

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

واقع نظم المعلومات الحديثة في الإدارات العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بالجلفة (نموذجاً)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

إشراف الدكتورة: نبيلة وحدي

إعداد الطالب: سعدي راجحي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة بوزريعة- الجزائر 2	أستاذ تعليم العالي	شريف زهرة
مشرفاً ومقرراً	جامعة بوزريعة- الجزائر 2	أستاذ محاضر	نبيلة وحدي
عضواً مناقشاً	جامعة زيان عاشور-الجلفة	أستاذ تعليم العالي	عز الدين بوكربوط
عضواً مناقشاً	جامعة محمد بوضياف- مسيلة	أستاذ محاضر	محمد بدوي سفيان
عضواً مناقشاً	جامعة بوزريعة- الجزائر 2	أستاذ محاضر	عائشة بن صافية
عضواً مناقشاً	جامعة بوزريعة- الجزائر 2	أستاذ محاضر	حورية عيوش

السنة الجامعية 2018/2019

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

واقع نظم المعلومات الحديثة في الإدارات العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية بالجلفة (نموذج)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت

إشراف الدكتورة

نبيلة وحدي

إعداد الطالب

سعد رابحي

السنة الجامعية 2018/2019

شكر وتقدير وعرفان

أحمد الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه،

كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وسلطانه العظيم،

وسعة علمه وعرفه، الذي وفّقني في إتمام هذا البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى المشرفة الدكتورة "نبيلة وحدي"،

التي تكّرت بالإشراف على هذا البحث، والتي لم تهزل علي

بذاتهما وتوجيهاتهما العلمية والمنهجية القيمة والسارمة،

والتي أهدتني زُبدة جهد مسارها التعليمي

من أجل إنجاح هذا العمل، فكانت بمثابة الأستاذة المشرفة الموجهة من جهة

والأخصّ المُعينَة من جهة أخرى...

فلما مني جزيل الشكر والتقدير والاحترام.

إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجعلنا بالعافية

أقدم بإهداء هذا العمل إلى:

من أثاره قلبي على حب العلم أُمِّي رقية رحمها الله،

وإلى من أحسن إلي وشجعني أبي عبد العزيز رحمه الله،

اللذان كانا سبباً في وجودي، (ربي أرحمهما كما ربياني صغيراً).

إلى من تحملهم أعباء تحيبي لغرض الدراسة (أم أولادي) حفظها الله،

وإلى أبنائي الذين صبروا على مشقة تحيبي عنهم:

رقية خلود، عبد الملك عثمان، ورابعة الجليلة.

إلى كل إخوتي وأخواتي وأفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء من قدم لي المساعدة في مشواري الدراسي،

سواء في هذا العمل أو غيره،

الدكتور عبد الحميد دليوح، والدكتور مصطفى ديسا، والدكتور عبد العزيز جناوي

وكل من علمني من مرحلة الابتدائي بداية بالمعلم "حساني محمد القادر"

مروا بمشرفه الماجستير الأستاذ "لوهن حسين"

وصولاً إلى الدكتورة "نبيلة وحدي".

إلى كل طالب علم...

إلى كل هؤلاء أهدي لهم ثمرة هذا العمل...

-- فهرس الدراسة --

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	1-أسباب اختيار موضوع الدراسة
5	2-أهمية وأهداف الدراسة
7	3-إشكالية الدراسة
9	4-فرضيات الدراسة
10	5-تحديد مفاهيم الدراسة
19	6-الدراسات السابقة
29	7-المقاربة السوسيولوجية
32	8-المنهج المتبع والتقنيات المستعملة وكيفية اختيار عينة الدراسة
الفصل الثاني: التطورات الإدارية	
الإدارة العمومية الجزائرية	
41	1- مدخل لنشأة الإدارة
44	1-1- الفكر الإداري في الحضارات القديمة
44	1-2- الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية
52	2- الإدارة العمومية تعريفها وأهميتها ووظائفها
52	2-1- تعريف الإدارة العمومية
53	2-2- أهمية الإدارة العمومية
54	2-3- وظائف الإدارة العمومية
54	3- الإدارة الإلكترونية
54	3-1- ماهية الإدارة الإلكترونية
56	3-2- متطلباتها وصعوبات تطبيقها

58	4- الإدارة العمومية الجزائرية وتطوراتها
58	4-1- الحقبة التاريخية للإدارة العمومية الجزائرية
69	4-2- الإدارة الإلكترونية الجزائرية
الفصل الثالث: نظم المعلومات الحديثة وتقنياتها	
73	1- نشأة نظم المعلومات وطرق بنائها
73	1-1- نشأة نظم المعلومات
74	1-2- بناء نظم المعلومات
76	1-3- المقارنة بين طرق بناء نظم المعلومات القديمة والحديثة
80	2- نظم المعلومات الحديثة
80	1-1- تعريف نظم المعلومات الحديثة
83	2-2- أنواع نظم المعلومات الحديثة
90	3- فوائد وأهمية نظم المعلومات الحديثة
90	3-1- أهمية نظم المعلومات الحديثة
92	3-2- فوائد نظم المعلومات الحديثة
93	3-3- العلاقة التبادلية بين نظم المعلومات والمنظمات
الفصل الرابع: التدريب والاتصال في ظل نظم المعلومات الحديثة	
97	1- التدريب: ماهيته وأنوعه
97	1-1- ماهية التدريب
99	1-2- أنواع التدريبات
101	2- العملية التدريبية: شروط نجاحها، تصميمها وتقييمها
102	2-1- شروط نجاح العملية التدريبية
103	2-2- تصميم العملية التدريبية
104	2-3- تقييم ومتابعة العملية التدريبية
106	3- الاتصال: ماهيته، معوقاته
106	3-1- ماهية الاتصال
113	3-2- معوقات الاتصال
115	4- طرق وأشكال وشبكات الاتصال
115	4-1- طرق الاتصال
117	4-2- أشكال الاتصال

120	3-4- شبكات الاتصال
الفصل الخامس: الأداء الإداري بين التقييم والتحسين	
124	1- مفهوم الأداء ومكوناته وعلاقته بالعمليات الإدارية
124	1-1- مفهوم الأداء
125	1-2- مكونات الأداء
127	1-3- علاقة الأداء بالعمليات الإدارية
130	2- قياس الأداء، أهميته وصعوباته
130	1-2- نظام تقييم عملية الأداء
135	2-2- أهمية وأهداف قياس الأداء
138	2-3- صعوبات قياس الأداء
139	3- العوامل المؤثرة في قيمة الأداء وكيفية التعامل معها
139	1-3- العوامل المؤثرة في قيمة الأداء
141	2-3- كيفية التعامل مع العوامل المؤثرة في قيمة الأداء
142	3-3- تحسين أداء الموظفين
الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة	
الفصل السادس: التعريف بميدان الدراسة وخصائص المبحوثين	
149	1- التعريف بميدان الدراسة
149	1-1- مجتمع الدراسة
150	1-2- مجالات وحدود الدراسة
158	2- عرض وتحليل خصائص المبحوثين
158	1-2- حسب جنس و سن المبحوثين
160	2-2- حسب المستوى الدراسي والمنصب الإداري
162	2-3- حسب الأقدمية وطريقة الالتحاق بالمنصب
الفصل السابع: التدريب المستمر	
على كيفية التعامل مع نظم المعلومات الحديثة لبلوغ الأداء الكفاء	
166	1- تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتدريب المتواصل
166	1-1- استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمبحوثين
167	1-2- تعامل الإدارة مع إدارة التغيير لإدخال التكنولوجيا الحديثة

168	1-3- حاجة المبحوثين للتدريب
169	1-4- أثر التدريب المتواصل في تطوير مهارات الأداء
171	1-5- مدى ضمان الإدارة للدورات تدريبية
173	2- العملية التدريبية ومدى مواكبتها للتطورات الراهنة
173	2-1- فعالية التدريب
174	2-2- تقييم العملية التدريبية وأثرها على تحسين الأداء
176	2-3- مدى توفر الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب العاملين
177	2-4- الغرض من المشاركة في البرامج التدريبية
178	2-5- مدى مواكبة البرامج التدريبية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
179	3- برامج التدريب وكيفية إجرائها
179	3-1- علاقة البرامج التدريبية باحتياجات الإدارة
180	3-2- أهم الاعتبارات التي يجب أن تضعها الإدارة لبرامج التدريب
181	3-3- الأسلوب المستخدم في التدريب وأثره على تطور الأداء
184	3-4- المكان الذي أُجري فيه التدريب
185	3-5- مدة التدريب ومدى كفايتها
187	4- فعالية الدورات التدريبية والعوامل المؤثرة فيها
187	4-1- المادة التدريبية
188	4-2- نوع التدريب الذي تركز عليه الإدارة لتحسين الأداء
189	4-3- عملية تقييم التدريب وأثرها على فعالية وتطوير الأداء
191	4-4- أثر سن المبحوث على تحسن الأداء
192	5- مدى كفاءة التدريب التخصصي وأهميته
192	5-1- الدورات التدريبية وزيادة الكفاءة في أداء العمل
193	5-2- الخضوع إلى تدريب تخصصي
194	5-3- تقييم المبحوثين لسياسة التدريب بالإدارة
الفصل الثامن: تفعيل نظم المعلومات الحديثة للربط بين المستويات الإدارية لدعم الأداء	
199	1- أهمية المعلومات ومدى توافرها بالإدارة

199	1-1- أهمية المعلومات بالنسبة للمبحوث بالإدارة
200	1-2- مدى توفر المعلومات بالإدارة
201	1-2- النظم الأكثر تداولاً بالإدارة
202	2- وظائف نظم المعلومات بالإدارة ومدى التقيد بدورة حياة نظم المعلومات
202	2-1- أثر نظم المعلومات الحديثة على المقدرة في أداء العمل
205	2-2- مدى توفر الكوادر البشرية الكفؤة لتصميم وتنفيذ النظم
206	2-3- الشروط الواجب توافرها في نظام المعلومات
207	2-4- وظائف نظم المعلومات الحديثة
208	3- التلاؤم بين نظم المعلومات الحديثة ومواردها وأهدافها
208	3-1- مدى التلاؤم بين نظم المعلومات ومواردها
209	3-2- الأبعاد التنظيمية الأكثر تأثيراً في نظم المعلومات الحديثة
210	3-3- المكونات الرئيسية لنظم المعلومات الحديثة بالإدارة
211	3-4- هدف نظم المعلومات الحديثة
212	3-5- العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية وأثرها في تحقيق مرونة الأداء
215	4 - مدى التطور في تطبيقات نظم المعلومات والتحويلات التي أحدثتها
215	4-1- نظم المعلومات الحديثة بالإدارة و حلها للمشكلات الإدارية
216	4-2- الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات الحديثة
217	4-3- تطوير تطبيقات نظم المعلومات الحديثة لتحقيق الأداء الكفاء
220	4-4- أثر نظم المعلومات على أسلوب العمل
221	4-5- مدى إنتاج المعلومات بالإدارة
222	5- معوقات تطبيق نظم المعلومات الحديثة بالإدارة وكيفية تجاوزها
222	5-1- أهم معوقات تطبيق نظم المعلومات الحديثة
223	5-2- اقتراحات المبحوث حول تدارك المعوقات
224	5-3- أثر الأقدمية في العمل على اكتشاف طرق الأداء
228	5-4- أثر مكونات نظم المعلومات الحديثة على حل مشاكل العمل بالإدارة
230	5-5- رؤية المبحوث للمعلومات وأثر نُظُمها على دعم العمل

الفصل التاسع: اكمال دورة حياة نظم المعلومات الحديثة

بضمان التغذية المرتدة لتحقيق معايير الأداء الكفاء

235	1- أهمية أجهزة الاتصال ودورها في الإدارة
235	1-1- أجهزة الاتصال المتوفرة واستغلال الأفراد للمعلومات المرتدة
238	1-2- أنواع شبكات المعلوماتية المستخدمة
242	1-3- درجة رضا المبحوث على نتائج العمل بواسطة التغذية المرتدة
243	1-4- دور المبحوث في نظام المعلومات
244	1-5- درجة اهتمام الإدارة لعنصر التغذية المرتدة لنظم المعلومات الحديثة
245	2- التغذية المرتدة وأثرها على نظم المعلومات الحديثة
245	2-1- التغذية المرتدة الأكثر استعمالاً
246	2-2- أهمية التغذية الداخلية والخارجية في تفعيل نظم المعلومات الحديثة
247	2-3- رقابة نظم المعلومات الحديثة وأثرها في تحسين الأداء
249	2-4- أهمية التغذية المرتدة بالنسبة لتنظيم نظام المعلومات
250	2-5- فائدة تنوع نظم المعلومات الحديثة بالإدارة
251	3- مدى توافر المعلومات من خلال التغذية المرتدة
251	3-1- سيولة المعلومات وأثرها على تحسين الأداء
253	3-2- اطلاع المبحوث على مساهمة التغذية المرتدة
254	3-3- أهمية ووظيفة التغذية المرتدة بالنسبة للمبحوث
255	3-4- أهمية التغذية المرتدة في العملية الاتصالية
256	3-5- أثر التغذية المرتدة على الطريقة المعمول بها في الإدارة
259	4- التغذية المرتدة وأهميتها
259	4-1- إرضاء جماهير الإدارة بواسطة التغذية المرتدة
260	4-2- تعامل المبحوث مع نظام المعلومات
261	4-3- تداول مفهوم التغذية المرتدة في الإدارة
262	4-4- صورة التغذية الرجعية
263	4-5- الإسقاطات التي تتبناها الإدارة من خلال التغذية المرتدة
264	5- أهداف التغذية المرتدة بالنسبة للأداء

264	5-1- تداول مفهوم التغذية المرتدة بالإدارة وأثره على تحسين الأداء
266	5-2- مراقبة نظم المعلومات بواسطة التغذية المرتدة وأثره على الأداء
268	5-3- مدى توافق أجهزة الاتصال واستغلال المعلومات في تحسين الأداء
270	5-4- أثر وسائل الاتصال المستعملة بالإدارة على تحسين الأداء
272	5-5- التقيد بدورة حياة نظام المعلومات وأثرها في تحقيق مرونة الأداء
275	خاتمة
279	قائمة المراجع والمصادر
292	الملاحق

-- فهرس الجداول --

الصفحة	الموضوع	
158	توزيع المبحوثين حسب الجنس	1
159	توزيع المبحوثين حسب السن	2
160	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	3
161	توزيع المبحوثين حسب المنصب الإداري	4
162	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	5
163	توزيع المبحوثين حسب الالتحاق بالمنصب	6
166	استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمبحوثين	7
167	تعامل الإدارة مع إدارة التغيير لإدخال التكنولوجيا الحديثة	8
168	حاجة المبحوثين للتدريب	9
169	أثر التدريب المتواصل في تطوير مهارات الأداء	10
171	مدى ضمان الإدارة للدورات تدريبية	11
173	فعالية التدريب	12
174	تقييم العملية التدريبية وأثرها على تحسين الأداء	13
176	مدى توافر الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب الموظفين	14
177	الغرض من المشاركة في البرامج التدريبية	15
178	مواكبة البرامج التدريبية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	16
179	علاقة البرامج التدريبية باحتياجات الإدارة	17
180	أهم الاعتبارات التي يجب أن تضعها الإدارة لبرامج التدريب	18
181	الأسلوب المستخدم في التدريب وأثره على تطور الأداء	19
184	المكان الذي أجري فيه التدريب	20
185	مدة التدريب	21
186	مدى كفاية مدة التدريب	22
187	المادة التدريبية	23
188	نوع التدريب الذي تركز عليه الإدارة لتحسين الأداء	24

189	عملية تقييم التدريب وأثرها على فعالية وتطوير الأداء	25
191	أثر السن على تحسن الأداء	26
192	الدورات التدريبية وزيادة الكفاءة في أداء العمل	27
193	الخضوع إلى تدريب تخصصي	28
194	تقييم المبحوثين لسياسة التدريب	29
199	أهمية المعلومات بالنسبة للمبحوث	30
200	مدى توفر المعلومات	31
201	النظم الأكثر تداولاً بالإدارة	32
202	أثر نظم المعلومات الحديثة على المقدرة في أداء العمل	33
205	مدى توفر الكوادر البشرية الكفؤة لتصميم وتنفيذ النظم	34
206	الشروط الواجب توافرها في نظام المعلومات	35
207	وظائف نظم المعلومات الحديثة	36
208	مدى التلاؤم بين نظم المعلومات الحديثة ومواردها	37
209	الأبعاد التنظيمية الأكثر تأثيراً في نظم المعلومات الحديثة	38
210	المكونات الرئيسية لنظم المعلومات الحديثة	39
211	هدف نظم المعلومات الحديثة	40
212	العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية وأثرها في تحقيق مرونة الأداء	41
215	نظم المعلومات الحديثة وحلها للمشكلات الإدارية	42
216	الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات الحديثة	43
217	تطوير تطبيقات نظم المعلومات الحديثة وأثرها في تحقيقي الأداء	44
220	أثر نظم المعلومات الحديثة على أسلوب العمل	45
221	مدى إنتاج المعلومات الإدارية	46
222	أهم معوقات تطبيق نظم المعلومات الحديثة	47
223	اقتراحات المبحوثين حول تدارك المعوقات	48
224	أثر الأقدمية في اكتشاف طرق الأداء الكفؤة	49
226	نظم المعلومات الحديثة وتأثيرها في دعم الأداء	50
228	مكونات نظم المعلومات الحديثة وتأثيرها على مشكلات العمل	51
230	رؤية المبحوث للمعلومات وأثر نظمها على دعم العمل	52
235	أجهزة الاتصال بالإدارة ومدى استغلال الأفراد للمعلومات المرتدة	53

236	أثر وسائل الاتصال المستعملة على إرضاء جماهيرها	54
238	أنواع شبكات المعلومات المستخدمة بالإدارة	55
239	فوائد استخدام شبكة المعلومات الداخلية في تعزيز التغذية المرتدة	56
240	فوائد استخدام شبكة المعلومات الخارجية في تعزيز التغذية المرتدة	57
242	درجة رضا المبحوثين على نتائج العمل بواسطة التغذية المرتدة	58
243	دور المبحوث في نظم المعلومات الحديثة	59
244	درجة اهتمام الإدارة لعنصر التغذية المرتدة لنظم المعلومات الحديثة	60
245	التغذية المرتدة الأكثر استعمالاً	61
246	أهمية التغذية الداخلية والخارجية في تفعيل نظم المعلومات الحديثة	61
247	رقابة نظم المعلومات الحديثة وأثرها في تحسين الأداء	63
249	أهمية التغذية المرتدة بالنسبة لتنظيم نظام المعلومات	64
250	فائدة تنوع نظم المعلومات الحديثة	65
251	سيولة المعلومات وأثرها على تحسين الأداء	66
253	مدى اطلاع المبحوث على مساهمة التغذية المرتدة	67
254	أهمية ووظيفة التغذية المرتدة بالنسبة للمبحوث	68
255	أهمية التغذية المرتدة في العملية الاتصالية	69
256	أثر التغذية المرتدة على الطريقة المعمول بها في الإدارة	70
257	التغذية المرتدة وأثرها في تحسين الأداء	71
259	إرضاء جماهير الإدارة بواسطة التغذية المرتدة	72
260	تعامل المبحوث مع نظام المعلومات	73
261	مدى تداول مفهوم التغذية المرتدة	74
262	صورة التغذية المرتدة	75
263	الإسقاطات التي تتبناها الإدارة من خلال التغذية المرتدة	76
264	مدى تداول مفهوم التغذية بالإدارة وأثره في تحسين الأداء	77
266	مراقبة نظم المعلومات الحديثة بواسطة التغذية المرتدة وأثرها على الأداء	78
268	مدى توفير أجهزة الاتصال للمعلومات وأثره على تحسين الأداء	79
270	أثر وسائل الاتصال المستعملة على تحسين الأداء	80
272	التقيد بدورة حياة نظام المعلومات وأثرها في تحقيق مرونة الأداء	81

-- فهرس الأشكال --

الصفحة	الموضوع	الرقم
110	نموذج (شانون ووافر)	1
111	العلاقة بين الاتصال الالكتروني والاتصال الإنساني	2
132	عناصر تقييم الأداء	3
143	سُّلم الحاجات (لماسلو)	4
146	ملخص الجانب النظري للدراسة	5

ملخص الدراسة بالعربية

الدراسة التي بين أيدينا تتناول واقع نظام المعلومات الحديث في الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل: ما واقع انتهاج الإدارة العمومية الجزائرية لأسلوب نظام المعلومات الحديث؟

ومنه انبثقت أسئلة الدراسة كما يلي:

- 1- ما مدى حرص الإدارة العمومية الجزائرية على تدريب وتعليم مواردها البشرية، على استعمال أجهزة الحواسيب وبرامجها المتطورة بما يؤثر في بلوغ الأداء الكفاء؟
- 2- ما هي الإستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العمومية الجزائرية على تبني نظام معلومات فعّال يربط بين كافة المستويات الإدارية لحل المشاكل الهيكلية وغير الهيكلية وشبه الهيكلية، ويؤدي إلى دعم الأداء الكفاء؟
- 3- ما مدى حرص الإدارة العمومية الجزائرية، على اكمال دورة حياة نظام المعلومات، ما من شأنه أن يؤثر بشكل فعّال على تحسين الأداء؟

وقد قمنا بمحاولة منا تقسيم الدراسة إلى قسمين، قسم نظري يحتوي على خمسة فصول وهي (الإطار المنهجي للدراسة، الإدارة العمومية الجزائرية، نظام المعلومات، الاتصال والتدريب، والأداء)، وقسم آخر ميداني كذلك يحتوي على أربع فصول وهي: (التعريف بميدان الدراسة وأدوات جمع بياناتها، أهمية التدريب، تبني نظام معلومات فعّال، اكمال دورة حياة نظام المعلومات)، ثم بعد العرض النظري والميداني للدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج تليها خاتمة الدراسة.

واستعنا في هذه الدراسة لجمع بياناتها بأداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة ثم السجلات والوثائق، وفي تحليلنا لإحصائيات هذه البيانات استعنا بـ (SPSS18) و (Excel). أما من ناحية تحليل النتائج الإحصائية فقد قمنا بالاعتماد على المنهج الاستنباطي الوصفي.

Résumé de l'étude en français

L'étude en notre possession traite de la réalité du système d'information de l'administration publique algérienne en essayant de répondre à la question suivante: quelle est la réalité de l'approche de l'administration publique envers le système d'information moderne?

Les questions de l'étude sont apparues comme suit:

1. Dans quelle mesure l'administration publique algérienne souhaite-t-elle former et éduquer ses ressources humaines à l'utilisation des ordinateurs et des programmes avancés qui influent sur la réalisation de performances performantes?
2. Quelle est la stratégie adoptée par l'administration publique algérienne pour adopter un système d'information efficace reliant tous les niveaux administratifs afin de résoudre les problèmes structurels et non structurels et conduisant à un soutien efficace des performances?
3. Dans quelle mesure l'administration publique algérienne souhaite-t-elle mener à bien le cycle de vie du système d'information, ce qui affecterait effectivement l'amélioration des performances?

Nous avons essayé de diviser l'étude en deux parties, une partie théorique contenant cinq chapitres (cadre du programme d'études, administration publique algérienne, système d'information, communication, formation et performance), et une autre partie consacrée au domaine comprenant également quatre chapitres: Les données, l'importance de la formation, l'adoption d'un système d'information efficace, l'achèvement du cycle de vie du système d'information) et, après la présentation théorique et sur le terrain de l'étude, nous avons extrait un ensemble de résultats suivi de la conclusion de l'étude

Dans cette étude, nous avons utilisé données, formulaire, entretien, observation, enregistrements et documents, ainsi que (SPSS) et (Excel) dans l'analyse des statistiques de ces données. En termes d'analyse des résultats statistiques, nous nous sommes appuyés sur une approche descriptive.

English Study Summary

The study in our possession deals with the reality of the information system of the Algerian public administration by trying to answer the following question: what is the reality of the public administration's approach towards the modern information system?

The questions of the study appeared as follows:

1. To what extent does the Algerian public administration wish to train and educate its human resources in the use of computers and advanced programs that affect the achievement of high performance?
2. What is the strategy adopted by the Algerian public administration to adopt an effective information system linking all administrative levels to solve structural and non-structural problems and leading to effective performance support?
3. To what extent does the Algerian public administration wish to carry out the life cycle of the information system, which would effectively affect the improvement of performance?

We have tried to divide the study into two parts, a theoretical part containing five chapters (curriculum framework, Algerian public administration, information system, communication, training and performance), and another part devoted to the field comprising: also four chapters: Data, the importance of training, the adoption of an effective information system, the completion of the information system life cycle) and, after the theoretical and field presentation of the study, we extracted a set of results followed by the conclusion of the study

In this study, we used data, form, interview, observation, records and documents, as well as (SPSS18) and(Excel)in analyzing the statistics of these data. In terms of analysis of the statistical results, we relied on a descriptive approach.

مقدمة

يعيش العالم حالة من التطور المتسارع وتكامل بين العلوم لتحقيق التطور التكنولوجي، فتطور علم ما يحتاج إلى الاستعانة بعلم أو علوم أخرى، فعلم الفلك مثلاً هو في حاجة ماسة إلى علم الرياضيات لحساب سرعة نجم أو قياس كثافته أو إلى نحو ذلك، كما أن علم الجنايات يستعين بالعلوم الإلكترونية، خاصة الأدوات الإلكترونية الدقيقة البحثية، التي تبحث وتكتشف العناصر الدقيقة والخفية التي لا تُرى بالعين المجردة؛ هذا يعطي فكرة على أنّ دائرة المعرفة والتطور العلميين لا تتسع إلا بتكامل العلوم؛ والمعرفة العلمية في غضون القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، أصبحت سلاح ذا فعالية وأداة مهمة من خلال كيفية الحصول على المعلومات الصحيحة والمهمة، والمعلومة بدورها سلعة افتراضية يقاس ثمنها حسب الحاجة إليها وحسب وقت وصولها لمن يحتاجها، لذلك دعت الحاجة إلى ظهور مؤسسات مختصة في امتلاك أدوات وأجهزة مع أنظمة تستقطب المعلومات وتنظمها وتعالجها، ثم في الأخير تسويقها إلى جهات هي في أمس الحاجة إليها، في حين أدت الظروف والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات التي تُحيط بالمؤسسة (الجهة التي تحتاج للمعلومة) أدت هذه الظروف إلى تطوير طرق ومجالات البحث عن المعلومات، مع السعي لإنتاج المعلومات وفق برامج وتنظيم تخدم الغرض المنشود، فالكم الهائل من المعلومات يستلزم نظم وبرامج مُحكمة ومنظمة تُرتب هذه المعلومات بغرض خدمة المجتمع.

وقد ضمت هذه الدراسة باب نظري وباب ميدان وكل باب يحتوي على فصول؛ فالفصل الأول تناولت فيه الإطار المنهجي للدراسة الذي يحمل (أسباب اختيار موضوع الدراسة، مع ذكر أهدافها وأهميتها، مبرراً لإشكالية الدراسة، وفرضياتها، إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة، والمقاربة السوسيولوجية المعتمدة، مروراً بالدراسات المشابهة والسابقة لهذه الدراسة وصولاً إلى المنهج المتبع في جمع وتحليل بيانات الدراسة)؛ أما عن الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان التطورات الإدارية (العمومية الجزائرية)، ثم بعد ذلك يأتي الفصل الثالث تحت عنوان نظم المعلومات الحديثة وتطبيقاتها، الفصل الرابع فكان فحواه عن التدريب الاتصال الإداري، وصولاً

في هذا الباب إلى الفصل الخامس بعنوان الأداء الإداري بين التقييم والتحسين؛ أما عن الباب الثاني من الدراسة وهو الباب الميداني الذي بدأته بالفصل السادس من الدراسة بعنوان مجتمع الدراسة وخصائصه، مُعرجاً عن الفصل السابع تحت عنوان الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء، معرجاً على الفصل الثامن تحت عنوان تبني نظام معلومات فعّال كرابط بين المستويات الإدارية، أما عن الفصل التاسع والذي يعتبر آخر فصل في هذا الباب وكان فحواه حول الحرص على اكتمال دورة حياة نظام المعلومات لإحداث التنظيم الذاتي لنظم المعلومات الحديثة؛ وصولاً إلى نتائج الدراسة ثم الخاتمة، مع ذكر المصادر والمراجع المعتمدة في هذه الدراسة.

وقد سرت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي الوصفي التحليلي، إضافة إلى الاعتماد على عدة أدوات في جمع بيانات الدراسة، وهي (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق)، أما من ناحية تحليل البيانات الكمية للدراسة فقد استعملت برنامج (SPSS 18) وبرنامج (Excel). وذلك من أجل تنظيم وإبراز العلاقات التي تربط متغيرات الدراسة، إضافة إلى أهمية نظم المعلومات الحديثة بالنسبة للعمل الإداري، لذلك فسنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع نظم المعلومات الحديثة بالإدارة العمومية الجزائرية.

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة

1-أسباب اختيار موضوع الدراسة

2-أهداف وأهمية الدراسة

3-إشكالية الدراسة

4-فرضيات الدراسة

5-تحديد مفاهيم الدراسة

6-المقاربة السوسيولوجية

7-المنهج المتبع والتقنيات المستعملة وكيفية اختيار عينة الدراسة

8-الدراسات السابقة

1 – أسباب اختيار موضوع الدراسة

تحظى مواضيع الدراسة بتفاوت من حيث الأهمية، وفي مجملها ينطلق اختيار موضع دراسة ما من ذات الباحث، بمعنى أن البحث والدراسة في موضوع العمل الإداري نابع من الميول الشخصي للطلاب، خاصة في محاولة اكتشاف المؤثرات والعوامل التي من شأنها أن تؤثر إيجاباً في العمل الإداري كإدخال التكنولوجيا للعمل الإداري، أما عن السبب الثاني والذي يندرج داخل هذا السبب هو محاولة تكملة موضوع الماجستير بعنوان (نظم المعلومات الحديثة ودوره في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية)، فمن خلال هذا الاختيار سأحاول ربط موضوع الدراسة بالتخصص (علم اجتماع المناجمنت).

تفرض الدراسة الموضوعية في شتى البحوث أو الدراسات، أن يتخلص الباحث من الذاتية، بمعنى أن يتخلص من الأحكام المسبقة حول موضوع ما والقطيعة الاستمولوجية، لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتأسيس عمل سوسيولوجي يخضع لإدخال التكنولوجيا في العمل الإداري، كما أنّ الواقع التسييري للإدارة العمومية الجزائرية يكشف تخبطها في عدة مشاكل، منها صعوبة التحكم في تسيير الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية، كما يغلب على هذه المشاكل أحياناً الإهمال أو صعوبة التحكم في التسيير؛ لذلك جاءت هذه الدراسة ومحاولة مني لإثراء المكتبة الجامعية والوطنية للبحث في المواضيع السوسيولوجية والمتعلقة بإدخال التكنولوجيا للعمل الإداري.

