

GOVERNMENT OF SHARJAH  
Social Services Department



حُكُومَة الشَّارِجَة  
دائرة الخدمات الاجتماعية

تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات علي الأداء الوظيفي للمؤسسات المجتمعية

اعداد الباحث:

خليل محمد حسين على الجوسني

## مقدمة:

على مدار العشرين عاماً الأخيرة (من القرن الجديد) عكفت الحكومات على الاستثمار الإستراتيجي في التكنولوجيا الرقمية، سعياً منها لدعم تطوير إمكانات الحوكمة الفعالة التي تركز في المقام الأول على تطوير الأداء والجودة والميكنة والموثوقية في العمليات الحكومية، ولكن ومع التقدم التكنولوجي الهائل والسريع، إلى جانب إرتفاع سقف توقعات المواطنين، فإن دور الحكومة من المفهوم العالمي لم يعد مقصوراً على التفاعل مع هذا التطور فقط، وإنما بات يتطلب تطوير قدرات تنافسية غير مسبوقة للتفوق على نفسها وتبني نماذج عمل مرنة وتفاعلة تتحدى الأنظمة التقليدية المعتادة<sup>1</sup>.

حيث شهد العالم العربي خلال الحقبة الأخيرة تطوراً تكنولوجياً هائلاً فأصبحت التكنولوجيا هي القوة المحركة للانخراط في العصر الرقمي والتحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار وتكنولوجيا الاتصال، حيث فتح التطور التكنولوجي المجال للاستفادة من تقنيات الذكاء الاجتماعي وتطبيقاتها وتنفيذ العديد من الخطط التنموية الطموحة، وأحدثت تحولات جذرية بدءاً من ثقافة الإنتاج والاستهلاك وصولاً إلى النظم السياسية والاجتماعية والقانونية والنظريات الاستراتيجية والعسكرية والأمنية، فعلى صعيد دولة الامارات التي تهتم بالانسان كأولوية ومحور لجميع خططها ومشاريعها الاستراتيجية، وتعمل بحرص على تسخير التكنولوجيا المتقدمة نحو خدمة مواطنيها والمقيمين على أراضيها، والارتقاء بنوعية وجود حياتهم، كل ذلك في إطار منظومة عمل ذات رؤية وتعمل هيئة الإمارات للهوية في إطارها، حيث تنفذ تلك الرؤية وفق خارطة طريق واضحة المعالم لتطوير عدد من المشاريع الاستراتيجية وفي مقدمتها مشروع الربط الإلكتروني مع كافة الجهات الحكومية في الدولة وفي إطار شبكة وطنية موحدة بين كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والخدمية.

ويأتي هذا الربط الإلكتروني في إطار دعم خطة الحكومة الإلكترونية والاتحادية في الامارات بما يسهم في إحداث نقلة نوعية في أداء العمل المؤسسي أو الحكومي من خلال تسخير الأنظمة الإلكترونية المتقدمة وحوكمة المعلومات في خدمة المتعاملين وخاصة بعد أن بات التحول نحو الحكومة الإلكترونية حاجة ملحة لا غني عنها لتعزيز الترابط في أنظمة الجهات الحكومية وتسهيل وتبسيط خدماتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> على محمد الخوري (مايو 2020 م)، الحكومة الرقمية – دائرة الإهتمام، موجز تنفيذي، الإصدار الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 12.

<sup>2</sup> <https://www.ica.gov.ae>

فحوكمة تكنولوجيا المعلومات هي قدرة الإدارة العليا على التحكم في صياغة وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات من خلال الهياكل التنظيمية والعمليات التي تنتج سلوكيات مرغوبة والتي من شأنها ضمان أن مبادرات تكنولوجيا المعلومات، لتدعم المؤسسة أو المنظمة وأهدافها<sup>3</sup>.

