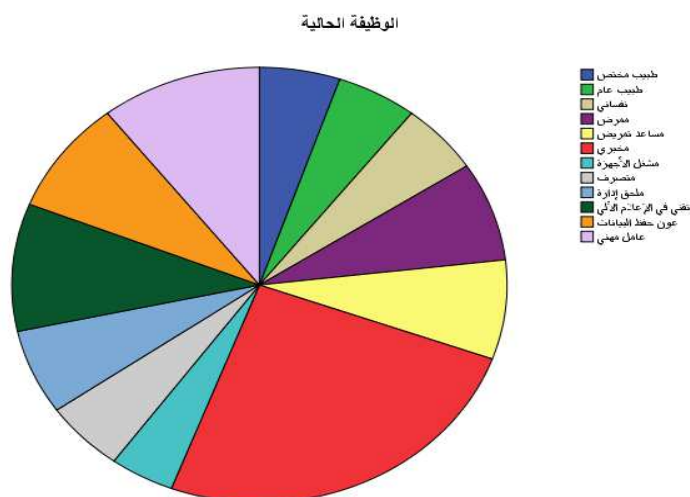
المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 25.3% من أفراد العينة يشغلون وظيفة مخبري، تليها 10.5% من الشاغلين لوظيفة عامل مهني و9.4% في وظيفة تقني في الإعلام الآلي ونسبة 8.4% في وظيفة عون

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

حفظ البيانات أما نسبة 7.4% فكانت على الترتيب لكلا منوظيفتين ممرض ومساعد التمريض ونسبة 5.3% فتمثل على الترتيب الوظائف التالية طبيب مختص طبيب عام نفسانيون متصرف والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 13- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

سادسا: عدد سنوات الخبرة

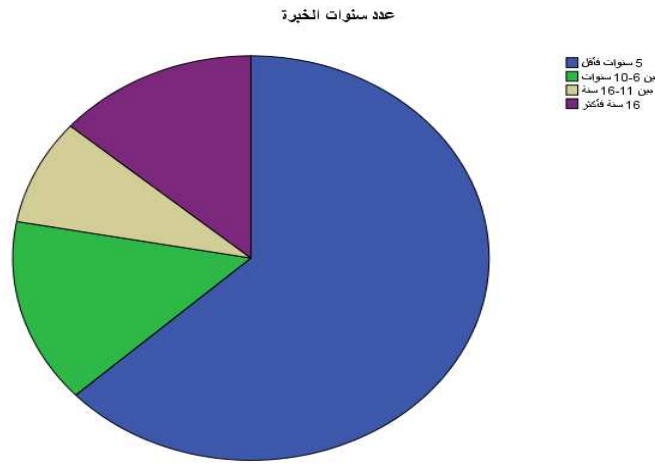
الجدول رقم 14- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	60	63,2%
بين 6-10 سنوات	14	14,7%
بين 11-15 سنة	8	8,4%
16 سنة فأكثر	13	13,7%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو 5 سنوات فأقل إذ يشكل ما نسبته 63.2% من إجمالي أفراد الدراسة، ثم يليها فئة سنوات الخبرة بين 6-10 سنوات بنسبة 14.7% بينما تقدر نسبة الأفراد الذي تتراوح خبرتهم أكثر من 16 سنة بـ 13.7%. حيث أن نسبة 8.4% من عينة الدراسة لديهم بين 11-15 سنة خبرة وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 14- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 19

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

- 1. الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بستة محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.
- 2. الصدق البنائي:** لم نكتف بالصدق الظاهري في معرفة صدق أداة الدراسة بل قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة وجميع محاور الاستمارة.

أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي (Internal Validity) مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

الجدول رقم -15- معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	العبارة	الرقم	المحور
0,635**	تحاول مع أعضاء فريق العمل الذي تنتمي إليه جمع أكبر قدر من البيانات الخاصة بطبيعة عملكم؛	01	المحور الأول
0,544**	يعتمد فريقك لجمع البيانات على استعمال شبكات الاتصال؛	02	
0,616**	تساهم التفاعلات بينك وبين زملائك في تحسين المناقشة وفهم أفضل لأفكار وتفاصيل العمل؛	03	
0,725**	تدعم نجاح فريقك بقدرتك على تحليل المواقف وتفسيرها والتعبير عنها بالأسلوب المناسب؛	04	
0,669**	المناقشة المفتوحة تساعدك على جمع البيانات وتحليلها واستخراج المعلومات؛	05	
0,608**	تسهل اللغة المشتركة بين الأعضاء عملية نقل المعلومات فيما بينهم وتحليلها بسرعة؛	06	
0,663**	في أغلب الحالات تتحصل على المعلومات عن طريق الإنصات الجيد للغير؛	07	
0,475**	تعد التقارير إحدى الوسائل الهامة في إيصال المعلومات لفريقك؛	08	
0,587**	يمكنك التفاعل الحر مع أعضاء الفريق من الاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم الشخصية؛	09	
0,704**	هناك اهتمام كبير لدى الأعضاء بالوسائل التي تساعد في جمع وإنتاج ونقل المعلومات.	10	
0,663**	تتعاون مع فريقك في جمع كل البيانات الخاصة بالعمل؛	01	المحور الثاني
0,692**	كل عضو في الفريق لديه الثقة بقدرات زملائه في توفير البيانات اللازمة للمهام المطلوب تنفيذها؛	02	
0,630**	يوفر الأعضاء الإحصائيات اللازمة ذات الجودة العالية في المجالات المختلفة التي يحتاجها الفريق لإنجاز مهامه؛	03	
0,676**	تستغل التنوع في المعلومات التي تحضرها مع فريقك في التوصل إلى حلول مميزة للمشكلات المعقدة؛	04	
0,637**	توزع المهام على فريقكم حسب قدرة كل عضو وجدارته في توظيف المعلومات لتحسين أداء الفريق؛	05	
0,633**	إقامة علاقات إيجابية مع زملائك يقوم على أساس الحوار وإبداء الآراء الذي يسمح لك وفريقك بالحصول على فهم أعمق واشمل للمعلومات؛	06	
0,538**	التبادل الفعال للمعلومات والموارد بين أعضاء فريقك يمثل أحد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق في تحقيق أهدافه؛	07	
0,650**	تكامل الجهود بينك وبين فريقك يمكنكم من تجميع الأفكار والمعلومات وإعادة ربطها لتوفير معرفة جديدة تفيد في اتخاذ القرار؛	08	
0,649**	تثق فيما يقدمه لك زميلك من معلومات وتعتبرها ذات مصداقية.	09	
0,702**	يستطيع الفريق أن يتكيف مع ضغوط الوقت لجمع البيانات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة؛	01	المحور الثالث
0,551**	يستفيد الفريق عند توفير المعلومات الدقيقة من قدرة الأعضاء على فهم الحقائق وتفسيرها؛	02	
0,632**	الفريق يوازن بين المخاطر والمميزات في استغلال المعلومات نسبة لأهميتها وذلك باللجوء للحل الأسهل؛	03	
0,738**	التزام الأعضاء في أداء المهام تجعلهم يتأكدون من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية؛	04	
0,526**	يملك أعضاء الفريق الحرية في اختيار طرق إنتاج المعلومات من خلال مقترحات الأعضاء؛	05	
0,681**	المعلومات التي يوفرها أعضاء الفريق تتناسب مع كل المواقف والأعمال التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها؛	06	

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

07	تصل المعلومات التي تنقل من الفريق إلى الأقسام والمستويات في الوقت المناسب؛	0,749**
08	إن السرعة التي يوفر بها الفريق المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها معلومات دقيقة وصحيحة.	0,773**

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS v19

ينتضح من عبارات كل من المحاور الثلاث أن أغلب العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0,01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

الفرع الثاني: اختبار المطابقة

اختبار كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "بيانات المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "بيانات المجتمع لا تتبع التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح كذلك.

الجدول رقم -16-: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)

الرقم	المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية Sig.)
1	تساهم قدرة الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات	1,193	0,116
2	تساهم القدرة على تكامل فريق العمل في إدارة المعلومات	1,120	0,163
3	تساهم المرونة في فريق العمل في إدارة المعلومات	0,914	0,374
4	المساهمة الاجمالية	1,282	0,75

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V 19

ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار حيث أن استخدام اختبار (Kolmogorov- Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع المحاور، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ α) لقياس مدى ثبات أداة القياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم-17- نتائج اختبار أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات α
المحور الأول	10	0,821
المحور الثاني	9	0,818
المحور الثالث	8	0,823
المجموع	27	0,921

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS v19

حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية 0,921% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social

Sciences) ويسمى اختصاراً (SPSS) نسخة v19

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) من أجل التأكد من صدق للأداة؛
- اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov) للتوزيع الطبيعي؛
- اختبار (ألفا كرونباخ α) لقياس الثبات؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- اختبار (T) للعينة الواحدة (Test T pour échantillon unique) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض تقديم عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها، التعريف بها، هيكلها التنظيمي وكذا وأخيرا نتطرق إلى واقع عمل الفرق وإدارة المعلومات في المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007 م، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، والمعدل عام 2011 م، والذي نص على فصل واستقلالية هذه المؤسسة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على موقع المؤسسة، طبيعة نشاطها، عدد العاملين فيها وأهم المتعاملين مع المؤسسة.

أولاً: موقع المؤسسة

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان في جنوب غرب مدينة بسكرة بشكل عام، وفي شارع الحكيم سعدان بشكل خاص، وكانت في الأصل مستشفى عمومي، حيث كان هو الوحيد على مستوى تراب ولاية بسكرة. والذي أنشأ سنة 1885م من طرف الأخوات البيضاوات أثناء فترة الاحتلال الفرنسي. وتم تأميمه بعد استرجاع السيادة الوطنية على كامل التراب الوطني سنة 1972م، وحمل اسم الدكتور سعدان (أحمد شريف سعدان). وألحق بالقطاع الصحي للولاية ثم تحول بموجب المرسوم السالف الذكر إلى مؤسسة عمومية استشفائية.

وتتربع المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان على مساحة تقدر بـ 14 هكتار، إلا أن هذه المساحة تقلصت إلى 08 هكتار بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء معهد التكوين شبه الطبي، وأيضا المركب الرياضي بن عبدون.

ثانياً: طبيعة نشاط المؤسسة

وفق المادة 02 من المرسوم التنفيذي السابق، فإنه يمكن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. وهي مهيكلة للتشخيص، والعلاج والاستشفاء، وإعادة التأهيل الطبي. تغطي الاحتياجات الصحية المتضمنة لها لسكان بلدية بسكرة والبلديات المجاورة لها.

والمصالح الصحية التي ينتمي إليها أعضاء المجتمع والتي تقدم خدماتها للمرضى هي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

- 1- مصلحة أمراض القلب: وفيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء، وتعتبر قيد التأسيس (مازلت ملحقة تابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بيسكرة)؛
- 2- مصلحة الأمراض الصدرية: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
- 3- مصلحة طب الأطفال: والتي توفر عناية خاصة للأطفال من الناحية النفسية والغذائية؛
- 4- مصلحة الطب الداخلي: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
- 5- مصلحة الأمراض العقلية: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
- 6- مصلحة الاستشفاء المنزلي؛
- 7- مصلحة الأمراض المعدية: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
- 8- مصلحة الأورام السرطانية: تقدم العلاج اللازم في حالة الكشف المبكر عن المرض من أجل القضاء عليه واسترداد المريض لصحته، أما في الحالة الحرجة للغاية فإن الرعاية الصحية تتمثل في تقديم العلاج من أجل التخفيف من شدة الألم على المريض فقط؛
- 9- مصالح مكملة: وفيها مصلحة الأشعة، الصيدلية والمخبر ومكتب الدخول لتسجيل حالات الانتساب وتحركات المرضى، الحالة المدنية (تسجيل الولادات والوفيات)؛
- 10- المصلحة الاقتصادية: وفيها المطبخ، موزع الهاتف، المغسلة، حفظ الجثث، الصيانة، الأمن والوقاية والمرآب.