2 – أهمية وأهداف الدراسة

يسير التطور العلمي والتكنولوجي بخطى متسارعة ومعقدة، تفرض على المجتمعات مسايرة ومواكبته هذا التطور، لهذا تتبنى الإدارات الحديثة منهج تكوين وتأهيل أفرادها للمسايرة والانسجام مع هذه التطورات والمستجدات، وتكون على أهبة من الاستعداد لكل ما هو جديد قد يخدم الإدارة ففتنباه أو العكس.

وفي هذا الصدد يقول (طلعت إبراهيم لظفي): "... يهتم علماء الاجتماع اهتماما كبيرا بدراسة الآثار الاجتماعية الناجمة عن التقدم التكنولوجي، إذ تعد التكنولوجيا من أهم مصادر التغيير

الاجتماعي ...¹. وانطلاقاً من هذا فسنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع إدخال نظم المعلومات الحديثة في التعاملات الإدارية، خاصة الإدارة العمومية، مع تبيان العوامل التي من شأنها أن تؤثر وتُغيّر الأداء الإداري وذلك من خلال تسليط الضوء على قيمة التدريب على أجهزة الحواسيب بالإدارة، مع تبيان أهمية أنظمة المعلومات المتكاملة والتي تربط أطراف ومستويات الإدارة العمومية من أجل تحقيق أداء كفاء.

3 – إشكالية الدراسة

يهتم الباحثون في المجال الإداري بدراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة، بتسليط الضوء على المؤشرات التي تتحكم في نجاح العمل الإداري أو المُنظمي، لهذا فهم يسعون جاهدين من أجل إيجاد طرق تُسهل العمل الإداري، وتجعل منه منظماً ومتطوراً، باعتبار أن الإدارة هي روح المنظمة أو المجتمع ككل؛ فنجاح المنظمة أو الإدارة يقتضي عليها تحقيق أهدافها المنشودة، كما يرتبط هذا النجاح بقدرتها على التوفيق بين شتى مواردها وأهدافها، ومن أجل تسهيل العمل الإداري يقتضي عليها توفير المعلومات اللازمة عن البيئة الداخلية والخارجية، ولا يكون لها ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعّال، يربط بين الموارد والأهداف، ونظراً لأهميته في العمل الإداري فقد بيّن (مدحت محمد أبو النصر) أهميته في قوله عن نظام المعلومات أنّه: "... مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة معاً، والتي تجمع الحقائق والبيانات، وتعالجها وتخزنها، وتقدم المعلومات المطلوبة والمناسبة والجيدة منها"¹. ويُضيف عن مهام نظم المعلومات أنّه: "... مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة والمصممة والمحفوظ بها، ليستخدمها الأفراد، بمساعدة التكنولوجيا الخاصة بتجهيز المعلومات، وذلك بغرض تقديم معلومات حينية للإدارة"²؛ كما أنّ نظام المعلومات لا بد له من اتصال فعّال تسري من خلاله المعلومات داخل المنظمة بشكل سريع وسهل، ونقصد بالاتصال كما بيّن أهميته (فضيل ديليو) بالنسبة للعمل الإداري أنّه: "... تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة، لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها، ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين"³. كما أنّ التحكم في تسيير الأجهزة الاتصالية المتطورة توفر أفراد أو تقنيين داخل الإدارة لهم مقدرة على التحكم بها، ومع التغير التكنولوجي المتسارع، فقد زاد الاهتمام الإداري بالاستثمار في المجال البشري خاصة من جهة تدريب أفراد المنظمة على التحكم بالأجهزة والعمل الإداري، وذلك باعتبار الفرد بالمنظمة عنصر فعّال بها، فقد وجب على الإدارة تدريب أفرادها على كل ما يتعلّق بالعمل الإداري، بُغية تطوير مهارات الموظفين مع مواكبة التطور؛ ويعتبر التدريب وسيلة أدارية وعملية وعلمية وفنية، لكي نرتقي بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن، شكلاً وأسلوباً، لبلوغ مسعى الاستخدام الأمثل والأفضل

¹ مدحت محمد، أبو النصر. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. ط1. القاهرة(مصر): مجموعة النيل العربية، س2007، ص146.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ فضيل، ديليو. الاتصال: مفاهيمه ونظرياته ووسائله. القاهرة(مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، س2003، ص16.

للموارد البشرية. وقد بيّن (أحمد الطغياني) التدريب بأنّه: "... الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"¹.

وقد بدأ الاهتمام بالجانب الإداري للمنظمات في الدول العربية، خاصة من خلال تبنيها لنظم معلومات يربط بين كافة المستويات الإدارية والحصول على معلومات تخص البيئة الخارجة والداخلية للمنظمة، وذلك من أجل التحكم في زمام العمل الإداري، وتحقيق أهداف المنظمة، ونظراً لأهمية التسيير الإداري عالمياً ومحلياً، والدور الفعّال الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة أو المجتمع ككل.

ومن خلال تحقيق نظم المعلومات لأداء أفضل للعمل الإداري في بعض الدول العربية، فقد بدأت بوادر الاهتمام تظهر من طرف مفكرين إداريين جزائريين، تسعى إلى إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري العمومي من أجل تحسينه، وتحقيق أهداف الإدارة العمومية خاصة باعتبارها لصيقة بما يخص المواطن، والمتمثلة في تقديم الأداء الحسن أو الكفاء له، والإدارة الجزائرية تسعى سعياً متواصلًا من أجل تقريب الإدارة من المواطن، وذلك من خلال تسريع العمل الإدارية وتحسين أدائه مع تقديمه للمواطن والمجتمع بشكل أفضل.

ويعتبر (على غربي وبلقاسم سلاطينية) الأداء: "... بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت، الذي يُعبّر على المستوى الذي يُحقّقه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"². فالعمل الإداري الكلاسيكي يعتمد اعتماداً كلياً على العمل اليدوي والجهد البشري، وعلى الورقي منه خاصة من ناحية الجرد للموارد البشرية وغير البشرية، غير أنّه من ناحية إضافة معلومة أو خصوصيات فرد بالمنظمة أو سحبها، فإنّ البرنامج اليدوي الورقي، في هذه الحالة يقع في مشكلة تنظيم المعلومات أو ترتيبها أبجدياً، لهذا جاءت أصوات من مفكرين يدعون لإدخال التكنولوجيا للعمل الإداري وذلك من أجل تسهيل العمل الإداري بالنسبة للموظف والإدارة أو المجتمع ككل، باعتبار أن نظم المعلومات، كما بيّناه مسبقاً، أنّه يقوم بجمع المعلومات والبيانات ويقوم بمعالجتها وتخزينها مع التسهيل الوصول إليها واستعمالها، وتُعتبر هذه المبادرة جديدة على الإدارة العمومية الجزائرية.

¹ أحمد، الطغياني. التدريب الإداري المعاصر. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، س2007، ص15.

² علي غربي إسماعيل، قيرة وبلقاسم سلاطينية. تنمية الموارد البشرية. القاهرة(مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، س2007، ص130.

من هذا المنطلق جاءت الدراسة لتسليط الضوء على واقع نظم المعلومات الحديث في الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي ما واقع انتهاج الإدارة العمومية لنظم المعلومات الحديثة ؟

ومنه انبثقت أسئلة الدراسة كما يلي:

1- ما مدى حرص الإدارة العمومية الجزائرية على تدريب مواردها البشرية، على استعمال أجهزة

الحواسيب وبرامجها المتطورة بما يؤثر في بلوغ الأداء الكفاء؟

2- ما هي الإستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العمومية الجزائرية على تبني نظم معلومات

حديثة فعّال يربط بين كافة المستويات الإدارية لحل المشاكل الهيكلية وغير الهيكلية والشبه

هيكلية، ويؤدي إلى دعم الأداء الكفاء؟

3- ما مدى حرص الإدارة العمومية الجزائرية، على اكمال دورة حياة نظم المعلومات الحديثة، ما

من شأنه أن يؤثر بشكل فعّال على تحسين الأداء؟

4 - فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الأسئلة سنصيغ فرضيات تتمحور حول واقع نظم المعلومات الحديثة في

الإدارة العمومية الجزائرية، وسنعرضها على النحو التالي:

◀ الفرضية الأولى

تولي الإدارة العمومية الجزائرية اهتماما كبيرا بالتدريب المستمر لمواردها البشرية، على كيفية التعامل

مع أي نظام معلومات حديث وصيانته بصفته منتجا للمعلومات وذلك من خلال استخدام أجهزة

الحواسيب وبرامجها المتطورة بشكل فعال في إتاحة المخرجات، ما من شأنه التأثير إيجابا في بلوغ

معايير الأداء الكفاء.

◀ الفرضية الثانية

تحرص الإدارة العمومية الجزائرية في ظل التقلبات الهائلة في المجالات الإدارية، على تبني نظم معلومات حديثة فعالة تربط بين كافة المستويات الإدارية لحل المشكلات الهيكلية وشبه الهيكلية وغير الهيكلية، الأمر الذي يؤدي إلى دعم الأداء الكفاء.

◀ الفرضية الثالثة

تحرص الإدارة العمومية الجزائرية على اكمال دورة حياة نظم المعلومات الحديثة على مستواها بضمان التغذية الرجعية والرقابة المستمرة كتقييم للمعلومة المرتدة، باعتبارهما مجتمعان لإحداث نوع من التنظيم الذاتي لهذه النظم، وهو ما يؤثر بشكل فعّال في تحسين الأداء.

5 - تحديد مفاهيم الدراسة

لكل علم أو دراسة مصطلحات أو مفاهيم يستعملها الباحث حول دراسته، وهذه المفاهيم تحتاج إلى شرح من الباحث، كما أنّ كل مفهوم يحتاج إلى تعريف عام وتعريف خاص، أو حتى خاص الخاص، بمعنى سنقوم في هذا العنصر بمحاولة تعريف مفاهيم الدراسة مفهوماً مفهوماً، تعريفاً عاماً، ثم نقوم بتعريف المفهوم حسب التخصص، وصولاً إلى محاولة إعطاء تعريف للمفهوم حسب حاجة الدراسة التي بين أيدينا، كما يجب علينا الدراية الكاملة بالمفاهيم التي تحتاج منا توسعاً في الشرح وإعطائها الحق المستوفي من تعاريف سابقينا من مفكرين وباحثين، مع الإشارة إلى التعريف الإجرائي الذي يرتبط أساساً بموضوع الدراسة، تلك المفاهيم هي التي يدور حولها موضوع البحث، وتحديد المفاهيم جيداً يعطي للدراسة مغزى وهدف، وقد ركزت على بعض المفاهيم وذلك بعرض بعض تعاريف علماء وباحثين في هذا المجال، واستخلاص تعريف إجرائي يخص الدراسة، وهي كآلاتي:

5-1- مفهوم الواقع

أ- لغة: "... له دلالة مرتبطة بفعل وقع في اللغة، أي: ما حصل وتعين، وأصبح عياناً منظوراً، أو خبراً متحصلاً لواقعة أو نازلة أو حدث، وبذلك وقع في زمن محصور وغير ممتد"¹

¹ اللوكية الأدبية واللغوية، www.alukah.net تمت زيارة الموقع يوم 20 أكتوبر 2018 على الساعة 17:41.

ب- اصطلاحاً: يحظى مصطلح الواقع بعناية تعريفية من قبل مفكرين وفلاسفة، ذلك أنه ملازم لما هو حقيقي في الحياة الفردية والجماعية، وقد استمر المفكرين والفلاسفة في البحث في مصطلح الواقع عبر تاريخ المعرفة البشرية، ومن بين هؤلاء (ديكارت René Descartes) الذي أعطى تعريفاً مبسطاً للواقع في قوله: "... الواقع من المفاهيم الواضحة التي نبيهما إذا ما حاولنا تحديدها"¹.

وكذلك "... الواقع هو الذي لا يوجد في النظري فقط بل إنما هو موجود فعلاً"².

ج- إجرائياً: الحالة التي هي عليها المنظمة من حيث تبنيها لمنهج معين في تعاملاتها الإدارية، وفي هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على التعاملات الإدارية في بعض الإدارات العمومية الجزائرية، من حيث تبنيها لنظم المعلومات الحديثة والمتجددة باستمرار، مبرزين في ذلك مزايا الاستعمال لهذه النظم المتطورة ومدى تسهيلها للعمل الإداري.

5-2- مفهوم النظام

أ- لغة: "... نظم اللؤلؤ، ينظمه، ونظمه نظاماً ونظمه بمعنى: ألّفه وجمعه في سلك واحد فانظم وتنظم"³

ب- اصطلاحاً: النظام كما عرفه (عادل حرحوش وزميله) هو "... مجموعة من وحدات وعناصر أو عمليات مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض..."⁴.

كما يمكن تعريف النظام بأنه: "... مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص، والأشياء تعني مكونات النظام وأجزائه، وهي أجزاء غير محددة قد تكون مادية أو مجردة، أما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام ببعضها..."⁵. بمعنى أن النظام هو انسجام

¹ Dictionnaire le robert seuil de sociologie, éditions le robert seuil, 1999, p441.

² Dictionnaire Quillet de la longue française, Editions librairie Aristide Quillet, paris 1975, p159.

³ منهل الثقافة التربوية، www.manhal.net تمت زيارة الموقع يوم 20 أكتوبر 2018 على الساعة 17:17.

⁴ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. إدارة الموارد البشرية. ط 2. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع، س 2006، ص 262.

⁵ نعيم إبراهيم، الظاهر. تنمية موارد بشرية. ط 1. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع، س 2009، ص 116.

وترابط مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من اجل غاية مشتركة بين المشاركين داخله وذلك بأقل تكاليف ممكنة.

يعرف (كامل بربر) النظام بأنه: "... هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تريبا كليا موحدًا..."¹. ويضيف في تعريفه للنظام بأنه: "... وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة..."². ويعرف (فايز جمعة) النظام بأنه: "... مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام..."³. كما يعرف (حسين حريم) النظام بأنه: "... الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كليا موحداً وهكذا فالإنسان نظام والدائرة / القسم نظام..."⁴. ويعرف (نعيم إبراهيم الظاهر) النظام بأنه: "... مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص، والأشياء تعني مكونات النظام وأجزائه وهي أجزاء غير محددة، قد تكون مادية أو مجردة، إما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام مع بعضها بالشكل الذي يجعل منها نظاماً نافعا، إما الخصائص فهي صفات أجزاء ذلك النظام..."⁵.

كما يرى (المهدي الطاهر غنية) في النظام بأنه: "... لكل نظام بيئة تحتوي على الكثير من المتغيرات تؤثر ف النظام وتتأثر به..."⁶.

ج- إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة لمفهوم النظام نستشف أنه يتكون من ثلاث مكونات أو ركائز يعتمد عليها، فبدون أحدها لا يمكن أن يكتمل البناء النظامي وهذه المكونات هي:

- المُدخلات والتي تتمثل في الموارد (مادية وبشرية) و وسائل الإنتاج
- العمليات والنشاطات والمتمثلة في العمليات الإدارية بشتى أنواعها (اتصال، رقابة، تخطيط، توجيه، قيادة، وتقييم ...)

¹ كامل، بربر. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات مديرين. بيروت (لبنان): دار المنهل اللبناني، 2008، ص 51

² نفس المرجع. ص 51.

³ فايز جمعة صالح، النجار. مرجع سابق. ص 11.

⁴ حسين، حريم. مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات – عمليات إدارية – وظائف منظمة). ط 1. الأردن: دار حامد للنشر وتوزيع، 2006. ص 69.

⁵ نعيم إبراهيم، الطاهر. مرجع سابق. ص 116.

⁶ نفس المرجع. ص 103.

- المخرجات هي ما تقدمه المنظمة للمجتمع من خدمات سواء إدارية أو إنتاج لسلع ذات استهلاك مادي، مقابل فوائد مادية تعود على المنظمة.

وكل منظمة تقوم على منهج مُسطر متكاملًا ومتربطاً ترابطاً تاماً، يهدف إلى غايات منشودة.

5-3- مفهوم البيانات

أ- لغة: البيانات جمع بيان ويتمثل استعمالها في الإحاطة بخصوصيات جماعة أو فرد أو حتى شيء مُعين، وقد عرفها ياسين غالب بأنها: "... حقائق خام قد تكون أرقاماً، صوراً، صوتاً أو حتى رموزاً..."¹

ب- اصطلاحاً: عرف نعيم إبراهيم الظاهر البيانات أنها: "... مجموعة الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور (الخام) المتعلقة بموضوع معين..."². و كما عرفها (فايز جمعة) بأنه: "... المادة الولية الخام التي تدخل كمدخلات، ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات..."³. يعرف (عادل حرحوش) البيانات بأنها: "... المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها..."⁴.

ج- إجرائياً: نقصد في هذه الدراسة البيانات من أرقام و إحصائيات حول موضوع معين، تقوم المنظمة بتكليف أشخاص مخولين للإمام بهذا الموضوع، حيث يقومون بجمع البيانات حول الموظف والمواطن وكل ما له علاقة بالإدارة، وكلما كانت البيانات كثيرة وفي وقتها حول الموضوع المراد الإمام به، كان تحقيقها للهدف المنشود أحسن.

5-4- مفهوم المعلومات

أ- لغة: "... مشتقة من الفعل علم، وتدل على الإحاطة ببواطن الأمور والوعي، والإدراك"⁵

¹ ياسين، غالب. نظم مساندة القرارات. ط1. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، س2006، ص15.

² [http : wikipedeia.org /wiki](http://wikipedeia.org/wiki) تمت زيارة الموقع يوم 15 أكتوبر 2018 على الساعة 12:27.

³ فايز جمعة صالح، النجار. مرجع سابق. ص 20.

⁴ عادل حرحوش، صالح وسعيد مؤيد سالم. مرجع سابق. ص 263.

⁵ موضوع. www.mawdoo3.com تمت زيارة الموقع يوم 2018/10/20 على الساعة 17:21.

ب- اصطلاحاً: يقول (عادل حرحوش) في تعريفه للمعلومات أنها: "... عندما تجهز هذه البيانات وتنظم ويصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات"¹.

يبين (فايز جمعة) الفرق بين البيانات والمعلومات في تعريفه للمعلومات بأنها: "... بيانات تمت معالجتها، إذ تم تصنيفها، وتحليلها، وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها..."². كما يجب أن تتوفر في المعلومات الجاهزة للاستعمال خصائص، التوقيت السليم، والدقة والملائمة والشمول .

يبين (مصطفى العليان) البيانات والمعلومات في قوله: ".. البيانات data هي مواد وحقائق خام أولية rowfacts، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل معين..."³.

ويعرف (دافيز Davis) المعلومات: "... على أنها البيانات التي تم تحويلها بطريقة لكي تصبح ذات معنى لدى الشخص الذي يتلقاها، والتي تؤثر مباشرة على أفعاله وقراراته"⁴

كما يقول (شرف الدين خليل) في كتاب الإحصاء الوصفي عن البيانات أنها: "... طريقة جمع البيانات وتبويبها وتلخيصها من أهم وظائف علم الإحصاء، إذ لا يمكن الاستفادة من البيانات الخام، ووصف الظواهر المختلفة محل الاهتمام، إلا إذا تم جمع البيانات وعرضها في شكل جدلي، أو بياني من ناحية، وحساب بعض المؤشرات الإحصائية البسيطة التي تدلنا على طبيعة البيانات من ناحية أخرى"⁵.

ج- إجرائياً: من خلال عرض صفة البيانات وصفة المعلومات نرى أنّ البيانات هي عبارة عن مواد خام من أرقام ومعطيات حول موضوع ما، تتم معالجتها مع ربطها بعضها ببعض وفق معايير، لكي تصبح لها قيمة ويطلق عليها بعد ذلك المعلومات، كما في التصنيع مثلا : تجمع المواد الخام وتتم معالجتها وتمزج ببعضها وفق معايير ما لكي تعطى لها صبغة الإنتاج وتصبح جاهزة للاستعمال.

¹عادل حرحوش، صالح وسعيد مؤيد سالم. مرجع سابق. ص 262.

² فايز، جمعة صالح النجار. مرجع سابق. ص 20.

³ ربحي مصطفى، العليان. إدارة المعرفة. ط2. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر وتوزيع، س2012، ص 273

⁴ Claude Alazard & DecFK, Manuel application, contrôle de gestion, Epreuve N7 5eme édition, Dunod, paris, 2001, P84 .

⁵ شرف الدين، خليل. إحصاء وصفي (شبكة دراسات وأبحاث اقتصادية). www.rree.net تمت زيارة الموقع يوم 2016/20/15.

وتكلف الإدارة أو الدولة أشخاص معينين بجمع أرقام و إحصائيات حول ظاهرة ما، ثم يقومون بترتيب وتبويب وعلاج هذه الأرقام والإحصائيات وتقديمها على شكل معلومات جاهزة مبسطة لمن يحتاجها في الإدارة

5-5- مفهوم الحديث (المتجدد)

أ- لغة: "...حديث : جديد، جمع: حدثاء وحدث ومبتكر، ومستحدث، خلاف القديم، جديد عليه لم يعرفه مسبقاً..."¹ وفي مثل هذا يقول (خضير شعبان) عن الخبر الحديث بأنه: "...الخبر الجديد الذي ينشر وقت حدوثه ويكون مجارياً للأحداث..."².

ب- اصطلاحاً: تُعرّف (عادة الحلايقة) التجديد بأنه: "... عبارة عن الفاعلية الإنسانية التي مصدرها الفرد والمجتمع، ويُقدّم التجديد على المُبارحة وضع الخمول والجمود والثبات، والسعي إلى النماء والنمو والتغيير الفكري والعملية، إضافة إلى استخدام جميع الوسائل المتاحة في شتى مجالات الحياة"³.

ج- إجرائياً: في هذه الدراسة نحاول أن نبين قيمة تجديد أجهزة ونظم المعلومات وتطبيقاتها، بالنظر إلى عدة اعتبارات، منها التجديد بأنه ممارسة فكرية إبداعية متواصلة، وأنه مرتبط بعصر المعلوماتية، وهو ميزة رئيسية للمجتمع المعاصر علمي التوجه. فالتجديد اقترن بالتحسين المستمر كما يراه (نعيم الظاهر) في قوله انه: "...مسألة حتمية ومحسومة فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك، لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفر المبادرة لدى الجميع، وواجب عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليس لفئة معينة..."⁴. ومن خلال التعاريف السابقة نرى أن الحديث الذي نقصد به هنا هو مواكبة كل ما هو جديد وله علاقة بعمل الإدارة؛ فهو شيء غير المؤلف وهو الشيء الآتي أي الحالي، أما عن المتجدد فهو التغيير المستمر بغية مواكبة الحاضر والجاهزية للمستقبل الغامض.

¹ قاموس المعاني، قاموس عربي عربي، ص 1 www.almaany.com تمت زيارة الموقع يوم 2017/05/07.

² خضير، شعبان. مصطلحات في إعلام واتصال. باتنة(الجزائر): دار لسان عربي للترجمة والتأليف ونشر، س 1422/هـ، ص 72.

³ موضوع www.mawdo3.com تمت زيارة الموقع يوم 2018/10/20، على الساعة 22:07.

⁴ نعيم إبراهيم، الظاهر. مرجع سابق. ص 30.

5-6- مفهوم الإدارة

أ- لغة: يقول أبو الحسن عن الإدارة أنّه "... يرجع الأصل في كلمة Administration إلى الكلمة اللاتينية Ad-ministare وتعني to-serve، وبالتالي فإنّ معنى الإدارة هو تقديم الخدمات، وبإضافة كلمة pulic يصبح المعنى هو تقديم خدمات عمامة"¹.

ب- اصطلاحاً: يعرف (ارنست ديل Ernest dal) الإدارة بأنها: "... تنفيذ الأعمال عن طرق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة، وغير ذلك من وظائف المديرين"².

كما يعرف (ربحي مصطفى) الإدارة بأنها: "... نشاط ذهني موجه ومخطط لكافة الأنشطة التي يحتاجها المشروع حتى يصل إلى أهدافه بالاعتماد على الأسس والمبادئ بدلاً من العشوائية والارتجال والتجربة والخطأ"³؛ ويقول (حسين حرم) عن الإدارة أنها: "... هي عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طرق الأفراد..."⁴؛ ويعرف (كامبل Kimball) الإدارة على أنها: "... تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع السياسات الرئيسية، توفر ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين"⁵.

كما يعرف (كامل بربر) الإدارة على أنها: "عملية ديناميكية متميزة تتكون من مجموعة عمليات متناسقة وهادفة من أجل استخدام كافة مواردها المتاحة، لتحقيق سلة أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاية محوراً اتخاذ القرارات..."⁶؛ ويعرف (حسين حريم) الإدارة بأنها: "... عملية تتضمن وظائف وأنشطة محددة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة..."⁷. كما يعرفها (ريتشارد دافت Richard David) بأنها: "... انجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية من خلال التخطيط والتنظيم،

¹ أبو الحسن عبد الموجود، إبراهيم. التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية (مصر): المكتب الجامعي الحديث، س2007، ص14.

² طلعت، إبراهيم لطفي. مرجع سابق. ص 57.

³ ربحي، مصطفى العليان. أسس الإدارة المعاصرة. الطبعة 1. دار صفاء للنشر وتوزيع. عمان (الأردن). سنة 2007. ص 15.

⁴ حسين، حريم. مبادئ إدارة حديثة. مرجع سابق. ص 20.

⁵ كامل، بربر. مرجع سابق. ص 66.

⁶ نفس المرجع. ص 67.

⁷ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 18.

والقيادة والرقابة...¹؛ ويعرف (مهدي الطاهر غنية) الإدارة بأنها: "...الانسجام الأمثل لعناصر الإنتاج الرئيسية بالمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية، بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا لا يتم إلا بممارسة المدير لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ممارسة كفوءة...²."

ج- إجرائياً: الإدارة عمل يقوم به مجموعة من الأشخاص تحت راية واحدة، والعمل الإداري هو نشاط ذهني منسق ومنظم وموجه لكامل الموارد البشرية والأولية بمعية الأنشطة والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وصنع قرار، وذلك من أجل تحقيق أهداف جماعية وهذه الأعمال تمتاز بالدقة والتنظيم حول أهداف عامة مشتركة وأنها تتبذ العشوائية في انجاز هاته الأعمال، أي أنها ترسم ما يجب أن يفعل ومن هو الذي يقوم بهذا الفعل وفي أي زمان ومكان ما لتحقيق أهداف معينة؛ كما أن الإدارة أو النشاط الإداري هو إقحام لجميع الجهود من تخطيط ورسم هدف معين، وأفراد مُدرّبين وتتم اختيارهم بعناية تامة (مسابقات)، والتي يشارك فيها الكل داخل حيز تنظيمي موحد منظم.

5-7- مفهوم الأداء

أ- لغة: الأداء باللاتينية performer والتي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما، كما أنها اشتقت من لفظة الانجليزية performance والتي تعني انجاز العمل، ويُعرف (عبد المالك مزهودة) الأداء على أنه: "... تكرار السلوكيات التي سوف تكون مفيدة في المواقف المتتابة للوفاء بالتوقعات، أو تحقيق الأهداف والخبرات السابقة كأحد التصورات لتواجد في مكان الشخص الآخر"³.

"... نشاط يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها..."⁴.

ب- اصطلاحاً: "...الأسلوب الذي يؤدي به العاملون بالمؤسسة ما كُلفوا به، ويعكس مستوى التعاون بينهم ومدى اهتمامهم ببعضهم البعض..."⁵؛ وكما يُعرف (شيفولي Chevolier) الأداء على أنه: "...

¹ نفس مرجع. ص 20.

² مهدي الطاهر، غنية. مرجع سابق. ص 23.

³ عبد المالك مزهودة، مجلة علوم إنسانية (أداء بين كفاءة وواقعية)، عدد 1، جامعة محمد خضير، بسكرة، نوفمبر 2011، ص 86.

⁴ بدوي أحمد، زكي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية. ط1. بيروت(لبنان): دار الكتاب اللبناني، 1984، ص 87.

⁵ Timm, Paul. Brent, R. and Peterson. (1982). People Artwork: **Human relation in organization**: west publishing

co, Minnesota. P107.

درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يُشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية¹.

ج- إجرائياً: قبل إعطاء تعريفاً إجرائياً لمفهوم الأداء يجب توضيح مفهومه في ضوء الفعالية والكفاءة، فالفعالية هي مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف، أمّا الكفاءة فهي حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة؛ والأداء هو الفعل الذي يتم بموجبه قضاء عمل ما داخل الإدارة من طرف الأفراد والجماعة من أجل بلوغ هدف جماعي مشترك، ونقصد بالأداء في هذه الدراسة، هو أن يقوم الموظف داخل الإدارة العمومية بتنفيذ المهام التي وكل بها والواجبات، وفق حدود المسؤولية التي يكلفه بها رئيسه لتحقيق أهداف الإدارة.

5-8- مفهوم التدريب

أ- لغة: التدريب حسب ما عرفه (الكوتشي أحمد سعيدي) لغة أنّه "... درّب فلان فلاناً بالشيء ودرّبه على الشيء عوده ومرّنه..."²؛ وكما جاء في (المعاني لكل رسم معنى) أنّ: "تدريب: اسم، الجمع: تدريبات، المصدر: درّب؛ تزويد الدارسين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عندهم في أداء واجباتهم الوظيفية، تدريب رياضي عسكري مهني"³.

ب - اصطلاحاً: يُعرّف (أحمد صقر) التدريب اصطلاحاً بأنّه: "...ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعّال"⁴.

كذلك فنرى تعريفاً آخر للتدريب حيث أنّه عبارة عن: أنشطة وأفعال تجعل الأفراد والجماعات في حالة استعداد وتأهب متسلحين بالكفاءة من أجل أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية لمواجهة صعاب العمل بالمؤسسة⁵.

¹ عمار، بن عيشي. اتجاهات تدريب وتقييم أداء أفراد. الأردن: دار أسامة للنشر وتوزيع، س2012، ص13.

² الكوتشي أحمد، سعيدي، contenu sur facebook يوم 2018/10/20 على الساعة 17:28.

³ المعاني لكل رسم معنى، www.almany.com تمت زيارة الموقع يوم 20 أكتوبر 2018 على الساعة 17:32.

⁴ أحمد صقر، عاشوري. إدارة القوى العاملة. ط2. بيروت (لبنان): دار النهضة للطباعة والنشر، س1979، ص28.

⁵ أنظر: Sekiou, Blondin Fali, *gestion des ressources*, 2eme édition, Debook université, Montréal, 2001, p336.

ج- إجرائياً: في هذه الدراسة سنحاول التركيز على التدريب من الناحية التكنولوجية، بمعنى تدريب الموظفين على استعمال أجهزة الحواسيب وتطبيقاتها، في محاولة تبيان قيمة التدريب بأنه ليس عملية ميكانيكية متكررة باستمرار فحسب، بل لابد على القائم بعملية التدريب أن يُدع في ذلك، وأن يثير رغبة المتدرب في الإبداع والتجديد في مواجهة المواقف الحرجة والمشكلات الطارئة مع علاجها.