وقد اشتملت على ثلاثة أبعاد تم تحديدها بناءً على معظم الدراسات أشهرها دراسة (Weill&Rose 2005)<sup>4</sup>، ودراسة (De Haes and Van Grembergen، 2009) وهي الهياكل التنظيمية، العمليات الداخلية، والآليات العلائقية، حيث تتركز أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسات القائمة على تقديم الخدمات تساهم في اكتشاف الفرص المتاحة وتعظيم المنافع المتوقعة منها، كما وتساهم في إدارة فعالة في تحديد رغبات واحتياجات العملاء والعاملين في إطار الاستراتيجية العامة للمنشأة أو المؤسسة مع عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه والعاملين<sup>5</sup>.

حيث أن من أهم مقومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات يركز على المواثمة بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وخطط التشغيل اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وبين الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ووضع خطط مالية وتمويلية لتكنولوجيا المعلومات، مع وضع إطار عام لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها مع الأخذ بالاعتبار ما تصدر عن جهات الرقابة والإشراف والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسات واختيار البدائل العملية المطروحة COBIT<sup>6</sup>.

#### أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وحوكمتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاجتماعية، خاصة أن تبني تكنولوجيات المعلومات والاتصال يعكس الصورة الحقيقية لها، ويعد الدليل الحي على قدرات هذه المؤسسات وامكانياتها على المنافسة، بتوافر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المناسبة، وبناء السياسات المستقبلية الملبية لتطوير الخدمات ورفع الأداء الوظيفي لمقدمي الخدمات في المؤسسات الاجتماعية، إلى جانب بيان العلاقة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الأداء الوظيفي، كضرورة حتمية في التكيف مع مستجدات العصر وضغوطاته.

#### مفاهيم البحث:

<sup>3</sup> Bradley, R. V., Byrd, T. A., Pridmore, J. L., Thrasher, E., Pra, R. M., & Mbarika, V. W. (2012). An empirical examination of antecedents and consequences of IT governance in US hospitals. *Journal of Informa on Technology*, 27(2), 156-17

<sup>4</sup> Weill, P., & Ross, J. (2005). A matrixed approach to designing IT governance. *MIT Sloan management review*, 46(2), 26.

<sup>5</sup> De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2009). An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment. *Information Systems Management*, 26(2), 123-137.

<sup>6</sup> <https://www.arab-cio.org/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%89-%D8%A7/>

ما هي حوكمة تكنولوجيا المعلومات؟

تعرف شركة جارتنر حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها: "العمليات التي تضمن الاستخدام الفعال والمؤثر لتقنية المعلومات لإتاحة الفرصة للمؤسسة لتحقيق أهدافها".

وهذا يعني أيضاً أن العمليات والمشروعات الخاصة بتقنية المعلومات يجب أن تتناسب مع إستراتيجية المؤسسة، وتحظى عملية تحقيق أهداف المؤسسة بأهمية قصوى لدى الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارات. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيام التدقيق الداخلي بتوفير التقارير المهنية والمستقلة لأداء تقنية المعلومات والمخاطر المقترنة بها (بما في ذلك حوكمة تقنية المعلومات) هو ليس من متطلبات الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة فحسب، بل انها إحدى متطلبات المدققين الداخليين<sup>7</sup>.

مقومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

توجد خمسة مجالات تركز عليها حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات وهي:

محاذاة الإستراتيجية: يقصد بها التحقق من الموائمة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبين الخطة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، حيث تُعنى تكنولوجيا المعلومات بتشكيل استراتيجية معلوماتية للمؤسسة تتطابق أهدافها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتوفير الإجراءات الخاصة واللوائح التنظيمية لذلك، وعدم خروجها عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

القيمة المضافة: التأكد والعمل على أن قسم تكنولوجيا المعلومات يفعل ما هو ضروري لتحقيق الأهداف المرجوة.

إدارة المخاطر: وضع إطار رسمي للمخاطر التي تواجه المعلومات وبيانات المؤسسة نتيجة استخدامها للتكنولوجيات والتطبيقات الحديثة، والعمل على حماية هذه المعلومات، وتوفير التأمين اللازم لها.