ثالثا: تصنيف العاملين في المؤسسة

قامت إدارة المؤسسة بإحصائية سنة 2013، وكانت من نتائجها هي 507 عامل بالمؤسسة، وكذلك من نتائجها ما يلي:

الجدول رقم-18- الأسلاك والرتب المتعلقة بالعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان

الوظيفة	السلك
متصرف مستشار، متصرف رئيسي، متصرف ومتصرف سلك مصالح الصحة؛	1. المتصرفون
ملحق إدارة رئيسي وملحق إدارة؛	2. ملحقو الإدارة
وثائقي أمين محفوظات؛	3. الوثائقيون أمناء المحفوظات
عون إدارة رئيسي وعون إدارة؛	4. أعوان الإدارة
محاسب إداري؛	5. المحاسبون الإداريون
عون حفظ البيانات؛	6. الكتاب
تقني وتقني سام؛	7. التقنيون في الإعلام الآلي
مهندس دولة في الإعلام الآلي؛	8. المهندسون في الإعلام الآلي
مهندس في المخبر والصيانة؛	9. المهندسون
عامل مهني خارج الصنف، عامل مهني من الصنف الثاني وعامل مهني من الصنف الثالث؛	10. العمال المهنيون

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

سائق سيارة من الصنف الأول وسائق سيارة من الصنف الثاني؛ ممارس متخصص رئيسي وممارس متخصص مساعد؛ طبيب عام رئيسي للصحة العمومية؛ طبيب عام للصحة الجوارية وصيدلي عام للصحة العمومية؛ جراح أسنان للصحة العمومية؛ ممرض متخصص للصحة العمومية؛ مختص في حفظ الصحة متخصص للصحة العمومية؛ مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية؛ مخبري للصحة العمومية؛ مساعد اجتماعي للصحة العمومية؛ ممرض مؤهل؛ مساعد تريض للصحة العمومية؛ نفساني عيادي للصحة العمومية؛ عون وقاية مستوى أول وعون وقاية مستوى ثاني؛ عامل مهني من مستوى أول بالتوقيت الكامل؛ سائق سيارة مستوى أول بالتوقيت الكامل.	11. سائقو السيارات 12. الممارسون الطبيون المتخصصون في الصحة العمومية 13. الممارسون الطبيون العامون للصحة العمومية 14. الأطباء العامون للصحة الجوارية 15. الأطباء 16. الممرضون للصحة العمومية 17. المختصون في حفظ الصحة للصحة العمومية 18. مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية 19. المخبريون للصحة العمومية 20. الشبه الطبيين 21. الممرضون للصحة العمومية 22. مساعدا تريض للصحة العمومية 23. النفسانيون للصحة العمومية 24. الأعوان المتعاقدون 25. الأعوان المتعاقدون (حارس) 26. الأعوان المتعاقدون
--	---

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم 19- عدد المرضى من 2008 إلى 2013

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد المرضى	8108	8884	8604	9474	9563	10960

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة محل الدراسة

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تغيير سنة 14 جانفي 2012 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط الذي تعمل فيه، حيث تم تقسيم المؤسسة إلى أربع مديريات فرعية وعدة مكاتب تتمثل في:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

أولاً: المدير: يعين أو يكلف من طرف وزارة الصحة، ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير المؤسسة؛
- الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة؛
- تسيير الميزانية؛
- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته؛
- القدرة على فرض العقاب ومنح المكافآت.

أ) مكتب التنظيم: ويضم مكتبين هما:

1- مكتب الأمانة: وتعتبر السلطة التنفيذية الأولى، تقوم باستقبال العاملين والعلماء وتنظيمهم، كما تقوم بإصدار البريد واستقبال الوارد منه؛

2- مكتب التنظيم: هو ذو صلة مباشرة بالمدير، فهو الذي يلقي جميع المراسلات ويقوم بمراقبة العمليات الصادرة والواردة.

ب) مكتب الاتصال العام: وهو عبارة عن وسيط بين إدارة المؤسسة ووزارة الصحة والسكان، وكذا مختلف الإدارات الأخرى عن طريق شبكات الإعلام الآلي كالإنترنت والإكسترنات.

ثانياً: المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتضم ثلاث مكاتب هي:

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- إعداد وصولات الطلب؛
- إعداد الفواتير؛
- إعداد الميزانية؛
- حساب مصاريف المهام والعاملين.

ب. مكتب الصفقات: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- إعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات؛
- إعداد دفاتر الشروط؛
- الإعلان عن المناقصات؛
- تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتقييم العروض؛
- كتابة وتسجيل محاضر فتح الأظرفة وتقييم العروض؛
- تسجيل الاتفاقيات والمناقصات.

ج. مكتب الوسائل والهيكل العامة: ينقسم هذا المكتب إلى:

- أعمال عامة: وتضم ما يلي:
- مراقبة أعمال المقاولات؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

• متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخلية.

- أعمال الجرد: وتضم ما يلي:

• تسجيل كل العتاد وترقيمه؛

• متابعة تحركات العتاد بالمستشفى؛

• مطابقة ما هو موجود فعلا بما هو موجود في المستشفى.

ثالثا: المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وهي عبارة عن وسيط بين الإدارة وشبه الطبيين، وتقوم بما يلي:

- إعداد برامج الأطباء وشبه الطبيين؛

- دراسة احتياجات الطبيين وشبه الطبيين.

وتنقسم هذه المديرية إلى:

أ. مكتب الدخول: من مهامه:

❖ تسجيل دخول المريض مع كامل بياناته؛

❖ متابعة تحركات المريض شهريا وسنوياً؛

❖ تقديم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة؛

❖ تحويل المرضى إلى مؤسسات استشفائية أخرى؛

❖ تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة والتصريح بها لدى المصالح الحكومية؛

❖ الاحتفاظ بأرشيف المؤسسة.

ب. مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من مهامه:

❖ حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة؛

❖ التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم.

ج. مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها وتنظيمها: من مهامه:

❖ تنظيم مختلف النشاطات داخل مصالح المؤسسة؛

❖ توزيع العمال على المصالح حسب الاحتياجات؛

❖ تقييم نشاطات آخر مدة (شهريا وسنوياً).

رابعا: المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتقوم بتسيير شؤون العاملين بصفة عامة، أي تسخر جهودها

لخدمة العاملين في الجانب الطبي والإداري وتسيير الإداري والمالي. وتتركز مهامها فيما يلي:

- تقدير وإحصاء الاحتياجات الخاصة بالعاملين؛

- إنجاز المهام والتنسيق مع المصالح الإدارية والمركزية في عمليات التوظيف؛

- متابعة التقييم الدوري للعاملين؛

- تكوين ملفات العاملين الحاليين للتقاعد أو المقدمة استقالتهم؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

- متابعة تطورات الحالة المهنية؛

- تسير الحياة المهنية للعاملين.

وتحتوي هذه المديرية على مكتبين هما:

(أ) **مكتب الموارد البشرية:** يهتم بتسيير العاملين من الجانب الإداري والمالي، مثل ملفات العاملين والتوظيف والتقاعد والترقية في الرتبة والدرجة، والرواتب الشهرية والمنح والعلاوات.

(ب) **مكتب التكوين:** يقوم بالعمل على تكوين العاملين وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية موازاة مع التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة على شكل تكوين متواصل. ويكون داخلي (داخل المؤسسة) أو خارجي في مؤسسات التكوين المتخصصة داخل التراب الوطني أو خارجه.

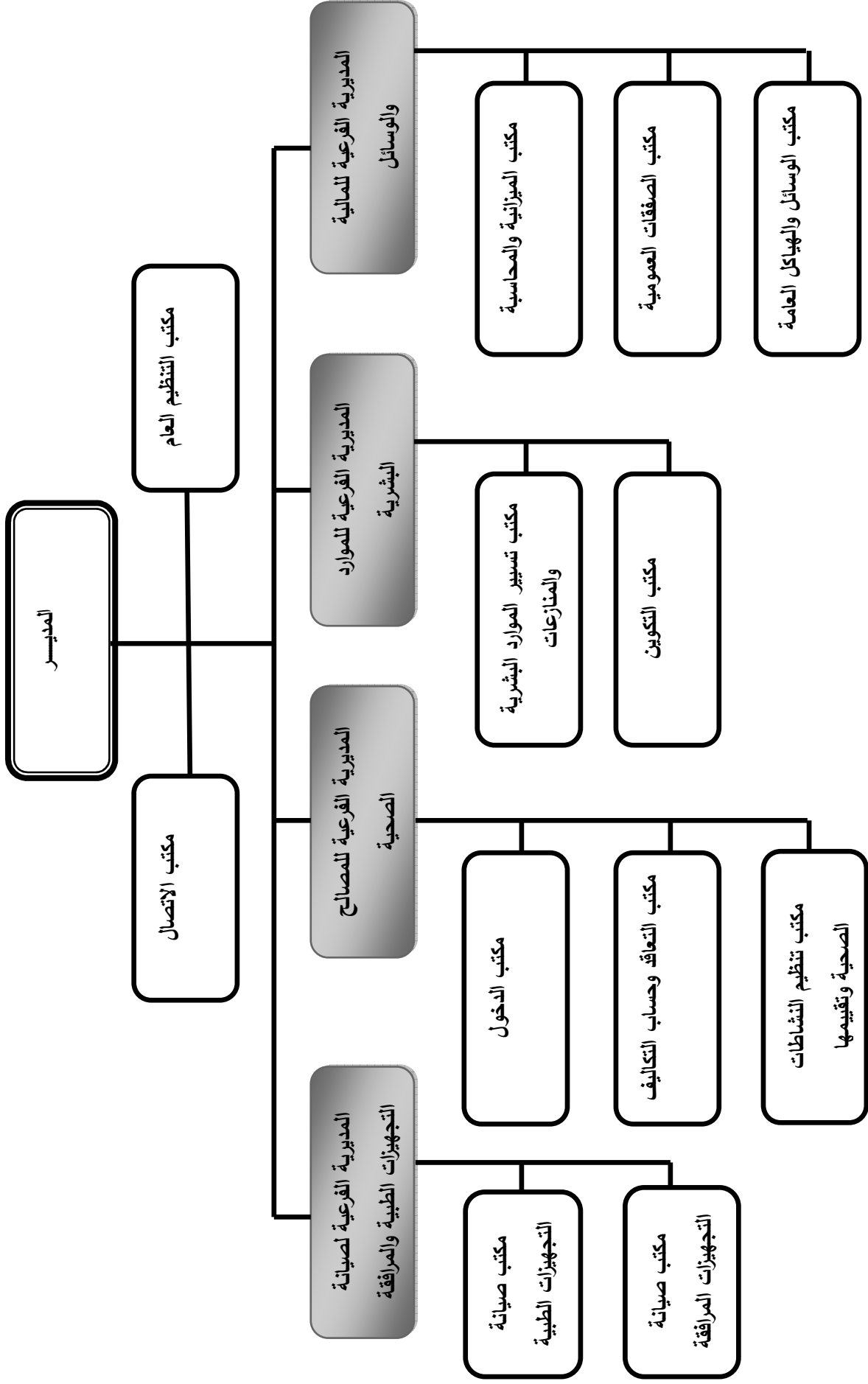
ولقيام هذه المديرية بمهامها تستعمل عدة وثائق إدارية مثل: شهادة العمل، بطاقة الحضور، سند عطلة، عقد عمل، كشف تقيط سنوي، كشف الراتب، وضعية الاستيداع، أمر تحويل، طلب خصم من المرتب، جدول إرسال، وصل استلام وحالة احتياجات مناصب العمل.