6- الدراسات السابقة

يمر الباحث في مجال بحث ما، سواء كان بحث في العلوم الاجتماعية أو غيرها يمر بعدة مراحل بحثية، ويستعين بمناهج وطرق ليصل إلى نتائج وتوصيات تكون بمثابة ثمرة هذا البحث، هذه النتائج والتوصيات تكون بمثابة انطلاقة أو إشكالية ينطلق من خلالها باحث آخر حول موضوع مشابه للبحث الأول في كثير من الأمور. وتظهر أهمية الدراسات السابقة في العلوم الاجتماعية وغير الاجتماعية في كونها أنها تعتبر قراءات وتوجيهات نظرية أو ميدانية يستعين بها الباحث في جميع مراحلها، حتى النتائج تكون للباحث الجديد بمثابة إثارة إشكالية جديدة. وفي هذا الصدد فإن الإدارات والمنظمات نجاحها مرهون بتشخيص الداء (المشكلة)، ووصف الدواء اللازم أو العلاج الذي ينقذ المنظمة، ولا يتم ذلك إلا بإجراء بحوث ودراسات إما لمعالجة المشكلات التي تواجهها أو لتطوير خدماتها، هذا يقودنا إلى أن الانجازات العلمية مترابطة ومتناسكة بعضها؛ لهذا الغرض جاءت دراستنا تقف أمام بعض الدراسات السابقة مع ذكر نقاط الاتفاق مع دراستنا.

وفي ما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا على حد علم الطالب:

6-1 - الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة (سيباترا بونبماك¹ Supattra boonmak)

قام بهذه الدراسة (سيباترا بونبماك)، وهي عبارة عن مقال تحت عنوان (أثر نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الإداري)، وقام الباحث بإجراء الدراسة على قياس مدى الآثار التي تحدثها النظم الإدارية في الإدارة، وتبعات النظم الإدارية كتكنولوجيا المعلومات والاتصال والآثار الذي تحدثه على الكفاءة والفعالية على الإدارة.

¹Supattra boonmak (2007). (the influence of management information systems and information technology on management performance and satisfaction). 7 th global conference on business economics.

وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم المفاهيم التي تتحكم في نظم المعلومات الإدارية، والأبعاد الإستراتيجية لنظم المعلومات، كما اعتمد الباحث اعتماداً كلياً على أداة استمارة الاستبيان في جمع البيانات حول آراء مبعوثيه في عدة مؤسسات بتيلاندا.

ومن بين أهم النقاط أو النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي (نذكرها كما جاءت):

- نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دورٌ فعّال في الإدارة.
- نظم المعلومات الإدارية تزيد من كفاءة وأداء الإدارة.
- نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات لها دورٌ فعّال في زيادة الأداء الجيد للمؤسسة.
- كما أنّ الاعتماد على المعلومات الدقيقة والشاملة والآنية يزيد من الحاجة إلى نظم معلومات حديثة.
- نظم المعلومات الإدارية والمعلومات الحديثة و المتطورة تزيد من الأداء المؤسسي الجيد.
- للعاملين بالإدارة دورٌ فعّال في تحسين الأداء المؤسسي ككل، من خلال سعيهم إلى تطوير مهاراتهم العملية، والتدريب باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي.

نقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا

تتفق هذه الدراسة التي بين أيدينا مع دراستنا، في كثير من النقاط، خاصة في كونهما تعالجان نفس الموضوع وهو أثر نظم المعلومات على الأداء، غير أنّ الاختلاف يكمن بينهما، في كون صاحب الدراسة ربط تحسن الأداء بالتدريب وأنّ على العاملين التركيز على التدريب من خلال سعيهم لذلك، وبهذا فإنّه يحمل العامل المسؤولية على أنّ له الاختيار في أن يتدرب أو لا يتدرب، لكن في دراستنا هذه سنحاول تبيان قيمة التدريب الإلكتروني بالنسبة للأداء، وجعل الإدارة هي التي تسعى لتوفير التدريب لأعضائها، لأنّ الإدارة هي المسؤولية عن التدريب وتوفير برامجه ليس العامل.

6-2- الدراسات العربية

أولاً: دراسة (علاء عبد السلام)¹

قام بهذه الدراسة الدكتور (علاء عبد السلام مصطفى محمد العباسي)، تحت عنوان (دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة)، جاءت الدراسة على شكل مقال يدرس فيه الباحث دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الحكومية العاملة في محافظة ميسان بالعراق. وأثار الباحث تساؤل حول دراسته وهو ما دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة؟

وجاءت الإجابات المؤقتة لهذا التساؤل وهي:

وجود علاقة معنوية بين نظم المعلومات المحاسبية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة

تبني نظم المعلومات المحاسبية في القرارات الإدارية يؤدي إلى نتائج وأداء جيدة

توصلت هذه الدراسة التي بين أيدينا إلى مجموعة من النتائج، نذكرها كما جاءت:

- نظم المعلومات المحاسبية لها دورٌ واضح في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في المنظمات المبحوثة.
- هناك تأثيراً معنوياً لنظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في المنظمات المبحوثة.
- وجود بعض مظاهر الانخفاض في مقومات نظام المعلومات المحاسبية، كعدم وضع دليل للحسابات لتحديد طرق إثبات ومعالجة العمليات.
- عدم مراعاة وتطوير مؤهلات وأداء العاملين، مما يعكس سلبياً على قدرة وفعالية تطبيق متطلبات نظام المعلومات المحاسبية الفعالة.
- هناك بعض مظاهر القوة في نظام المعلومات المحاسبية الموجودة لدى المنظمات الحكومية، من ناحية القيام بدورها في العمليات التخطيطية لاتخاذ القرارات التنفيذية والإستراتيجية.

¹ علاء عبد سلام مصطفى محمد عباسي. " دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة". (2016). عدد 24. المجلد رقم 4. العراق. ص ص 122 / 134.

- يوفر نظام المعلومات المحاسبية المستخدمة، معايير ومؤشرات رقابية بشكل كاف لتساعد الإدارة في اكتشاف الانحرافات.
- يُساهم نظام المعلومات المحاسبية بشكل فعّال في إجراء التحديد الدقيق للمشكلات التي تواجه الإدارة، وقدرته على وضع البدائل المقترحة لمعالجتها.
- قدرة نظام المعلومات المحاسبية على توفير احتياجات متخذي القرارات من المعلومات، بسبب مراعاة خاصية الثقة والملائمة في هذه المعلومات.

نقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا

ركّز صاحب الدراسة على دور نظم المعلومات المحاسبية في صنع القرارات، غير أنّ دراستنا تناولت نظم المعلومات الحديثة والمتجددة باستمرار على الأداء العام للمنظمة، مع تبيان قيمة تبني نظم معلومات متجدد باستمرار من أجل مواكبة التطور.

إلا أنّ الدراستان تتفقان في كونهما تعالجان نفس الموضوع، وهو نظم المعلومات بالمنظمة، فدراسة علاء عبد السلام تعالج أثر نظم المعلومات المحاسبية على القرارات، ومنه الأداء العام للمنظمة، أما دراستنا فتعالج أثر نظم المعلومات على الأداء.

ثانياً: دراسة (فراس مهدي، وسندس عبد العزيز)¹

أثار الباحثان في هذه الورقة البحثية تساؤل رئيسي، بُغية إيجاد إجابة لهذا التساؤل، وهو كالاتي: ما هو الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في دائرة الموارد البشرية بحكومة الفجيرة؟

جعل الباحثان فرضية واحدة لهذا البحث وهي كالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الفرضي لدور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دائرة الموارد البشرية.

¹ فراس، مهدي و سندس عبد العزيز حمودي. "دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة"، الإمارات عربية متحدة، المجلة العربية للعلوم والنشر و الأبحاث، المجلد الثاني، عدد 6، ص ص 1-26.

أُجريَ البحث على عينة تتكون من 60 فرداً من العاملين بدائرة الموارد البشرية، والتي تمثل 71 من المائة من مجتمع البحث.

استعانا الباحثان بأداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات

1. توصلت الدراسة التي بين أيدينا إلى نتائج نذكرها كما جاءت:

- وجود علاقة كبيرة بين نظم المعلومات، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في دائرة الموارد البشرية.

- وجود علاقة كبيرة جداً بين جودة النظام، جودة الخدمة، جودة المعلومات، جودة التكنولوجيا، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

نقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا

تعالج دراسة (فراس وسندس)، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين بالمنظمة، أما دراستنا فتختلف عن هذه الدراسة، في أنّ دراستنا سنحاول من خلالها معالجة أثر نظم المعلومات الحديثة (المتجدد باستمرار) على الأداء، وتسلية الضوء على أهم الاعتبارات التي يجب توفرها من أجل نظم معلومات متكامل يفي بتحقيق الأداء التنظيمي.

أما عن نقاط التشابه بين دراستنا ودراسة فراس وسندس عبد العزيز، أنّ كلا الدراستين تعالجان نظم المعلومات بالمنظمة.

ثالثاً: دراسة (محمد مختار إبراهيم أحمد)¹

عنوان الدراسة أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الإستراتيجي للتسويق للمصارف السودانية بولاية الخرطوم.

في هذه الدراسة، يرى صاحبها أنّ وضع المصارف السودانية يفتقر إلى وجود تخطيط إداري، وأنّ هذا الافتقار والنقص يؤدي حتماً إلى عواقب وخيمة؛ كما يُنوه صاحب الدراسة إلى ضرورة فهم

¹ محمد مختار، إبراهيم أحمد. "أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الإستراتيجي لتسويق المصارف السودانية بولاية الخرطوم". أطروحة دكتوراه. جامعة السودان (1439 هـ - 2017م)، ص ص 1- 372.

الوضع الحالي للمصارف السودانية، مع تنظيم الجهود في شتى أطراف المصرف أو المصارف؛
ويُثير صاحب الدراسة تساؤل رئيسي وهو كالتالي:

هل تؤثر نظم المعلومات التسويقية في المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم؟

وقد تفرّعت أسئلة جزئية من هذا التساؤل الرئيسي وهي على النحو التالي:

- هل يؤثر نظام السجلات الداخلية كمصدر للمعلومات الداخلية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم؟
- هل يؤثر نظام بحوث التسويق كمصدر للمعلومات الخارجية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم؟
- هل يؤثر نظام الاستخبارات التسويقية كمصدر للمعلومات الخارجية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم؟
- هل يؤثر نظام التحليل التسويقي كمصدر لمعالجة البيانات إحصائياً، في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم؟

وقد وضع صاحب الدراسة فرضيات اعتبرها كإجابات مؤقتة لتساؤلات دراسته، وهي على النحو التالي:

- توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين نظم المعلومات التسويقية والتخطيط الإستراتيجي للتسويق، بُعد (الرقابة والخطة التسويقية).
- توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين نظم المعلومات التسويقية والتخطيط الإستراتيجي للتسويق، بُعد (الخيار الإستراتيجي).
- توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين نظم المعلومات التسويقية والتخطيط الإستراتيجي للتسويق، بُعد (الرسالة التسويقية).

كما رسم صاحب الدراسة بعض الأهداف التي يسعى للوصول إليها من خلال دراسته، وهي كالتالي:

تبيان أثر كل من (نظم المعلومات التسويقية والسجلات الداخلية وبحوث التسويق والاستخبارات التسويقية ونظم تحليل التسويق) على التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم.

كما توصل صاحب الدراسة إلى نتائج من خلال دراسته، وهي كالآتي :

أنه لاحظ وجود تركيز المبحوثين على بُعد نظام التحليل التسويقي، وهو ما يؤثر على درجة فهم المبحوثين للمعلومات المتحصل عليها من نظم المعلومات التسويقية.

كما توصل الباحث إلى أنّ التكنولوجيا المستخدمة بالمصرف تتلاءم مع الأهداف التسويقية.

كذلك توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير كل من نظام السجلات الداخلية ونظام التقارير الداخلية ونظام الاستخبارات الداخلية على الرسالة التسويقية.

نقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا

كلا الدراستين تتفقان في أنهما تحولان تبيان أهمية نظم المعلومات بالمنظمة، والحث على إتباع نظم تعتمد وتواكب التطور التكنولوجي، وتبيان أثر نظم المعلومات على العمليات الإدارية بالمنظمة، خاصة التخطيط؛ أما عن الاختلاف الظاهر بين الدراستين ففي دراسة محمد مختار إبراهيم فقد عالج الموضوع من زاوية اقتصادية مركزاً ببحثه على جانب التسويق، أما دراستنا فسنحاول التركيز على الجانب الإداري لنظم المعلومات الحديثة بالمنظمة خاصة وأن الدراسة سترتبط بالإدارات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع شريحة المجتمع الكبيرة.

3-6 - الدراسات الجزائرية

أولاً: دراسة (أنهاري تالت أمين)¹

عنوان الدراسة تقييم نظام المعلومات التسيير في المؤسسة الجزائرية

¹ أنهاري، تالت أمين. " تقييم نظام المعلومات التسيير في المؤسسة الجزائرية ". أطروحة دكتوراه دولة. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر). السنة الجامعية (2001، 2002). ص ص1-349.

أجرى الطالب دراسته حول تقييم نظام المعلومات للتسيير داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك بنوعيتها (القطاع العام والخاص)، مركزاً دراسته على فترة انفتاح الدولة الجزائرية على السوق العالمية سنة 2002.

وأظهر الباحث أهمية نظام المعلومات، خاصة في المجال التجاري الخارجي، حيث أنّ عدم توفر المعلومات الكافية والدقيقة تكون له آثار وخيمة وتقف حاجزاً أمام المؤسسات، يترتب عن هذا الحاجز خسارة مالية كبيرة، مع فقدان للمستهلكين.

كما قام الباحث بإثارة مجموعة من التساؤلات، نذكرها كما جاءت:

- هل نظام المعلومات حقيقة متواجدة داخل مؤسستنا الجزائرية؟
- هل المؤسسة الجزائرية تستخدم مورد المعلومات كأداة إستراتيجية لها لرفع التحديات لاستمرارها وازدهارها؟
- ما هو واقع نظام المعلومات للتسيير داخل المؤسسة الجزائرية،
- أيُمكن أن تجد هذه الأسئلة جوابها ضمن الوضع الراهن للمؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة قام الباحث بوضع فرضيات حول موضوع دراسته، نذكرها كما جاءت:

- نظام المعلومات للتسيير حقيقة يتعايش معها المسير الجزائري في المؤسسة العمومية والخاصة، وحسب مختلف الأنشطة الاقتصادية المختلفة باعتبار أن عمرها أصبح يتعدى ثلاثة عقود وذات تجربة كافية في الحياة الاقتصادية.
- المؤسسة الجزائرية قد عايشت مراحل مختلفة من التسيير وبالتالي استطاعت أن تنمي فيها روح التطوير، باعتبار أن المؤسسة ذات الأداءات الاقتصادية خاصيتها هي أنها تتمكن من الاستفادة من المعلومات التاريخية المعالجة والمحفوظة عند الحاجة إليها؛ كل هذا يتوقف على نظام معلوماتي صحيح.

كما أجرى الباحث دراسته على عينة تتكون من 60 مؤسسة، موزعة على مختلف القطاعات العامة والخاصة مناصفة.

كما قام الباحث بإجراء مقابلات مع أفراد المؤسسات، وهذه المقابلات أجريت مع 200 فرد، وقد استعان كذلك الباحث في دراسته باستمارة الاستبيان في جمع المعلومات حول أفراد عينة دراسته.

وقد رسم صاحب الدراسة أهداف سعى بدراسته لتحقيقها، وهي كالآتي:

- تحليل نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية بنوعها القطاع العام و القطاع الخاص
- تسليط الضوء على معرفة أهمية نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، مع تبيان أهم العوائق التي تقف أمام تطبيق نظام المعلومات، ذلك بغرض ترشيد الجهات المعنية للاهتمام بنظام المعلومات للتسيير وتكنولوجيا المعلومات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج وتوصيات، نذكرها كما جاءت، وهي كالآتي:

- عجز المؤسسة الجزائرية على مواجهة متغيرات المحيط الذي تنشط فيه.
- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لم تصل إلى المرحلة الفعلية والحقيقية للتطور الاقتصادي، فبالنسبة للقطاع العام هناك انعدام الاستمرارية في الإصلاحات التي مست المؤسسة الجزائرية؛ أما بالنسبة للقطاع الخاص فهذا القطاع يرفض نظام المعلومات القائم على الشفافية بين المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، لأنه حسب الدراسة، أنّ القوانين دائمة التغير وأنها ليست لها علاقة بالواقع الاقتصادي، هذا يقود حتما إلى عدم وجود ثقة متبادلة بين المؤسسة الخاصة والدولة.

ولكي يكون للدراسة مبتغاها فقد خلصت إلى توصيات نذكر أهمها:

- ترشيد وسائل الإعلام من أجل التحكم الجيد في نظام المعلومات
- استعمال تقنيات حديثة تساعد في اتخاذ القرارات
- الاهتمام الفعلي بالاتصالات
- مواكبة التطور الاقتصادي

نقاط التشابه والاختلاف مع دراستنا

تنفق وتتشابه دراستنا مع الدراسة التي بين أيدينا في أنه، كلا الدراستين تعالجان موضوع نظام المعلومات في المنظمة؛ أما الاختلاف فيكمن أن الدراسة السابقة تعالج نظام المعلومات في الإدارة الجزائرية بشقيه العمومي والخاص، أما دراستنا فتركز على القطاع العمومي، هذا من جهة، أما الدراسة السابقة فتعالج نظام المعلومات من منظور اقتصادي بمعطيات غير المعطيات الحالية لدراستنا، وفي دراستنا سنحاول التركيز على القطاع العمومي أي أنّ الدراسة ستركز أو ستكون أكثر حصراً بمعنى ستركز على الجانب الإداري في الإدارة العمومية بمعطيات جديدة حديثة وبمنظور اجتماعي خاصة وأن الإدارة العمومية لها علاقة واسعة مع المجتمع.

ثانياً: دراسة (الطاهر أجغيم)¹

موضوع الدراسة هو واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية (جامعتا منتوري وباجي مختار، نموذجاً)، تمثلت أهداف الدراسة لدى الباحث في بناء منظور علمي متكامل لفهم شخصية ووضعية الإداري والعامل في المؤسسة الجزائرية، وأرجح الباحث أهمية البحث لعدة أسباب وهي كالآتي:

- أهمية الاتصالات في المؤسسة
- دور الاتصال في تشخيص المشكلة ثم العزم على حلها مروراً باقتراح البدائل، وكذا التقويم للبدائل، وصولاً إلى مرحلة اختيار البديل المناسب.

يحاول الباحث من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات التالية (نذكرها كما جاءت):

التساؤل الرئيسي: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية ، والعكس صحيح؟

وقد تفرعت عدة أسئلة جزئية من هذا التساؤل الرئيسي وهي كالآتي:

¹ الطاهر، أجغيم. "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري و باجي مختار". أطروحة دكتوراه. جامعة منتوري قسنطينة(الجزائر).السنة الجامعية 2005/2006، ص ص 1-754.

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم انه اتصال أحادي مغلق؟
 - هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير (دور) ايجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟.
 - أين يظهر هذا التأثير أو الدور الايجابي للاتصال؟
 - وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟
- اعتمد الباحث على عدة مفاهيم في هذه الدراسة التي بين أيدينا نذكرها كما جاءت:
- مفهوم الاتصال: والذي خلص الباحث على انه عملية تشمل التفاعل الاجتماعي بما يتخللها من نشاط اتصالي يتبادل أثناءه الأشخاص الأدوار.
 - مفهوم المؤسسة: وعبر عنه الباحث على أنه نظام معقد ينشأ في المجتمع لضرورة مصلحة مقصودة تجعلها تدخل من خلال ذلك في علاقة تفاعلية جدلية مع المجتمع وتساهم في تطويره
- من خلال الدراسة التي قام بها الباحث توصل إلى مجموعة من النتائج نذكرها حرفيا للأمانة العلمية كما جاءت:
- واقع ودور اللغة في اتصال وأداء المؤسسة الجزائرية
- طبيعة نظام الاتصال الكتابي السائد، وتأثيراته الإدارية والإنسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
 - مدى استجابة نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية لمتطلبات العمليات الإدارية.
 - مدى ملائمة وسائل الاتصال المستعملة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ودورها في تحسين أدائها.
- تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية في واقع اتصال المؤسسة

أوجه الشبه والاختلاف مع دراستنا

الدراسة أعلاه (للظاهر أجغيم)، تسلط الضوء على الجانب الاتصالي في المنظمة، ومدى ملائمة نظام الاتصال ووسائله المتوفرة في تحقيق أهداف الإدارة الجامعة، وأثرها على العمليات الإدارية، أما دراستنا فسنحاول تبيان من خلالها واقع وأهمية نظم المعلومات الحديثة بالإدارة العمومية الجزائرية مبرزين أهمية الاتصال من خلال إجراء عملية التدريب الإلكتروني المستمر بـبغية تحسين الأداء.

7 - المقاربة السوسولوجية

7-1 - نظرية التعلم

نظريات الارتباط للتعلم

يُفسر (أودين جيثري Edwine guthrie) التعلم بأنه يحدث عندما ينتج بالعلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة، ويرجع ذلك إلى وجود علاقات من شأنها أن تقوي التعلم وهذه العلاقات تربط المثير بنفس الاستجابة وتتمثل في المحفزات السارة، التي من شأنها أن تُثبت الاستجابة لنفس المثير، وهذا ينتج عنه تكرار نفس الفعل أو السلوك الذي يحصل لدى المتعلم مزايا حسنة و أن يكتسب هذا السلوك باستمرار، ولم يركز (جيثري) على التكرار بل يركز على العلاقة بين المثير والاستجابة، كما يشير إلى الانتباه إلى إجراء الحركة بشكل صحيح ولو كانت بسيطة، لأنها ستؤثر فيما بعد على الطريقة المكتسبة في التعلم، ويُراعي (جيثري) جانب التعزيز في عملية التعلم، حيث يقول في هذا الصدد: "... إذا أردنا أن نعرف ماذا سيتعلم فرد ما، فإننا يجب أن ننظر أولاً وأخيراً إلى ما يعلمه هذا الفرد في هذا الموقف، فإن ما يفعله الفرد هذا سواء كان صواب أو خطأ هو ما سوف يتعلمه"¹.

وتتمثل في ما يلي:

أولاً: التعلم الشرطي التقليدي

يُشير (إيفان بافلوف Ivan-Pavlov) إلى أن التعلم لا يحمل معنى إلا إذا كان هناك مثيرات جديدة، بمعنى أن المثيرات الطبيعية التي ينتج عنها استجابات لا إرادية لا تُعبر عن أي

¹ www.scribd.com تمت زيارة الموقع يوم 2016/07/12 على الساعة 16:31.

علاقة بالتعلم، وحسب رواد هذه النظرية يجب أن يظهر مُثير جديد يقترن باستجابة جديدة، حيث لا يكون الثاني إلا بحدوث الأول، (المثير والاستجابة)، والمثير له نفس الاستجابة، ومثال ذلك عندما نكون نقود السيارة في الطريق ونسمع صفارة الإسعاف وراعنا فالتصرف (الفعل) الذي نقوم به هو إفساح لها الطريق. التعلم الإجرائي صاحب هذه النظرية أو الذي قام بتطويرها هو العالم النفسي (فريدريك سكينر Fréderic Skinner) حيث يرى في التعلم الشرطي الإجرائي أنه: "... يحدث عندما تصبح الاستجابات إرادية نتيجة لآثار الإيجابية المتمثلة بالثواب والإثارة السلبية المتمثلة بالعقاب"¹.

بمعنى أن إذا ما قام فرد بالمنظمة بتجربة استعمال طريقة عمل آلة أو أداة اتصال إلكترونية و رأى أنها قد سهلت عليه عملية الاتصال، ووجدتها أدت عملها بفعالية وكفاءة غير التي كان يستعملها، فإنّ هذا الفرد سيتعلم منها وعليها ويُنظم ما تعلمه منها إلى رصيد تعلمه.

ثانياً: التعلم بالملاحظة

يعتمد التعلم بالملاحظة على مشاهدة الفرد لغيره دون إجراءه لتجربة التعلم، حيث يشاهد ويُلاحظ ما يحدث أمامه فقط، حتى يرى نفسه أنه تعلم ثم يباشر مات علمه في الواقع.

وتمر عملية التعلم بالملاحظة بأربع خطوات أساسية لخصها (الكبسي وزميله) في ما يلي: "... الانتباه أو ملاحظة النموذج الذي سيقندي به. تسجيل استجابات وسلوكيات القدوة أو النموذج في ذاكرة المتعلم. أداء تجربة السلوك النموذجي. الاعتماد على وجود دافعية قوية للاقتداء بالنموذج المختار وتعلم مهاراته واتجاهاته وبالتالي سلوكياته"².

7-2- النظرية البنائية الوظيفية

عرفت النظرية البنائية الوظيفية عدة تسميات منها النظريات المحافظة، النظريات البنائية الوظيفية، نظريات التحليلي النَّسقي، نظريات التحليل الوظيفي..

¹ عامر، خضير وحמיד الكبسي. سيكولوجيا التدريب. الرياض (السعودية): مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية، س2004، ص84.

² نفس المرجع. ص 90.

ويرتبط مفهوم النظرية البنائية الوظيفية بالمجتمعات الرأسمالية، حيث تستمد أفكارها من آراء علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين، واهتمت الدراسات بالنسبة للنظرية البنائية الوظيفية بالاستقرار الداخلي للمجتمعات وطريقة محافظتها وبقائها، من خلال التماسك الاجتماعي بين أطراف المجتمع، ومن بين أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية علماء الاجتماع الغربيين أمثال (أوجست كونت، إميل دوركايم، تالكوت بارسونز، هيربرت سبنسر، وروبرت مارتون، وغيرهم)؛ وفي هذا الصدد يُعبر كل من (مرفت الطرابيشي وعبد العزيز السيد) عن البنائية من جهة: "... فالبنائية ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها، والتي تقوم بدورها بالمحافظة على استقرار النظام، وأن هذه الأنشطة تعد ضرورة لاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجياته..."¹.

بينما يظهر معنى الوظيفية حسب ما قدمه إسماعيل علي على أنه: "...الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها"². والوظيفية تستخدم في المؤسسات والنظم للتعبير وتفسير نشاطات البناء كله، كما تقوم الوظيفية بتحديد وظيفة النظام من خلال تحديد دقيق وشامل لأهداف المسطرة لذلك، ويتحكم في هذا النوع من التحديد كبر حجم النظام ككل.

8-1- منهج الدراسة

تتنوع البحوث في علم الاجتماع وتتفرع الدراسة فيها، وهناك ثلاث مناهج بحث رئيسية كبرى (المنهج الاستدلالي، المنهج الاستقرائي، والمنهج المعياري)، وكل منج من هذه المناهج الكبرى يتفرع منه منهج جزئي حسب الأسلوب الذي تحتاجه كل دراسة، وهذه المناهج الجزئية هي كالتالي (المنهج التجريبي، المنهج المسحي، منهج دراسة الحالة، المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، المنهج المقارن، منهج تحليل المحتوى، المنهج الانثروبولوجي، والمنهج الإثنولوجي).

ونحن الآن في هذه الدراسة أمام دراسة واقع نظم المعلومات بالإدارة العمومية الجزائرية، حيث سنحاول تبيان الأسباب التي تؤدي إلى دعم الأداء الكفاء والبلوغ به إلى الأحسن في الإدارة العمومية

¹ مرفت، طرابيشي وعبد العزيز سيد. نظريات الاتصال. القاهرة(مصر): دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، س2006، ص100.

² إسماعيل علي، سعد. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. بيروت (لبنان): مجد للنشر وتوزيع، س2007، ص602.

الجزائرية، وهذه الأسباب هي مدى انتهاج الإدارة العمومية الجزائرية لسياسة التدريب المستمر، والنظام المعلومات المنتهج داخل الإدارة العمومية وطريقة عمله، كل ذلك من أجل الوصول إلى الأداء المُراد، وأنه لاكتشاف هذا الواقع يجب على الباحث أن يربط الأشياء بأسبابها، هذا من جهة ومن جهة أخرى نحن أمام وصف وعرض لواقع ظاهرة عن طريق تبيان آراء مجتمع البحث، وفي هذا الصدد يُبين (رشيد زرواتي) المنهج الاستدلالي أو الاستنباطي، وذلك في قوله أنه "... يربط العقل بين المقدمات والنتائج، وبين الأشياء وأسبابها على أساس المنطق والتأمل الذهني، حيث يبدأ بالكليات ليصل إلى الجزئيات"¹؛ كما اعتمدت اعتماداً كلياً في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يُوافق وصف الظاهر كما هي في الواقع (واقع نظام المعلومات)، والتي يُبينها وصفاً كمياً بوصف إحصائي رقمي يُوضح حجمها ودرجة ارتباطها مع أسبابها، إضافة إلى التعبير الكيفي بوصفها مع تبيان خصائص الظاهرة، وفي هذا يُبين لنا (عمار الطيب) المنهج الوصفي في أنه: "... لا ينحصر في جمع المعلومات والحقائق، وإنما يتعدى ذلك إلى تسجيل المؤشرات والدلالات التي تمكن الباحث من استخراج البيانات التي جمعها"².

8-2- التقنيات المستعملة في جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ركيزة أساسية يتوقف عليها البحث العلمي، من حيث النجاح أو الفشل، فإذا ما تم اختيار الأداة المناسبة لجمع المعلومات أو البيانات، مع حسن تبويبها وتحليلها، فإنّ البحث العلمي سيحظى بالنجاح، أما إذا لم يتوصل البحث إلى نتائج تخدم مجتمع الدراسة والمجتمع الكلي، فهناك خلل في اختيار الأداة المناسبة أو عدم استعمالها بالطريقة الصحيحة للغرض المنشود لذلك، ولكوننا في هذا البحث أمام الكشف عن واقع نظام المعلومات في الإدارة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال تبيان المؤثرات التي من شأنها أن تؤثر في أداء الأفراد في المنظمة، كان لزاماً علينا جمع آراء المبحوثين من خلال الاعتماد الكلي على استمارة الاستبيان، كما استعان بأداة المقابلة من أجل توضيح بعض جوانب أسئلة الاستمارة، إضافة إلى الملاحظة والتي نلاحظ من خلالها الواقع التعملي للإدارة العمومية مع العملاء، كما استعنا بالسجلات والوثائق من

¹ رشيد، زرواتي. تدريبات على منهجية بحث علمي في العلوم الاجتماعية. ط3. قسنطينة(الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية، س2008، ص176.

² عمار طيب، كشرود. البحث العلمي ومناهجه. ط1. الأردن: دار مناهج للنشر وتوزيع، س2008، ص228.