مقاييس الأداء: وضع هيكل وأدوات مقننة حول قياس أداء الأعمال وكفاءة الأداء الوظيفي.

إدارة الموارد: ويعني ذلك إدارة الموارد البشرية والتقنية وتنظيمها بشكل أكثر كفاءة من خلال وضع خطة تمويلية وتدريبية لتكنولوجيا المعلومات.<sup>8</sup>

الأداء الوظيفي:

التعريف اللغوي يعرف الأداء في المعاجم و القواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> <http://www.gartner.com/it-glossary/it-governance>.

<sup>8</sup> <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Structure-in-IT-Governance%3A-A-Case-Larsson-Rusu/ddad86033f37c05b3433474dfc82e66dbec8d973?p2df>

<sup>9</sup> ابن منظور، لسان العرب. بيروت: دار صادر، ص26.

التعريف الإجرائي: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>10</sup>

### المؤسسات الاجتماعية:

المؤسسة باللغة الإنجليزية (Institution) هي منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها.<sup>11</sup>

وتُعرف المؤسسة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواءً أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً.<sup>12</sup> وعلى ضوء ذلك تعرف المؤسسة الاجتماعية بأنها "نظام مركب من المعايير الاجتماعية المتكاملة والمنظمة من أجل المحافظة على قيمة اجتماعية أساسية".<sup>13</sup>

### خصائص المؤسسة:

- تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:<sup>14</sup>
- السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، مما يساهم في التكيف مع التطورات في السوق.
  - التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية.
  - المساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في كافة المناطق.
  - سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.
  - القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.
  - الاتصال المباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على خدمتهم.
  - سهولة التواجد في السوق؛ بسبب عدم وجود أصول كبيرة أو كثيرة للمؤسسات عند بدايتها، مما يساهم على وجودها في السوق بأسهل الطرق الممكنة. التخصص في مجال ما، ويساهم في تحقيق الجودة في تقديم منتجات أو خدمات ذات مميزات مرتفعة.

### لماذا الحاجة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات؟<sup>15</sup>

<sup>10</sup> راوية محمد حسن، محمد (2000) إدارة القوى العاملة، ط2، الجزائر، دار النهضة، ص 2015.

<sup>11</sup> "institution", Business Dictionary, Retrieved 24-2-2017. Edited.

<sup>12</sup> institution", Oxford Dictionaries, Retrieved 24-2-2017. Edited.

<sup>13</sup> [https://lesociologie.blogspot.com/2017/04/blog-post\\_15.html](https://lesociologie.blogspot.com/2017/04/blog-post_15.html)

<sup>14</sup> رقاني بوخطة، ونريمان خمقاني (2012 - 2013)، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، صفحة 14، 15. بتصرف.

<sup>15</sup> [https://www.researchgate.net/publication/280046669\\_Requirements\\_for\\_IT\\_Governance\\_in\\_Organizations\\_Experiencing\\_Decentralization](https://www.researchgate.net/publication/280046669_Requirements_for_IT_Governance_in_Organizations_Experiencing_Decentralization)

توجد عدة أسباب رئيسية تحتم على المؤسسات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، ومن هذه الأسباب مايلي:

- المحافظة على أمن معلومات المؤسسة وحمايتها.
- تزايد قيمة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات.
- قيمة المعلومات الإستراتيجية.
- فرص التجارة الإلكترونية.
- فرص التسويق الإلكتروني للمنتجات والخدمات.

#### 16 إيجابيات تبني المؤسسات لحوكمة تكنولوجيا المعلومات:

- تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- دعم أعمال المؤسسة.
- بناء ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة.
- حماية استثمارات المؤسسة.
- دعم استمرارية الأعمال في كافة الظروف.

وكما سبق الإشارة إلى أهم المعايير لإعتماد حوكمة تكنولوجيا المعلومات هو معيار COBIT.