خامسا: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: حديثة النشأة حيث لم تبدأ بالعمل في المؤسسة من المؤكد أن مهامها ستطور خلال إعادة الهيكلة ولضمان مهامها بشكل فعال، ستقوم المديرية بتشكيل مكتبين تقنيين هما مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة، وتهتم بما يلي:

❖ المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة؛

❖ تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

المطلب الرابع: واقع فرق العمل وإدارة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة

يعتبر القطاع الصحي من أكثر القطاعات حاجة لتبني فلسفة فرق العمل كونه يخدم أهدافه السامية والمتمثلة في تقديم الخدمات الصحية للمرضى، والتي تحتاج إلى جهود مشتركة من قبل العديد من الأفراد لتحقيق النجاح في تقديم الخدمة بجودة عالية. وباعتبار المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم سعدان- كغيرها من المؤسسات- تنشط في بيئة حركية، الأمر الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق مع المتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعا وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية من خلالها تستطيع مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية وذلك بوضع تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسات الصحية، من خلال إنشاء مصالح جديدة تساهم في التسهيل على المريض عملية علاجه دون اللجوء إلى المؤسسات الخاصة. ولأن سلامة المريض مطلب أساسي فإن تقديم أعلى مستويات الرعاية الصحية هي مدار اهتمام المؤسسة بجميع مصالحها، حيث أن الخدمات التي يتم تقديمها للمريض يشرف عليها فريق مكون من أطباء عامون وأخصائيون ونفسانيون ويساندهم في ذلك فريق متخصص من التمريض ومساعدين التمريض وأيضا فرق المخبر والصيدلة والفنيين والإداريين. ولأن نجاح العمل بالمستشفى متوقف على هذا التعاون بين جميع أعضاء الفرق لتحسين الخدمة ورفع كفاءتها وضمان سلامة المرضى وجب على أعضاء الفريق العمل بروح الجماعة ، بمعنى أن يسود التعاون التام بينهم عبر كافة المصالح الصحية التي تقوم بعلاج وخدمة المرضى وأيضا المصالح الإدارية بدءا من مدير المستشفى إلى حارس الأمن كلهم يعملون من أجل هدف واحد هو تقديم أحسن الخدمات للمرضى.

كما يهتم أفراد هذه المؤسسة بإدارة المعلومات الإدارية والصحية الخاصة بالمستشفى حيث أن عمليات إدارة المعلومات الصحية تكون عن طريق السجلات الطبية وذلك لإدارة البيانات وجودتها وتشمل تجميع وتحليل وتوزيع المعلومات الصحية وأيضا الاهتمام بخصوصية وسرية المعلومات الطبية والتي تخدم عدة جهات صحية في المنشأة التي تهتم بخدمة المريض حيث أن إدارة المعلومات ترتكز على البيانات الناتجة عن تشخيص وعلاج المريض بالإضافة إلى تجميع وترتيب والتحقق من صحة هته البيانات الصحية عن طريق تحليلها وتخزينها وصيانتها، بحيث تدرج مسئولية أعضاء الفرق المديرية الفرعية للمصالح الصحية إدارة المعلومات الصحية أمور أخرى منها على سبيل المثال:

❖ معرفة مكون الملف الطبي القانوني ومحتوياته (ورقة الموافقة على العلاج، تقارير الطبيب، صور تعريفية بالمريض، بيانات المريض وطرق الاتصال به، تقارير العمليات، وغيرها).

❖ نشر المعلومات الصحية وقت احتياجها وذلك حسب الأنظمة والقوانين المتبعة في مجال الخصوصية وحماية أمن المعلومات.

❖ التواصل بين الممارسين الصحيين والمرضى والمخبريين والنفسانيين من أجل تجميع المعلومات المطلوبة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

❖ المساعدة في نقل المعلومات من منشأة صحية إلى أخرى في حال احتياجها لأمر علاجي تتعلق بالمريض.

ويهتم أفراد المؤسسة والذين يعملون بالجانب الإداري في مجال إدارة البيانات بوضع حلول تقنية تساعد في حل المشاكل الحالية التي تواجهها المستشفى وأيضاً التي تخص أفرادها وتتدرج تحت المديرية الفرعية للمالية والوسائل والمديرية الفرعية للموارد البشرية اللتان تسعيان لإيجاد بيئة محفزة لتطوير الخدمات الصحية وتحسين جودتها من خلال التأكد بأن أفضل الخدمات متوفرة وأن البيئة محفزة لصانع القرار (الطبيب أو المتخصص ...). كما تعمل إدارة الموارد البشرية على الإلمام بأنظمة العمل ومنها التوظيف والإشراف التدريب والتطوير ومعايير الأداء وغيرها وأيضاً الإلمام بالأنظمة والقوانين الرسمية والمراسيم التي تنظم مجال المعلومات الصحية والصادرة من وزارة الصحة وأيضاً حفظ معلومات الأفراد والتأكد من وجود درجة عالية من الخصوصية والحماية لها أما إدارة الموارد المالية فإنها تختص بالتأمين الطبي والأمور المتعلقة بالمحاسبة وتحليل التكلفة والمكاسب وإدارة المشاريع الطبية وإجراء الصفقات وغيرها.

أمثلة عن واقع فرق العمل وإدارة المعلومات في أهم مصالح المؤسسة:

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

يتكون الفريق على مستوى هذه المديرية من مدير يشرف على مراقبة الأعمال التي يباشرها الأعضاء ويساعدهم في تنفيذها مع العلم أن مستواه العلمي أقل من باقي الأعضاء ووظيفته عامل مهني لكن بحكم الخبرة والأقدمية تمكن من إدارة فرق مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات والذي يتشكل أعضاؤه من متصرف رئيسي ومتصرف وملحق وإدارة وعون حفظ البيانات وعامل مهني بنوعيه وتقني في الإعلام الآلي، حيث عند إجراء بعض المقابلات مع مكتب تسيير الموارد البشرية لاحظنا أنه هناك تفاعل مباشر بين أعضائه وأيضاً هناك تكامل فيما بينهم حيث يقوم كل عضو في هذا المكتب بتنفيذ عمله في علاقة تبادلية تتابعية وأيضاً امتلاك الأعضاء لخبرات ومؤهلات علمية متنوعة كل منهم يقوم بإفادة زملائه بما يمتلكه من خبرة، كل على حسب تخصصه وذلك لتحقيق هدف مشترك والذي يتمثل في ضمان تسيير إداري جيد، حيث يمكن الإشارة هنا أن التقارير التي ينتجها الفريق مسؤولية أعضائه بالكامل وأيضاً تعبر عن كفاءته ويتحمل الأعضاء النتائج السلبية التي تنتج عن التقارير، ويستخدم هذا المكتب مجموعة من الوسائل والتي يعتمد في إدارة معلوماته والمتمثلة في:

❖ شبكات الاتصال الداخلية بين المديرية الفرعية وشبكة الاتصال الخارجية والتي تربطه مباشرة مع وزارة الصحة (حديثاً المنشأة) حيث يمكن لهته الأخيرة أن تعرف وتأخذ المعلومات اللازمة مباشرة من خلال هته الشبكة وأيضاً يمكن لهذا المكتب معرفة كل جديد عن القوانين الصادرة من طرف الوزارة؛

❖ تجهيزات مكتب بجميع أنواعها (الحواسيب، آلة التصوير والخراج، الهاتف والفاكس، الانترنت والانترانيت والاكسترانيت ...)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

❖ خزانات الملفات والتي تحتوي على ملفات جميع العاملين بالمؤسسة منذ بدايتها إلى غاية اليوم؛
❖ دفتر المراسلات Para feuille وهذه عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والتقارير الخاصة بالمكتب حيث لا يمكن تسليم الوثائق والتقارير بدونها.

2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية

مثال عن واقع العمل في المخبر حيث ينقسم إلى نوعين (مخبر خاص بالأحياء المجهرية ومخبر خاص بالبيوكيميائية).

تتكون الفرق في هذه المخابر من مجموعة من الأعضاء متكاملة الخبرات ولديهم مهارات متكافئة، يتكون الفريق من 3 إلى 4 أعضاء كل فريق مسؤول على نوع واحد من العينات التحليلية يشرف على هذه الفرق طبيب مختص في المخبر حيث أن هذه الفرق تعمل مع بعضهم البعض وذلك من خلال تحديد أدوار كل عضو فكل فريق يجب أن يحتوي على عضو مسؤول عن قراءة العينة تحت المجهر والثاني مسؤول على عملية زرع العينة أما الثالث فيقوم بتسجيل جميع العينات المدروسة وأيضا عضو رابع مسؤول على تنفيذ توصيات طبيب المخبر بشأن العينات التي تتطلب المتابعة، حيث يتم تبادل هذه الفرق الأدوار فيما بينهم وذلك من أجل تفادي النسيان وأيضا لسد الفجوات بين الأعضاء كما تسهل على الأعضاء العمل في المناوبة بكفاءة و ليستطيعوا التكيف مع المواقف الحرجة.

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستمارة، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاور الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T المحسوبة ومستوى الدلالة T المحققة عن جميع العبارات.

المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على اختبار الفرضيات وآراء أفراد الدراسة حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة. وفيما يلي تحليل لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة الكمية واختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

أ. الفرضية الصفرية

H_0 : "لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل بأبعاده في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

ب. الفرضية البديلة

H_1 : "توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل بأبعاده في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

تم استخدام اختبار (T) للعينة الوحيدة (T Test pour échantillon unique) للتأكد من صلاحية هذا النموذج واختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، وذلك كما هو مبين في الآتي.

1. الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : "لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

H_{11} : "توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في الاتصال والتي بوجودها تتم إدارة المعلومات. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

الجدول رقم-20- نتائج الفرضية الفرعية الأولى

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	44	34	8	4	5	4,14	1,088	6,602	0,000	4	موافق
	النسبة %	46,3	35,8	8,4	4,2	5,3						
02	التكرار	10	45	11	20	9	3,28	1,191	-0,948	0,346	10	محايد
	النسبة %	10,5	47,4	11,6	21,1	9,5						
03	التكرار	35	46	5	4	5	4,07	1,034	6,351	0,000	6	موافق
	النسبة %	36,8	48,4	5,3	4,2	5,3						
04	التكرار	25	47	12	9	2	3,88	0,977	4,831	0,000	8	موافق
	النسبة %	26,3	49,5	12,6	9,5	2,1						
05	التكرار	36	44	7	7	1	4,13	0,914	7,747	0,000	5	موافق
	النسبة %	37,9	46,3	7,4	7,4	1,1						
06	التكرار	44	46	1	4	0	4,37	0,715	13,195	0,000	1	موافق تماما
	النسبة %	46,3	48,4	1,1	4,2	0						
07	التكرار	45	35	9	5	1	4,25	0,908	9,043	0,000	2	موافق تماما
	النسبة %	47,4	36,8	9,5	5,3	1,1						
08	التكرار	30	43	15	7	0	4,01	0,881	6,753	0,000	7	موافق
	النسبة %	31,6	45,3	15,8	7,4	0						
09	التكرار	33	52	5	4	1	4,18	0,799	9,506	0,000	3	موافق
	النسبة %	34,7	54,7	5,3	4,2	1,1						
10	التكرار	18	33	17	21	6	3,38	1,204	-0,170	0,865	9	محايد
	النسبة %	18,9	34,7	17,9	22,1	6,3						
		الإجمالي					3.968	0.608	9,102	0,000		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

تشير نتائج الجدول رقم (22) على مستوى العبارات أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، حيث تم ترتيبهم حسب الأهمية النسبية لكل عبارة حيث جاءت أولا العبارة السادسة القائلة تسهل اللغة المشتركة بين الأعضاء عملية نقل المعلومات فيما بينهم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

وتحليلها بسرعة وبلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة بـ 48,4% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة والتي بلغت 46,3%، أما نسبة 4,2% تتجه نحو تبني خيار عدم الموافقة، في حين نجد خيار الحياد تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 1,1% بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 13,195 بقيمتها الاحتمالية 0,000 أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدرا بـ 4,37 و 0,715 على التوالي.