أجل ضبط بعض الأرقام والإحصائيات من الطرف الجهات المعنية في ذلك كمسئولي الموارد البشرية والمادية، في هذه الدراسة التي بين أيدينا والذي هو عبارة عن دراسة ميدانية لواقع نظام المعلومات بالإدارات العمومية بالجلفة، فقد اعتمدنا اعتماداً كلياً في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية والميدانية، ومصادرها كانت كالاتي: فالمصادر النظرية للمادة العلمية جاءت في (المصادر، المراجع، الأطروحات الجامعية، المجالات، القرارات واللوائح القانونية، القواميس والمعاجم، المناجد، البحوث، والملتقيات)، كما أننا اعتمدنا اعتماداً كلياً من ناحية تهميش المراجع على مدرسة (كامبل Campbell) من كتاب دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية¹. هذا وقد تمّ كذلك في هذه الدراسة الاعتماد من ناحية جمع البيانات الميدانية للدراسة، من خلال المصادر التالية:

أولاً: استمارة الاستبيان

في هذه الدراسة التي بين أيدينا والمتمثلة في جمع آراء المبحوثين حول نظام المعلومات، والبحث عن مدى أهميته بالنسبة للمبحوثين والإدارة، كان لزاماً علينا أن نجمع هذه الآراء من خلال استمارات استبيان موزعة على عينة الدراسة، وقد مرت استمارات الاستبيان بعدة محطات حتى صارت جازة للتوزيع، أما عن منهجية تطوير الاستبيان فقد اعتمدت في دراستي هذه على الخطى التالية محاولاً الوصول إلى جميع جوانب الدراسة وذلك في:

من أجل أن تُغطي أسئلة الاستمارة أكبر قدر من موضوع الدراسة، تم عرضها على خمسة أفراد، اثنان منهم إداريين كل فرد من إدارة معينة، واثنان منهم أساتذة علم الاجتماع، أما الفرد الخامس فهو مختص في علم الإحصاء؛ كل هذا بهدف أن يكون عنوان البحث متناسق مع متغيرات الدراسة، وأن يكون لأسئلة الاستبيان تغطية قدر الإمكان للمتغير المستقل والتابع للدراسة.

وبعد ذلك وفي حدود معرفتنا قمنا بإضافة أو تغيير بعض الأسئلة حسب ذلك هؤلاء المختصين، ثم قمنا بعرض الاستمارة على عشرة أفراد من أربع إدارات عمومية مختلفة، وبعد ثلاثة أيام قمنا باسترجاع الاستمارات مع تعديل بعض النقائص، وفي الأخير قمنا بوضع الاستمارة أمام الأساتذة المشرفة و التي قامت بدورها بتعديل نهائي على الاستمارة ووضعها في قالبها النهائي من أجل التوزيع.

¹ أنظر إلى أحمد، حويتي. دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

وبعد ذلك فُمنّا بتوزيع استمارات الاستبيان النهائية، والتي تضم ثلاث أبعاد أساسية، ولكل بُعد منها مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي قد تكون فيها نوعاً من التشابه أحياناً، وذلك بغرض الاستفادة من جميع آراء المبحوثين استفاضة كاملة ودقيقة، وتغطية قدر الإمكان لجميع جوانب مُتغيرات الدراسة والمحاولة إلى الوصول إلى أحكام دقيقة قدر الإمكان، كما قمت بالاطلاع على أدبيات ودراسات تتشابه مع دراسته، أو لها علاقة بإحدى مؤشرات الدراسة للاستفادة منها من شتى النواحي، فمن خلال اطلاعنا على دراسات سابقة ومشابهة لموضوع دراستنا، لفت انتباهنا بعض العقبات أو التعطيل الذي واجه الباحثين في هذه الدراسات، وأهم هذه العقبات هي تماطل المبحوثين وعدم استجابتهم بشكل سريع لأسئلة استمارة الاستبيان، وفي كثير من الأحيان يعزف المبحوثين على استلام وتسليم الاستمارات الموجهة إليهم، أو حتى ضياع بعض الاستمارات بين المبحوثين، مما يؤثر سلباً على البحث خاصة من ناحية ضياع الوقت؛ كذلك لفت انتباهنا إلى وجود نقطة مهمة تجعل المبحوث لا يستجيب مع البحث، وتتمثل هذه الملاحظة في كون المبحوث قد لا يفهم بعض مفاهيم أو مصطلحات الأسئلة.

كل هذه الملاحظات جعلت من الطالب أن يرسم خطة محاولاً من خلالها تخطي هذه العقبات والتعطيل، وذلك بالاستعانة ببعض الأصدقاء والزملاء وحتى طلبة من الجامعة، الذين لهم علاقات وطيدة بالإدارة محل الدراسة، وقد قام الطالب بخطوة أولية وهي شرح ومناقشة جميع أسئلة وجوانب الاستمارة لهؤلاء، والذين هم بدورهم يحملون على عاتقهم شرح أسئلة الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين، إضافة إلى قيام الطالب الباحث بإجراء دورات تفقدية لسير الاستمارات داخل مجتمع البحث، وفعلاً تمّ كل ما برمجناه لذلك الغرض وفي ظرف وجيز.

ثانياً: المقابلة

وهي ثاني أداة فُمنّا باستخدامها لجمع بيانات الدراسة، حيث اعتمدت فيها على المقابلة غير المُقننة والمباشرة، والتي يعرفها (رشيد زرواتي) بأنها: "...لا يضع الباحث أسئلة المحاور، إذ لا يُقيد الحديث، ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع"¹، وذلك لتوضيح بعض الجوانب المُبهمة في الاستمارة، خاصة المفاهيم التي تكون جديدة على بعض المبحوثين، كما استعنا بهذه الأداة لمقابلة

¹ رشيد، زرواتي. المرجع السابق. ص213.

مسئولي الموارد البشرية والمادية من أجل الحصول على إحصائيات ومعلومات حول المورد البشري والمادة لمجتمع البحث.

ثالثاً: الملاحظة

تتنوع الملاحظة بتنوع الهدف منها، فهناك ملاحظة سطحية بسيطة، وملاحظة علمية مُعمّقة، وكذا الملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون مشاركة، والبحث العلمي يحتاج لكشف العلاقات وروابط المؤشرات إلى الملاحظة المُعمّقة لكشف جوانب مجتمع البحث والعلاقات التي تربط المتغيرات والمؤشرات ببعضها، ويعتبر (رحي العليان) الملاحظة أنّها: "... كما تعتبر عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث و مكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاتها"¹؛ وفي هذه الدراسة التي بين أيدينا فقد استعانتنا على أداة الملاحظة بدون المشاركة، لذلك فقد تم استخدامنا لهذه الأداة أثناء دراستنا من خلال:

- استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من مجتمع البحث، مع الاطلاع أكثر على التعاملات الإدارية في مجتمع البحث؛
- التعرف على مصالح المديرية ومعرفة عددها وهيكلها عند مواجهة المبحوثين أثناء المقابلات؛
- كذلك فقد أفادتنا هذه الأداة في بناء استمارات بحثنا وتعديلها، وهكذا فقد كان استخدامنا لهذه الأداة ذو أهمية بارزة في بحثنا.

رابعاً: السجلات والوثائق والإحصائيات

في جمعنا للمعطيات والمعلومات التي تخص مجتمع البحث تحصلنا عليها من طرف مسئولية الموارد البشرية والموارد المادية في الإدارة، وهذه المعلومات والبيانات الإحصائية التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول الإدارة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام، وكذا عدد

¹ رحي مصطفى، العليان. طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر وتوزيع، س 2009، ص 67.

العاملين داخل الإدارة وكيفية توزيعهم، كما أنّ هذه الأداة تساعد الباحث على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على الإدارة المراد دراستها والدراسات التي أجرت بها.

8-3- كيفية اختيار العينة والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة التي بين أيدينا اختبار فرضيات حددناها مسبقاً، هذه الفرضيات يدور محتواها حول الآثار التي من شأنها أن تؤثر على الأداء العام للمؤسسة الإدارية، كالتدريب وتبني الإدارة نظام معلومات شامل، لذلك يتطلب علينا اختيار عينة بحث تتوفر فيها مجموعة من الشروط، أو تختص بصفات تُميّزها عن المجتمع الكلي، فاستوجب علينا اختيار العينة القصدية أو الغرضية، والتي كما يُعرفها (رشيد زرواتي) بأنها: "...تستخدم العينة الغرضية عموماً في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس، أو اختبار فرضيات محددة، وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد"¹.

بعد توافر 9 مؤسسات عمومية تنتهج نظام المعلومات، انتقلنا إلى الخطوة الثانية من تحديد عينة الدراسة، وهي الاتصال الثاني بمسؤوليها من أجل إكمال إجراءات البحث، إلا أنّ طلبنا رفض من طرف بعض المؤسسات، بحجج شتى لا يسعنا المقام لذكر تفاصيلها؛ أما المؤسسات التي قدمت التعاون فهي كالتالي: (مقر ولاية الجلفة، مديرية التربية لولاية الجلفة، مديرية الشؤون الدينية بالجلفة، ومديرية جامعة الجلفة)؛ أما عن طريقة اختيارنا لحجم العينة فقد مررنا بالطريقة التالية، يحتوي مجتمع بحثنا على أربع إدارات عمومية مختلفة، ولكل إدارة من هذه الإدارات تحتوي على عدد مُختلف من الأفراد، لذلك كان لزاماً علينا التقيد بمنهجية علمية في اختيار حجم العينة حدداها؛ فهناك مقولة ل (تريدال وأنطونيو Trudel et antonius)، يحددان بها طريقة اختيار عينة الدراسة وذلك في: "... في مجتمع البحث الذي لا يقل عن مائة عنصر، فالأحسن الاستعلام لدى كل واحد منهم أو لدى 50% على الأقل من مجموع الـ 100 عنصر"².

¹ رشيد، زرواتي. مرجع سابق. ص 276.

² موريس، أنجريس. منهجية بحث علمي في علوم إنسانية (تدريبات عملية). ط2. ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف و سعيد سبعون. الجزائر: دار القصة للنشر، س2006، ص319.

ونشير إلى نقطة مهمة في هذه الدراسة وهي: كان من المقرر أن يكون مدراء المؤسسات إدارتها السامين حاضرين بإجاباتهم في هذه الدراسة، إلا أنهم قدموا اعتذاراتهم بعد الاتصال بهم، كذلك لاحظنا تفاوت من حيث أحجام المؤسسات من حيث عدد الموظفين، فهناك مديرية الشؤون الدينية، ومديرية الجامعة كان عدد الموظفين داخلها قليل، فاعتمدنا في هاتين المؤسستين فاعتمدنا قصداً إجراء المسح الشامل، نظراً لصغر حجمهما، أما مقر الولاية ومديرية التربية، فتم اختيار العينة على الشكل التالي:

هذا بالنسبة لإدارة الشؤون الدينية، ومديرية الجامعة، فإن كل واحدة منهما يقل بها عدد الموظفين عن مئة فرد، أما إدارة مقر الولاية ومديرية التربية، فإن فيهما عدد الموظفين كبير، لذلك يستوجب علينا تطبيق الشرط التالي من مقولة (أنطونيو وزميله)، حيث يقول في ذلك: "... أما مجتمع البحث الذي يُقدّر ببعض المئات إلى بعض الآلاف من العناصر، فالأفضل هو أخذ مئة عنصر من كل طبقة معدة وأخذاً إجمالياً 10% من مجتمع البحث لما يكون مجتمع البحث لما يكون متكوناً من بعض الآلاف"¹.

وانطلاقاً من هذا فإننا أمام أربع ميادين دراسة، كل ميدان دراسة به عدد معين من الموظفين، ففي مديرية الشؤون الدينية بالجلفة هناك 36 موظف، أما بالنسبة لمديرية الجامعة فيوجد بها 73 موظف، ومن جهة أخرى فمديرية التربية بالولاية تحتوي على حوالي 330 موظف، وأخيراً فإن العدد الأكبر في هذه الدراسة وجدناه في مقر ولاية الجلفة ومرافقها الداخلية، حيث أنّ عدد الموظفين هو حوالي 552 موظف.

ومنه فبالنسبة لمديرية الشؤون الدينية فسنجري المسح الكلي على مجتمع الدراسة أي 36 موظف، كذلك بالنسبة لمديرية الجامعة سنطبق نفس الطريقة بإجراء مسح كلي على مجتمع البحث أي 73 موظف، فيصير العدد 109 موظف؛ أما بالنسبة لمديرية التربية ومقر الولاية فسنتطبق عليها الشرط الثاني من مقولة (أنطونيو وزميله)، حيث سنختار ما يُقارب مئة عنصر من فئة أو طبقة، مُعتمدين في ذلك على مقولة (موريس أنجريس): "... لكن مهما كان نوع العينة، فإننا سننتقي عدداً من

¹ نفس المرجع. نفس الصفحة.

العناصر أكثر ارتفاعاً من الحجم المطلوب...¹؛ لذلك سنعتمد في ميدان الدراسة داخل مقر الولاية ومديرية التربية في اختيارنا لعينة الدراسة بانتقاء 50 % من مجموع المبحوثين لكي يكون تمثيل العينة فعلي لمجتمع الدراسة، أي 50% من 330 فرد، فتكون العينة من مديرية التربية 165 مبحوث، أما عن مقر الولاية فكذاك نأخذ 50% من 552 فرد فتكون العينة 276 مبحوث، وبإجراء جمع لعينات الدراسة تصبح العينة 550 مبحوث ممثلة لأربعة ميادين دراسة مختلفة.

ومنه فقد تمّ طبع وتوزيع 550 استمارة استبيان وتوزيعها على ميادين الدراسة السالفة الذكر، وتمّ استرجاع 513 استمارة استبيان استوفت في مجملها على الشروط البحثية.

أما عن صفات العينة فسنبينه لاحقاً في عنصر المعطيات الخاصة بالكشف عن الحالة الشخصية لعينة الدراسة، وذلك في الجداول من 1 إلى 6.

ومن أجل الوصول إلى نتائج ذات معنى قدر الإمكان، خاصة من حيث اختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات الموجودة بينها من جهة أخرى، قام الطالب باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي: استخدم فيه التكرارات والنسب المئوية، من أجل تبيان طبيعة إجابات المبحوثين (العينة).

¹ نفس المرجع. ص 320.

الفصل الثاني: التطورات الإدارية

الإدارة العمومية الجزائرية

- 1-مدخل لنشأة الإدارة
- 2-الإدارة العمومية تعريفها وأهميتها
- 3-الإدارة الإلكترونية
- 4-الإدارة العمومية الجزائرية وتطوراتها

تمهيد

تحظى الإدارة بأهمية بالغة فهي تُعبر عن مستوى تقدم المجتمعات أو العكس، فبتطور الإدارة تتطور الشعوب والمجتمعات، لهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض جوانب الفكر الإداري القديم، ثم ننتقل إلى سرد مراحل الفكر الإداري الحديث (المرحلة الانتقالية)، وصولاً إلى عرض مراحل الإدارة العمومية الجزائرية.

1-1 مدخل عام إلى الإدارة ونشأتها

لقد مرت الإدارة بعدة محاولات نظرية عبر الزمان والمكان، وبمراحل تاريخية عبر الحضارات، وكل مرحلة من هذه المراحل احتوت أفكار ونظريات المرحلة أو الحضارة السابقة لها وانتقت منها ما يناسبها وطوّرت ما وجدته فيها.

1-1-1 الفكر الإداري في الحضارات القديمة

لقد اعتمدت الحضارات القديمة في إنشاء دولها وبنائها، وفرض بصمتها في تاريخ البشرية الإداري، وهذه الإدارة لم تنشأ من العدم أو من العشوائية، بل كانت منظمة ومنسقة ذات أهداف، كما وكانت زُبدة محاولات ودراسات مختصين في هذا المجال.

أ- الحضارة البابلية: ظهرت الحضارة البابلية ما بين القرنين 18 ق م و6 ق م وكانت تقوم على الزراعة وليس الصناعة.

اهتم ملوك الدولة البابلية الأوائل ببناء (الزقورات المنصة الهائلة الارتفاع) لتكون وسيلة لاتصال بين السماء والأرض، صممت لتسهيل هبوط الآلهة إلى الأرض لتقصير المسافة بين السماء والأرض؛ ويعتبر (حمو رابي) الرجل العسكري الذي حكم بابل بين عامي (1750/1792) قبل الميلاد والذي كانت له القدرة العقلية في وضع قوانين إدارية حيث قال عنه (إبراهيم الظاهر): "... تحتوي مسلة حمو رابي على 282 مادة تعالج مختلف شؤون الحياة، وفيها تنظيم لكل مجالات الحياة وعلى جانب كبير

من الدقة لواجبات الأفراد وحقوقهم في المجتمع كل حسب وظيفته ومسؤوليته...¹. ويقصد (إبراهيم الظاهر هنا بالمسلة جمع سلّة أي كتاب يحتوي مجموعة من القوانين التي تدير الدولة).

ب- الحضارة الفرعونية: مصر (5000 سنة قبل الميلاد): يعتبر أكبر دليل على وجود تسيير إداري محكم في الحضارة المصرية القديمة، وجود تلك الأهرامات التي ما زالت تشهد على عظم التسيير المحكم ، شامخة وصامدة إلى يومنا هذا، وهذا يدل على التقنية المعمارية الفائقة الجودة التي شيدت بها هذه البنايات، هذا يتطلب إلى وجود عمال كثر أكفاء مع وجود مهندسين عباقرة، يصاحبه وجود رأس مال مع مواد بنائية، وغير ذلك، كل هذا وغيره لا يمكن تسييره بالصدفة والعشوائية، بل يتطلب تنظيم ورقابة وتوجيه وتصحيح للأخطاء وتقسيم العمل مع التخصص فيه، كما أن السلم الإداري التابع للحضارة المصرية القديمة نجد فيه تنظيم محكم: الملك أو فرعون على رأس السلم الإداري يليه النبلاء، ثم التجار، ثم الحرفيون، و يأتي بعدهم الفلاحون، وفي آخر السلم الإداري نجد العبيد.

ج- الفكر الإداري في الإسلام: أسست الحضارة الإسلامية في المشرق العربي أبان القرن السابع ميلادي، وحققت انجازات كبرى خاصة تلك في الأندلس، التي دامت حوالي ثمانية قرون، التي أذهلت العالم من حولها في جميع المجالات، أينما كان معظم سكان المعمورة يتخبط في الجهل وظلام؛ ولقد أثبتت الدراسات التي أجراها عرب ومسلمون ومستشرقون، اقتصاديون، اجتماعيون وغير ذلك في شتى المجالات الدراسية حول دراسة الحضارة الإسلامية وأسباب تحقيقها لهذا الزخم الهائل من التطور، وكذا دراسة جوانب القوة في هذه الحضارة، وقد خلصت نتائج الدراسات الأنفة أن التسيير الإداري في هذه الحضارة وفي تلك الحقبة الزمنية بالضبط أنه يسير وفقا لمنهج منظم مستمد من عند مصدر يعرف تماما تركيبية هذا الفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا بسيطا، هذا المصدر الذي تستمد منه مناهج التسيير الإداري الإسلامي هو القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ويمتاز الفكر الإداري الإسلامي بخصائص نذكر منها:

- الإدارة في الإسلام تهتم أو تستقطب الكفاء بدليل ما ذكر في سورة القصص على لسان بنت شعب في مخاطبتها لوالدها متحدثة عن موسى عليه السلام، لقوله **تعالى**: (قالت إحداهما يا أبت

¹ نعيم إبراهيم، الظاهر . مرجع سابق. ص 80.

استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين¹. والقوة هنا يقصد بها المقدرّة على فعل الأشياء والوظائف المخول لها ، مع الأمانة والتي هي المحافظة على أشياء الغير. وكذلك في قوله تعالى على لسان سيدنا يوسف عليه السلام مخاطباً الملك في زمانه: (اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظٌ عليم)²، حسب المفسرين فإنّ العلم ومع الحفاظ على خزائن الأرض هي قمة تسيير وإدارة شؤون العامة

- كذلك يحث الإسلام على حسن المعاملة بين الرئيس والمرؤوس، والتي تتمثل في الصد والأمانة وغيرهما من الأخلاق النبيلة والإنسانية، كما قال (صلى الله عليه وسلم) عن حسن الخلق في التعامل : "وخالق الناس بخلق حسن"³.

- مبدأ الشورى: والذي أنزلت سورة قرآنية يحمل عنوانها هذا المبدأ وهي سورة الشورى، يقول الله تعالى عن المسلمين الناجحين في حياتهم الدنيوية قبل الدينية، وعلى الأمور المشتركة أي أمور العامة: "...وأمرهم شورى بينهم..."⁴. هذا المبدأ تقوم عليه جل الإدارات الحديث والذي يسمى بالمشاركة الجماعية في صنع القرارات

- والإدارة في الإسلام تهتم بالجوانب المادية للفرد بنفس مقدار الاهتمام بالروحية للفرد، وذلك أن الإسلام يحث على التسوية بين الأفراد في جميع المجالات، إضافة إلى الاهتمام بالأجير العامل وذلك في قول (الرسول صلى الله عليه وسلم): "... أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"⁵.

- يجب طاعة المسئول في العمل وفي غير العمل ن وحث الإسلام على طاعة ذوي الأمر ، وجعلها في المرتبة الثالثة بعد طاعة الله ورسوله ، لقول (الله تعالى) في سورة النساء: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ)⁶.

¹ قرآن كريم. سورة القصص. الآية 26.

² قرآن كريم. سورة يوسف. الآية 59.

³ محمود سليمان، العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. الأردن: دار وائل للنشر وتوزيع، س2005، ص 34.

⁴ قرآن كريم. سورة شورى. الآية 38.

⁵ محمود سليمان، العميان. المرجع السابق. ص 24.

⁶ قرآن كريم. سورة النساء. الآية 59.

هذه إشارة واضحة وصحيحة على أن وقع الأجر السريع أي بعد الانتهاء من العمل مباشرة له وقع على نفسية الفرد من جهة شعور الفرد بأن مديره أو المسئول عليه في عمله أنه مهتم به، ومن جهة أخرى فإن الفرد لولا احتاجه للأجر لما سعى إلى العمل.

- جعل الإسلام الفرد رقيقا على نفسه، وتستمد الإدارة في الحضارة الإسلامية معالمها وأفكارها من كتاب الله عز وجل، والسنة النبوية الشريفة و ذلك في:

- التخطيط: يقول الله تعالى في سورة الأنفال (... و أعدو لهم ما استطعتم من قوة و رباط الخيل (...)¹.

- التنظيم: أشارت عدة آيات و أحاديث نبوية إلى أن لكل فرد داخل المجتمع بشتى مؤسساته، من الأسرة إلى أعلى منصب في الدولة أن له وظيفة وعمل خاص به و أنه مسئول عنه، وذلك في قوله صلى الله عليه وسلم: (ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالإمام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم، والخادم راع على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)².

1-2- الفكر الإداري في المرحلة الحديثة

جاءت الفترة الممتدة ما بين 1910/1850 هي عبارة عن مرحلة انتقالية، وذلك من مرحلة التقليد إلى مرحلة البحث والتطوير الإداري، حيث تزامنت هذه الفترة أو المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، مع ظهور الآلة، كما شهدت ولادة أفكار جديدة؛ مع الإشارة إلى أن أي مرحلة من مراحل التطور في مجال لا بد أن يبني أسسه على المراحل السابقة.

¹ قرآن كرم. سورة الأنفال. الآية 60.

² مهدي الطاهر، غنية. مرجع سابق. ص 71.

أ- المدرسة الكلاسيكية

• الإدارة العلمية

لقد أعطت الإدارة العلمية حركة ودفعة تطويرية للمؤسسات آنذاك بحساب الزمن والحركة التي يقوم بها العامل في الإدارة، ويكون العامل أو العمال في سباق أو تسابق مع الزمن، أي العمل بالقطعة، الذي ينجز أكثر وبتقان يتحصل على ربح أكثر، والذي يهبط تحت المعدل الانجازي يعاقب بالخصم من الأجر أو تصل العقوبة إلى حد الطرد من العمل؛ كما انه ما ميز هذه المرحلة في تطور الفكر الإداري، أن الإدارة الوصية تقوم بمنح المتفوقين في العمل مكافآت وإعطائهم قروض وإجازات طوعية دون ضغوطات نقابية أو ما شابه ذلك ويكون ذلك لأفضل العمال لديها؛ وفي هذا المعنى يقول (عادل حروحوش) عن الإدارة العلمية أنها: "... أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمال واختيار الإنسان الفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة...¹؛ كما يقول (سليمان العميان) عن الإدارة العملية أنها: "... ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولداء العمل ومن خلال الحوافز المادية..."².

ركز رواد هذه النظرية على العلاقة الموجودة بين العامل والآلة التي يعمل بها، حيث تقوم العلاقة بينهما على الأسلوب العلمي في حل أي مشكل، واتخاذ القرارات المناسبة والآنية، وقامت على أسس وهي:

- تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- الاعتماد على البحث العلمي المتواصل
- تقسيم العمل
- التسيير على قواعد علمية منظمة
- التركيز على التوجيه

¹ عادل، حروحوش صالح ومؤيد سعيد سالم. مرجع سابق. ص 7.

² محمود سليمان، العميان. مرجع سابق. ص 39.

ومن بين رواد هذه المدرسة (فريدريك تايلور Fredrik .Taylor 1915/1856)، والذي يرى أن الإدارة العلمية يجب أن تقوم على جانبيين، أحدهما عمالي والأخر إداري؛ ويعتبر (تايلور) المؤسس أو الأب الروحي للمدرسة العلمية بدون منازع، حيث أنه كان في بداية مشواره الوظيفي مراقبا على العمال في أحد المصانع، فلاحظ أن هناك وقت كبير يضيعه الأمل أثناء انجازه لأعماله اليومية، فراح يقوم بتجارب ومحاولات من خلالها يصحح العملية التي يقوم بها العامل وينسق الجهد لدى العمال، وذلك بحساب الوقت والانجاز أو الحركة التي يقوم بها العامل، فخرج بعدة نتائج والتي لا بد منها وهي :

- يجب التخصص في العمل
- اختيار العاملين الأكفاء مع زيادة تدريبهم على العمل
- تضافر جهود الإدارة مع جهود العمال من أجل تحقيق مستويات إنتاجية أكثر
- تقسيم العمل

يلخص (كامل بربر) منهج التايلورية في التسيير الإداري على النحو التالي: "...العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة " العمل"، إن عمل كل فرد يجب إن تخطه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد، وإن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب انجازها والأسباب التي يجب استخدامها، فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب استخدامها والزمن المسموح به لانجازه"¹.

من خلال هذه الفقرة نستشف إن التسيير الإداري للمصنع حسب ما جاء به تايلور انه تسييرا مطلقا، وأن التعليمات والتوجيهات تكون كتابية لا يكون للعامل أي دخل في الخروج عن هذه التعليمات، وأن الإدارة هي المسؤولة الأولى عن ما يجب أن يقوم بعمله كل عامل في المصنع وبكل دقة، والتخطيط للتعليمات المكتوبة يكون مسبقا وبالتفصيل، مع تحديد الزمن اللازم لذلك.

¹ كامل، بربر. مرجع سابق. ص 19.

• نظرية المبادئ الإدارية

في الوقت الذي كانت فيه تجارب (تايلور) على المنشأة الصناعية في أمريكا بغية رسم معالم إدارية علمية تخضع للتجربة والملاحظة، واستخلاص النتائج كان هناك المدعو (هنري فايول Henry Fayol) في فرنسا (1841 / 1925) منصبا اهتمامه بالإدارة العليا خاصة وأن منصبه كمدير عام في مصنع المعادن والمنجم جعله أكثر توغلا في صفوف الموظفين والعمال داخل المصنع، فكتب عدة مقالات بالفرنسية ترجمت فيما بعد للغة الانجليزية، كانت هذه المقالات على شكل دراسات عن سير العمل في المصنع، وما ميز أفكار فايول عن تايلور أن فايول كرس خبرته في الدراسة الإدارية بحكم أنه مديرا، أما تايلور فاعتمد على التجربة العلمية، وكذلك يرى (حسين حريم) الفرق بينهما أنه: "...ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة..."¹. انصبت دراسات (فايول) على التركيز على وضع مبادئ يمكنها أن تتحكم في سير العمل الإداري داخل أي مؤسسة، وقام فايول بتقسيم الإدارة إلى قسمين رئيسيين، أولهما حول مبادئ الإدارة، والآخر يكون حول وظائف الإدارة، كما أن فايول ركز على مبدأ المرونة في تطبيق هذه المبادئ وهي كالاتي :

-السلطة والمسؤولية: السلطة هي الآمرة والناهية، مع التركيز على تساوي السلطة والمسئولة .

-وحدة الأمر: أن يكون هناك أمر واحد (مدير، يأتي بعده رئيس المصلحة في مصلحته، أو المشرف في نطاق إشرافه).

-وحدة التوجيه: تحقيق هدف معين

-سلطة التدرج

-تقسيم العمل

-الانضباط

¹ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 55.

-خضوع وانصهار المصلحة الشخصية (الفردية) داخل المصلحة العامة (المصلحة العامة أولى من مصالح الأشخاص داخل المنظمة أو الإدارة).

-تعويض الأفراد: أي العدالة في الأجور والمنح، حسب مرتبة الموظف أو العامل.

-المركزية: مركزية الأوامر

-الترتيب : وضع مكان لكل شخص تبدأ في وظائفه ومسؤولياته وتنتهي عنده، وحتى أدوات العمل و كذلك والموارد يجب أن توضع في أماكنها المخصصة ومرتبطة.

-المساواة أو العدالة بين أفراد المنظمة والذي من شأنه أن يزيد في روح الانتماء لدى الأفراد نحو الإدارة.

-استقرار الأفراد داخل الإدارة

-المبادأة : التشجيع على المبادرة

-روح التعاون

أما بالنسبة للقسم الثاني فقد ركز (فايول) على خمسة وظائف للإدارة وهي :

(التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر تنسيق الجهود والرقابة)

• الإدارة البيروقراطية

يظهر معنى كلمة بيروقراطية من خلال المزيج بين الكلمتين (bureau- crécy) فتعني الأولى (bureau) المكتب، أما الثانية (crécy) فتعني سلطة والمعنى الإجمالي لهما هو سلطة المكتب، أو السلطة المستمدة من المكتب؛ ويقترن مفهوم أو مصطلح الإدارة البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني (ماكس ويبر Max Weber)، وقد وضع هذا الأخير نموذجا إداريا متكاملًا حدد فيه بداية الوظائف لكل فرد داخل الإدارة ونهاية وظائفه، ويبني على وضع خطة في تقسيم العمل وتوزيع السلطة داخل مكان العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن السلطة توزع وفقا للشكل الهرمي، كما أن الخطة ترسم كتابيا وتكون التعليمات والأوامر شاملة. ويفترض عالم الاجتماع الألماني (ويبر) وجود

نظام صارم في الإدارة؛ وفي هذا يقول (حسين حريم) عن البيروقراطية أنها: "... نوع من تصميم المنظمات، يستند إلى التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقياتهم، وقد اعتبر (ويبر) إن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية، فهو يحقق الدقة، والسرعة والوضوح، والاستمرارية، والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين ..."¹، من خلال هذه الفقرة (لحسين حريم) تتضح لنا أهم المعالم والأسس التي تقوم عليها ومن أجلها مدرسة الإدارة البيروقراطية؛ وقد أشار (ويبر) إلى أن المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، كما أنه بنى نموذج البيروقراطي على أسس لا يمكن الاستغناء على أي منها لكي يتحقق الغرض المنشود في نظره، وهذه الأسس هي: عدم التحيز (الموضوعية)، تقسيم العمل، تنظيم الوظائف، وجود قواعد وتعليمات تقوم السلطة العليا بوضعها، التدوين الكتابي، تقديس خدمة العملاء في الإدارة، السرية في العمل. كما يُعبر كل من (جون بيار وروبرت jean et Robert pierr) عن البيروقراطية في أنّ: "... فيبر يُعتبر المؤسس للنظرية البيروقراطية، إلا أنه لم يعطيها تعريفاً جامعاً، بل ركز في ذلك ضمناً على قراراتها واعتبرها مثالية في إدارة أي مؤسسة، كما أنّ (فيبر) اهتم بالكفاءة، والقدرة والمعرفة في التنظيم، وأسس نموذجاً للبيروقراطية وسماه بالنموذج المثالي..."².