معيار COBIT: وهو يُعد من أشهر الآليات المعتمدة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وهو عبارة عن هيكلية تهدف إلى ربط تكنولوجيا المعلومات بأهداف ومتطلبات أعمال المؤسسة، وذلك من خلال نموذج عام لأنشطة تقنية المعلومات في المؤسسة، مما يؤدي إلى التعرف على موارد تقنية المعلومات المهمة وتعزيزها، وربط ذلك بضوابط تحكم هذه العمليات والأنشطة والموارد.<sup>17</sup>

#### الممارسات الفضلى لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وإنعكاسها على الأداء الوظيفي:

المحددات التي تستوجب على المؤسسة لتبني برنامج حوكمة المعلومات للتمكن من اكتساب رؤى أكبر حول البيانات التي لها قيمة والحد من المخاطر. وعادةً ما تعزى خروقات البيانات الكبيرة إلى سوء الحوكمة وتضخيم الضرر لتضاؤل ثقة العملاء .

#### الممارسات الفضلى لحوكمة المعلومات :

- إنشاء فريق فعال وظيفي للقيام بمهمة حوكمة المعلومات: لن تنجح أي خطة لحوكمة المعلومات إذا لم تعكس احتياجات وأهداف جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك الجهات القانونية وموظفي الامتثال وإدارة المخاطر والموارد البشرية وتقنية المعلومات وغيرهم، وينبغي أن يكون كل من

<sup>16</sup> <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1195170/FULLTEXT01.pdf>

<sup>17</sup> [https://arab-cio.org/wp-content/uploads/2019/11/COBIT-Timeline-2019\\_ifg\\_eng\\_1118.pdf](https://arab-cio.org/wp-content/uploads/2019/11/COBIT-Timeline-2019_ifg_eng_1118.pdf)

هذه الكيانات ممثلة في مرحلة التخطيط الأولي وأن يكون لها رأي في تحديد معايير النجاح والنتائج الرئيسية والمخاطر المحتملة .

- إجراء تدقيق شامل للبيانات: لا يمكن وضع إطار قوي لإدارة المعلومات دون معرفة ما هو متاح أولاً، ومن المرجح أن تكون كل وحدة أعمال على دراية بمصادر البيانات الرئيسية التي تتفاعل معها، ولكن يجب أن يتم حساب كل شيء بما في ذلك الأشرطة الاحتياطية، والأنظمة القديمة، وأرشيفات البيانات التي يحتمل ألا تدار بنشاط على الإطلاق .

- تقييم ومتابعة المتطلبات القانونية والتنظيمية بعناية: عند تطبيق برنامج حوكمة المعلومات بعيداً عن الأرض، فإنه من المهم للغاية فهم جميع متطلبات الاحتفاظ الخارجية، ومعرفة ما هي البيانات التي يجب أن تبقى ومدة الاحتفاظ بها وإعادة النظر في تلك المتطلبات في كثير من الأحيان لضمان أن خطة الحوكمة ستبقى محدثة .

- تحديد أولويات أنشطة حوكمة المعلومات: لم يتم إنشاء خطط حوكمة المعلومات لتنفيذها بين عشية وإيلة وضحاها، لذلك فمن الأهمية بمكان معالجة القضايا الأكثر إلحاحاً أولاً، وينبغي أن يؤدي تقييم البيانات إلى تحديد أولويات أنشطة حوكمة المعلومات الأولية.

- تدريب الموظفين: بالرغم من أن أعضاء المؤسسة المختارين سيحددون برنامج حوكمة المعلومات، فإن نجاحه النهائي يعتمد بشكل أكبر على القوى العاملة التي تنفذ الخطة بالفعل. وهنا يصبح التدريب ضروري. حيث يجب على الموظفين أن يعرفوا كيف تؤثر السياسات والإجراءات الفردية على أنشطتهم اليومية.