كما نجد في العبارة السابعة التي تقول في أغلب الحالات نتحصل على المعلومات عن طريق الإنصات الجيد للغير والتي جاءت ثانيا بمتوسط حسابي 4,25 وانحراف معياري يقدر بـ 0,908 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 9,043 بقيمتها الاحتمالية 0,000 وأن ما نسبته 47,4% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة بشدة، أما 36,8% اتجهوا نحو موافقة العبارة، في حين تتجه نسبة 9,5% نحو تبني خيار الحياد تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي بلغت نسبة 5,3%، بينما كانت النسبة الضئيلة لخيار عدم الموافقة بشدة والمقدرة بـ 1,1%.

وفيما يتعلق بالعبارة التاسعة والقائلة يمكنك التفاعل الحر مع أعضاء الفريق من الاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم الشخصية والتي تأتي ثالثة فقد بلغ متوسطها الحسابي بـ 4,18 وانحراف معياري 0,799 وأيضا جاءت قيمة T المحسوبة وقيمتها الاحتمالية على التوالي 6,753 و 0,000، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 54,7%، تليها ما نسبته 34,7% من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة بشدة في حين نجد أن خيار الحياد والتي تقدر نسبته بـ 5,3% بينما نجد نسبة عدم الموافقة تقدر بـ 4,2%، وتعتبر النسبة الأقل لخيار الأخر الذي يشير عدم الموافقة بشدة قد بلغت بـ 1,1%.

فنجد أن العبارة الأولى القائلة تحاول مع أعضاء فريق العمل الذي تنتمي إليه جمع أكبر قدر من البيانات الخاصة بطبيعة عملكم جاءت رابعا بمتوسط حسابي قدره 4,14 وانحراف معياري 1,088 وبلغت قيمة T المحسوبة 6,602 بقيمتها الاحتمالية 0,000 في حين أن نسبة 46,63% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها بشدة على العبارة أما ما نسبته 35,8% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 8,4% في حين نجد الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ نسبة والمقدرة بـ 5,3% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم الموافقة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 4,2%.

أما بالنسبة للترتيب الخامس فكان للعبارة الخامسة والتي تناولت المناقشة المفتوحة تساعدك على جمع البيانات وتحليلها واستخراج المعلومات والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري قدره 0,914 وبلغت قيمة T المحسوبة 7,747 بقيمتها الاحتمالية 0,000 حيث أن توجه 46,3% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما 37,9% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

موافقة العبارة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد والتي تقدر بـ 7,4% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 1,1%.

أما الترتيب السادس فيتعلق بالعبارة الثالثة والمتمثلة في تساهم التفاعلات بينك وبين زملائك في تحسين المناقشة وفهم أفضل لأفكار وتفصيل العمل والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري قدره 1,034 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6,351 بقيمتها الاحتمالية 0,000 ونلاحظ توجه 48,4% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما 36,8% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد والتي تقدر بـ 5,3% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 4,2%.

أما في العبارة الثامنة التي تناولت تعد التقارير إحدى الوسائل الهامة في إيصال المعلومات لفريقك فجاءت بالترتيب السابع حيث أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة بلغت 45,3% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة والتي بلغت 31,6%، أما نسبة 15,8% تتجه نحو تبني خيار الحياد، في حين نجد خيار عدم الموافقة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 7,4%. بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدرا بـ 4,01 و 0,881 على التوالي وأيضا قدرت قيمة T المحسوبة وقيمتها الاحتمالية على التوالي 6,753 و 0,000.

أما الترتيب الثامن والذي يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بدعم نجاح فريقك بقدرتك على تحليل المواقف وتفسيرها والتعبير عنها بالأسلوب المناسب والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,88 و بانحراف معياري قدره 0,977 وأيضا بلغت قيمة T المحسوبة 4,831 بقيمتها الاحتمالية 0,000 ونلاحظ أن توجه 49,5% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 26,3% أما المبحوثين الذين اتجهوا نحو محايدة العبارة فقدرت النسبة بـ 12,6%، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة 9,5% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2,1%.

وجاءت العبارة العاشرة المتمثلة في هناك اهتمام كبير لدى الأعضاء بالوسائل التي تساعد في جمع وإنتاج ونقل المعلومات في الترتيب التاسع حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,38 والانحراف المعياري 1,204 فإن ما يقدر بـ 34,7% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 22,1% أكدوا خيار عدم الموافقة، بينما 18,9% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار الموافقة بشدة تليها ما نسبته 17,9% من المبحوثين أكدوا خيار الحياد في حين أن أقل نسبة كانت لخيار عدم الموافقة بشدة والتي تقدر بـ 6,3% وأيضا قيمة T المحسوبة بلغت 0,865 بقيمتها الاحتمالية -0,170.

أما بالنسبة للترتيب الأخير فنجد العبارة الثانية والتي تنص على يعتمد فريقك لجمع البيانات على استعمال شبكات الاتصال والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري يقدر بـ 1,191 وبلغت

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

قيمة T المحسوبة -0,948 بقيمتها الاحتمالية 0,346 وأن ما نسبته 47,4% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 21,1% اتجهوا نحو عدم موافقة العبارة، بينما كانت النسبة لخياري الحياد والمقدرة بـ 11,6% تليها ما نسبته 10,5% من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة بشدة أما النسبة الضئيلة والمقدرة بـ 9,5% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة.

من خلال هذا الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي العام يبلغ 3,968 والانحراف المعياري العام قدره 0,608، أما قيمة T المحسوبة بلغت (9,102) وبمستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا يتبين أنه تساهم قدرة الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{01}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{11}).

2. الفرضية الفرعية الثانية

أ. الفرضية الصفرية

H_{02} : "لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة التكامل في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

ب. الفرضية البديلة

H_{12} : "توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة التكامل في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في تكامل فريق العمل والتي بوجودها تتم إدارة المعلومات. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

الجدول رقم 21- نتائج الفرضية الفرعية الثانية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	25	54	8	6	2	3,99	0,893	6,433	0,000	3	موافق
	النسبة %	26,3	56,8	8,4	6,3	2,1						
02	التكرار	22	39	21	11	2	3,72	1,018	3,025	0,003	6	موافق
	النسبة %	23,2	41,1	22,1	11,6	2,1						
03	التكرار	17	40	20	14	4	3,55	1,079	1,331	0,187	8	موافق
	النسبة %	17,9	42,1	21,1	14,7	4,2						
04	التكرار	16	44	18	14	3	3,59	1,037	1,782	0,78	9	موافق
	النسبة %	16,8	46,3	18,9	14,7	3,2						
05	التكرار	23	40	10	15	7	3,60	1,224	1,593	0,115	7	موافق
	النسبة %	24,2	42,1	10,5	15,8	7,4						
06	التكرار	31	53	4	6	1	4,13	0,841	8,418	0,000	1	موافق
	النسبة %	32,6	55,8	4,2	6,3	1,1						
07	التكرار	25	51	13	6	0	4,00	0,812	7,201	0,000	2	موافق
	النسبة %	26,3	53,7	13,7	6,3	0						
08	التكرار	30	48	5	10	2	3,99	0,995	5,777	0,000	4	موافق
	النسبة %	31,6	50,5	5,3	10,5	2,1						
09	التكرار	31	35	19	9	1	3,91	1,001	4,921	0,000	5	موافق
	النسبة %	32,6	36,8	20,0	9,5	1,1						
		الإجمالي					3,829	0,635	6,581	0,000		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

تشير نتائج الجدول رقم (23) على مستوى العبارات أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، حيث تم ترتيبهم حسب الأهمية النسبية لكل عبارة حيث جاءت أولاً العبارة السادسة التي تخص إقامة علاقات إيجابية مع زملائك يقوم على أساس الحوار وإبداء الآراء الذي يسمح لك ولرفيقك بالحصول على فهم أعمق واشمل للمعلومات حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة 55,8% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة والتي بلغت 32,6%، أما نسبة 6,3% تتجه نحو تبني خيار عدم الموافقة، في حين نجد خيار الحياد والتي تقدر نسبته بـ 4,2%. بينما نجد 1,1% لخيار عدم الموافقة بشدة التي تعتبر النسبة الأقل، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدر بـ 4,13 و 0,841 على التوالي أما قيمة T المحسوبة قدرت بـ 8,418 بقيمتها الاحتمالية 0,000.

كما نجد في العبارة السابعة التي تقول التبادل الفعال للمعلومات والموارد بين أعضاء فريقك يمثل أحد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق في تحقيق أهدافه والتي جاءت ثانياً بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري يقدر بـ 0,812 وبلغت قيمة T المحسوبة 7,201 بقيمتها الاحتمالية 0,000 وأن ما نسبته 53,7% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 26,3% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، في حين تتجه نسبة 13,7% نحو تبني خيار الحياد تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي بلغت نسبة 6,3%، بينما نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما بالنسبة للترتيب الثالث فنجد أن العبارة الأولى القائلة تتعاون مع فريقك في جمع كل البيانات الخاصة بالعمل جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,99 وانحراف معياري 0,839 وقد بلغت قيمة T المحسوبة 6,433 بقيمتها الاحتمالية 0,000 في حين أن نسبة 56,8% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة أما ما نسبته 26,3% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 8,4% في حين نجد الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة قد بلغ نسبة والمقدرة بـ 6,3% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم الموافقة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2,1%.

أما الترتيب الرابع فيتمثل في العبارة الثامنة التي تناولت تكامل الجهود بينك وبين فريقك يمكنكم من تجميع الأفكار والمعلومات وإعادة ربطها لتوفير معرفة جديدة تفيد في اتخاذ القرار حيث أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة بلغت 50,5% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة والتي بلغت 31,6%، أما نسبة 10,5% تتجه نحو تبني خيار عدم الموافقة، في حين نجد خيار الحياد تقدر نسبته بـ 5,3% وتعتبر النسبة الأقل لخيار عدم الموافقة بشدة، والتي تقدر بـ 2,1%. أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدر بـ 3,99 و 0,995 على التوالي وبلغت قيمة T المحسوبة 5,777 بقيمتها الاحتمالية 0,000.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

أما العبارة التاسعة المتمثلة في تثق فيما يقدمه لك زميلك من معلومات وتعتبرها ذات مصداقية جاءت خامسا بمتوسط حسابي قدره 4,38 وانحراف معياري 1,204 وبلغت قيمة T المحسوبة 4,921 بقيمتها الاحتمالية 0,000 فإن ما يقدر بـ 36,8% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 32,6% أكدوا خيار الموافقة بشدة، بينما 20,0% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة تليها ما نسبته 9,5% من المبحوثين أكدوا خيار الحياد في حين أن أقل نسبة كانت لخيار عدم الموافقة بشدة والتي تقدر بـ 1,1%.