• العلاقات الإنسانية

إن الضغط المستمر على العمال ودفعهم إلى تحقيق أرباح أكثر وتشبيهم بالآلة، وكبت حرياتهم الشخصية، كل هذا وغيره تمخض عنه ولادة مدرسة إدارية تغطي أو تحقق غايات وتفجر طاقات فردية لدى أعضاء المنظمة و تشعرهم بالأهمية التي هم فيها داخل المنظمة، هذه المدرسة الإدارية الجديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت نتيجة لتجارب (إلتون مايو Mayo Alton) سنة 1920 وزملائه، يبين منهج هذه المدرسة (عادل حرحوش وزميله) بقوله: "... ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة ..."³. وتعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في أنها تحفز الشعور

¹ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 58 .

² Jean Pierre Durand- Robert Weil ,Sociologie contemporaines vicot France paris . 1994.p377.

³ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. مرجع سابق. ص 7.

لدى الفرد داخل المنظمة أو الإدارة بأنه له أهمية، وذلك من خلال استشارته في ما سيقوم به هو، حتى يشعر بان العمل الذي قام به أنه قام به من محض إرادته و انه مهم، إضافة إلى إشباع جميع حاجياته الإنسانية، بغية تحقيق الرضا الوظيفي الزيادة من الأداء المؤسسي. يركز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية كل اهتماماتهم على العنصر البشري، ويعتبرون هذا الأخير محورا أساسيا في عملية الإنتاج داخل الإدارة، لذا كان لزاما دراسة جميع العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تفاعلات الأفراد داخل الإدارة وما مدى انعكاس هذه التفاعلات على أداء العامل .

• مدخل العلوم السلوكية

بنى رواد هذه النظرية معالمها على أسس من التجارب الواقعية، والتي أجروها على مجموعة من الأفراد والمؤسسات، وتمحورت النتائج حول إن الفرد يحب العمل، ويستطيع تحمل المسؤولية ويرغب في الأداء الحسن للعمل كما انه يستطيع تقجير الطاقات الإنتاجية لديه، وذلك بغية الحصول أو الشعور بالكمال والنجاح.

وكما يُبْنَى (حسين حريم) الدوافع الخفية من وراء العمل والتي تثبت للإنسان إنسانيته ووجوده في قوله: "... يعتقد العلماء السلوكيين أن هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية..."¹، وتُبنى أفكار السلوكيين على تطبيق عدة نقاط وهي :

- القوة المشتركة: (المشاركة في صنع القرارات)
- إقناع الفرد بما سيقوم به
- إيجاد حلول توافقية بين الرئيس والمرؤوس لا أن تكون الأوامر مطلقة لا يجب أن تناقش.

ب- المدارس الحديثة في الإدارة

يسعى منظري الإدارة إلى تطوير هذا العلم والوقوف على نقاط قوته مع تطويرها والتركيز على نقاط الضعف فيه بغية إصلاحها أو تبديلها بغيرها، وذلك من أجل تحسين الأداء الإداري، وهناك عدة مدارس إدارية تنشط في هذا المجال وكل واحدة من بينها تسعى لفرض نفسها في عالم الفكر الإداري، ومن بين هذه المدارس:

¹ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 64.

◀ مدرسة علم الإدارة

أو مدرسة صنع القرارات والمعلومات، وتعتمد أساسا على البحوث العلمية المبنية على الكم الرياضي والإحصاء في زيادة الإنتاج والأداء، ويبين (حسين حريم) المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه مدرسة علم الإدارة في قوله: "... استخدام صنع القرارات، ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات ..."¹. ومدرسة علم الإدارة تولي اهتمامها على المشكلات الفنية دون مشكلات السلوكيات الإنسانية. وركزت أساسا على عمل المدير باعتباره المسئول الأول على صنع وإصدار القرارات، باعتماده على الأساليب الرياضية والنماذج الإحصائية والاعتماد كذلك الكلي على الحاسوب في صنع القرار. إن أول من طبق أو جرت الدراسة عليه في هذا المجال هو المجال العسكري أبان الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد على المسائل المتعلقة بالنشاطات التالية: النقل العسكري والبضائع والتوزيع. ومن بين فوائد مدرسة علم الإدارة أنها تشجع الأفراد على المثابرة وحساب كل العوائق والحوافز الممكنة وإخضاعها إلى الأسلوب الكمي الإحصائي.

◀ مدرسة مدخل إدارة النظم 1960 حتى الآن:

يشبه رواد هذه النظرية النظام بأنه على شكل آلة متماسكة الجزاء والأطراف، فكل طرف أو جزء من هذه الآلة له مكانته ومكانه داخل الكل، وإن أي عطب في جزء يؤثر على أداء الآلة كليا، وبالتالي فإن الفرد في المنظمة له دوره داخلها فإن غاب الجزء تدنى مستوى أداء الكل.

◀ المدرسة الموقفية 1970 إلى الآن

وتتمحور أفكار المدرسة الموقفية أساسا على

- تأثر وتأثير المنظمة بالبيئة
- لكل موقف إداري وجهة نظر وحالة خاصة به يجب معالجتها حسب حالتها، أي لا يوجد جدول موحد تحل وتعالج به جميع المشاكل الإدارية.

¹ نفس المرجع. ص 68.

ويوضح (حسين حريم) المدرسة الموقفية في: "... أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلاءم متطلبات الموقف..."¹.

وهناك إدارات أخرى منها (الإدارة بالأهداف، التميز في الأداء، المدرسة اليابانية Z، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة)، لا يسعنا المقام لذكر تفاصيلها

2- الإدارة العمومية تعريفها وأهميتها ووظائفها

2-1- تعريف الإدارة العمومية

الإدارة العمومية هي حلقة وصل بين الدولة والمواطن، فمن خلال الإدارة العمومية تُقدم الدولة خدمات للمواطن وبدون مقابل مادي، يقوم بتسييرها مجموعة من الأشخاص التابعين لمؤسسة نظامية، كما يقوم هؤلاء الأشخاص بنشاطات وخدمات ترسمها الدولة، وتوفر من أجل ذلك لهم الوسائل اللازمة، مع رسم خطط ممنهجة، من أجل تحقيق أهداف عامة للمجتمع، وهي بذلك ترسم الدولة الخطط العريضة عبر إرساء القوانين والمراسيم الحكومية للإدارة، من أجل تحقيق أهداف عامة مستعينة بالموارد البشرية والمادية في تحقيق ذلك؛ ويقول (ناصر دادي وعبد الله قويدر) عن الإدارة العمومية أنها: "...هي مؤسسة رأس مالها تابع للقطاع العام، وتسير بواسطة شخص أو مجموعة أشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية..."².

الإدارة العمومية هي مكان العمل الذي يتميز بأنه يلتقي فيه مجموعة من الأفراد تعينهم الدولة وتشرف على مراقبتهم وتمويلهم من أجل الخدمة العامة، ويسيرونا وفق نظام معين وأهداف معينة؛ وتتمثل الإدارة العمومية في الجزائر في الولايات والدوائر والبلديات والجامعات والمدارس وغيرها ذلك ممن تتوفر فيها الشروط السالفة الذكر.

¹ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 225.

² ناصر دادي، عدون وعبد الله قويدر الواحد. مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية. الجزائر: دار المحمدية العامة، ص 96.

2-2- أهمية الإدارة العمومية

الحديث عن أي علم من العلوم، سواء العلوم الاجتماعية أو العلوم غير الاجتماعية يجب تحديد أهمية دراسة هذا العلم، ذلك أن حوار الأفكار يفرض ضرورة ما أهمية هذا الموضوع أو أهمية هذا العلم، لذلك دعت الضرورة إلى تبيان أهمية الإدارة، ومن منطلق أن الإدارة هي العقل المنظم في المنظمة، والذي يقوم باستقطاب ما تحتاجه من الموارد البشرية والموارد المادية والمالية إضافة إلى موارد معلوماتية تخص المعلومات التي تتعلق بالعمل الإداري، ثم تقوم الإدارة بتنظيم هذه الموارد من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تخدم بها المجتمع من أجل تطويره، كما أنه تتبع أهمية الإدارة من الخدمة التي تقدمها إلى المجتمع عامة، وذلك من خلال ما أكده (حسين حريم) في قوله: "...الإدارة الناجحة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تقدمه وتطوره. ويتمركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ولاسيما الموارد البشرية، وبما يضمن تحقيق أعلى مستوى الجودة بالنسبة لحاجات ومتطلبات ورغبات المجتمع المختلفة".¹

2-3- وظائف الإدارة العمومية

تكمن وظائف الإدارة العمومية في نوعية الخدمة التي تقدمها للمجتمع، كخدمات المدارس والجامعات والمستشفيات والتي تدخل في إطار التعليم والصحة، والتي تضمن بقاء المجتمع وهي ضرورية يفترض على الدولة توفيرها، وكذا الخدمات العمومية التي لا يمكن الاستغناء عنها كخدمات تزويد الماء والكهرباء، حتى أنه أصبحت هذه الخدمات تقوم مؤسسات خاصة بتوفيرها، أما عن نوع آخر من الخدمات العمومية التي تتكفل الدولة بتوفيرها كالخدمات الثقافية مثل المتاحف ومعارض الكتاب، كذلك تسعى الدولة من خلال الإدارة العمومية بتوفير السكن وبناء المرافق العمومية الضخمة في إطار البنية التحتية لمجتمع، والذي لا يمكن للأفراد أن يوفرها بأنفسهم. في هذا الصدد يمكن تقسيم الخدمة العمومية إلى ثلاث أقسام كما بينها (مريزق عدمان) في ما يلي:

- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة، وذلك

في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية... الخ

¹ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 15.

- خدمات اجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... إلخ
- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموماً خدمات عمومية صناعية أو تجارية...¹.

3- الإدارة الإلكترونية

3-1- ماهية الإدارة الإلكترونية

أولاً: مفهوماً

يعرف كل من (براين هوبكنز وجيمس ماركهام Brayon Hopkins & Djems Markham) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: "...تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات"². فالتطور التكنولوجي المتسارع، يفرض على المؤسسات الإدارية تبني منهاج لمواكبة هذا التطور التكنولوجي، والذي أصبح إلزاماً استغلال جميع الوسائل العصرية والتكنولوجية، من أجل تطوير المنظومة الإدارية، خاصة تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتحدث (بوحنية قوي) عن فوائد تقنية الاتصال الحديثة في الجانب الإداري منه مروراً بالسياسي، وذلك في قوله أنها: "أعطت تقنية الاتصال الجديدة الديمقراطية بعداً جديداً" هي الديمقراطية الإلكترونية" واهتدت الحكومات أساساً تنظيمياً متطوراً، هو الحكومات الإلكترونية، وقدمت للاحتياجات والأنماط الديمقراطية رؤى جديدة كالاحتياجات الإلكترونية والإعتصامات، والعصيان المدني الإلكتروني..."³؛ والإدارة الإلكترونية تتمثل في كونها مجموعة من الأنظمة الخططية والقيادية والتوجيهية والرقابية، التي تعتمد أساساً على

¹ مريزق، عدنان. التسيير العمومي " بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. ط1. المحمدية (الجزائر): جسر للنشر والتوزيع، 2015، ص17.

² برايان، هوبكنز وجيمس ماركهام. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ترجمة خالد العامري. ط1. دار فاروق للنشر والتوزيع. القاهرة(مصر): س2008، ص21.

³ بوحنية، قوي. "الاتصال ودمقرطة المسار سياسي"، اتصال وتنمية 30، 2001، تقرير العدد حقوق الإنسان في العالم العربي، محور العدد الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ص9.

الحاسوب وأجهزته الاتصالية، وتقوم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية مع استغلال أمثل للجهد والوقت، كما لهذه الأنظمة ميزة استقطاب المعلومات واستغلالها في ما يخص الإدارة والمواطن معاً، وفي هذا الصدد يعرف (آل غور Alghero)، نائب رئيس الولايات المتحدة أبان حكم (كلينتون Clinton) بأنّ الحكومة الإلكترونية هي: "...تعني تسخير التكنولوجيا الحديثة لتقوية المجتمع المدني وتدعيم النمط الاقتصادي وزيادة مسؤولية الحكومة نحو المواطنين".¹

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الحكومات سواء كانت في الدول المتطورة أو النامية منها، إلى تحسين أدائها من خدمات تجاه مواطنيها، ولا يتأتى لها ذلك إلا بانتهاج منهج علمي قائم على الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والمتمثل في نظم المعلومات وأجهزة الحواسيب و شبكات الاتصالات، كل ذلك يجب أن يحمل صفة التطور المتسارع؛ وذلك من كلة من أجل القيام بتسهيل المعاملات الإدارية، والحكومة الإلكترونية لها ميزة أنّ توفر الوقت وعناء السفر لقضاء أي معاملة إدارية، كما أنّ الشخص أو القائم بنقل المعاملات التقليدية قد يكون له الأثر السلبي في التأثير على محتوى الرسالة عند نقله لها؛ كل هذا وإضافة عليه بينه (عمار بوحوش) في قوله: "... أنّ الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية تتلخص فيما يلي:

-خلق الفعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

-إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية باستعمال التقنيات الحديثة

-ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.

-غريلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة

-تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات

-تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من الأزرار الورقية المطلوبة لانجاز المعاملات

-تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية

¹ عمار، بوحوش. نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. ط1. بيروت(لبنان): دار الغرب الإسلامي، س2006. ص181-182.

-تطوير استخدام النماذج الإدارية واستخدامها بسرعة من الجهاز

-خلق المصداقية في المؤسسات الحكومية

-تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.¹

3-2- متطلبات الإدارة الإلكترونية وصعوبات تطبيقها

أولاً: متطلباتها

يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على الحكومات مواكبة هذا التطور المتسارع، وذلك من أجل تحسين أداء المستوى الإداري والتحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، وهناك بعض الدواعي التي فرضت على الحكومات التحول إلى انتهاج منهج الإدارة الإلكترونية، هذه الدواعي أو الإلزامات تتجلى في كون التقدم التكنولوجي والثورة التكنولوجية التي تتعامل بنتائج التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى الانفتاح نحو الاقتصاد العالمي والتجارة الدولية، هناك كذلك ظهور الوعي لدى المواطنين يطالبون ويضغطون على الدول من أجل تحسين الخدمة الإدارية، ومن أجل ذلك تسعى الحكومات إلى تطبيق تحقيق هذه الدواعي مستعينة بمبادئ الحكومة الإلكترونية والتي في مجملها تخدم المواطن، باستعمال جميع مستجدات الحاسوب وتكنولوجيات الاتصالات، حيث تقوم البرامج بجمع البيانات وتحليلها ومتابعتها للتعرف على مميزات المواطن وطلباته، من أجل تقديم له الخدمة الإدارية التي يحتاجها، كما تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج التي تقدم أحسن خدمات للمواطن وذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مشكلة ما، والقيام بتحليل البيانات والمعلومات من أجل حل المشكلة في أقصر وقت ممكن، مع تبسيط الاستعمالات من طرف الفرد بالمجتمع، حيث يقوم هذا الفرد باستخراج معاملاته الإدارية بكل أريحية، كما هو الحال بالنسبة للمعاملات البنكية، حيث يقوم الفرد باستخراج أمواله من أي نقطة بنكية؛ كما أنّ ما يُميز الحكومة الإلكترونية أنّها تمتاز بصفة التغير المستمر وذلك من أجل مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وتحسين الأداء باستمرار، إضافة لما سبق فهناك عدة آثار تتركها تطبيقات الحكومة الإلكترونية، نذكر منها أنّها تسهل على الإداريين الوصول إلى الأرشيف المخزن وتنظيمه، وتسهل في جمع المواد

¹ نفس المرجع. ص ص 188-189.

التي تساعد في بناء القرار وإصداره، تسهيل العمل الرقابي، كما تفرض من جهة أخرى مواكبة التدريب وتطوير الموارد البشرية من أجل التحكم في استعمالات الإدارة الإلكترونية المتسارعة التطور.

يفرض طريق التحول من الإدارة التقليدية (الورقية)، نحو الإدارة الإلكترونية، يتطلب عدة مطالب وشروط من أجل تحقيق هذا الإنجاز، ونذكر منه ما ذهب إليه (عمار بوحوش) في قوله: "... وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهيكل الإداري و إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة... إنَّ ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الحكومة الإلكترونية... التغيرات الجوهرية في الهياكل الإدارية والحكومية... التوعية بثقافة الحكومة الإلكترونية... المتطلب الاقتصادي...متطلب تطوير نُظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول الجديد... توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها... بناء نظام معلومات متطور وحديث..."¹.

ثانياً: صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية مجموعة من الإجراءات تسهل على المواطن قضاء عملياته الإدارية بكل ارتياح وسرعة و شفافية، غير أنَّها لا تخلو من صعوبات خاصة في البلدان النامية، حيث أنَّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب من المواطنين شراء أدوات حاسوب متطورة وباهظة الثمن، إضافة إلى التمتع بمقدرة ثقافية حول استعمالات جهاز الحاسوب ومعداته وتوابعه من برامج متطورة؛ هذا بالنسبة للدول النامية، أما بالنسبة لجميع الصعوبات التي تخص الدول النامية والمتطورة معاً فهناك صعوبات وهي:

- تكلفة اقتناء وصيانة أدوات الحاسوب
- التكلفة المادية الباهظة التي تدفع للتقنيين الخبراء من أجل القيام بمهامه
- القرصنة على المعلومات الخاصة
- صعوبة التحكم في التجارة الإلكترونية خاصة من قبل الدول النامية
- صعوبة إقناع المواطنين البسطاء أصحاب ذوي الثقافة المحدودة في مجال تطبيقات الحاسوب، صعوبة إقناعهم في التعامل الإلكتروني خاصة المادي منه.

¹ نفس، المرجع. ص ص 184 - 188.

- الحكومة الإلكترونية تحمل ميزة أنها تكشف المتورطين أو المتهمين من الضريبة، هذا من شأنه أن يخلق مشكل عرقلة تطبيق معاملات الحكومة الإلكترونية.

4- الإدارة العمومية الجزائرية وتطوراتها

4-1- الحقبة التاريخية للإدارة العمومية الجزائرية

أولاً أبان العهد العثماني

دام الحكم التركي في الدولة الجزائرية مدة تفوق ثلاث قرون من الزمن، حيث تبع طول هذه المدة مراحل تسييرية للإدارة العمومية الجزائرية، ترتبط أساساً هذه المراحل بنظام الحكم السائد آنذاك، وهذه المراحل هي:

أ- مرحلة حكم البايات

اعتمد نظام الحكم على مركزية الحكم، مما صحبه مركزية القرارات الإدارية العمومية في الإدارة العمومية الجزائرية، التي كانت تُستمد من الحاكم مباشرة قراراتها.

ب- مرحلة الباشاوات

حيث أنه استمرّ الحكم المركزي، إلا أنه يوجد بعض المساعي للتقليل من مركزية الحكم تدعوا إلى الحكم في الجزائر (وبالتالي يستقل التسيير العمومي الإداري).

ج- مرحلة الأغاوات

والتي كانت امتداداً للمرحلة السابقة لها، لأنها لم تعرف أي تغيير يُذكر، حيث أنها زادت من الفوضى الإدارية في وقتها.

د- مرحلة الدايات

عرفت فيها الإدارة العمومية الجزائرية وقتها تطوراً ونظاماً ملحوظاً وناضجاً، شهدت فيها الإدارة العمومية عدة إجراءات، منها تقسيم البلاد إلى مقاطعات، من أجل تسهيل العمل الإداري

المحلي، يلاحظ في هذه الفترة أن بعض القبائل ترفض مركزية القرارات العثمانية (التركية)، لأن التسيير في جميع شؤون هذا المجتمع يعتمد أساساً وقتها على سُلّم أسري قرابي (علاقات القرابة)، يكون فيه الجد على رأس السُلّم التسييري (اقتصادياً، اجتماعياً، دينياً...).

رغم ذلك فقد برزت أهمية وقوة هذا النظام الذي لا يمكن الاستغناء عليه من طرف الدولة العثمانية في ذلك الوقت، لكن ما يشوب هذا التوجه أنه يمتاز بعدة نقاط ضعف؛ نذكر من بين نقاط الضعف التسيير الإداري العثماني على سبيل المثال لا الحصر ما جاء به (أبو القاسم سعد الله) في كتاب تاريخ الجزائر الثقافي الجزء الثاني، حيث يقول: "... ويظهر أنه بينما كان الباشاوات والبايات يجلبون الأطباء لأنفسهم يؤمنون بقيمة الطب" الأوروبي" كانوا لا يهتمون بصحة السكان عموماً، تاركين العامة للطب التقليدي"¹. هذا الاتجاه من شأنه أن يزيد من توتر العلاقة بين المواطن داخل المجتمع، وممثلي الإدارة؛ كذلك يُبين (أبو القاسم سعد الله) نقطة أخرى من مظاهر الضعف الإداري العثماني في الجزائر وذلك من خلال وصفه للعلاقة بين الجزائر وإسطنبول حيث يقول: "... فقد كانت العلاقة وطيدة سياسياً، حين كان الباشاوات يأتون من هناك ثم أخذت تضعف أثناء الحكم الثنائي حين كان ممثل السلطان مجرد موظف سام يتقاضى أجره ويُشاهد مجريات الأمور، ولكن لا يستطيع فعل شيء"²، فالعلاقة إذا ما اختلت بين الحاكم والمحكوم، وكان هناك أيدي خفية تدير أمور الحكم، كما حدث في تلك الفترة (كان جنود العسكر العثماني هم من يختارون طريقة تسيير الحكم في البلاد، وكان دور السلطان ملاحظاً وموقفاً على ما يختاره غيره، في حين يتقاضى الأجرة فقط)، أقول إذا ما اختلت العلاقة فإن الحاكم لا يُحس بما يدور في البلاد، وهو بذلك يحتل منصب المدير والقائد العام في السُلّم الإداري للبلاد؛ هذا يقود إلى ضعف أو انهيار التسيير العمومي في البلاد أبان تلك الحقبة الزمنية.

¹ نور الدين، حاروش. إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية. ط1. الجزائر: س2008، ص95.

² أبو القاسم، سعد الله. تاريخ الجزائر الثقافي: الجزء الأول. الجزائر: دار بصائر للنشر والتوزيع، س2007، ص146.

ثانياً: الإدارة العمومية الجزائرية في عهد الاحتلال الفرنسي

حسب رأي (بن أشهو): فقد تميزت الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال الفرنسي بأن السلطات الفرنسية في تلك الفترة: "... عملت الإدارة الاستعمارية التي اتخذت موقفاً عنصرياً باتجاه الجزائريين على خلق العديد من التعقيدات..."¹.

لقد قام المستعمر الفرنسي برسم معالم الإدارة العمومية الجزائرية، حيث نجد التدخل القمعي الفرنسي في جميع جوانب ومناحي الإدارة العمومية، فالخطط الإدارية آنذاك كلها تخدم مصالح الدولة الفرنسية بالدرجة الأولى والأخيرة، واتبعت السلطات الفرنسية أسلوب توزيعي للإدارة العمومية الجزائرية مع فرض سيطرة السلطة العسكرية في الجانب الإداري: حيث تقوم السلطات الفرنسية بإجراء مجلس عسكري مدني مع المحافظة على بعض أنظمة الحكم العثمانية، حيث يوضع أغا العرب الذي يختار من بين كبار أصحاب رؤوس الأموال الجزائريين، وقسمت الإدارة في الجزائر آنذاك إلى ثلاث أقاليم:

- إقليم فرنسي: تطبق عليه نظام الإدارة الفرنسية
- إقليم مختلط بين الجزائريين والأوروبيين
- إقليم ثالث يضم جزائريين فقط يطبق عليه الحكم العسكري الفرنسي المحض

ولتسهيل عملية الاتصال بين السكان والسلطات الفرنسية، إستحدثت السلطات الفرنسية مكاتب تكون واسطة بين السكان والسلطات الفرنسية، سميت بمكاتب العرب، وموزعة بين مدائن وأقاليم التراب الجزائري²؛ رغم هذا التحكم والتسلط الاستعماري والقمعي في المعاملات الإدارية الفرنسية تجاه السكان الجزائريين، إلا أنّ هناك بوادر ظهور للإدارة العمومية الجزائرية رغم الاستعمار، وكان ذلك سنة 1956 بعد انعقاد مؤتمر الصومام الذي رُسمت فيه معالم التقسيم السياسي والإداري، والذي تبعه إنشاء حكومة مؤقتة في سنة 1958، أي قبل الاستقلال بثلاث سنوات.

¹ Ban Achenhou A /Lotfi. **Formation du sous développement en Algérie essai sur les limites du développement (1830/1962)**. O .P.U. Alger 1976 .P 469.

² أنظر: جعفر، أنس. أسس تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، س1988، ص40.

ثالثاً: الإدارة العمومية الجزائرية بعد الاستقلال

تحصلت الدولة الجزائرية على استقلالها السياسي في 05 جويلية 1962، إلا أنها لم تحصل على الاستقلال الإداري المحض، ذلك أنّ الإدارة العمومية الجزائرية ورثت منظومة إدارية فرنسية، تشوبها عدة مشاكل منها ضعف التمكن من التسيير الإداري، والذي صاحبه الافتقاد إلى الإطارات الإدارية المؤهلة والمتحكمة في الوضع الإداري السائد آنذاك، والسبب يرجع إلى أنّ السلطات الفرنسية تعطي الأولوية لتوظيف العنصر الفرنسي على حساب الفرد الجزائري، مما يجعل الجزائري يفقد خبرة التسيير الإداري، ومع خروج المستعمر من أرض الجزائر حدث هناك فراغ في الوظائف الإدارية، ومع هذا الوضع العويص والصعب، ظهرت عدّة محاولات جزائرية لرسم استقلال إداري جزائري، وذلك من خلال وضع دساتير متتالية كل دستور يغطي بعض النقائص للدستور الذي سبقه، مع تبني بعض من الأنظمة الإدارية التي تخدم المصلحة العامة، كالنظام الديمقراطي والنظام الاشتراكي وغيرهما، مع وضع تكييف حسب الظرف.

ومن هذه الدساتير التنظيمية:

دستور 1963 الذي يتبنى النموذج الروسي الذي يقوم على فكرة المخططات الطويلة المدى. وتلاه دستور 1976، الذي يؤل المصلحة العامة من خلال استحداث الصناعات الثقيلة، كمركب الحجار. أما عن دستور 1989 الذي يُحوّل للجمعيات ذات الطابع السياسي بإجراء نشاطات سياسية.

صاحب صناعة وصدور هذه الدساتير، تبني عدة أفكار إدارية في مقدمتها يأتي المنهج البيروقراطي، فما هو هذا المنهج؟

أ- المراحل التي مرت بها الإدارة العمومية الجزائرية من حيث التسيير

كما ذكرنا سالفاً، بعد خروج المستعمر من أرض الجزائر وجدت الحكومة الجزائرية نفسها في مأزق ضعف التسيير، الذي صاحبه نقص أو انعدام الكفاءات الإدارية، لذلك فقد مرت الإدارة العمومية الجزائرية بعدّة مراحل سعياً منها لتقريب الإدارة من المواطن، هذه المراحل جاءت كالتالي:

- مرحلة التسيير الذاتي

ظهرت مرحلة التسيير الذاتي مباشرة بعد استقلال الجزائر، وشهدت هذه المرحلة فراغ إداري تسييري، الذي أتى نتيجة خروج الكفاءات الفرنسية من الإدارات الجزائرية خاصة والتراب الجزائري عامة، فوجدت الدولة الجزائرية نفسها في مأزق التسيير الإداري، فقامت الحكومة بصناعة وإصدار قرارات، من شأنها أن تمنح لعمال المؤسسات الجزائرية بأن يقوموا بتسيير المنشآت ذاتياً، بمعنى أن يقسم العمال إلى طبقات أو إلى فئات منظمة ومرتبطة يكون المدير أو المسير في أعلى الهرم التسييري، ثم يأتي من بعده النواب و رؤساء المصالح والعمال البسطاء، شريطة أن يكون هناك تساوي في السلطة، عدا المدير؛ في هذه المرحلة منحت الحكومة صلاحيات كبيرة للمدير، مما جعله يفرض تسلطه على العمال، مما أدى إلى ظهور الصراعات بين المدير وأعضاء المنظمة من جهة، وأعضاء المنظمة في ما بينهم، وتمثلت في:

- تلاشي روح المسؤولية، مع فقدان الثقة بين الأطراف الإدارية والمدير
- استغلال المدراء إلى مناصبهم والسلطة المخولة لهم أثناء الجالس مع العمال، وبذلك فإن المدراء في هذه الحالة يفرضون قرارات تعسفية، يتبعها احتكار للمعلومات التي تخص المنظمة.
- ضعف التخطيط الإداري المُحكَم نتيجة الصراعات والقرارات الإدارية المركزية والتعسفية، مما قلل وضعف من قيمة الاتصال والتواصل بين أطراف الإدارة و انعدام لغة الحوار.

في هذه الحالة تجدر الإشارة أنّ الاستعمار الفرنسي لم يتم التخلص منه وتصفيته من الإدارة العمومية الجزائرية تماماً، ذلك في الاحتياج الدائم للغدارة العمومية الجزائرية إلى فئة من الموظفين الفرنسيين، حسب ما نصت عليه اتفاقية أيفيان، والذي يُنصُّ أحد بنود الاتفاقية في أنّ يبقى بعض الإطارات والفنيين الفرنسيين في إطار المساعدات الفرنسية للجزائر لإرساء التعاون التقني والمعلوماتي¹.

¹ أنظر: بن يوسف، بن خده. اتفاقيات إيفيان. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، س2002، ص116.

فالملاحظ هنا أن التسيير الذاتي في هذه المرحلة يخضع إلى مبادئ الديمقراطية أو الشفافية، مع إجماع أغلب أعضاء المنظمة على اختيار ممثل أو مسير البرنامج، هذا ولدّ مشكل آخر، حيث أنّ المدير في المنظمة هو ممثل الدولة، والذي يتحول فيما بعد إلى أنّه يرى بأنه مالك للمؤسسة، وأنّه يستمد قوته من منصبه الإداري.

في هذه الفترة يُلاحظ أنّ التسيير الإداري، حاول مشاركة جميع الأطراف، وتوسيع مبدأ المشاورة، بانتهاج النظام الاشتراكي، وما ميز كذلك الإدارة العمومية في هذه الفترة أنها تتمتع بالسلطة و القوة النفوذ، بحيث لا تسمح لي نوع من الإضراب أو الاحتجاج ضدها من طرف العاملين أو الإداريين.

- المركزية الإدارية: (بيروقراطية الإدارة العمومية الجزائرية)

في هذا العنصر من الدراسة نقوم بإعطاء مفهوماً بسيطاً حول البيروقراطية أو التسيير البيروقراطي، حيث يعرف (أدمون ماركيز Edmond Marquez) المركزية الإدارية بأنها: "... مرتبطة بدرجة التعقيد التنظيمي وكذا القواعد التي تحكم المؤسسة، فإنّ المركزية تلعب دوراً حاسماً في تحديد شكل البناء التنظيمي"¹.