- وضع معايير الإنفاذ والمتابعة: التدريب أمر بالغ الأهمية، ولكن تحقيق الامتثال 100% من الموظفين دون هيكل إنفاذ قوي هو أمر غير واقعي إلى حد بعيد. إن أفضل طريقة لإنفاذ برنامج حوكمة المعلومات هي إجراء عمليات تدقيق دورية لامتثال الموظفين والعمل مع قادة وحدات الأعمال لوضع إجراءات تصحيحية صارمة لعدم الامتثال .

- قياس النتائج: كيف ستثبت فاعلية برنامج حوكمة المعلومات؟ ما هي المقاييس الرئيسية التي يجب تتبعها؟ ينبغي أن تكون هذه الاعتبارات جزءاً من مرحلة تخطيط حوكمة المعلومات. وينبغي المخططين بالمؤسسة أن يضعوا أهدافاً ونتائج مرغوبة، وأن يحددوا كيفية قياس تلك الأهداف في مرحلة مبكرة من العملية.<sup>18</sup>

### تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي:

حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي استكمال لمنظومة الحوكمة المؤسسية التي تعالج بعض المشكلات الإدارية التي تنعكس على الأداء الوظيفي والمؤسسي، ومن أبرز المشكلات التي تعالجها الحوكمة مايلي:

18 هيام حايك، حوكمة المعلومات في المؤسسات الأكاديمية ، مدونة نسيج ، 32-3-3012، موقع الكتروني : <http://blog.naseej.com>

- الإختلال الاخلاقي الوظيفي (الخروج عن مقتضيات الوظيفية وشفافية التعامل).
- إنعدام الحسم في بعض المعايير الإدارية والمالية ومعايير المتابعة والمراجعة (معالجات مسموح بها أو بديلة ومرونة زائدة في بعض معايير المراجعة).
- مقاييس الأداء المعوقة.
- الإختلال الفكري <sup>19</sup>.

#### توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء الوظيفي:

- لتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات المرتبطة بديناميكية الأداء الوظيفي مثل:
- التفاعلية: تسمح لمستخدميها بتبادل الأدوار بما يخلق نوع من التفاعل بينهم وبين الأنشطة الوظيفية التي يؤديونها.
- التزامنية: استقبال المعلومات في أي وقت يناسب المستخدم.
- اللامركزية: تسمح هذه الخاصية باستقلالية تكنولوجيا المعلومات، وذلك لإستقلالية التعامل مع الشبكة المعلوماتية دون تحكم من أي جهة.
- قابلية الحركة: الاستفادة من خدماتها أثناء التنقل عن طريق وسائل متعددة والأجهزة المحمولة.
- قابلية التحويل: إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر.
- تقليص الوقت: ساهمت في رفع الثقل عن المهام وتقليصها، بالحصول على المعلومات في وقت قصير جداً ومعالجتها ونقلها، وإنجاز العمليات في الثانية الواحدة وبدقة متناهية.
- تقليص المكان: توفرت وسائل تخزين تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- المرونة: تعدد استعمالاتها بتعدد الاحتياجات لها.
- تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات لتشكيل شبكات الاتصال ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والسماح بتبادلها مع باقي النشاطات.
- قابلية التواصل: إمكانية الربط بين الأجهزة المختلفة، وإمكانية العمل عن بُعد طبقاً للمقتضيات دون التقيد بمكان أو زمن أو هياكل تنظيمية معقدة. <sup>20</sup>

<sup>19</sup> الحفناوي، ش (2007)، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، مقال منشور، مجلة المحاسب لجمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد (30)،

مصر. [http://www.jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=6469](http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6469)

<sup>20</sup> محمد الهزام (2016)، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، دكتوراه، علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، ص 79.

ومن واقع توظيف تكنولوجيا المعلومات وحوكمتها وتأثيرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات الاجتماعية، يجدر الإشارة إلى وجود عناصر أخرى لها علاقة بإحداث التأثير المطلوب، والتي من أبرزها العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي ذاته.