كما نجد الترتيب السادس حسب الأهمية في العبارة الثانية والتي تنص على كل عضو في الفريق لديه الثقة بقدرات زملائه في توفير البيانات اللازمة للمهام المطلوب تنفيذها والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري يقدر بـ 1,018 وقيمة T المحسوبة بلغت 3,025 بقيمتها الاحتمالية 0,003 وأن ما نسبته 41,1% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 23,2% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت النسبة لخيار الحياد والمقدرة بـ 22,1% تليها ما نسبته 11,6% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة أما النسبة الأقل والمقدرة بـ 2,1% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة.

أما بالنسبة للعبارة الخامسة والتي تناولت توزيع المهام على فريقكم حسب قدرة كل عضو وجدارته في توظيف المعلومات لتحسين أداء الفريق فكان ترتيبها سابعا والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري قدره 1,224 وقد بلغت قيمة T المحسوبة 1,593 بقيمتها الاحتمالية 0,115 فإن توجه 42,1% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما 24,2% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، يليه المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة 15,8% أما عن المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد فتقدر النسبة بـ 10,5% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 7,4%.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والمتمثلة في يوفر الأعضاء الإحصائيات اللازمة ذات الجودة العالية في المجالات المختلفة التي يحتاجها الفريق لإنجاز مهامه تأتي في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري قدره 1,079 وبلغت قيمة T المحسوبة 1,331 بقيمتها الاحتمالية 0,187 فإن توجه 42,1% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما 21,1% اتجهوا نحو الحياد للعبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 17,9% أما نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي تقدر بـ 14,7% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 4,2%.

أما بالنسبة للترتيب الأخير فنجد العبارة الرابعة القائلة تستغل التنوع في المعلومات التي تحضرها مع فريقك في التوصل إلى حلول مميزة للمشكلات المعقدة والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري قدره 1,037 وقدرت قيمة T المحسوبة 1,782 بقيمتها الاحتمالية 0,78 فإن توجه 46,3% من أفراد العينة كان

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

نحو موافقة العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا الحياد للعبارة بنسبة 18,9% أما المبحوثين الذين اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة فقدرت النسبة بـ 16,8%، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة 14,7% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 3,2%.

من خلال النتائج العامة لهذا الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يبلغ 3,829 والانحراف المعياري العام قدره 0,635، أما قيمة T المحسوبة بلغت (6,581) وبمستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا يتبين أنه تساهم القدرة على تكامل فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{02}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{12}).

3. الفرضية الفرعية الثالثة

أ. الفرضية الصفرية

H_{03} : "لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة المرونة في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

ب. الفرضية الصفرية

H_{13} : "توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة المرونة في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في والتي بوجودها العمل بمرونة ضمن فريق العمل تتم إدارة المعلومات. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

الجدول رقم-22- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	27	41	12	11	4	3,80	1,107	3,522	0,001	3	موافق
	النسبة %	28,4	43,2	12,6	11,6	4,2						
02	التكرار	20	48	15	10	2	3,78	0,970	3,810	0,000	4	موافق
	النسبة %	21,1	50,5	15,8	10,5	2,1						
03	التكرار	16	46	20	11	2	3,66	0,963	2,663	0,009	5	موافق
	النسبة %	16,8	48,4	21,1	11,6	2,1						
04	التكرار	25	44	11	14	1	3,82	1,021	4,020	0,000	2	موافق
	النسبة %	26,3	46,3	11,6	14,7	1,1						
05	التكرار	10	39	21	16	9	3,26	1,150	-1,159	0,249	8	محايد
	النسبة %	10,5	41,1	22,1	16,8	9,5						
06	التكرار	15	36	16	22	6	3,34	1,182	-0,521	0,604	7	محايد
	النسبة %	15,8	37,9	16,8	23,2	6,3						
07	التكرار	22	30	18	15	10	3,41	1,292	0,79	0,937	6	موافق
	النسبة %	23,2	31,6	18,9	15,8	10,5						
08	التكرار	31	34	20	6	4	3,86	1,078	4,188	0,000	1	موافق
	النسبة %	32,6	35,8	21,1	6,3	4,2						
موافق	الإجمالي					3,617	0,735	2,877	0,005			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

تشير نتائج الجدول رقم (24) على مستوى العبارات أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، حيث تم ترتيبهم حسب الأهمية النسبية لكل عبارة حيث جاءت أولا العبارة الثامنة التي تناولت إن السرعة التي يوفر بها الفريق المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها معلومات دقيقة جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,86 وانحراف معياري 1,078 وبلغت قيمة T المحسوبة 4,188 بقيمتها الاحتمالية 0,000 وإن ما يقدر بـ 35,8% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 32,6% أكدوا خيار الموافقة بشدة، بينما 21,1% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار الحياد تليها ما نسبته 6,3% من المبحوثين أكدوا عدم الموافقة في حين أن أقل نسبة كانت لخيار عدم الموافقة بشدة والتي تقدر بـ 4,2%.

وفيما يتعلق بالترتيب الثاني فجاءت العبارة الرابعة القائلة التزام الأعضاء في أداء المهام تجعلهم يتأكدون من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية والتي بلغ متوسطها الحسابي 3,82 وانحرافها المعياري قدره 1,021 و جاءت قيمة T المحسوبة 4,020 بقيمتها الاحتمالية 0,000 وإن توجه 46,3% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا الموافقة على العبارة بشدة بنسبة 26,3% أما المبحوثين الذين اتجهوا نحو عدم موافقة العبارة فقدرت النسبة بـ 14,7%، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أكدوا الحياد للعبارة بنسبة 11,6% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 1,1%.

حيث نجد أن الترتيب الثالث للعبارة الأولى القائلة يستطيع الفريق أن يتكيف مع ضغوط الوقت لجمع البيانات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,80 وانحراف معياري 1,107 وبلغت قيمة T المحسوبة 3,522 بقيمتها الاحتمالية 0,001 في حين أن نسبة 43,2% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة أما ما نسبته 28,4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد بنسبة 12,6% في حين نجد الخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة قد بلغ نسبة والمقدرة بـ 11,6% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم الموافقة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 4,2%.

كما نجد في العبارة الثانية التي تنص على يستفيد الفريق عند توفير المعلومات الدقيقة من قدرة الأعضاء على فهم الحقائق وتفسيرها والتي جاءت رابعا بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري يقدر بـ 0,970 وقد بلغت قيمة T المحسوبة 3,810 بقيمتها الاحتمالية 0,000 وأن ما نسبته 50,5% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 21,1% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت النسبة لخيار الحياد والمقدرة بـ 15,8% تليها ما نسبته 10,5% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة أما النسبة الأقل والمقدرة بـ 2,1% من المبحوثين أكدوا عدم موافقة العبارة بشدة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة والمتمثلة في الفريق يوازن بين المخاطر والمميزات في استغلال المعلومات نسبة لأهميتها وذلك باللجوء للحل الأسهل فجاءت خامسا بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري قدره 0,963 وقد بلغت قيمة T المحسوبة 2,663 بقيمتها الاحتمالية 0,009 حيث أن توجه 48,4% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما 21,1% اتجهوا نحو الحياد للعبارة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة بشدة بنسبة 16,8% أما نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي تقدر بـ 11,6% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2,1%.

أن الترتيب السادس نجده في العبارة السابعة التي تقول تصل المعلومات التي تنتقل من الفريق إلى الأقسام والمستويات في الوقت المناسب والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري يقدر بـ 1,292 وقدرت قيمة T المحسوبة 0,79 بقيمتها الاحتمالية 0,937 وأن ما نسبته 31,6% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 23,2% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، في حين تتجه نسبة 18,9% نحو تبني خيار الحياد تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي بلغت نسبة 15,8%، بينما تقدر نسبة 10,5% لخيار عدم الموافقة بشدة.

كذلك نجد الترتيب السابع يخص العبارة السادسة القائلة بالمعلومات التي يوفرها أعضاء الفريق تتناسب مع كل المواقف والأعمال التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة 37,9% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار عدم الموافقة والتي بلغت 23,2%، أما نسبة 16,8% تتجه نحو تبني خيار الحياد، في حين نجد خيار الموافقة بشدة والتي تقدر نسبته بـ 15,8%. بينما نجد 6,3% لخيار عدم الموافقة بشدة التي تعتبر النسبة الأقل، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدرا بـ 3,34 و 1,182 على التوالي وكانت قد بلغت قيمة T المحسوبة -0,521 بقيمتها الاحتمالية 0,604.

أما بالنسبة للترتيب الثامن والأخير فنجد العبارة الخامسة والتي تناولت يمتلك أعضاء الفريق الحرية في اختيار طرق إنتاج المعلومات من خلال مقترحات الأعضاء والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3,26 والانحراف المعياري قدره 1,150 وجاءت قيمة T المحسوبة -1,159 بقيمتها الاحتمالية 0,249. فإن توجه 41,1% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما 22,1% اتجهوا نحو محايدة العبارة، يليه المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة 16,8% أما عن المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة فتقدر النسبة بـ 10,5% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ نسبة والمقدرة بـ 9,5%.

من خلال النتائج العامة لهذا الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يبلغ 3,617 والانحراف المعياري العام قدره 0,735، أما قيمة T المحسوبة بلغت (2,877) وبمستوى الدلالة المحسوب (0,005) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا يتبين أنه تساهم المرونة في فريق العمل في إدارة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{03}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{13}).

الفرع الثاني: تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

أولاً: دراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لدراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (T Test pour échantillons indépendants) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -23- نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0,667	0,566

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن قيمة T (0,566) ومستوى الدلالة المحسوبة (0,667) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3,86) بينما كان الإناث (3,79). وبذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

ثانياً: دراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير العمر

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لدراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -24- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
العمر	30 سنة فأقل	3,81	0,519	0,927	0,399
	بين 31-40 سنة	3,70	0,617		
	بين 41-50 سنة	3,94	0,708		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,927) ومستوى الدلالة (0,399) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ببيسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

ثالثًا: دراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لدراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -25- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	3,81	0,528	0,711	0,663
	تقني سامي	3,76	0,712		
	ليسانس	3,66	0,514		
	ماستر/ مهندس	3,89	0,545		
	دراسات عليا متخصصة	4,11	0,770		
	ماجستير فأكثر	4,42	0,169		
	دكتوراه في الطب العام	3,77	0,749		
	دراسات طبية متخصصة	3,95	0,490		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,711) ومستوى الدلالة (0,663) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بيسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

رابعاً: دراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير المديرية الفرعية

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المديرية الفرعية".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المديرية الفرعية".

لدراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير المديرية الفرعية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -26- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير المديرية الفرعية

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الوظيفة	المديرية الفرعية للمالية والوسائل	3,72	0,662	0,826	0,441
	المديرية الفرعية للموارد البشرية	3,90	0,226		
	المديرية الفرعية للمصالح الصحية	3,80	0,609		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,826) ومستوى الدلالة (0,441) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المديرية الفرعية في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ببيسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

خامسا: دراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية".

لدراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -27- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير الوظيفة الحالية

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الوظيفة	طبيب مختص	3,95	0,490	1,517	0,141
	طبيب عام	3,77	0,749		
	نفساني	3,82	0,802		
	ممرض	4,07	0,568		
	مساعد تمريض	3,86	0,189		
	مخبري	3,74	0,727		
	مشغل الأجهزة	3,69	0,347		
	متصرف	3,96	0,233		
	ملحق إدارة	3,59	0,450		
	تقني في الاعلام الآلي	3,22	0,712		
	عون حفظ البيانات	3,99	0,268		
	عامل مهني	4,12	0,326		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات تعزى لمتغير الوظيفة الحالية حيث بلغت

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

قيمة (F) المحسوبة (1,517) ومستوى الدلالة (0,141) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ببسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

سادسا: دراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

H_1 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

لدراسة الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -28- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الوظيفة	5 سنوات فأقل	3,79	0,544	0,59	0,981
	بين 6-10 سنوات	3,79	0,617		
	بين 11-15 سنة	3,88	0,569		
	16 سنة فأكثر	3,82	0,810		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 19 V

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,59) ومستوى الدلالة (0,981) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ببسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

المطلب الثاني: تفسير النتائج

من خلال هذا المطلب يتم تفسير النتائج المتحصل عليها في المطلب السابق.