و يعود سبب ذلك في أنّ الإدارة العمومية الجزائرية مرّت بفترة تبني المنهج البيروقراطي من ناحية التسيير الإداري، وترتبط كلمة البيروقراطية أساساً، بالمفكر الاجتماعي الألماني: (ماكس فيبر)، ولأنّه عالم اجتماع فقد اهتم باستحداث طرق وآليات عمل من شأنها أن تساهم في تقوية أداء المنظمة، وفق التسلسل الهرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ، كما لخصها صالح مهدي وزميله في:

-تقسيم واضح للعمل

-هيكلية واضحة للسلطة

-قواعد وإجراءات عمل رسمية

-اللاشخصية في التعامل

-التدرج الوظيفي حسب الجدارة

¹ Edmond Marquez, le bilan social, l'homme l'entreprise, la cite DALLOZ paris France . 1978 p47.

-فصل الإدارة عن الملكية¹.

البيروقراطية كنظام إداري، تولى اهتماماً كبيراً للبرنامج الحكومي لدى الدولة، وتقوم الإدارة بتطبيقه بحذافيره، وتُولى سلطة مطلقة وكبيرة للمكتب من ناحية التسيير الإداري، فكل فروع صغيرة من مجموعة مكاتب يتحكم فيها مكتب رئيسي، تستمد الفروع الأوامر والتوجيهات من عند المكتب الرئيسي، وكذا فإنه يوجد تسلسل مكثبي كل مكتب في الحلقة، يستمد الأوامر من المكتب الذي يأتي فوقه، ويقوم بتمرير الأوامر إلى المكتب الذي هو أدنى من في الترتيب الإداري، إلى أن توصل الحلقة بالحكومة الآمرة والناهية؛ غير أنّ النموذج البيروقراطي في الإدارة العمومية الجزائرية، ظهرت فيه عدّة مشاكل و انتقادات وجهت له منها:

-مركزية الأوامر التي تمتاز بالروتين الجامد، مع ضعف الإطارات الفنية الإدارية

-سلطة المكتب، التي هي من ركائز الإدارة البيروقراطية، نشب وتولد عنها التسلط غير المبرر لدى القيادات الإدارية.

-كما أنّ التسلط الإداري لدى قيادات الإدارة ولّد ظاهرة سلبية، وهي المحسوبية في التقويم الأدائي والترقية في صفوف الموظفين والعاملين بالمؤسسات، إضافة إلى الحوافز والعلاوات التي كانت تعطى وتُصب في غير أماكنها، صاحبه تفشي ظاهرة الرّشوة، حيث صار الإداري ينظر إلى منصبه أنه وسيلة لكسب مال مضاعف غير الجرة التي تمنحها له المنظمة.

-كثرة التعليمات واللوائح تكون في كثير من الأحيان متناقضة ومتعارضة مع بعضها.

قبل الخوض في الحديث عن المركزية الإدارية كان لزاماً علينا تبيان معنى المركزية الإدارية، وفي هذا الصدد يُبين (عمار بوضياف) معنى المركزية الإدارية في أنّها: "...الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة، وهم وزراء دون مشاركة من هيئات أخرى، فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تتبثق من مصدر واحد مقره العاصمة"².

¹ صالح مهدي محسن، العامري و الطاهر محسن المنصور الغالبي. إدارة وأعمال. ط 1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، س2007، ص56.

² عمار، بوضياف. أسس عامة للتنظيم الإداري: محاضرات قانون إداري. الجزائر: المدرسة العليا قسم القانون العام، س2009، ص2.

ويتضح جلياً أنّ ميزة الإدارة المركزية آنذاك أنّ قراراتها تنبثق من مبنى الحكومة، والحكومة ذاتها تخضع خضوعاً تاماً للسلطة الرئاسية، وبالتالي فإنّ موظفي و مسؤولي الإدارة مجردين من مسؤولية صناعة و إصدار القرارات الإدارية، هذا لا يمنع من أن تقوم الهيئة الإدارية في المنظمة باتخاذ القرارات البسيطة دون استشارة الوزارة الوصية، شريطة أن تكون هذه القرارات أو التصرفات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبرنامج العام الحكومي، وخاضعة لها خضوعاً مطلقاً. وعلى هذا الأساس نلاحظ أنّ الإدارة العمومية في هذه الفترة، تتميز بميزة التوجيه المركزي من قبل السلطة الحاكمة، كما يصحب هذا التوجيه المركزي تدخل دائم في شؤون التسيير والتوظيف وجل العمليات الإدارية، وذلك من خلال التقيد بالقوانين والأوامر الحكومية التي تأتي غالباً على شكل مراسلات مكتوبة، تفرض على أعضاء المؤسسات بمختلف رتبهم الإدارية تفرض عليهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، لكن في هذه الحالة يجب الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي إذا ما أصدر الرئيس أو الوزير أمر، ويكون هذا الأمر مخالف للقانون نوعاً ما، في هذه الحالة يسير التطبيق على شكلين:

- الشكل الأول إذا كان الأمر في مرحلته التمهيدية، فمن حق المرؤوسين النقاش من أجل تعديل هذا الأمر، وإبداء الرأي الصواب.
- الشكل الثاني إذا صدر الأمر الرئاسي فيطبق بدون نقاش، لأن النقاش يعتبر في هذه المرحلة عرقلة للقرارات الرئاسية أو الحكومية من شأن القانون أن يعاقب عليها.

وبعدما يقوم الرئيس بتوجيه مرؤوسيه، يكون ملزماً بمراقبة التوجيهات التي أصدرها تجاه مرؤوسيه. من خلال هذا العرض الوجيز لمركزية إصدار القرارات الإدارية، يتبين أنّ هذه المركزية لها مزايا تتمثل في أنّها، تضع المرؤوسين في خانة واحدة، أي هناك مساواة بين أفراد المنظمة، حتى ولو كان لها فروع تابعة لها. بمعنى أنّ المركزية لها ميزة إيجابية تتميز في توحيد الآراء والاتجاهات لدى أطراف المنظمة، ومن جهة أخرى فقد واجهت المؤسسات الإدارية العمومية أبان تلك الفترة، صعوبة حرية التصرف الذي يفرض على الإدارة العمومية رقابة خارجية ضاغطة على جميع النشاطات، مما قد يكون له أضرار كبيرة تتمثل في بؤء الإنجاز وتأخره، لأنّ المعاملة الإدارية الواحدة تعرف مساراً بيروقراطياً طويلاً، تمرّ بعدة مكاتب للموافقة على أي صغيرة وكبيرة، ذهاباً وإياباً.

كذلك في هذه المرحلة امتازت المعلومة بميزات تنقص من شأنها أو من أهميتها وهي كالاتي:

- التأخر في وصول المعلومة على الجهة التي تحتاجها
 - وصول معلومات خاطئة وزائفة إلى الجهات التي تحتاجها
 - بناء قرارات على معلومات زائفة وبالتالي كثرة القرارات الارتجالية غير المحسوبة
 - إضافة إلى هذا فإن أعضاء الإدارة العمومية في هذه المرحلة، لم يكونوا مستعدين تمام الاستعداد لهذا النمط التسييري، لأن ظاهرة الأمية وضعف التكوين كانتا عاليتا النسبة ومتفشية جراء مخلفات الاستعمار، مما يؤدي إلى عدم فهم محتوى وأهداف هذا النمط التسييري.
- مرحلة اللامركزية الإدارية**

قبل ظهور اللامركزية الإدارية، تميزت مركزية القرارات أو حتى مراكز مقرات الإدارات (التي كانت أغلب مقراتها في العاصمة)، تميزت بصعوبة الاتصال أو التنقل إلى مصادر المعلومات، من الإدارة الأم إلى الفروع من جهة، ومن الفروع إلى الإدارة الأم من جهة أخرى، فالإدارة الأم كانت متواجدة في العاصمة آنذاك وفروعها منتشرة في أقطار الوطن (كمؤسسة سوناطراك مثلاً)، لهذا فقد تم شيئاً فشيئاً التخلي عن مبدأ مركزية المقرات و انتشارها عبر تراب الوطن لتسهيل وصول المعلومات وتبادلها بين فروع المؤسسات ومقراتها مع توفير المعلومات.

رغم المزايا العديدة للنظام المركزي، إلا أنه تشوبه بعض العيوب خاصة من ناحية الجانب الإداري منه، وذلك حسب ما ذهب إليه (عمار بوضياف) في قوله: "...إنّ تطبيق النظام المركزي في الواقع العلمي ينجر عنه حالة من الاختناق في الوسط الإداري بسبب الإجراءات وكثرة الملفات، وتركيز السلطة بيد شخص واحد أو مجموعة أشخاص، الأمر الذي ينتج عنه ظاهرة البيروقراطية بالمفهوم السلبي..."¹؛ كما أنّ القرار عندما يصدر من الجهات العليا في الهرم الإداري، ويعمم تطبيقه، فإنّ هذا القرار قد يكون له فوائد بالنسبة لمنطقة ما وتتجر عنه سلبيات في منطقة أخرى. رغم هذا التغيير من المركزية إلى اللامركزية، إلا أنّ المشكل لم يتغير تماماً، فقد عرف تداول المعلومات، في هذه الفترة بين أطراف الإدارة العمومية، عرف بطء ذلك لعدم وجود برنامج توعوي إعلامي، يُشرح

¹ عمار، بوضياف. التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق. ط1. المحمدية (الجزائر): جسر للنشر والتوزيع، س2015، ص28.

فيه البرنامج مع تبيان قيمة الاتصال داخل وخارج الإدارة العمومية، كذلك افتقاد لغة الحوار، بحث لم تكون موجودة.

كما بين (ناصر دادي عدون) بعض النقائص في هذه الفترة وذلك في: "... غياب الاهتمام بنظام المعلومات من طرف إدارة المنشأة، رغم أهمية الدور الذي يلعبه في نقل المعلومات بينها من جهة والهيئات المركزية من جهة أخرى، و تأثيره على الحياة الداخلية للمنشأة، إضافة لمساهمته في التعريف بمننتوجها عند المجتمع وجمع ردود فعله"¹. وهناك ميزة حسنة تحسب لصالح المواطن في لامركزية الإدارة، وهي أنها تقرب الإدارة من المواطن، بحيث تخفف على المواطن عناء السفر إلى الإدارة الأم (السفر إلى العاصمة)، وتسهل عليه الكثير من الإجراءات، فكثرة انتشار الإدارات المحلية كالولايات المنتدبة والفروع البلدية والدوائر، عبر أقطار الوطن تسهل على المواطن قضاء معاملاته الإدارية دون عناء السفر من جهة، كما أنها تخفف الازدحام و الاكتظاظ على العاصمة من جهة أخرى، كما تخفف الضغط على الإدارة الأم.

وكما أشرنا سالفاً فإن الإدارة المركزية يعاب عليها أنها تنفرد بالقرارات دون فروعها، وبالتالي تطول مدة الإجراءات حتى تضيع المصالح العمومية، والإدارة اللامركزية وضعت منهج اعتمدت فيه على التخفيف من حدة الإجراءات، و أعطت صلاحية أغلب القرارات للإدارات المحلية، إضافة إلى منح فرصة التكوين والتدريب لجميع أعضاء الإدارة بما فيها فروعها، بغية تحسين الأداء الإداري، وكذا إعطاء فرص الترقية للذي يستحقها، مع مشاركة جميع الأطراف في صناعة القرارات الإدارية المحلية.

- مرحلة الجمع بين المركزية واللامركزية الإدارية

قبل التطرق إلى الحدث على هذه المرحلة التسييرية، لابد من تبيان الفرق بين المركزية واللامركزية، وهذا ما ذهب إليه (زاهر عبد الحليم) حيث بين الفرق بينهما في قوله: "... إذا كانت الإدارة مركزية فإن الحكومة المركزية في العاصمة تقوم بكافة الوظائف والمهام الإدارية، بحيث لا يشاركها في القيام بهذا العمل سلطات المناطق والأقاليم كالبلديات والمجالس المحلية... وأما إذا كانت

¹ ناصر دادي، عدون. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية، س1998، ص 163.

الإدارة لامركزية فإنها تقوم بتوزيع الوظائف والأعمال الإدارية بين موظفي الحكومة المركزية وبين سلطات المناطق والأقاليم¹؛ بعد هذا العرض البسيط للإدارة المركزية والإدارية اللامركزية، وتطرقنا إلى مزايا وعيوب كل واحدة منهما، كان لزاما علينا أن نعرض حل إداري وسيط، والذي تكلم عنه أو عرضه (عمار بوضياف) في قوله: "... لعله اتضح الآن من الصعب تفضيل أحد النظامين على الآخر، لما لهما من مزايا وعيوب سبق الوقوف عندها، وهذا الأمر لا شك يجعلنا أمام حقيقة لا مفر منها، أنه ينبغي اعتماد كلا النظامين وهو ما ذهب إليه غالبية الفقهاء..."²؛ كما يبين (زاهر عبد الرحيم) أهمية شبكة الاتصال الحديثة في الجمع بين مركزية الإدارة واللامركزية من خلال أنها: "... تتيح لكل من الإدارة العامة والمكاتب الميدانية الإطلاع على المعلومات والمشاركة فيها في وقت واحد، مما يُعزّد تواصل الإدارات العامة والمكاتب الميدانية كوحدة مشتركة..."³؛ هذا يُعطي ويمنح الفرصة للمؤسسات استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من مزايا المركزية الإدارية وتجنب سلبياتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاستفادة من مزايا اللامركزية الإدارية وتجنب سلبياتها؛ وهنا تجدر الإشارة إلى أنه توجد قطاعات إدارية التي يجب أن يكون فيها التسيير الإداري مركزي، وهذه القطاعات تتمثل في الأمن والدفاع بالدرجة الأولى، والمالية والتعليم.

4-2- الإدارة الإلكترونية الجزائرية

بعد عرض وجيز لوضعية الإدارة العمومية الجزائرية، والوقوف عند أهم المراحل والتطورات التي شهدتها، خاصة تلك الحقبة التي جاءت عند خروج البلاد من قبضة الاحتلال العسكري والسياسي، سنحاول أن نقف في هذا العنصر على أهم التحديات الإدارية العمومية الجزائرية، والتي يُقصد من خلالها إجراء عمليات تكيف تخضع إلى معايير التجارب السابقة التي مرت بها الإدارة العمومية الجزائرية، مع الاستعانة بمناهج متطورة عصرية، وأساليب حديثة؛ من هذا المنطلق فقد ركزت الإدارة العمومية الجزائرية على عدة نقاط وهي:

¹ زاهر عبد الرحيم، عاطف. هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. ط1. الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع، س2009، ص 87.

² عمار، بوضياف. التنظيم الإداري في الجزائر: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص 47.

³ زاهر عبد رحيم، عاطف. المرجع السابق. ص 60.

- تطبيق مبدأ اللامركزية في غالبية الإدارات العمومية، خاصة من ناحية القرارات التي تستدعي السرعة، والخصوصية المحلية.

- عملية صناعة القرار لا بد لها من متابعة ومراقبة، حتى يقوى شأنها وتكون ذات فعالية.

- ديمقراطية المعلومة بين الإدارات، أي جعل المعلومة متوفرة للجميع داخل الإدارة الواحدة.

تتركز رهانات التحدي من أجل عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر، بإدخال أو الاستعمال الواسع قدر الإمكان، لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المعاملات الإدارية، هذا من جهة يصحب ذلك مواكبة التطور التكنولوجي الدائم والمتسارع بهدف تحقيق رضا الفرد بالمجتمع، وفي هذا فقد وضعت الإدارة العمومية نقاط أو خطوات في الحسبان، منها ما تحقق ومنه ما هو في طور التحقيق، وهذه النقاط كالاتي :

- سياسة الترشيد قبل إتباع أي برنامج إداري أو تبني فكرة إدارية، والتي أثبتت نجاحا في دول

أخرى، خاصة أنّ هناك من الدول ما أثبتت نجاحاً إدارياً

- إدخال نماذج تسيير القطاع الخاص

- تحديد الوسائل وأنظمة التسيير

- مشاركة المجتمع المدني من أجل تحقيق حركية دائمة.

تُعتبر الإدارة الإلكترونية في الجزائر، إجراءً جديداً بالنسبة للإدارة العمومية، وتسعى الحكومة من خلال تبني شعار تقريب الإدارة من المواطن، بحيث أن تُقضى المعاملات الإدارية عن طريق الحاسوب، الذي يكون متصل بشبكة عملاقة من الحواسيب، والمزودة بمعلومات تحمل خصوصيات المواطنين، وكذا من خلال التسهيل على المواطن عناء التنقل من منطقة إلى أخرى، كما أنّ الإدارة الإلكترونية استعملتها الحكومة من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن، حيث باشرت الحكومة في وضع عدّة تدابير، تسمح للفرد بالمجتمع بالقيام ببعض معاملاته الإدارية و بحاسوبه الخاص و بخصوصية دون تعطيل، كالإطلاع على حسابه البريدي، أو التسجيل في الحج أو الإطلاع على نوعية خدمات إدارة ما، مما يُقلل من أعباء البيروقراطية الإدارية، وقد شرع في وضع آليات إدارية تواكب التطور التكنولوجي المتسارع، بحيث كانت أول خطوة بإنشاء بلدية إلكترونية بالمقر الفرعي الإداري بباتنة.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بعض لأهم المدارس الإدارية، وهدفنا فيها لا ينصب نحو نقدها أو مقارنتها ببعضها، لكن غايتنا تتجلى في الإشارة إلى المحاولات الجادة التي قام بها رواد الفكر الإداري في شتى المدارس، وذلك في تعميق التحليل للعمليات الإدارية بغية تسليط الضوء والدارسة على أهم نقاط القوة والضعف من أجل بناء مؤسسات عمومية، وفي الجزء الثاني من الفصل قمنا بمحاولة سرد مراحل الإدارة العمومية الجزائرية، وذلك بعرض بعض نقاط التسيير الإداري أبان الحكم العثماني، مروراً بحقبة الاستعمار الفرنسي، وصولاً إلى عرض مراحل التطور الإداري العمومي الجزائري بعد الاستقلال، مع إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: نظم المعلومات الحديثة وتقنياتها

- 1- نشأة نظم المعلومات وطرق بناءها
- 2- نظم المعلومات الحديثة
- 3- أهمية وفوائد نظم المعلومات الحديثة

تمهيد

في هذا الفصل سنحاول تبيان معنى البيانات والمعلومات والعلاقة التي تربطهما ببعضهما مع محاولة دراسة أنظمة المعلومات الحديثة وتبيان أنواعها، مع إبراز فوائدها بالنسبة للمنظمة وأهميتها.

1- نشأة نظم المعلومات الحديثة وطرق بنائها

1-1- نشأة نظم المعلومات الحديثة

مرّ نظام المعلومات بمراحل تطويرية عبر الزمن أهمها و أبرزها تمثل فيما يلي:

أولاً: مرحلة نظام التدوين الورقي واليدوي في بناء المعلومات: إن نظام المعلومات في هذه المرحلة يمتاز بالبساطة وعدم التعقد في جمع البيانات أو المعلومات حول موضوع ما له علاقة بعمل المنظمة، والذي يقوم فيه مجموعة من الموظفين بجمع مجموعة بيانات حول موضوع ما، شريطة أن تتوفر في هؤلاء الموظفين (القائمين على جمع البيانات والمعلومات) القدرة على التحليل والمرونة وسرعة الانجاز والتكيف .

ثانياً: مرحلة بناء نظام المعلومات بالاعتماد على الحاسوب: بظهور الحاسوب ومعداته والأجهزة التي لها علاقة بأعماله كأجهزة المدخلات والمخرجات، صار لزاماً على المنظمات الاعتماد عليه كلياً خاصة و انه يمتاز بميزة القدرة على التبويب وترتيب المعلومات أبجدياً في الطريقة التقليدية لبناء نظام المعلومات عند حذف أو إضافة فرد جديد للمنظمة فيصعب على القائمين بالنظام إجراء تغييرات دون التشطيب أو الإضافة في سجلات جديد يصعب التنسيق بينها وبينها السجلات القديمة، واستعمالات الحاسوب في المنظمة تعتمد على برمجيات متطورة لتنظيم المعلومات والبيانات وتخزين كم هائل منها، مع سرعة الوصول إليها وقت الحاجة، كما أن جهاز الحاسوب لا يكل ولا يمل، وانه يمتاز بعدم تكرار المعلومات المخزنة بداخله، ويمتاز كذلك الحاسوب الدقة والسرعة في انجاز الأعمال .

1- 2- بناء نظام المعلومات

أولاً **مكونات نظم المعلومات الحديثة**: يرتكز نظام المعلومات على أنشطة ومهام رئيسية

تكون بمثابة خطوات يمر بها النظام أو مستخدم نظام المعلومات، وهي كالاتي:

أ- **جمع البيانات**: حيث يقوم مجموعة من الأفراد المختصين والمخولين في المنظمة بجمع

مجموعة من العناصر والأجزاء، وبعد ذلك يقومون بإدخالها داخل النظام (جهاز الحاسوب)

لكي تتم معالجتها فيما بعد، مع الحرص على أنها دخلت إلى النظام بالشكل الصحيح،

والبيانات تمثل الأرقام والإحصائيات، والصور والأصوات، وكذا فيديوهات و فقرات ونصوص...

ب - **المعالجة**: بعد عملية الجمع والترتيب تأتي مرحلة المعالجة ومن خلالها يقوم الخبراء في

النظام بترتيب البيانات وتحليلها لكي تحول إلى معلومات يكون بقدر المستخدم (الموظف العادي)

استعمالها ببساطة وذلك في النشاط اليومي الإداري، وقد تكون هذه المعالجة إما بسيطة أو معقدة.

ج - **المعلومات**: بعد ما تعالج البيانات وتصبح لها معنى تسمى معلومات، والمعلومات هي عبارة

عن بيانات تم معالجتها وترتيبها وتحليلها، وتبسيط الولوج إليها للاستخدام العام في الإدارة.

د- **التغذية الراجعة**: تسمى التغذية الراجعة أو التغذية العكسية، حيث يرسل المرسل(رئيس

مصلحة، أو مدير) رسالة إلى المرسل إليه أمر(جهة معينة في الإدارة)، ثم ينتظر الرد فهذا

الرد من المرسل إليه يجعل المرسل إليه مرسلًا، والمرسل يجعله مرسلًا إليه، بمعنى أن باعث

الرسالة عندما يكون ينتظر الرد، ويلاحظ مدى وصول الرسالة بمبتغاها من عند المرسل إليه

يحط المرسل في دور متلقي الرد أو مستقبل الرسالة الثانية التي هي عبارة عن ترجمة لنجاح

أو فشل الرسالة الأولى، وفي هذا الصدد يعطي (فايز جمعة) مثالاً عن ذلك داخل

المنظمة: "...البيانات حول أداء المبيعات تعتبر تغذية راجعة عن مدير المبيعات، فالمعلومات

التي تخرج عن المبيعات تكون عبارة عن تغذية راجعة تدخل مرة أخرى كمدخلات للنظام..."¹،

وتفيد التغذية الراجعة المديرين في الرقابة والتحكم في سير الإدارة، وذلك بغية ملاحظة إذا ما

كان النظام يسير في المسار الصحيح، ولتحقيق أهداف الإدارة المسطرة.

¹ فايز جمعة صالح، النجار. نظم المعلومات الإدارية. ط 2. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، س2007، ص25.

هـ- البيئة التنظيمية: قبل تبيان دور البيئة التنظيمية في بناء نظام المعلومات يجب معرفة البيئة التنظيمية بحد ذاتها، والتي هي جميع ما يحيط بالإدارة من قوى اجتماعية (ثقافة المجتمع) واقتصادية وقانونية وسياسية، هذه القوى التي لها الأثر الكبير على الإدارة، وتسمى البيئة التنظيمية. ولذلك يتعين على المديرين القيام بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية بشكل دائم؛ أثناء دراستنا لأي مؤسسة أو منظمة أي كان نشاطها، عامة أو خاصة كانت، فلا يمكن دراستها بمعزل على البيئة الخارجية المحيطة بها، ذلك أنها في علاقة دائمة ومستمرة مع الأنظمة والمؤثرات الخارجية، فنظام المعلومات يبني أساسا عن ما يدور من معلومات حول هذه القوى أو المتغيرات التي تؤثر في الإدارة.

ثانياً: موارد نظم المعلومات الحديثة: تعتمد نظم المعلومات الحديثة على مجموعة من الموارد الأساسية في بناء المعلومات الخاصة بها، وهذه الموارد هي:

◀ الموارد البشرية

الإدارة أو المنظمة (المعاصرة)، تعتمد اعتمادا كبيرا على أفراد توزع عليهم مهام وأنشطة منظمة، ويتوجب على الإدارة الناجحة أو التي تسعى للنجاح أن تولي اهتماما كبيرا لموظفيها أو أعضائها من ناحية التعليم أو التدريب على كل ما هو جديد ومستجد في بيئة العمل وله علاقة بطبيعة عمل أو نشاط الإدارة، وذلك بهدف مواكبة ومسايرة التطور في تحديث نظام المعلومات الإدارية، وكل عضو في الإدارة لديه مهام خاصة يقوم بها دون غيره و أنه لا يقوم بها سواه داخل البناء التنظيمي ويتوزع الأعضاء أو الأفراد على الأنشطة التالية:

أ- المستخدم: ويكون المستخدم مديرا أو مستهلكا أو غير ذلك من موظفي الإدارة ، وهو الذي يستفيد من المعلومات الجاهزة التي تحصل عليها بواسطة مخاطبة جهاز الحاسوب مثلا.

ب- المتخصص في نظام المعلومات: هو فرد أو مجموعة من الأفراد تقوم بجمع المعلومات وتحليلها وتطوير وبرمجة نظام المعلومات وتشغيله.

◀ الموارد المادية

تتكون الموارد المادية بالنسبة لنظام المعلومات من أجهزة حواسيب وطابعات ووسائل اتصال، شريطة توفر فيها ميزة الحداثة لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.

◀ أ- البرامج

يعرف (فايز جمعة) البرامج بأنها: "... المنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات والمعلومات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها"¹.

◀ ب- موارد البيانات

إن الأهمية التي تحظى بها البيانات بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة تكمن أهميتها في مدى علاقتها بما يخدم المنظمة من جهة، وصحتها ودقتها ووقتها، وكذا أن ينظر في أنها يجب أن تنظم وتدار (تستخدم) بكفاءة.

◀ ج- موارد الاتصالات

تعتبر الاتصالات وشبكاتها الروح أو المحرك الأساسي في الإدارة، والذي يمرر المعلومات والبيانات من جهة إلى أخرى بين أعضاء الإدارة من جهة (داخليا)، وعملائها (خارجيا) من جهة أخرى عبر شبكات الاتصال المتنوعة: (الانترنت- الانترانت- الاكسترانت).

1-3- مقارنة بين طرق بناء نظام المعلومات القديمة والحديثة

أولاً: الطريقة القديمة في بناء نظام معلومات: إن كثير من المنظمات أو المؤسسات تستعمل الطريقة التقليدية في بناء نظام المعلومات، والتي تمتاز بأنها لا تمر إلى مرحلة حتى تتم المرحلة الحالية، ومراحلها هي كالآتي:

◀ مرحلة الفحص: في هذه المرحلة يجري القائمين على نظام المعلومات بطرح عدة تساؤلات

تدور كلها حول تحديد الأهداف المنشودة للمنظمة هذا من جهة، ثم تدرس جميع الإمكانيات المادية والفكرية المتوفرة لتحقيق غاية وهدف المنظمة، لان العناصر المادية والفكرية هي

¹ المرجع السابق. ص 31.

بمثابة مواد البناء وعناصره الأساسية (كالاسمنت والرمل والحديد والماء مع العامل) وفي هذا المثال فالقائم على نظام المعلومات هو المهندس الذي يرسم ويخطط للبناء ككل، ويرشد العامل في جميع مهامه، وطريقة البناء التي يجب إتباعها و كميات المواد الأولية ودمجها مع بعضها، كذلك فان ردود أفعال المجتمع يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، فعلى القائمين بنظام المعلومات أن يدرسوا ردود أفعال المجتمع حول ما ستقدمه هذه المنظمة من انجازات، ووضع الاعتبارات الاجتماعية لأفراد المنظمة في الحسبان، ويذهب في ذلك (رياض سلطان) في قوله: "...يستلزم الأمر القيام بتحديد التكاليف الاجتماعية المختلفة، وهذه تشمل تكاليف التدريب والتنظيم والاستشارات وتطوير المهارات لتأمين العناصر ذات التكاليف العالية في مجال تقنية المعلومات لسد الوظائف الشاغرة".¹

◀ **مرحلة تحليل النظام:** "... تحليل النظم هي دراسة مكثفة عن الاحتياجات الوظيفية للإداريين من المعلومات..."². والنظام الفعال المصمم لتحقيق أهداف المنظمة، لا يمكن تصوره إلا بوجود أفراد لديهم معلومات جيدة وكافية سليمة عن كل ما يخص المنظمة لتي ينتمون إليها، ونظام المعلومات المبني على إستراتيجية حديثة وأسس سليمة يقوم على توثيق جميع المعلومات التي تجمع، مع تقييمها .

◀ **مرحلة تصميم النظام :** "... إن وظيفة التصميم هي تحديد الكيفية التي ينجز بها النظام الأهداف المنشودة من تنفيذ عملية تحليل النظم".³ ومهمة التقنيين القائمين على وضع النظم من التركيز على ما يلي:

أ/ تصميم واجهة المستخدم، وذلك من أجل:

- استخدام سهل على المستخدم في استعماله للحاسوب، والعمل به، وتصفح للشبكات المحلية الخارجية .

¹ رياض سلطان، علي. نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة: التنظيم والتكنولوجيا. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، س2012. ص 269.

² نفس المرجع. ص 276.

³ نفس المرجع. ص 287.

- وضع تصاميم سهلة وملخصة للاستعمال الإداري، خاصة تلك التي يكون الموظف الإداري في حاجة لها باستمرار، وذلك لإدخال كل المستجدات من معلومات داخل حاسوبه، وكذا في ما يتعلق بإعطاء آراء ووجهات نظر حول المشاركة في صناعة القارات، هذا ما يزيد من صلابة وتماسك وتعميم صناعة القرار .

ب/ تصميم البيانات: أي حفظ جميع المعلومات التي تتعلق بالمنظمة وأفرادها، كالمسار المهني أو الوظيفي لكل فرد داخل المنظمة، والتطورات والأحداث التي تطرأ على المنظمة أو الإدارة.

ج/ تصميم العمليات: "...ويقصد بها تصميم البرامج والإجراءات التي يتم الحاجة إليها من قبل نظام المعلومات المقترح..."¹.

◀ **مرحلة تطبيق النظام:** بعد أن يمر النظام بعدة مراحل، من فحص ثم تحليل، ووضع تصميم مناسب للنظام، تأتي مرحلة التطبيق على أرض الواقع، أي أن كل الجهود التي بذلت من قبل لا معنى لها إلا إذا طبقت.