#### عناصر الأداء الوظيفي:

- للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن مستوى وجود أداء فعال، و ذلك يعود لأهميتها في تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، والتي من أبرزها:
- قدرات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات وقيم تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا فيما يقوم به هذا الموظف.
  - متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبه عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية...)<sup>21</sup>.

#### دوافع الاهتمام بالأداء الوظيفي :

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم. لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا و لعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا<sup>22</sup>.

#### العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي:

<sup>21</sup> توفيق عطية توفيق العجلة (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص25.

<sup>22</sup> خالد محمد الشوايكة، (2008)، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية، ص.41.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أداءها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكل، العمليات، إدارة المنظمة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفو التي تسعى المنظمة لتحقيقه.

لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي <sup>23</sup>:

- تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتطور العملية الإدارية برمتها.
- تسببت في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية إتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.

<sup>23</sup> ندى إسماعيل جيوري، (2003)، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، و تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية ... ص 146. اقتباسات من رسالتي في الدكتوراه [http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_25.html](http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html)

- تسببت في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمته عملياتها وأنشطتها اعتماداً على تطبيقات الحاسوب وشبكة المعلومات مما يساهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.
- تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.
- في النهاية يرى الباحثون في تحليل تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للمؤسسات تتعدد تأثيراتها، وكان من أبرز تلك الآراء ما ملخصه الآتي<sup>24</sup>:
- مجموعة التقنيات المتكاملة (ITG) قامت بتحسين الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في المنظمات مثل توافق تكنولوجيا المعلومات بجودة أفضل مع ممارسات مجموعة التقنيات المتكاملة (De Haes & Van Grembergen، 2009)؛ الارتباط الإيجابي بين الشركة الموجهة نحو تكنولوجيا المعلومات والممارسات (ITG (Heart et al.، 2010).
- وجد Wu و Chiu و Liang و Straub (2011) أن نضج حوكمة تقنية المعلومات يمكن من التوافق الاستراتيجي، والذي يؤدي بدوره إلى أداء تنظيمي أفضل.
- وجد Blackmer (2005) أن المواءمة الاستراتيجية قد تضمن تسليمات تكنولوجيا المعلومات في الوقت المناسب ضمن الميزانية. وبالتالي، تحتاج المنظمة إلى التأكيد على أهمية التبني الفعال لمجموعة التقنيات المتكاملة ((ITG) من أجل زيادة أداء النظام.
- من سياق التدقيق، من المتوقع أن تؤثر آلية حوكمة تقنية المعلومات الفعالة على عملية أعمال التدقيق والتي قد تؤدي إلى أداء وظيفي وإنتاجية أفضل من خلال الاستخدام الفعال لتقنية التدقيق أثناء مهمة التدقيق في البيئة الرقمية تضع حوكمة تقنية المعلومات الفعالة أساساً لمؤسسة التدقيق والقوى العاملة لديها لاتباع السلوك المرغوب فيه وتحفيز السلوك ليكون متوافقاً مع مهمة المنظمة في تقديم رأي تدقيق الجودة.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن دعم الإدارة العليا والاستراتيجيات والسياسات الواضحة كجزء من آلية الحوكمة في التحكم في أنشطة المؤسسة التي تعتبر محركات مهمة لاستخدام تكنولوجيا التدقيق (Mahzan & Lymer، 2014) تلعب خدمة دعم تكنولوجيا المعلومات أيضاً دوراً مهماً في ضمان استخدام تكنولوجيا التدقيق (Ahmi & Kent، 2013) بالإضافة إلى دعم تأثير الثقافة على نجاح التكنولوجيا. وبناءً عليه، فإن الاستخدام الفعال لتقنية التدقيق أثناء مهمة التدقيق من خلال وجود حوكمة فعالة

لتكنولوجيا المعلومات قد يعزز كفاءة مهمة التدقيق ويحسن جودة رأي التدقيق بالإضافة إلى الأداء الوظيفي.