الفرع الأول: مساهمة قدرة الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات

إن الهدف من توضيح قدرة الاتصال في الفريق في المؤسسة هو كونه يعتبر المعبر الأساسي عن الممارسات التنظيمية ومنها إدارة المعلومات ويعتبر من أهم أساليب التنسيق لأنه يتجه إلى التأثير على الأفكار لتعديلها وتغييرها وهذا ما ينعكس على توعية الأعضاء بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وتطويرها لما يدور من حولهم.

استنتجنا من خلال ما لاحظناه من إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول رقم 20 وجدنا أن الاتصال في الفريق يساهم بشكل مباشر في إدارة المعلومات بالمؤسسة، وذلك لأنه يعتبر من بين الوظائف الرئيسية التي يمارسها الأعضاء والسائدة فيها، بواسطة أساليب مختلفة شفوية، كتابية وغيرها تؤثر على سلوك الأعضاء إيجابيا، وعليه اكتساب الأعضاء لمهارات الاتصال الأساسية يعد أمر ضروري لهم لتعدد الجوانب التي يتعاملون معها، وخاصة فيما يتعلق بإدارة المعلومات بحيث أن طبيعة التعامل فيما بينهم مبنية على أساس المعاني والرموز والإنصات، حيث يكون الاتصال في الفريق مفتوح وهادف قائم على الاحترام، المشاركة والتعاون أي أنه يرتبط بالبعد العملي، وهذا يؤكد لنا أن نجاح عملية التفاعل بين الأعضاء إنما مردها إلى طبيعة الأسلوب الذي يقوم على تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات. بحيث أن الاتصال بينهم يغلب عليه طابع الرسمية من خلال مختلف التقارير أو الوثائق وهذا ما يسهل من تحليل نوع البيانات ويقوم باكتشاف الأخطاء وتصحيحها وأيضا تساعدهم في نقل المعلومات وتكون هته الأخيرة ذات مصداقية. ورغم كل هذا فإن الاتصال بين الأعضاء يجب أن يمارس بنجاح، كما أن مساهمة وجدية الأعضاء وحرصهم على تنفيذ المهام وتوفير المعلومات الكافية والواضحة، كل هذه العوامل تساهم في عمليات جمع، إنتاج، تبادل المعلومات ووجهات النظر، وزيادة الوعي والإمام بمستجدات العمل لأن في كل مرة يتم تحديث طريقة لعمل جديدة (خاصة في المصالح الصحية) من خلال وجود تفاعلات ايجابية بين أعضاء الفريق وهذا يظهر في العلاقات العمل اليومية واللقاءات والمشاركات ونسق العمل فيما بينهم حيث يكون له دور في إنجاح عملية إدارة المعلومات.

ومن خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين حول عملية الاتصال في الفريق فإنها تلعب دورا هاما في المساهمة في إدارة المعلومات حيث تم تحليل العبارات التي جاءت في هذا المحور مع الواقع فوجدنا أنه لا يمكن تمييزها حسب أهميتها، وهذا ما رأيناه من خلال تقارب النتائج فيما بينها، وكمثال على ذلك ظهر لنا أن أعضاء الفرق لهم خبرات متنوعة واختلاف في المستوى العلمي، حيث أن لقدماء الأعضاء دور هام في مساعدة الفرق من جهة والأعضاء الجدد من جهة أخرى في اكتساب معارف وخبرات عن طبيعة العمل رغم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

مستواهم العلمي المحدود، كما يبرز دور الأعضاء الجدد في إفادة الفريق بمعارفهم النظرية حيث يحاولون تطبيقها واقعيًا ونجدها خاصة عند الأعضاء حاملي الشهادات الجامعية.

في حين ميل المبحوثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لأن هناك اهتمام واستعمال لشبكات الاتصال لكن ليست بنسبة كبيرة، حيث أن الاهتمام بالوسائل لا تكون من مسؤولية الإدارة العليا فقط بل يكون من طرف أعضاء الفرق وذلك بطرح انشغالاتهم حول الوسائل لقائد الفريق وان كانت تستحق ذلك فإنه يقوم بإعداد تقرير سواء حول إصلاح الوسائل أو اقتناء وسائل جديدة أما بالنسبة لشبكات الاتصال المستعملة فنجدها تتمثل في الهاتف، وشبكات الاتصال الداخلية (خاصة في الإدارة) بين أعضاء الفرق ويمكن من خلالها بالتوصل إلى البيانات الخاصة بالعمل مباشرة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3,968)، وقيمة (T) 9,102 ومستوى المعنوية 0.000، وهو يدل على الاتجاه العام للأفراد المجتمع نحو الموافقة على عبارات المحور الأول، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{01}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص على أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة الاتصال في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرع الثاني: مساهمة قدرة تكامل فريق العمل في إدارة المعلومات

إن الهدف من توضيح قدرة تكامل الفريق في المؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى وجود نسق متكامل بين غالبية الأعضاء، ويظهر في علاقات التبادل أثناء العمل، حيث يسود تفاهم متبادل بينهم، لأنهم مكلفون بأداء مهام متكاملة تتطلب مجموعة متباينة من المهارات، وأن يتبادل الأعضاء المساعدة لإنجازها كون كمية العمل وطبيعته فوق قدرات فرد بذاته.

واستنتجنا من خلال ما لاحظناه من إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم 21 أن التكامل في الفريق يساهم بشكل مباشر في إدارة المعلومات بالمؤسسة، لأن طبيعة المهام والوظائف تتطلب أن يعمل الأعضاء معا كوحدة واحدة وفي فرق لإنجاز الأمور القائمة على المشاركة والتعاون وذلك بشكل رسمي، ويعملون معا لتحقيق أهداف العمل بحيث أن أداء المهام مرتبط بقدراتهم في استغلال وتوفير المعلومات وأنه يوجد انسجام وتنسيق بينهم في نفس الوقت يتوفرون على صفات مشتركة في الخلفية التعليمية والخلفية الوظيفية مما يوجد علاقات تبادلية مبنية على الثقة والتي تعد مطلبًا أساسيًا لأن هناك استمرارية في العمل بينهم. كما أن المهام مكاملة لبعضها البعض وهذا ما يجعل من الضروري توفير المعلومات ذات الجودة، بحيث توفر طبيعة العمل التعرف على مستوى إنجاز الأعضاء في عملهم ويتاح لهم الاطلاع على النتائج من خلال القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

ومن خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين حول التكامل في الفريق فإنه يلعب دورا هاما في المساهمة في إدارة المعلومات حيث تم تحليل العبارات التي جاءت في هذا المحور مع الواقع فوجدنا أنه لا يمكن تمييزها حسب أهميتها، وهذا ما رأيناه من خلال تقارب النتائج فيما بينها، وكمثال على ذلك تظهر لنا طبيعة العمل في المصالح الصحية، حيث يتم تعيين فريق طبي متخصص للإشراف على حالة كل مريض ويتولى هذا الفريق تشخيص الحالة المرضية وتوفير العلاج والرعاية الصحية. وقد يضم هذا الفريق الأطباء العامون، الخاصون والنفسانيون، الممرضين، والمساعدين التمريض، وفرق المخبر... وغيرهم، حيث تمارس فرق المصالح الصحية مهامه وفق مناوبات موزعة على فترة 24 ساعة. يتم تخصيص أعضاء في كل مناوبة للإشراف على الرعاية الصحية طوال فترة إقامة المريض في المستشفى. وفي بداية كل مناوبة، يتقابل عضو المناوبة مع العضو السابق حيث يتم شرح التقرير المفصل الذي سيتم تسليمه عن حال المريض، وتعتبر هذه التقارير المتبادلة بين الأعضاء في بداية كل مناوبة عملا ضروريا لأنه يضمن سلامة وجودة الرعاية الصحية الممنوحة للمريض واستمراريتها بصورة فعالة بحيث تجنب الوقوع في الأخطاء.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3,829)، وقيمة (T) 6,581 ومستوى المعنوية 0.000، وهو يدل على الاتجاه العام للأفراد المجتمع نحو الموافقة على عبارات المحور الأول، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{01}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص على أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة التكامل في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرع الثالث: مساهمة العمل بمرونة ضمن فريق العمل في إدارة المعلومات

إن الهدف من توضيح قدرة العمل بمرونة في الفريق داخل المؤسسة محل الدراسة هو أن طبيعة المهام والوظائف تتطلب عمل الأعضاء معا وذلك لإنجاز المهام القائمة على الديناميكية لاستعاب التغيرات المستمرة الحالية والمتوقعة، لكونها تعد مهمة رئيسية من مهام الأعضاء يجب أن يعتاد عليها، في كون المؤسسة تختلف عن المنظمات الأخرى تعمل على مدار الأربع والعشرين وطوال أيام الأسبوع وطوال شهور السنة دون توقف.

واستنتجنا من خلال ما لاحظناه من إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم 22 أن العمل بمرونة في الفريق يساهم بشكل مباشر في إدارة المعلومات بالمؤسسة، خاصة أنها تنشط في بيئة سريعة التطور وأن إنجازها للمهام يتطلب منها التوافق بين مختلف إمكانياتها وقدراتها المتاحة، ومحاولة الاستثمار في الجهد والوقت، من خلال تكييف بعض نماذج العمل وفقا للظروف السائدة خاصة عندما يواجهون بعض الفترات الحرجة، فالأعضاء يعملون في ظل حالات من الانتباه الدائم الذي يصاحبه الموازنة في استغلال المعلومات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

نسبة لأهميتها، وذلك لقدرتهم في تحليل المخاطر وفهم الحقائق وتفسيرها، وهذا ناتج عن تعاملهم مع المعلومات بسرعة توفيرها ونقلها بجدية أكبر، والتحقق منها وتصحيح الأخطاء التي قد تتضمنها.

ومن خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين حول المرونة في الفريق وجدنا أنها تلعب دورا هاما في المساهمة في إدارة المعلومات حيث تم تحليل العبارات التي جاءت في هذا المحور مع الواقع فوجدنا أنه لا يمكن تمييزها حسب أهميتها، وهذا ما رأيناه من خلال تقارب النتائج فيما بينها، وكمثال على ذلك تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة الاستعجالية للمريض في أي وقت، قصد تحويله إلى مؤسسة أخرى، هنا يظهر لنا عمل الأعضاء بحيث يتم توفير المعلومات ونقلها بين المصالح (الصحية والإدارية) من خلال إعداد تقرير من طرف الطبيب وهذا بناء على حالة المريض الحرجة، ويحول التقرير إلى الإدارة (مكتب الدخول) أين يتم تجهيز الملفات المراد مراسلتها، والتأكد من احتوائها على جميع الأوراق والتقارير المطلوبة وتجهيز الفريق الذي يرافق المريض وأيضا الوسيلة التي يتم نقله بها.

إن ميل الباحثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لأن هناك طرق تقيد الأعضاء في إنتاج المعلومات، في حين يمكن أن تتناسب مع الموقف من خلال أنها عبارة عن مدخلات أو بيانات فريق آخر وذلك لطبيعتها التكميلية، كما لا تتناسب مع الموقف لأنها قد تحمل بعض العيوب (تشمل العضو أو النظام الذي عالج المعلومات) التي تؤثر في النتائج والقرارات.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3,617)، وقيمة (T) 2,877 ومستوى المعنوية 0.005، وهو يدل على الاتجاه العام للأفراد المجتمع نحو الموافقة على عبارات المحور الأول، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{01}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص على أنه توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقدرة المرونة في فريق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات

خلاصة الفصل

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك مساهمة كبيرة لفرق العمل في إدارة المعلومات.