◀ **مرحلة متابعة التطبيق - الصيانة:** تأتي مهمة الإدارة في أنها تقوم أو تقف على جميع المعوقات التي من شأنها أن تعطل مسار النظام، مع معالجة هذه المعوقات والتخلص من عقباتها، وذلك بوضع وتكليف فريق تقني مختص، تكون مهامه تصحيح الأخطاء مع اجتياز هذه العقبات، كذلك فالمنظمة أو الإدارة الناجحة فإنها تسير كل ما يحدث أو يطرأ خارج حدودها، ويكون له علاقة بها كالقوانين والمراسيم، وذلك من أجل مواكبة كل جديد في البيئة الخارجية لها، وعلى المنظمة أن تجد حلول تتكيف مع ما هو مستحدث وطارئ، فطلبات المجتمع مستمرة، تكون المنظمة هنا على دراية بهذه التغيرات المستمرة، لذا كان لزاماً على الإدارة أو المنظمة أن تغير أو تطور خدماتها .

¹ نفس المرجع. ص 288.

ثانياً: الطريقة الحديثة لبناء نظم المعلومات

أ- **طريقة النموذج الأصلي:** يقوم مصممي البرامج على وضع برنامج أو نموذج افتراضي تجريبي، بغية الإجابة على التساؤلات الاحتمالية للمستخدمين، والحصول على أفكار حول متطلبات من هذا النموذج الافتراضي، وعليه يقوم المصممون بتتبع هذا النموذج مع إجراء تعديلات كل ما تطلب الأمر لذلك، حتى يصبح على الشكل المطلوب الذي يحقق أكبر كم من متطلبات و أهداف المنظمة أو الإدارة، يقول (رياض سلطان) عن النموذج الأصلي أنه: "... نظام تجريبي يتم بناءه في الوقت المناسب وبالتكاليف المنخفضة بهدف تقييم المستخدمين النهائيين، وعن طريق التفاعل مع النموذج يتمكن المستخدم من الحصول على فكرة أفضل لمتطلبات نظم المعلومات الإدارية"¹.

ب- طريقة بناء نظام معلومات حديث ومتكامل

لنظام المعلومات مكونات عديدة، تتمثل في نظم فرعية متكاملة ومترابطة ترابط تفاعلي حول هدف موحد، هذا الهدف يكون شاملاً ومتفق عليه بين أعضاء المنظمة ككل، و أن كل عنصر من هذه الأنظمة الفرعية يكون له علاقة وطيدة بين الأنظمة الأخرى والعلاقة بينهم تكون علاقة تأثير وتأثر، ولكي يمتاز نظام المعلومات الحديث بصفة التكامل فإنه يمر بعدة مراحل حتى يرقى لصفة التكامل، وهذه المراحل هي:

- تصنيف المعلومات حسب احتياجات القرارات الإدارية: وذلك بترتيب المعلومات حسب أهميتها من حيث مكانتها في صنع القرار، فمثلاً: معلومات لها علاقة فعالة ومباشرة بصنع القرار تأتي في المقدمة، ثم تأتي بعدها الأقل منها أهمية، حتى إلى آخر معومات تكون لها علاقة بعيدة أو غير مباشرة بصنع القرار.
- التصنيف حسب الحاجة في الوظيفة: المعلومات التي يكون احتياجنا بها يومياً تكون المقدمة، ومعلومات نحتاجها في العمل الحالي أي انجاز مهمة تستغرق عدة أيام أو شهور.

¹ نفس المرجع. ص 300.

- معلومات نحتاجها في التخطيط المستقبلي: تطلب إنجاز عمل جديد أو السيطرة على أسواق معينة أو كسب عملاء جدد، أو حتى التخطيط للانتقال من كتابة الأرشيف الورقي إلى رقمنة الأرشيف، هذا كله يحتاج إلى تخطيط محكم ومتكامل؛ وعليه يجب مراعاة عدة عوامل أو مؤثرات داخلية وخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على بناء نظام المعلومات الحديث أو المتجدد داخل إدارة ما، هذه العوامل المؤثرة تتمثل في: العوامل الاقتصادية والسياسية والقوانين بشتى أنواعها والمراسيم. والإدارة الناجحة والمواكبة للتطور التكنولوجي تعتبر هذه المؤثرات جزءا من بيانات نظام المعلومات، هذا ما وضحه (رياض سلطان) في قوله عن تأثير هذه العوامل على المنظمة: "... هذه العوامل يمكن اعتبارها كجزء من البيانات المهمة التي يحتاجها النظام المحاسبي لقياس العمليات الفعلية ولأغراض تخطيط المبيعات والمشتريات والإنتاج..."¹.

2- نظم المعلومات الحديثة

إن نظم المعلومات الحديثة يخدم خصيصا الوظائف الإدارية من تخطيط ومراقبة وصناعة القرار، كما يُبين (فايز جمعة) نظم المعلومات الإدارية على أنها: "...تخدم المستوى الإداري في المنظمة عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي والتقارير التاريخية"²؛ هناك إشارة إلى أن هذا النوع من نظم المعلومات يخدم جهة خاصة من السلم الإداري، وأن التقارير المقدمة من خلال هذا النظم تكون بمثابة حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وأن لها (تقارير نظم المعلومات) أهمية بالغة في سير الإدارة.

2-1- تعريف نظم المعلومات الحديثة

قبل الخوض في الحديث عن نظم المعلومات الإدارية، وجب علينا تبيان نظم المعلومات أولاً، وهو كما يعرفه (فايز جمعة) بأنه: "...مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة، يتم

¹ نفس المرجع، ص 344.

² فايز جمعة صالح، النجار. مرجع سابق. ص 59.

معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل...¹؛ كما يبين (عادل حرحوش) بناء نظم المعلومات بأنها: "...عند تحول البيانات إلى معلومات، وتصبح جزءاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في الممارسات الإدارية والقرارات الإدارية، وعندما يتطلب الأمر ضرورة تكامل وترابط هذه المعلومات للوصول إلى أهداف حيوية، فإننا في هذه الحالة نكون قد انتقلنا إلى مرحلة "نظم المعلومات" ...².

ومن جهة أخرى فإنّ نظام المعلومات هو: "... مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها، والتي تهدف إلى جمع، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات بغية دعم اتخاذ القرارات في المؤسسة وكذا مراقبتها...³

يقول (حسين حريم) عن نظام المعلومات أنه: "... عبارة عن آلية لجمع البيانات وترميزها وتخزينها وتحليلها ونشرها في شكل معلومات نافعة قابلة للاستعمال ...⁴؛ ويضيف (حسين حريم) في تبيان ماهية نظم المعلومات بأنها "...مجموعة العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بقصد تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد إدارة المنظمة المعنية في أعمال التخطيط والرقابة وصناعة القرار في المنظمة...⁵. إذاً نظم المعلومات هي مجموعة متكاملة ومتضاربة من عدة أنظمة إدارية تتمثل في أنظمة التخطيط والرقابة وأنظمة الاستقطاب، وأنظمة صناعة القرارات الإدارية، ونظام المعلومات هو عبارة عن اتحاد مجموعة من القوى البشرية والأجهزة وشبكات الاتصال مع برامج التشغيل لجمع وتقصي أنواع البيانات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بماهية العمل، مع تنظيم ومعالجة وتبويب (إعادة التنظيم بعد المعالجة في إطار الاحتياج) لكي تتيح نظم خاصة بمواضيع لها علاقات بإدارات العمل.

يرتكز نظام المعلومات بالإدارة على مجموعة من الخصائص وهي أن تكون للمعلومات الصلة التامة بالإدارة من ناحية المقدرة على صنع القرار، ودقيقة ومتوفرة أي أن المعلومة في وقتها تعطىها أهمية كبيرة تجاه استخدامها للمنظمة؛ ويعرف (ريحي مصطفى) نظام المعلومات: "... يمكننا تصور

¹ نفس المرجع. ص 13.

² عادل حرحوش، صالح وسعيد مؤيد سالم. مرجع سابق. ص 264.

³ Laudon et laudon- management information Systems-the digital firm, idition 9, Pearson Education , USA, 2006, p50 .

⁴ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 319.

⁵ نفس المرجع. ص 358.

نظام المعلومات على انه مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة...¹.

وكذلك فقد أعطى (حسين حريم) تعريفا لنظم المعلومات: "...نعني بنظام المعلومات: ذلك النظام الذي يعنى بجمع المعلومات وتوجيهها وتحليلها واستلامها وتخزينها واسترجاعها واستخدامها في المنظمة...²؛ ويوظف (حسين حريم): "... هي طريقة منظمة لتوفير معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية...³؛ وكما يعطي (فايز جمعة) تعريف آخر لنظم المعلومات الإدارية بأنها: "... هي نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة...⁴؛ ويضيف (رياض سلطان) في تعريفه لنظام المعلومات الإدارية أنه: "...تفاعل بين الأفراد people وتكنولوجيا الأجهزة hardware والبرمجيات software، وتقنيات شبكات الاتصال لتأمين تدفق المعلومات الضرورية بصورة فورية إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات الصائبة...⁵. فنظام المعلومات هو عبارة عن مزيج أو تفاعل بين مجموعة من المكونات المادية والبشرية والتقنية والمنظمة؛ كما يقول (مكري Macrae) في تعريفه لنظام المعلومات الإدارية أنه "... نظام يستخدم نماذج رياضية، ووسائل فنية حديثة لغرض تحويل البيانات المجمععة إلى معلومات مفيدة يمكن الاعتماد عليها في صنع القرارات الإدارية والتخطيط والرقابة".⁶ لهذا فنجد المعلومات أن تحمل صفة الدقة، ومناسبتها في هذا المجال، وأن تكون كاملة ومتكاملة، أما عن معلومات مناسبة، فهي تلك المعلومات التي لها علاقة بعملية صنع القرارات، وما يصاحبها من جميع العمليات الإدارية، ودقة المعلومات وهي تلك المعلومات التي لا يوجد فيها شوائب و أخطاء؛ أما عن المعلومات الكاملة: فقد صنفها (سهلر sihler) بأنها: "... المعلومات الكاملة تعني تلك المعلومات المطلوبة التي يزودها نظام المعلومات الإدارية إلى صانعي القرارات بصورة كاملة من دون ترك أي جزء منها...⁷.

¹ ربحي مصطفى، العليان. إدارة المعرفة. ط2. عمان(الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، س2012. ص 273.

² حسين، حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1. الأردن: دار حامد للنشر وتوزيع، س2003، ص 217.

³ عادل حرحوش، صالح. مرجع سابق. ص266.

⁴ فايز جمعة صالح، النجار. مرجع سابق. ص 26

⁵ نفس المرجع. ص 41.

⁶ نفس المرجع. ص 61.

⁷ نفس المرجع. ص 66.

والمتكاملة هي التي تكمل بعضها البعض أي بدون جزء منها ولو بسيط فان الكل لا يكتمل، كتكملة البنيان لبعضه البعض؛ كما يعرف (فايز جمعة) نظام المعلومات الإدارية بأنه: "... تتعلق نظم المعلومات الإدارية بالتخطيط للتطوير، وإدارة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لمساعدة الأفراد في انجاز كافة مهامهم المرتبطة بمعالجة المعلومات وإدارتها..."¹.

2-2- أنواع نظم المعلومات

تتنوع نظم المعلومات إلى أنواع رئيسية وهي:

أولاً: نظم المعالجة

يقوم هذا النوع من نظام المعلومات على معالجة وتسجيل كل البيانات التي لها علاقة بالأعمال اليومية والضرورية منها، وتكون متوفرة عند الحاجة إليها لمن يحتاجها داخل وخارج الإدارة، كما انه لا بد من أن يكون هذا الكم الهائل من المعلومات منظماً لان الاستخدام له يكون من طرف أفراد وأشخاص من داخل وخارج الإدارة بغية التسهيل لأستعمالي لهم، مثلاً في نظام الصكوك البريدية فالعملية في ظاهرها أنها سهلة يقوم شخص بكتابة اسمه والمبلغ والإمضاء وتاريخ الإصدار، لكن ضمناً أن العملية تخضع لخطوات معقدة من الفرز والتحقق من كل معلومة أو إمضاء يقوم به أي الفرد بالمجتمع من اجل تفادي الأخطاء المحتملة، وان أي معلومة تخص أي شخص أو أي شيء له علاقة بالإدارة فان المعلومة تخضع لسلسلة من الإجراءات ومعايير علاجية وضبطية لكي تصنف في الخانة المناسبة لها.

ويعتبر نظام المعالجة مساعدا للمديرين في مراقبة سير الإدارة، و أوضاع التشغيل.

ثانياً: نظم دعم القرار

يقوم نظام دعم القرار بمهمة دمج مجموعة من المعطيات والبيانات لتكوين نموذج يكون بمثابة حل لمشكلة نوعية في ذلك الوقت والمكان بالضبط؛ يطلق عليها نظم الإسناد الإدارية لأنها تساعد

¹ نفس المرجع. ص 26.

وتساند المديرين في اتخاذ القرارات اللازمة، وأنها تقدم معلومات للإدارة العليا لكي تسهل عليها عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي كالاتي:

- وهي مجموعة من البيانات والمعلومات الجاهزة والمتفاعلة مع بعضها البعض لتشكيل نماذج جاهزة بغية تقديم الحلول المقترحة، كما أنها تشارك صانع القرار بالتفاعل مع الأجهزة لتكوين القرار الأنسب.

- تستمد نظم دعم القرار بياناتها من كم متراكم من البيانات الجديدة والقديمة حول موضوع ما.
- إن لنظم دعم القرار أساسية وهي نظام البرمجة، والذي يتمثل في مجموعة من الحزم البرمجية ونماذج وظيفتها التحليل، كما أنها تحتوي على كم من النماذج الرياضية والسرعة في التحليل والمعالجة.

ويقوم نظام البرمجة بالتنقيب عن البيانات، واستكشاف العلاقات بينها بغية استخلاص وبناء نموذج أو أكثر لمساعدة متخذي القرار بالتنبؤ المستقبلي، وكذا أرضاء جماهير المنظمة.
- واجهة المستخدم: والتي هي شاشة الحاسوب وتكون عليها صور وبيانات تعمل على تذكير المستخدم وتفاعله مع النظام.

تمرُّ صناعة القرار بعدة مراحل ومحطات كل مرحلة لها أهميتها ومهامها، فبدون أي واحدة من هذه الخطوات فإنه لا يتحقق الكل المنشود (القرار الصائب الذي يخدم المنظمة)؛ وهذه المراحل هي كالاتي:

أ - إيجاد المشكلة: تعتبر مرحلة إيجاد المشكل مرحلة العثور على باب أو مدخل المبنى

ب - حل المشكلة: حل المشكل يعتمد على مجموعة من المعلومات التي تجمع حول المشكلة، مع دراية كاملة بماهية المشكلة ككل، إضافة إلى وجود الحدس لدى المدير، وبناء نموذج يأتي بعد حل هذه المشكلة الآنية لكي يستعان به في حل المشاكل المشابهة للسابقة.

ج- النتائج: النتائج تتراوح ما بين أنها نجحنا في حل المشكلة المطروحة أو فشلنا في ذلك، ففي النجاح تدون المراحل السابقة في حل هذه المشكلة، وذلك بغية عمل الاحتياطات اللازمة لمثل هذه

المشاكل، أما ففي الفشل فنحن ملزمون بالعودة إلى المرحلة السابقة أو المرحلة الأولى إذا ما استلزم الأمر.

كما يساعد صانعي القرار بالمنظمة توفر قاعدة بيانات واسعة النطاق، والتي تضم رصد زخم هائل من المعلومات تخص المنظمة أو المنشأة، لها علاقة من قريب أو من بعيد، وتتميز بما يلي: "... أولاً خزن المعلومات المتعلقة بالمشاكل التي تظهر من البضاعة المنتجة، ثانياً: خزن الحلول والإجابات المختلفة للمشاكل التي تواجه صانعي القرار في القطاع الصناعي مثلاً..."¹.

كثيراً ما يستعمل مصطلح قواعد البيانات، وكما سبق في تعريفنا لمصطلح البيانات فهي المواد الخام للمعلومات، والتي تجمع من خارج وداخل المنظمة بغية معالجتها وتصنيفها وتنظيمها لكي تصبح معلومات جاهزة حول موضوع أو عدة مواضيع تخص كل ما يتعلق بالمنظمة أو الإدارة، وقد عرف (فايز جمعة) قواعد البيانات بأنها: "... تنظيم منطقي لمجموعة من الملفات المترابطة، حيث تكون فيها البيانات متكاملة ومترابطة معاً بعلاقات معينة، يصبح معها من السهولة إيجاد المعلومات لتحقيق الأهداف المطلوبة..."²، من الأمثلة عن قواعد البيانات هي المعلومات التي تخص الشخص أو الفرد أي كان من اسم ولقب وعنوان وجنس ورقم بطاقة الشفاء وكل أرقام بطاقات الهوية ورقم الهاتف والمستوى التعليمي... وقواعد البيانات تمثل حلقة الوصل بين البيئة والمناخ التنظيمي للمنظمة، لأنها تحتوي على مجموعة من البيانات والخصائص الخاصة بالجمهير أو الموارد، ذلك أن البيانات الشخصية للموظف تستقطب ويعتمد عليها من الخارج لربطها بالداخل، فمثلاً نحتاج إلى موظف ذو موصفات معينة من سن ومستوى تعليمي وغير ذلك... فإن معلوماتنا نستمد من الخارج حول ذلك الشخص ونستعملها في الداخل كي يصير موظف داخل الإدارة؛ وتعتمد أساساً قواعد البيانات وإداراتها على تكنولوجيا الحاسب الآلي وملحقاته من أدوات التسجيل والإدخال وتكنولوجيا الاتصال بأنواعها الداخلية والخارجية، وبرامج خاصة يقوم ببرمجتها طقم من المختصين والمدربين، هذه البرامج المتمثلة في أنظمة التشغيل، ولقواعد البيانات ميزة المن عن المعلومات والسرية حيث لا يسمح

¹ رياض سلطان، علي. مرجع سابق. ص 105.

² فايز جمعة صالح، النجار. مرجع سابق. ص 161.

للدخول إليها إلا باستعمال كلمة مرور يتفق عليها مسبقاً وتجدد من حين إلى آخر تكون خاصة بالأشخاص المخولين لذلك العمل.

ثالثاً: نظم دعم القرار الجماعي

بيّن (فايز جمعة) الفترة أو الحقبة التي ظهر فيها نظم القرار الجماعي أنّها: "... ظهرت نظم دعم القرار الجماعي في بداية الثمانينيات، بعد أن تبين أكثر القرارات لا يمكن اتخاذها بشكل فردي...¹؛ من تبيان الظرف الذي ظهرت فيه نظم دعم القرار الجماعي يتبين لنا أغلب المؤسسات إن لم نقل كلها أن صناعة القرار فيها كان ينفرد به مجموعة قليلة من الأفراد أو أحياناً فرداً واحداً، فتكاتف أو المشاورة في صناعة القرار والتي يشارك فيها شريحة كبيرة من أعضاء الإدارة تعطي للقرار أهمية وصائبية أكثر، لأن فرد يعطي فكرة والأخر فكرة وغيرها أفكار ويأتي آخر ليبيّن عيوب فكرة أو يعدلها حتى تصل الجماعة إلى قرار بناء صائب؛ ولنجاح القرار يستلزم تشاور مجموعة من الأفراد الذين يعملون كفريق واحد تربطهم شبكة اتصالات (انترنت، اكسترنيت، انترانيت)؛ ويستعان في نظم دعم القرار الجماعي بنفس الطريقة التقليدية، أي طريقة التشاور الفكري، غير أنها تختلف عنها في أن الحضور التشاوري لا يستلزم الحضور البيولوجي، أي أنها تجرى الاجتماعات والمؤتمرات السمعية والبصرية والصوتية داخل حجرات حاسوبية يسمح للمشاركين الدخول باستعمال كلمة مرور إليها بغية الولوج داخل هذه المؤتمرات والاجتماعات والمشاركة فيها، كما يعطي للمستخدم النهائي الدعم المباشر والتفاعل مع النظام.

رابعاً: نظم دعم المديرين التنفيذيين

يسمى هذا النوع من النظام بالنظام خاص بالإدارة العليا، وهو يسهل عليها المراقبة والإشراف والعمل على تحسين الأداء، مع تحديد المشاكل والعقبات وأنواعها والعمل على مواجهة الصعاب والتنبؤ المستقبلي، وفي هذا الصدد يقول (فايز جمعة): "...يسمح هذا النظام بتقديم سريع للمعلومات

¹ المرجع السابق. ص 131.

بطريقة صحيحة وتامة وبدقة وزمن صحيح، مما يسمح للإدارة العليا بمراقبة الأنظمة الفرعية المختلفة...¹. **خامساً: برمجيات النظم الخبيرة الجاهزة**

"... هذه البرمجيات هي عبارة عن حزمة تطبيقات تطوع الحاسوب من أجل تقديم قرارات سليمة ومرتبطة إلى المنشأة، وذلك بهدف مساعدة صانعي القرارات الإدارية في اتخاذ التوصيات الضرورية لحل المشاكل المستعصية..."²؛ ولنجاح استخدام نماذج القرارات من قبل المدراء يرى كل من (همز Homes وهامان Hamann): "... أن نجاح استخدام النماذج الرياضية يعتمد على تنسيق الجهود بين المدراء ومصممي الأنظمة على نحو يجمع بين الفكر والعمل..."³.

كما أنّ لنجاح هدف الأنظمة الخبيرة يتوجب الانضباط بعدة أمور منها تدريب ورسكلة المدراء على العمل بأنظمة المعلومات، وتبيان أهمية الأنظمة الخبيرة داخل المنشأة، ومع القيام بدراسات أكاديمية وأبحاث لتوعية أعضاء المنشأة على الاستخدام الأمثل للحاسوب؛ وكذلك يُبين (رياض سلطان) أهمية نظم الاجتماعات الالكترونية في أنها: "... يمكن لخدمات الاتصالات اللاسلكية أن توفر وصولاً فورياً للمشاركين إلى غرف الاجتماعات، مما يحقق سهولة في انسياب المعلومات وتوفيرها في الوقت وبسرعة في انجاز العمل..."⁴؛ ولنظم الاجتماعات الالكترونية عدة مزايا، من بينها أن هذه الاجتماعات تتوفر للجميع وتكون المشاركة كبيرة، خاصة مع استعمالات الانترنت وتطورها المذهل، إضافة إلى كونها اقتصادية، أي توفر عناء السفر أو الانتقال من مكان إلى آخر وما يتبعه من تكاليف. وتمتاز نظم الاجتماعات الالكترونية كذلك بأنها دقيقة وشاملة.

وتتمثل النظم المعلومات الجاهزة في كونها تعطي لصاحب القرار قرارات جاهزة، ولكون هذه النظم لها درجة فائقة من حيث الأداء فقد أطلق عليها أو على أداؤها الفعّال (بالذكاء الاصطناعي)، لكونه يضاهي الذكاء البشري من حيث الإستيعاب، وقد ظهر هذا المصطلح بظهور الحاسوب الآلي، وبالضبط عن استعمالات والاستعانة به في تحسين مستوى الأداء للإدارة، وهو عبارة عن حشو

¹ المرجع السابق. ص 136.

² رياض سلطان، علي. مرجع سابق. ص 105.

³ نفس المرجع. ص 107.

⁴ نفس المرجع. ص 175.

الحاسوب الآلي بمعلومات وبيانات لها علاقة بعمل الإدارة مع تنظيمها داخل برامج، هذا الحاسوب يكون بمثابة ما يقوم به العقل الإنساني، ويعتبر (فايز جمعة) الذكاء الاصطناعي والحاسب الآلي وما يقوم به من أعمال: "... إن المنهج الرئيسي للذكاء الاصطناعي هو تطوير الحاسب بطريقة موازية للذكاء الإنساني، ومنح الحاسب قدرات الإدراك، التعلم، حل المشكلات، انه ثمرة تلاقي العلوم الحديثة مع التكنولوجيا "1؛ هناك إشارة صريحة إلى أن وظيفة الحاسب الآلي والمتمثل في التكنولوجيا المتطورة مع قدرته على إستيعاب كم هائل من معلومات وحقائق علمية حديثة ، وترتيبها وتخزينها ومزج بعضها مع بعضها لتكوين معلومات جديدة تساعد في العمل الإداري؛ ويمتاز الذكاء الاصطناعي بكونه يستخدم في حل المشاكل رغم غياب جزء من المعلومة عن تلك المشكلة، أنه لا يكل ولا يمل مقارنة بالعمل أو الذكاء الإنساني ، له القدرة على حل العمليات الصعبة وفي ظرف قياسي، كما يقدم المعلومة الجاهزة لأصحاب القرار.

يعتمد الذكاء الاصطناعي أساسا على الحاسوب، وبذلك فالذكاء الاصطناعي جديد ومستحدث في المعاملات الإدارية خاصة في الدول النامية، وللذكاء الاصطناعي قدرة فائقة في تنفيذ الأعمال على عكس الذكاء البشري الذي يعرف التعب والكلل والملل، ويرى (رياض سلطان) في نماذج الذكاء الاصطناعي على أنها: "... برمجيات يستفاد منها المدراء في المنشأة لصنع القرارات السليمة عن طريق استخدام الحاسوب وبأداء عالي وموثوق ، وبطريقة غير مكلفة..."2.

ويستعان بنماذج الذكاء الاصطناعي في دعم القرار المطلوب، وذلك بواسطة أنظمة معلومات تكون مرتبة محسوبة وهادفة إلى توفير المعلومات اللازمة لكي يستطيع صاحب القرار أو المدير من إيجاد قرار مناسب، ولنظم دعم القرار فوائد إدارية تأتي في أولها، أنها توفر معلومات لها صلة بالمشكل المطروح وتقتصر على المدير أو مستعملها عدة بدائل مقترحة، فيختار المدير واحدة من هذه البدائل، كما أن نظم دعم القرار تعطي وتقدم تقارير مرنة سريعة عن جذور المشكلة التي طرأت في

1 نعيم إبراهيم، الظاهر . مرجع سابق. ص139.

2 رياض سلطان، علي. مرجع سابق. ص 99.

المنظمة، ومن بين ميزاتنا أنها تعطي كذلك حلول للمشكلة، مع وضع تقييم فعال للخطة التي تنتهج لحل مشكلة ما، وقد لخصها (رياض سلطان) في ما يلي¹:

- أ- تستعمل هذه النظم مجموعة من المعايير لتقييم وترتيب البدائل المعتمدة .
- ب- أن هذه النظم مصممة على أن تكون وسائل فنية تتجاوب بسرعة ويمكن السيطرة عليها من قبل المستخدمين النهائيين ، المدراء في المنشأة .
- ج- تستعمل هذه النظم نماذج رياضية مثل: Spreadsheet program تتمكن بواسطتها التعبير عن علاقات محاسبية بسيطة بين المتغيرات وعلى سبيل المثال: الإيراد - المصاريف = الربحية.
- د- تتضمن نظم دعم القارات نماذج ووسائل فنية تحليلية تستخدم للتعبير عن العلاقات المعقدة بين المتغيرات وعلى سبيل المثال: نماذج المربحة الخطية Programming linerar، ونماذج التنبؤ ب Multiple régressions ، ونماذج الرأسمالية.

كما أن لنماذج الذكاء الاصطناعي نظام ثاني، وهو النظم الخبيرة système Expert ولهذه النظم ميزة بأنها تستعمل كمستشار خبير، والذي يمنح ويعطي للمدير عدة حلول وإجابات متنوعة للمشكلة المطروحة، وبالتالي فصنع القرار المناسب، وللنظم الخبيرة عدة فوائد نذكر منها أنها تقوي وتدقق القرارات لدى المدير، وأنها تعتمد على مجموعة هائلة من المعرفة حول عدة مواضيع تخص المنشأة، كي يعزز من صنع القرار، وتزود المستخدمين لها بمعلومات واضحة، وتمنح لهم قرارات جاهزة حول موضوع ما، لحل عدة مشاكل في المنظمة أو الإدارة، وتعتمد أساسا على أحدث التقنيات في مجال خدمات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي عن طريق الحاسوب، من أجل أن يكون لها صفة المستشار خبير وفعال، يقدم استشارات جاهزة متطورة على كل ما يدور في الإدارة أو المنظمة أو حتى معرفة حالة جماهير الإدارة، أي ما يحتاج إليه هذا الأخير، وللنظم الخبيرة عدة تطبيقات منها ما يخص تقييم انجازات الموظفين وعمال المنشأة داخل المنشأة، مع إحصاء الموارد الأولية الداخلية والخارجية، وكذا استقطاب نوعية الكفاءات من خارج المنشأة، وتسيير العمليات والتعاملات داخل وخارج المنظمة مع السيطرة عليها.

¹ نفس المرجع. ص 100.

سادساً: نظم الإسناد الإدارية

يذهب (فايز جمعة) في تعريفه لنظم الإسناد الإدارية، وذلك بقوله عنها أنها: "...تتميز نظم الإسناد الإدارية باهتمامها مباشرة بدعم المديرين المهتمين بالقرارات الإستراتيجية، حيث تهتم بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة..."¹؛ ويظهر معنى نظم الإسناد الإدارية أنها تقوم بمساعدة وتعزيز اتخاذ القرارات لدى المديرين، وهذا النوع من النظم يأتي على إعطاء ومنح فرصة مشاركة الجميع في صناعة القرار رغم بعد المسافة بينهم، وذلك بوضع نظام يقوم على جمع وتخزين وتحليل المعلومات وتسهيل الوصول إليها من قبل المستخدم لمشاركته في صنع القرارات، هذا الأخير (صنع واتخاذ القرار) يغير مرحلة مصيرية في نجاح أو فشل منظمة فالقرار الصائب يعزز من مكانة المنظمة في البيئة، و أصحاب القرارات في المنظمة كذلك والعكس صحيح، وبما أن اتخاذ القرار يحظى بهذه الأهمية كان لزاما علينا معرفة خطواته.

3- أهمية وفوائد نظم المعلومات الحديثة

3-1- أهمية نظم المعلومات

هناك عدة أنظمة تتضافر وتتحد لتشكيل نظام المعلومات داخل الإدارة، وتتمثل جلها في نظام المكافآت والمزايا والتعويضات والاستقطاب والتنقيب عن المعلومات والموارد، وغيرها ونذكر على سبيل المثال لا الحصر نظام تقييم الأداء للموظفين داخل المنظمة، والذي يُبنى على نهج معين وخاص أي لكل منظمة طريقة في انتهاجها في تقييمها لأعضائها؛ وفي هذا الصدد يقول (نعيم الظاهر): "...توضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتم أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يفعل نظام المكافآت المالية المباشرة..."²؛ وجودة المعلومات تكمن في قيمتها بالنسبة للمنظمة والمستخدم، هذه القيمة تخضع لمعايير أهمها:

- وصول المعلومة إلى مستخدمها في الوقت الذي يكون هو بحاجة إليها

¹ فايز جمعة صالح، النجار. مرجع سابق. ص 121.

² نعيم إبراهيم، الظاهر. مرجع سابق. ص 21.

- حادثة المعلومة

- يجب أن تتوفر في المعلومة بالنسبة للمدير، صفة انه من خلالها يستطيع المدير معرفة والإحاطة بما يحدث وما حدث في المنظمة، لكي يستطيع التنبؤ بما سيحدث من خلال تلك المعلومات التي هي معطيات لنتائج مستقبلية.