فقدرة الاتصال في الفريق لها مساهمة كبيرة في إدارة المعلومات من خلال أنه يعتبر من بين الوظائف الرئيسية التي يمارسها الأعضاء والسائدة فيها، وهذا يظهر في العلاقات العمل اليومية واللقاءات والمشاركات ونسق العمل فيما بينهم، كما وجدنا أيضا أن تكامل الفريق له مساهمة كبيرة في إدارة المعلومات بالمؤسسة لأن طبيعة المهام والوظائف تتطلب أن يعمل الأعضاء معا كوحدة واحدة وفي فرق لإنجاز الأمور القائمة على المشاركة والتعاون، كذلك العمل بمرونة في الفريق لها مساهمة إدارة المعلومات فالأعضاء يعملون في ظل حالات من الانتباه الدائم، ويتطلب منهم التوافق بين مختلف إمكانياتهم وقدراتهم المتاحة، في كون المؤسسة تختلف عن المنظمات الأخرى بحيث تعمل على طوال العام بدون توقف.

أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة كبيرة بين الاتصال، التكامل والعمل بمرونة في الفريق ومدى مساهمتها في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة.

الخاتمة

تعتبر إدارة المعلومات من المفاهيم التي يغلب عليها طابع الغموض والتعقيد نظرا لارتباطها بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، وتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، حيث ازداد الاهتمام بها نتيجة التدفق الكبير للمعلومات، مما أجبر المنظمات على البحث وإيجاد الوسائل المناسبة لتنظيمها ومعالجتها بغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرار دون فقدان أو ضياع أي معلومة، حيث أن إدارة المعلومات لا تعني بالأنظمة أو التقنيات كما هو الحال بنظم المعلومات وإنما يشار إليها بالعموم على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تضمن الوصول إلى المعلومات، وتوفير الأمان والسرية لها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها، و تخزينها واسترجاعها عند الطلب.

وعلى الرغم من أهمية إدارة المعلومات في عصرنا الحديث إلا أنها قد تحمل بعض المشاكل (كالتنظيم، عمليات الحفظ، العنصر البشري...)، حيث تشمل المعلومات التي يتوجب إدارتها من قبل أي منظمة أن يكون الهيكل التنظيمي في المنظمة قادر على إدارتها، من خلال إدارة، تنظيم ومعالجة جميع مراحل دورة حياة المعلومات. وأصبحت فعالية المنظمات مرتبطة بعدة عوامل ولعل أبرزها في تبنيتها لفرق العمل، حيث يعد من المواضيع الإدارية المهمة، إذ يؤدي دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها، وتزداد أهميته في المنظمات في ظل الظروف البيئية المتغيرة بزيادة قدرته على وضع رؤية وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها المنظمة مستقبلا. حيث يشير في العموم إلى مجموعة من الأعضاء يعتمدون بعضهم على البعض من ناحية الموارد، المعلومات، المهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك.

ونظرا لما تقدمه الفرق من مساهمات فعالة تساعد بالارتقاء في الممارسات التنظيمية ولعل أبرزها إدارة المعلومات، من خلال تعريفهم وإمامهم الدائم بأكثر قدر ممكن من المعلومات حول طبيعة المهام التي يقومون بتأديتها، بالمشاركة والتعاون فيما بينهم، فقد أصبح نجاح وفعالية هذه الإدارة مرتبط بعدة مساهمات، والتي اتضحت من خلال ثلاث فرضيات: اولها أن الاتصال في الفريق يعتبر من أهم المساهمين في إدارة المعلومات، لأنه يساعد على الانتشار السريع والجيد للمعلومات بين أعضائه من خلال التركيز على الحوارات المناقشات واستمرارها، بحيث تساهم أبعاده والتي تتمثل في الإصغاء والإنصات في الحصول على المعلومات ويتم بواسطتها تحليل الأفكار ونقلها.

وثانيها أن تكامل الفريق يعد القاعدة الأساسية التي تساهم في إدارة المعلومات، وذلك بأن له محددات تتمثل في المشاركة، التعاون، الاعتمادية لإنجاز الأمور القائمة على التنسيق، وتوزيع المهام وفقا لقدرات كل عضو وهذا يساعد على توفير المعلومات ويسهم في إكساب الأعضاء الخبرات ومهارات متمثلة في إعطاء المعلومات، حيث أن الفريق المتكامل يتميز بتفاعل قوي ينتج عنه تبادل منفتح للمعلومات بين أعضائه.

وثالثها العمل بمرونة في الفريق والذي يمثل احد الركائز التي تساهم في إدارة المعلومات، كونه يحقق درجة أعلى في الإنتاجية والإنجاز، فالأعضاء يعملون في ظل حالات من الانتباه الدائم الذي يصاحبه تزويد بالأفكار

الجيدة والمناقشات الصريحة، حيث يتقبلون الانتقادات فيما بينهم ويؤثرون على بعضهم البعض في علاقة تبادلية مقرونة بمدى انتشار سلوكيات كالاتزام والثقة وتحمل المخاطر، هاته السلوكيات تساهم في فهم الحقائق وتفسيرها، واستغلال المعلومات بسرعة، توفيرها ونقلها بجدية أكبر، والتحقق من الأخطاء التي قد تتضمنها.

وانطلاقاً مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري، واستخدام تقنية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة (أعضاء فرق المؤسسة) وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: النتائج

1. توجد مساهمة فرق العمل بأبعاده الثلاث (الاتصال في الفريق، تكامل الفريق والعمل بمرونة في الفريق) في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا من وجهة نظر المبحوثين؛
2. ميل المبحوثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لأن هناك اهتمام واستعمال لشبكات الاتصال لكن ليست بنسبة كبيرة حيث أن الاهتمام بالوسائل لا تكون من مسؤولية الإدارة العليا فقط بل يكون من طرف أعضاء الفرق أما بالنسبة لشبكات الاتصال المستعملة بين أعضاء الفرق فنجدها تتمثل في الهاتف (تستعمل بين المصالح) وشبكات الاتصال الداخلية (تستعمل في المصالح الإدارية)؛
3. إن ميل المبحوثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لأن هناك طرق تقيد الأعضاء في إنتاج المعلومات، في حين يمكن أن تتناسب المعلومات التي يوفرها أعضاء مع الموقف من خلال أنها عبارة عن مدخلات أو بيانات فريق آخر وذلك لطبيعتها التكميلية، كما يمكن أن لا تتناسب مع الموقف لأنها قد تحمل بعض العيوب (تشمل العضو أو النظام الذي عالج المعلومات) التي تؤثر في النتائج والقرارات؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثانياً: الاقتراحات

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم زيادة مساهمة فرق العمل بإدارة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة، والتي نوردها فيما يلي:

➤ ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة نحو تشجيع المرونة والانفتاح في العلاقات التنظيمية بين أعضائها وتفعيله من خلال وضع برامج تدريبية تعمل على تأكيد مبدأ المشاركة في إنتاج الأفكار الجديدة؛

- ضرورة تشجيع التحسين المستمر في تفعيل عملية الاتصال بين الأعضاء وذلك بتنمية روح التعاون والانسجام وعلاقات الصداقة لعامل الثقة؛
- القيام بتنمية وتطوير جوانب مؤشرات الاستعداد وذلك بتحفيز الأعضاء وتشجيعهم على بناء الالتزام، والاستخدام لعامل الثقة وتنسيق أنشطة الفريق، التعامل مع الخلافات والصراعات، والاهتمام بالتغذية العكسية.

ثالثاً: حدود وآفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فافتقار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلات مثلاً).

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومنتوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

المراجع

1) الكتب

1. أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
3. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005.
4. أسامة العامري، اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
5. أسامهان ماجد الطاهر ومها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
6. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007.
7. احسان دهاش وآخرون، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2013.
8. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
9. حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، 2007.
10. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2001.
12. شارلز مارجريسون، قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض 2005.
13. عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2010.
14. عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009.
15. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2005.
17. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008.
18. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
19. فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
20. فايز جمعه صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، عمان 2007.
21. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
22. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
23. محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضير، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992.
24. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الحاسوبية، جامعة اليرموك، الموصل 2000.
25. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008.
26. محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1989.
27. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
28. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة 2012.
29. منال محمد الكردي وجلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية بدون سنة النشر.
30. موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

31. نيكي هابيس، إدارة الفريق: إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.
32. وندل فرنش سيسل بيل جونير، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث، الرياض، 2000.

(2) الرسائل والأطروحات

1. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، 2010، من الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk Arab British Higher Education Academy for
2. ابراهيم قاسمي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011.
3. إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2004.
4. بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد: دراسة ميدانية: أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، مذكرة الماجستير: في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، 2009.
5. رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين، مذكرة تخرج ماجستير في إدارة التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين 2008.
6. طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص: الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011.
7. مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة، رسالة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا 2008.
8. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير: تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف 2010.
9. ياسع يسمينة، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة الماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2011.

(3) المجلات، الملتقيات والمؤتمرات

1. أحمد عبده عبد الغني، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم المملكة العربية السعودية، المقال بعنوان: إدارة وبناء فرق العمل، من الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk أي: Arab British Academy for Higher Education
2. ايمان عسكر حاوي، ورقة عمل: بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، البصرة 2009.
3. جمال بن زروق، مقال حول التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انتاجه، قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، منشور في مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول + الثاني 2010.
4. سامر عبد المجيد البشابشة ومحمد أحمد الحراحشة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، جامعة مؤتة / الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 22 العدد الثاني 2006.
5. صالح عبد الرضا رشيد وود نجاح جابر، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات الأوسط، جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013.
6. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

4) التقارير والمحاضرات

1. الإدارة المركزية للبحوث المصرية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورقة عمل عن بناء فريق عمل ناجح في المنظمات الحكومية
2. الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال من الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk Arab British Higher Education Academy for
3. ب.كاستكا وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مجلة إدارة أداء فرق العمل، المجلد 7، العدد 8/7، 2001.
4. تكنولوجيا العمل والعلاقات الاعتمادية، من الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk Arab British Higher Education Academy for
5. سليمان بن صالح المطرودي، مقالة حول المرونة الإدارية بين التطبيق والفضى والإهمال، من مجلة الجزيرة، العدد 14352، 2012.
6. صابر محمد الرفاعي، أساسيات نظم المعلومات، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، من الموقع: Arab British Academy for Higher Education
7. عبد الكريم حسين، بناء فرق عمل وإدارته، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق، 2004
8. ليث سعد الله حسين وريم الجميل، مقال: رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الرافدين، العدد 93 مجلد 31، 2009.
9. مقال حول: المهارات المتعددة الفوائد في مكان العمل، من الموقع الإلكتروني www.bayt.com

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation. McKinsey & Company.
2. K. Todd Stevens, The Effects of Roles and Personality Characteristics on Software Development Team Effectiveness, Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Computer Science, March, 1998, Blacksburg, Virginia.
3. La nouvelle répartition des responsabilités au sein des équipes de travail de l'organisation, 2003-2014.
4. Pina Tarricone and Joe Luca, Successful teamwork: A case study, Edith Cowan University, Perth, Australia, 2002.
5. Stephanie Russell, Effective Team and Performance Management, (stephanie.russell@anglia.ac.uk,.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	نظام معالجة البيانات	01
9	نظام متكامل لمعالجة البيانات	02
12	خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى المعلومات	03
23	فوائد مشتقة من إدارة المعلومات	04
27	الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات	05
66	عجلة الفريق شارلز مارجيريون	06
69	منحنى أداء الفريق كاتزنباخ وسميث	07
73	نموذج الدراسة	08
91	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
92	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	10
93	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
94	توزيع عينة الدراسة حسب المديرية الفرعية	12
95	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	13
96	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	14
106	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان	15

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلاف بين المعلومات حسب المستوى الإداري	19
02	مفاهيم إدارة المعلومات حسب المفكرين والباحثين	20
03	خصائص لأهم الأنواع المختلفة لنظم المعلومات	37
04	أسس التمييز بين جماعة العمل وفريق العمل	43
05	أدوار أعضاء الفريق وخصائصهم	50
06	درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	87
07	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي	87
08	عدد أفراد عينة الدراسة وتصنيفهم	90
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	91
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	91
11	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	92
12	توزيع عينة الدراسة حسب المديرية الفرعية	93
13	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	94
14	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	95
15	معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه	97
16	اختبار التوزيع الطبيعي K-S	98
17	نتائج اختبار أداة الدراسة α	99
18	الأسلاك والترتب المتعلقة بالعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان	101
19	عدد المرضى من 2008 إلى 2013	102
20	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	111
21	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	115
22	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	119

122	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير الجنس	23
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير العمر	24
124	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير المؤهل العلمي	25
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير المديرية الفرعية	26
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير الوظيفة الحالية	27
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في مستوى مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات حسب متغير عدد سنوات الخبرة	28

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
أ - ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعلومات	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: هرمية المعلومات
06	المطلب الأول: تعريف البيانات والمعلومات
06	الفرع الأول: تعريف البيانات Data
07	الفرع الثاني: تعريف المعلومات Information
07	الفرع الثالث: العلاقة بين البيانات والمعلومات
09	الفرع الرابع: أهمية المعلومات
10	المطلب الثاني: مراحل تحويل البيانات إلى معلومات
13	المطلب الثالث: خصائص المعلومات وجودتها
13	الفرع الأول: خصائص المعلومات
15	الفرع الثاني: جودة المعلومات
16	المطلب الرابع: أنواع المعلومات
20	المبحث الثاني: إدارة المعلومات
20	المطلب الأول: ماهية إدارة المعلومات
20	الفرع الأول: تعريف إدارة المعلومات
21	الفرع الثاني: مبررات استعمال مصطلح إدارة المعلومات

22	الفرع الثالث: أهمية وفوائد إدارة المعلومات
23	المطلب الثاني: وظائف إدارة المعلومات
25	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعلومات
25	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات
25	الفرع الأول: تعريف نظم المعلومات
26	الفرع الثاني: عناصر نظم المعلومات
28	المطلب الثاني: أهداف وخصائص نظم المعلومات
28	الفرع الأول: أهداف نظم المعلومات
29	الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات
31	المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل
41	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
41	الفرع الأول: تعريف فرق العمل
42	الفرع الثاني: علاقة فرق العمل بالمصطلحات القريبة منه
44	الفرع الثالث: أهداف وفوائد فرق العمل
45	المطلب الثاني: أنواع فرق العمل
48	المطلب الثالث: مهام أعضاء فرق العمل
51	المطلب الرابع: مراحل تطور فرق العمل
52	المبحث الثاني: بناء وإدارة فرق العمل
52	المطلب الأول: بناء فرق العمل
52	الفرع الأول: مفهوم بناء فرق العمل
53	الفرع الثاني: افتراضات بناء الفريق
53	الفرع الثالث: أهمية وأهداف بناء فرق العمل
54	الفرع الرابع: دواعي الحاجة إلى بناء فرق العمل
55	الفرع الخامس: النتائج المترتبة على بناء فريق العمل

56	المطلب الثاني: أساسيات بناء فرق العمل
56	الفرع الأول: شروط بناء فرق العمل
57	الفرع الثاني: مناهج بناء الفريق
58	الفرع الثالث: خطوات بناء فرق العمل
59	المطلب الثالث: خصائص فرق العمل الفعالة
61	المطلب الرابع: معوقات بناء فرق العمل
63	المطلب الخامس: إدارة فرق العمل
63	الفرع الأول: مراحل عملية إدارة فريق العمل
64	الفرع الثاني: أساسيات إدارة فريق العمل
65	الفرع الثالث: مهارات أداء عمل الفريق
68	الفرع الرابع: تقييم أداء فريق العمل
73	المبحث الثالث: علاقة فرق العمل بإدارة المعلومات
73	المطلب الأول: نموذج الدراسة
74	المطلب الثاني: قدرة الاتصال في فريق العمل ومساهمتها في إدارة المعلومات
76	المطلب الثالث: قدرة تكامل فريق العمل ومساهمتها في إدارة المعلومات
78	المطلب الرابع: قدرة العمل بمرونة في الفريق ومساهمتها في إدارة المعلومات
81	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات	
83	تمهيد
84	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
84	المطلب الأول: منهجية الدراسة
85	المطلب الثاني: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات
85	الفرع الأول: تقنية البحث
85	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
87	المطلب الثالث: عينة الدراسة
96	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها
96	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
98	الفرع الثاني: اختبار المطابقة

99	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
99	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
100	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
100	المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان
100	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
102	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة محل الدراسة
108	المطلب الرابع: واقع فرق العمل وإدارة المعلومات في المؤسسة محل
110	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج
110	المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
110	الفرع الأول: نتائج الدراسة الكمية واختبار الفرضية الرئيسية
122	الفرع الثاني: تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية
128	المطلب الثاني: تفسير النتائج
132	خلاصة الفصل
134	خاتمة
138	قائمة المراجع
141	قائمة الأشكال
142	قائمة الجداول
144	قائمة المحتويات

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل (ة):: “

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،، وبعد

الموضوع: تحكيم استبانة

يشرفني أن أتقدم لكم بجزيل الشكر على جهودكم التي تبذلونها، وأفيدكم علماً بأنني أجري دراسة بعنوان: "مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات: دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور حكيم سعدان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة. ولما لسيادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة، فإنني آمل منكم تحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم عليها، من أجل البدء بتوزيعها على أفراد العينة.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث

زياني بلال

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	مكان العمل
.1	د. شنشونة محمد	أستاذ محاضر أ	قسم علوم تجارية
.2	د. أقطي جوهرة	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير
.3	أ. خان محمد ناصر	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير
.4	أ خان أحلام	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قسم علوم التسيير - LMD -

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الاستبيان

موجه للعاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - ولاية بسكرة -

السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد؛

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة تحت عنوان "مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في مجال تسيير الموارد البشرية (LMD) بجامعة محمد خيضر بسكرة. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم.

ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالب: بلال زياني

الأستاذ المشرف: د/ وسيلة بن ساهل

السنة الجامعية: 2013 - 2014

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نهدف من خلال هذه البيانات إلى الإطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لجميع أعضاء الفرق المؤسسة بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج، لذلك الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة المناسبة، وتعبئة الفراغ بما يناسبك، وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل 31-40 سنة بين 41-50 سنة 5 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل تقني سامي ليسانس
ماجستير فأكثر دراسات عليا متخصصة ماستر/ مهندس
- 4- المديرية الفرعية:
- 5- الوظيفة: طبيب مختص طبيب عام نفساني ممرض مساعد تمريض
مخبري مشغل الأجهزة متصرف ملحق إدارة تقني في الإعلام الآلي
عون حفظ البيانات عامل مهني
- 6- عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل بين 6-10 سنوات
بين 11-16 سنة 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى منك وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك

المحور الأول: مساهمة الاتصال في الفريق في إدارة المعلومات						
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
1-	تحاول مع أعضاء فريق العمل الذي تنتمي إليه جمع أكبر قدر من البيانات الخاصة بطبيعة عملكم؛					
2-	يعتمد فريقك لجمع البيانات على استعمال شبكات الاتصال؛					
3-	تساهم التفاعلات بينك وبين زملائك في تحسين المناقشة وفهم أفضل لأفكار وتفاصيل العمل؛					
4-	تدعم نجاح فريقك بقدرتك على تحليل المواقف وتفسيرها والتعبير عنها بالأسلوب المناسب؛					
5-	المناقشة المفتوحة تساعدك على جمع البيانات وتحليلها واستخراج المعلومات؛					
6-	تسهل اللغة المشتركة بين الأعضاء عملية نقل المعلومات فيما بينهم وتحليلها بسرعة؛					
7-	في أغلب الحالات تتحصل على المعلومات عن طريق الإنصات الجيد للغير؛					
8-	تعد التقارير إحدى الوسائل الهامة في إيصال المعلومات لفريقك؛					
9-	يمكنك التفاعل الحر مع أعضاء الفريق من الاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم الشخصية؛					
10-	هناك اهتمام كبير لدى الأعضاء بالوسائل التي تساعد في جمع وإنتاج ونقل المعلومات.					

المحور الثاني: مساهمة تكامل فريق العمل في إدارة المعلومات

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	تتعاون مع فريقك في جمع كل البيانات الخاصة بالعمل؛					
2-	كل عضو في الفريق لديه الثقة بقدرات زملائه في توفير البيانات اللازمة للمهام المطلوب تنفيذها؛					
3-	يوفر الأعضاء الإحصائيات اللازمة ذات الجودة العالية في المجالات المختلفة التي يحتاجها الفريق لإنجاز مهامه؛					
4-	تستغل التنوع في المعلومات التي تحضرها مع فريقك في التوصل إلى حلول مميزة للمشكلات المعقدة؛					
5-	توزع المهام على فريقكم حسب قدرة كل عضو وجدارته في توظيف المعلومات لتحسين أداء الفريق؛					
6-	إقامة علاقات إيجابية مع زملائك يقوم على أساس الحوار وإبداء الآراء الذي يسمح لك وفريقك بالحصول على فهم أعمق واشمل للمعلومات؛					
7-	التبادل الفعال للمعلومات والموارد بين أعضاء فريقك يمثل أحد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق في تحقيق أهدافه؛					
8-	تكامل الجهود بينك وبين فريقك يمكنكم من تجميع الأفكار والمعلومات وإعادة ربطها لتوفير معرفة جديدة تفيد في اتخاذ القرار؛					
9-	تثق فيما يقدمه لك زميلك من معلومات وتعتبرها ذات مصداقية.					

المحور الثالث: مساهمة العمل بمرونة ضمن فريق العمل في إدارة المعلومات

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	يستطيع الفريق أن يتكيف مع ضغوط الوقت لجمع البيانات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة؛					
2-	يستفيد الفريق عند توفير المعلومات الدقيقة من قدرة الأعضاء على فهم الحقائق وتفسيرها؛					
3-	الفريق يوازن بين المخاطر والمميزات في استغلال المعلومات نسبة لأهميتها وذلك باللجوء للحل الأسهل؛					
4-	التزام الأعضاء في أداء المهام يجعلهم يتأكدون من صحة المعلومات من خلال إرجاعها إلى مصادرها الأصلية؛					
5-	يملك أعضاء الفريق الحرية في اختيار طرق إنتاج المعلومات من خلال مقترحات الأعضاء؛					
6-	المعلومات التي يوفرها أعضاء الفريق تتناسب مع كل المواقف والأعمال التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها؛					
7-	تصل المعلومات التي تنتقل من الفريق إلى الأقسام والمستويات في الوقت المناسب؛					
8-	إن السرعة التي يوفر بها الفريق المعلومات المطلوبة لا تتناقض مع كونها معلومات دقيقة وصحيحة.					

وشكرا لكم على تعاونكم معنا.