- بالإضافة لما سبق فان هناك ميزات تتعلق بالمعلومة في حد ذاتها، وهي الدقة، الصدق، الثبات، الشمولية، الواقعية، الإيجاز، واضحة مرنة مرتبة، وحتى الطريقة التي تقدم بها، فمعلومة مثلا تحتاج من ناقلها إلى تقديمها كتابيا وأخرى صوتيا وأخرى عبر الفيديو، أو وسيلة أخرى تناسب تلك المعلومة، لأن النقل الشفهي لمعلومة كتابية قد يؤثر على جوانب مهمة في نقلها .

تعتمد المنظمات التي تسعى نحو النجاح، على عنصرين هامين من الموارد:(موارد بشرية، موارد مادية)، تستطيع من خلالها تحقيق ذاتها، ولدوام نجاح أي منظمة ومواكبتها للتطورات المتسارعة في شتى المجالات لا بد لها من نظام معلومات يعتمد على:

أ- المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة ، فالتحليل للبيئة الداخلية للمنظمة يترتب عنه التقصي الدائم لمراقبة حدوث نقاط الضعف في المنظمة، مع تحديد أهم جوانب القوة فيها، فجوانب القوة في المنظمة والتي قد تميزها عن باقي المنظمات المنافسة لها فيجب تطويرها، إما عن نقاط وجوانب الضعف التي لها انعكاسات سلبية على المنظمة فيجب إصلاحها أو التخلص منها؛ أما عن التحليل للبيئة الخارجية للمنظمة فتقوم على أساس معرفة اتجاه الجماهير مع تحديد فرص الاستثمار الخارجي.

ب- تحديد الموارد البشرية والمادية للمنظمة، بعد أن تقوم بتحليل هذين الموردتين

ج- تعليم وتدريب الموارد البشرية

د- التقنية أي اكتساب أجهزة تكنولوجية لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع

هـ- التحفيز المستمر للأفراد ذوي الإبداع والعطاء.

3-2- فوائد نظم المعلومات

من أهم فوائد نظم المعلومات أنها:

- تساعد في سلاسة نقل المعلومات عبر أقسام وفروع الإدارة
- جاهزية المعلومة لتسهيل صناعة القرار
- سهولة التقييم والتنبؤ والتخطيط المستقبلي من أجل تفادي الخطاء
- مشاركة شريحة كبيرة من أفراد الإدارة في صناعة القرارات.

كما تظهر الفاعلية في أي نظام تعتبر الجذع الرئيسي في المنظمة أو المنشأة فبدونها فان المنظمة تتمايل أو تتأرجح حتى تميل أو تسقط في هاوية التسيب والهروب من المسؤولية، وعدم اهتمام أفرادها بأهدافها، ولكي تتحقق الفاعلية في نظام المعلومات يجب توفر شروط أهمها:

- تضافر الجهود ومشاركة جميع الأطراف في بناء القرارات مع الحفاظ على النظام.
- على الإدارة العليا أن توفر أجهزة حواسيب ولواحقها من أجل مواكبة التطور التكنولوجي، مع محاولة تجديدها، هذا يصاحبه إجراء تدريبات عادلة وموزعة على أفراد المنظمة من أجل التحكم في استعمالات أجهزة الحواسيب في بناء نظام معلومات متكامل.
- مشاركة جميع الأطراف في رسم أهداف المنظمة
- المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا لجميع الأنشطة سواء تعلق المر بنظام المعلومات أو ما يقدمه نظام المعلومات من فوائد أو حتى مدى اندماج الموظف في استعماله لنظام المعلومات.

أ- نظام معلومات خاص بصانعي القرار والذي يتمثل في التخطيط، القيادة، وله ميزة أو غرض يتمثل في انه يسمح للمؤسسة أو يساعدها على التنبؤ المستقبلي، من تغيرا التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة (سياسيا، اجتماعيا، تكنولوجيا واقتصاديا...) والتي لها تأثير مباشر أحيانا على الإدارة أو المنظمة. يأتي هذا النظام على شكل نظام يقظة مراقبا لكل التغيرات والطوارئ الخارجية، وينبه أصحاب القرار على ذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة.

ب- نظام معلومات خاص بمجموعة من الموظفين تربطهم علاقة عمل معينة، يكون فيها النظام على شكل وضع أهداف معينة وطريقة عمل، مع الموازنة بينهما وبين ما يتوفر لديهم من إمكانيات.

نظام معلومات يكون على شكل متتبع ومراقب للأداء الوظيفي مقوما دائما للموظفين.

3-3- العلاقة التبادلية بين نظم المعلومات والمنظمات

يعتبر نظام المعلومات والمنظمات كل منهما متأثرا ومتأثرا بالأخر، إذ أن نظم المعلومات توفر للمنظمة المعلومات التي تحتاجها، وكذا المنظمة ذات النظام المفتوح تتأثر وتستفيد من التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، والتفاعل بين المنظمة ونظم المعلومات يتأثر ويخضع لعدة عوامل تختلف من بيئة إلى أخرى، ومن ثقافة إلى أخرى وكذا السياسات، والطرق التي تتم بها معالجة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات، كل هذا له علاقة وطيدة تتباين فيها العلاقة التبادلية بين نظم المعلومات والمنظمات، هذا ما أشار إليه (فايز جمعة) في قوله: "... لقد زادت الاعتمادية المتبادلة interdépendance بين المنظمات ونظم المعلومات نتيجة التغيرات السريعة في الاقتصاد والمنافسة، وتعقيد التكنولوجيا، ومجال تطبيقات النظم، بحيث أصبحت النظم تؤثر مباشرة على قرارات المديرين وخططهم وإدارة أعمالهم ..."¹، ومثال ذلك نجده في إحدى مؤسسات النقل البري ... والتي تمتلك أسطول من الحافلات المزودة بجهاز آلي يبرمج لمراقبة حركات سير الحافلة ويعطى جهاز فلاش لذلك سائق حافلة مزودا بمعلومات تخص ذلك السائق أي أن الفلاش شخصي (لكل سائق الفلاش الخاص به) فعندما يباشر عمله ذلك السائق يقوم بوضع أو اتصال الفلاش بجهاز الحافلة (جهاز المراقبة)، وفي آخر النهار يقوم كل سائق بتسليم الفلاش الخاص به إلى عون إداري، هذا الأخير يقوم باصالة الفلاش المزود بمعلومات أو الحركات التي قام بها السائق من توقف في المحطات والسرعة وحتى التوقيفات الفجائية ... أي هذا الجهاز هو بمثابة رقيب على كل التصرفات السياقية للحافلة.

¹ فايز جمعة صالح، النجار. مرجع سابق. ص 70.

ومنه فان التكنولوجيا المتمثلة في المعلومات ونظمها وكل الأجهزة المستعملة في ذلك تؤثر على نوعية المراقبة في المنظمات واتخاذ القرارات، خاصة في الخدمات العمومية المرتبطة مباشرة الجماهير و مدى رضائه عن مدى أداء الإدارة أو العكس.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل والذي هو عبارة عن حجر الزاوية للدراسة، أو أنه كذلك الفصل الذي هو محور الدراسة (نظام المعلومات)، فقد قمنا بعرض تقديمي لنظام المعلومات ونشأتها، وأهم مراحلها التطورية، وفوائدها، وطرق جمع البيانات ومعالجتها لتصبح معلومات جاهزة للخدمة، وكذلك قمنا بعرض لنماذج نظم دعم ومساندة القرارات الإدارية.

الفصل الرابع: التدريب والاتصال في ظل نظم المعلومات

1- التدريب: ماهيته وأنواعه

2- العملية التدريبية: شروط نجاحها، تصميمها وتقييمها

3-الاتصال: ماهيته، معوقاته وطرقه

في هذا الفصل سنقوم بتعريف التدريب مع تبيان أهدافه وأنواعه، والتطرق إلى العملية التدريبية وتنفيذها مع تقييمها ومتابعتها، مبرزين في ذلك اتجاهات التدريب من مُدخلات وأنشطة وتغذية راجعة والسمات التي تميز بين الأشخاص من ناحية الحاجة إلى التدريب، إضافة إلى أهم طرق التدريب، كما سنحاول إعطاء تعريفاً للاتصال، وتبيان أهميته بالنسبة للإدارة، مع توضيح أنواعه، وصولاً إلى تبيان أهمية الاتصال ومعيقاته، طرقه وشبكاته.

1- التدريب: ماهيته وأنواعه

1-1- ماهية التدريب

أولاً: تعريف التدريب

قبل التطرق لتعريف التدريب، كان لزاماً علينا أن نوضح الفرق والعلاقة التي تربط مفهوم التدريب مع بعض المفاهيم ذات العلاقة به؛ فحسب (بريفيتي إيمان Berety Hyman) أن التدريب هو: "... نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت لهم"¹. أما عن التعلم فإنّ الإنسان منذ أن يُولد وهو في تعلم دائم ومستمر، حيث يتعلم طريقة للأكل والشرب، وكذا يتعلم سلوكيات وأنماط تساعد على التكيف مع ما يحيط به، كما يتعلم القراءة والكتابة، إلى أن يتعلم تقنيات مهنية متنوعة، وفي هذا الصدد يعرف (محمود سليمان) التعلم بأن: "... عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية لإحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه"²؛ والتعلم الأولي عملية تسبق التدريب من ناحية أنه عملية بسيطة لا تحتاج إلى تقنيات ومهارات، أمّا موضوع التدريب فإنّه يحظى باهتمام الكثير من المختصين، سواء من حيث دراسة فوائد التدريب بالنسبة للمؤسسات والمجتمع ككل، أو كذلك كان الاهتمام من طرف المختصين بطرق تطبيق العملية التدريبية على الموارد البشرية، كما يعطي (همشري) تعريفاً للتدريب من خلال أنّه: "... الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة عالية... و عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصلتها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم..."³؛ لهذا يعتبر التدريب وسيلة فعالة تمتلكها المؤسسات لكي تجدد روح التعاون والمبادرة والاستمرار ومواجهة المستجدات الطارئة التكنولوجية، والتدريب عملية تخص الموارد البشرية التي تمتلكها الإدارة.

¹ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث، س2006، ص131.

² محمود سليمان، العميان. مرجع سابق. ص14.

³ ربحي مصطفى، عليان. أسس الإدارة المعاصرة. مرجع سابق. ص285.

كذلك فالفرق بين التعليم والتدريب من خلال ما أشار إليه (شريف) في قوله موضحا الفرق والعلاقة بينهما، في قوله: "...أنّ التعليم هو تغيير مرغوب في السلوك البشري عن طريق تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات، بينما يعني التدريب إعداد الفرد للقيام بتطبيق تلك المعارف والمعلومات في حياته اليومية من خلال تحويلها إلى مهارات تطبيقية..."¹.

ثانياً: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى:

- ◀ بناء مهارات تساعد على سد ثغرات الضعف المؤسستي، ولتحسين الأداء العمالي.
- ◀ تنمية جوانب القوة في الموارد البشرية
- ◀ اكتساب مهارات تساعد على التكيف، والمواكبة العصرية التكنولوجية والمتغيرات الطارئة والمستمرة.

ويُضيف (أحمد مصطفى محمد): بأنّ للتدريب أهمية تكمن في أنه: "... كيفية التعرف على المشكلات الاجتماعية وأبعادها على المستوى القومي والمحلي والإجراءات التي تتخذها الدولة وأسلوب معاونة المواطنين في حلها، كهدف أساسي يسعى التدريب إلى تحقيقه"².

ثالثاً: أهمية التدريب

يرى (ناصر دادي عدون) في أهمية طرق التدريب بالنسبة للمؤسسة أنها: "...كلما كانت طرق التعليم والتكوين ومحتواها لمختلف مراحلها، ذات مستوى جيد، كان الإنسان المتحصل ذا كفاءة. والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة كما ونوعاً، وهذا يلاحظ في المجتمعات التي خطت أشواطاً معتبرة في الحصول على جودة التعليم والتكوين، بينما نجد العكس في الدول النامية"³، نرى أن (ناصر دادي) في هذه الفقرة أعلاه جعل التعليم والتكوين متلازمين وأنهما يجعلان من الفرد ذا كفاءة بالمنظمة، بمعنى أنّ طريقة التدريب إذا كانت ممنهجة وهادفة، فإنّها تحقق الهدف المنشود

¹ ربحي مصطفى، العليان. أسس الإدارة المعاصرة. مرجع سابق. ص293.

² أبو الحسن عبد الموجود، إبراهيم. مرجع سابق. ص183.

³ ناصر داري، عدون. المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها. الجزائر: دار المحمدية العامة، ص 124.

وهو رفع من كفاءة المنظمة، خاصة بجعل أفرادها يستطيعون التحكم في زمام أعمالهم بكل أريحية وكفاءة وتحقيق غاية الإدارة وهي مواكبة التطور مع أداء حسن، ومن جهة أخرى يرى (ناصر دادي عدون)، إلى أن مسير الإدارة هو شخص يحتاج إلى تدريب أو تكوين كفؤ، من أجل دفع الإدارة نحو الأداء الأحسن، وربما العكس إن لم يكن ذا كفاءة فإنه يجعل من المنظمة تتجه نحو الإفلاس أو الخسارة، وذلك في قوله: "... أن النقص في مستوى تكوين، أو كفاءة المسير تؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمرارها طويلاً..."¹.

1-2- أنواع التدريبات

أولاً: التأهيل الأولي للموارد البشرية

تسعى المؤسسات بشتى نشاطاتها إلى تأهيل مواردها البشرية، وذلك بغية دمج هذه الأخيرة في إطار العمل الجماعي وفي أقرب وقت ممكن والتأهيل الأولي هو بمثابة عملية يقوم بها مدرب أو مجموعة من المدربين بتدريب الأفراد المنخرطين حديثاً في الإدارة، مع تعليمهم جميع جوانب العمل في الإدارة، وتهيئتهم لكي يتكيفون مع الزملاء وجميع أعضاء الإدارة في ظرف قصير. و تمر عملية التأهيل للموارد البشرية بمراحل وهي:

◀ شرح للموظف أو العمل المنخرط حديثاً بالإدارة الأهداف العامة للمؤسسة وثقافتها والخدمات التي تقدمه للمجتمع.

◀ يقوم المدرب بتعريف الوظيفة أو العمل الذي سيقوم به هذا المنخرط الجديد بالمنظمة، وخاصة القسم أو المصلحة التابع لها، لكي يسهل عليه الاندماج سريعاً مع الزملاء.

كما أن التأهيل الأولي له فوائد تتمثل في التخفيض من دوران العمل لدى الأعضاء المنخرطين حديثاً وتوجيههم نحو العمل الذي يخصه بالضبط، فنرى مثلاً: أن بعض الأعضاء الجدد في المؤسسات يعمل في مؤسسة ما منذ أشهر ولحد الآن لا يعرف بالضبط وظيفته أو عمله الذي جاء من أجله، كذلك للتأهيل دور فعال في خلق نوع من الاندماج، خاصة وأن المنخرط حديثاً يكون قد انتقل إلى عالم جديد (مكان العمل)، ويكون متوتراً بسبب العمل أو الوظيفة الجديدة، وكذلك للتأهيل الأولي فائدة تتجلى في أن الإدارة تدرك تمام الإدراك أن العضو

¹ ناصر دادي، عدون. المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها. الجزائر: دار المحمدية العامة، ص 124.

الجديد يعمل في المسار الصحيح، وهي كذلك تحسيس الأعضاء الجدد من الموارد البشرية بأهميته في الإدارة، عندما يتأهل العضو الجديد في الإدارة تأهيلاً كما يلزم، فإن أعباء العمل تخفف عن رئيسه المباشر أو الذي قام بتأهيله.

ثانياً: تدريب تخصصي

هذا النوع من التدريب يعطي لأعضاء الإدارة اكتساب مهارات خاصة في مجال تخصص كل فرد، خاصة وأنّ هذا النوع من التدريب يمس الموارد البشرية المتخصصة مثل المهندسين والمهنيين؛ خاصة وأنّ مجال عمل هؤلاء يخضع لكل ما هو جديد في البيئة التنظيمية للمؤسسة.

ثالثاً: تدريب علاجي

يُبينه (أبو الحسن) بأنه: "يقصد به معالجة نواحي النقص والقصور في مهارات وكفاءات الأفراد، وكذلك انخفاض مستوى الأداء..."¹. لهذا تبرز مهمة الرقابة الصارمة والمستمرة حول أداء كل فرد على حدا من جهة؛ ومن جهة أخرى وضع نظام رقابي مواكباً للتطورات الخارجية المتسارعة، والسعي إلى الإلمام قدر الممكن بكل مستجد.

رابعاً: التدريب للترقية

أحياناً نجد في الإدارة أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية، إلا أنّ مؤهلاتهم لا تسمح لهم بشغل مناصب ما، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق هذا النوع من التدريب، والذي يعتبر من جهة تحفيزاً لأعضاء الإدارة، ومن جهة أخرى استغلال أكبر قدر ممكن من الكفاءات والقدرات لدى العاملين بالإدارة.

خامساً: التدريب الذاتي

يقول (رحي مصطفى) عن التدريب الذاتي أنه: "...يسهم في مساعدة المتدرب على الاكتشاف والتعرف على المصادر المختلفة التي يحتاج إليها في عمله لكي يتمكن من الحصول على المعرفة والمهارات المطلوبة، ويشجع المشاركين على تحديد احتياجاتهم التدريبية والتعليمية..."²، كما أنّ مسألة التعلم والتدريب الذاتي هي مسؤولية جماعة، وأنه يجب على كل فرد في الإدارة أن يقوم بتطوير وتنمية قدراته الإدارية أو المهنية، في تعامله مع المستجدات اليومية بالإدارة أو بينتها

¹ أبو حسن عبد الموجود، إبراهيم. مرجع سابق. ص 179

² رحي مصطفى، العليان. أسس الإدارة المعاصرة. مرجع سابق. ص 307

الخارجية، وأن يقوم الفرد ذاتياً ومن تلقاء نفسه بتطوير إبداعاته بالبحث، أو الدخول إلى مواقع الإنترنت، أو الممارسة باستمرار للحاسب الآلي، وحضور المؤتمرات العلمية التي لها علاقة بمجال عمله، إضافة إلى الاحتكاك الدائم بذوي الخبرة المهنية والاستعانة بهم، وفي هذا على الإدارة أن توفر للموارد البشرية الجوَّ الملائم والمساعد على تنمية وتدريب الأفراد، والإداري داخل المنظمة أو الإدارة عليه أن يتدرب ويتعلم بعض المهارات التي يفرضها الاتجاه الإداري المعاصر، هذه المهارات تتمثل في :

- ◀ التدريب على إتقان الحاسب الآلي بمهارة، مع حسن الاتصال مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والجماهير.
- ◀ التدريب على كيفية التعامل مع الأزمات الطارئة، وضغوط العمل
- ◀ كيفية التعامل والتنسيق مع فريق العمل
- ◀ التدريب على كيفية التحكم في العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة والمشاركة البناءة في صنع القرارات.
- ◀ تعلم كيفية الابتكار والإبداع وحتى الاستقراء.

2- العملية التدريبية: شروط نجاحها، تصميمها وتقنياتها

التدريب المعاصر هو تبني إستراتيجية تعتمد على رؤية مستقبلية، ترى أن الاستثمار الأمثل يتمثل في الموارد البشرية، لذلك هذه الإستراتيجية المعاصرة للتدريب ترى أن الإنفاق على تدريب الموارد البشرية عمل استثماري شأنه شأن الاستثمار في أدوات وبرامج المنظمة، باعتبار أن التدريب والتعليم تعود فائدته على الإدارة بتحسين أداء خدماتها للمجتمع؛ وفي هذا الصدد يعتبر (فلامهولتز flamholtz): "...أنَّ إنفاق الأموال لغايات التوظيف و التدريب والتطوير وغير ذلك من البنود المرتبطة باستقطاب الأفراد وتأهيلهم على أنها استثمار في موجودات الشركة..."¹، وفي نفس السياق يُضيف (علي عباس) في نفس السياق قائلاً: "...فإن على المدير الذي يرغب بالاستثمار في الموارد البشرية يجد نفسه ملزماً بتبرير المصروفات في هذا المجال على اعتبار أنها إيرادات إضافية للسنة

¹ علي، عباس. مرجع سابق. ص101.

الحالية...¹، كما أن المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى النجاح، تمتلك رؤية مستقبلية تصنع بها التنبؤ بما سيحدث داخل بيئتها الخارجية، لكي تجهز الإطارات البشرية التي تتحكم بزمام الأمور، والتي ستمتلك مهارات ومعارف جديدة، وان تخرج الإدارة من إطار ما تفرضه عليه البيئة الخارجية، بمعنى أنها لا تنتظر التغيير حتى تجهز له العدة من التدريب للموارد البشرية، بل الإدارة ذاتها تسعى وتتحرك من أجل تجهيز متعلمين ومدربين لمواجهة التغيير الذي (قد سيحدث)، وهذا لا يتأتى إلا بوضع إستراتيجية تدريبية مُحكمة.

2-1- شروط نجاح التدريب العملية التدريبية

تسعى المنظمات إلى مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع، وطلبات المجتمع اللامتناهية والمتزايدة، هذه المواكبة لا تتم إلا عن طريق تدريب دائم ومستمر للموارد البشرية على مستجدات التكنولوجيا، خاصة تلك التي لها على بتحسين الأداء، ولكي يكون التدريب للموارد البشرية ذا قيمة وناجحا يجب أن تتحقق فيه مجموعة من الشروط وهي :

- ◀ تدريب أفراد الإدارة التفكير بطريقة علمية، حيث يكون تفكير الفرد، مبني على أن يتدرب ويعي ما يحتاجه في عمله، وكيف يستغل قدراته سواء الفكرية أو اليدوية من أجل توليد إبداعاته.
- ◀ يُبنى الإبداع على التخيل والتصور و الإدراك، لذلك لا بد من تدريب الموارد البشرية كيفية استغلال وترتيب الأفكار و التصورات التابعة للعملية التي ستقوم بها الموارد البشرية، لكي يحقق الإبداع.
- ◀ تدريب على كيفية الحصول واكتساب الأشياء الجديدة والتخلي عن الأعمال التقليدية التي ليست لها فائدة.
- ◀ تهيئة الموارد البشرية نفسيا على التدريب ما يجب تدريبه، مع توفير الوقت اللازم لذلك.
- ◀ إتباع برنامج تدريبي متسلسل يبدأ بتدرّب الأشياء البسيطة ثم ينتقل إلى الأشياء الأصعب والمعقدة.

¹ نفس مرجع. نفس صفحة.

كما أنّ هناك عدة عوامل يجب الأخذ بها لكي تدعم العملية التدريبية ومنها:

- ◀ التعميم على جميع أفراد الموارد البشرية بالإدارة، وتوضيح أهمية التدريب.
 - ◀ إنشاء نظام معلوماتي يُبين ويُحدد الحاجيات من العملية التدريبية، كما ذهب إليه (أبو الحسن عبد الموجود) في قوله: "...وضع خطة شاملة للتدريب ومجموعة من الخطط الفرعية المكملّة إلى تناسب احتياجات المنظمات والقيادات الإدارية العاملة بها".¹
 - ◀ تبني منهج تدريبي شامل ومتنوع ومستمر حسب الحاجة.
- كما يُضيف (نعيم إبراهيم الظاهر) مجموعة من الشروط أو العوامل التي من شأنها أن تتجح العمل التدريبي وهي: "أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل... إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب... أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه...".²

2-2- تصميم العملية التدريب

قبل الحديث عن تصميم عملية التدريب يجب تبيان الفرق بين تصميم عملية التدريب، وتصميم برنامج التدريب وذلك من خلال ما ذهب إليه (عادل حرحوش) في قوله: "...أنّ تصميم برنامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته هو جزء من تصميم عملية التدريب. ويعتمد نجاح هذه العملية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله...".³

ونجاح العملية التدريبية يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد حاجيات التدريب والتعلم: وذلك بان يقوم مراقب أو مراقبون بتحديد النقائص في الموارد البشرية، والمتمثلة في المهارات الفنية والمعارف وغيرها.
- وضع و صياغة أهداف البرنامج التدريبي: وتتمثل في تبيان الغاية أو الأهداف التي تسعى الإدارة في تحقيقها عبر البرنامج التدريبي .
- تصميم مناهج البرنامج: أي إثارة التساؤل؛ ما الذي سيندرّبه المورد البشري؟ أي المادة العلمية، والتي تتوافق مع أهداف التدريب وحاجياته.

¹ المرجع السابق. ص186.

² نعيم إبراهيم، الظاهر. مرجع سابق. ص 256 - 257.

³ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. ص134.

-تقرير الأسلوب: وهو الأسلوب أو الأساليب التي ستتبع في إجراء العملية التدريبية (الأسلوب الفردي، الأسلوب الجماعي، أسلوب التدريس، الأسلوب المخبري...)

-اختيار المدرب: للمدرب الدور الأساسي في العملية التدريبية، حيث أنه حلقة وصل لا يمكن الاستغناء عنها، ويتمثل دور المدرب في الربط بين المادة التعليمية وأساليبها، من أجل استهداف المتدرب، والمدرب هو من تقع على عاتقه مسؤولية توضيح وشرح البرنامج التدريبي.

-تحديد فترة البرنامج: لا بد للمؤسسة التي تريد تدريب مواردها البشرية، أن تضع أو تضبط رزنامة زمنية لإجراء عملية التدريب.

-تنفيذ البرنامج: هي العملية الفعلية لقيام التدريب

- تحديد تقنيات البرنامج: أي الآلات والتكنولوجيا التي تساعد في عملية التدريب، كالحاسوب وتقنياتها من آلات وبرامج، وكذلك و الاستعانة برسومات وخرائط توضيحية.

كما تُعتبر هذه المرحلة مهمة لأنها تنقل الجزء النظري إلى أرض الواقع وهو الشروع في عملية التدريب، تشمل هذه المرحلة كما أشار إليه (رحي مصطفى): "... تحضير مستلزمات البرنامج وشرح أهدافه ومتطلباته للمتدربين، والمحافظة على حسن إدارة جلسات التدريب، والزيارات والأنشطة المكملة للتدريب، ونهاية التدريب وتوزيع الشهادات على المتدربين"¹؛ باعتبار أن الشهادات تحمل صفة الجراء أو العقاب للمتدرب.

2-3- تقييم ومتابعة العملية التدريبية

هي إجراءات ترسم مسبقاً من أجل أن تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة للمؤسسة.

وفي هذا الصدد يعرف (داوني) التقييم بأنه: "... إعطاء قيمة لشيء ما وفقاً لمستويات وُضعت أو حددت سلفاً"².

¹ رحي مصطفى، العليان. أسس الإدارة المعاصرة. مرجع سابق. ص300.

² رمزي أحمد مصطفى، عبد الحي. تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية(مصر): دار وفاء لنديا الطباعة والنشر، س2007، ص151.

يعتبر التقييم في العملية الإدارية، أو حتى في غير الإدارة أي في مجالات الحياة الاجتماعية الأخرى عامة، يعتبر التقييم أهم نقطة يقوم بها الإنسان في تقييم نفسه أو تقييم غيره إذا دعت الحاجة لذلك، و ذلك بهدف ما إذا يبق العمل كما هو أو يطور أو يغير جذريا، لذلك تكمن أهمية التقييم في أنها؛ ترشد المخطئ وتشجع الصائب في أدائه.

وهناك نقطة مهمة بينها (علي عباس) وهي بمثابة شرط أساسي يأتي قبل عملية التقييم في قوله: "...عملية التقييم ذاتها فتهدف إلى تحديد الاختلاف بين ما يستطيع الموظفين والفنيين المشاركين القيام به في عملهم بعد انتهاء البرامج من جهة، ومدى قدرة الشركة على معرفة ما يقوم به كل منهم..."¹. أي يجب توفير جميع شروط التدريب للمدرب من حسن أداء اللغة إذا كان متدرِّباً ببلد أجنبي، مع الإلمام قدر الإمكان بثقافة الإدارة أو الجهة القائمة بعملية التدريب، لكي تجني الإدارة الأم ثمار نتائج التدريب من مُدربيها؛ وقبل البدء في عملية التقييم يجب على القائم بعملية التقييم أن يضع معايير وأسس يُحدد من خلالها أهداف البرنامج التدريبي، تحديد أساليب التقييم:

أساليب التقييم، وتتمثل في:

◀ إجراء اختبارات على الفرد المتدرب

◀ تقسيم الفريق إلى قسمين؛ قسم يُدرب وقسم لا يُدرب، ثم يُطلب من الفريقين القيام بنفس العمل، ويقوم ملاحظون بملاحظة أداء كلا الفريقين، وإجراء مقارنة بين الأدائين، والفرق الحاصل أو الناتج بين الأدائين هو ثمرة عملية التدريب.

◀ استقصاء رأي المتدربين، وذلك حول إبداء آرائهم تجاه البرنامج التدريبي، والمادة العملية المقدمة لهم وكذا إبداء آرائهم حول المدربين، وهنا يكون رأي المتدربين بمثابة كشف الأخطاء أو الصعوبات التي يواجهونها.

◀ بعد انتهاء المتدربين من تدريباتهم، يقومون بتطبيق ما تعلموه في الميدان، وبعدها تقوم لجنة بإجراء مقارنة بين الأداء قبل التدريب والأداء بعد التدريب.

◀ تقييم الفائدة من عملية التدريب، باعتبار أن التدريب عملية استثمار في الموارد البشرية، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين النفقات التي أنفقت على العملية التدريبية من جهة، والقيمة

¹ علي، عباس. مرجع سابق. ص 79.

المادية الحاصلة من البرنامج التدريبي، وإجراء عملية طرح فإذا كان الأداء يفوق ثمن عملية التدريب فإن التدريب يسير وفق أهداف الإدارة التي وضع من أجلها، والفرق الحاصل بين الأدائين هو ثمرة مجهود العمل التدريبي، أما إذا ما حدث العكس، وكان المصروف أكبر من الفائدة من عملية التدريب فإن البرنامج التدريبي يسير في الاتجاه الخاطئ، فيجب تصحيح مساره.

أما عن متابعة العملية التدريبية فهذه المرحلة تعتبر أنها وسيلة لمراقبة المتدربين بعدما يكملون التدريب، ويعودون إلى أماكن عملهم، ومن خلال المتابعة التدريبية يرى المراقب أو المتابع مدى نجاح العملية التدريبية من خلال أداء عمل المتدربين.

1- الاتصال: ماهيته، معوقاته وطرقه

1-1- ماهية الاتصال

يحدث الاتصال بين طرفين أو أكثر، حيث يكون فيه (مرسل)، ويتمثل في شخص بصدد تبيان فكرة أو رأي لطرف آخر (مستقبل)، مستعيناً في تبيان فكرة بأداة يوصل بها ما يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، وتتم عملية الاتصال عبر خطوات ومراحل وهي كالاتي:

-إجراء الاتصال: حيث يستعمل فيه المرسل مجموعة من الرموز والمعاني

-تلقي الرسالة من قبل المستقبل

-فك الرموز والمعاني بالاعتماد على بعض المواقف أو الملامح التي تظهر على وجه المرسل أثناء قيامه بإرسال الرسالة، كنبهة الصوت أو تعبيرات الوجه، حيث أنّ هذه الأمور الجانبية تُضفي تفسيراً قويا وواضحا لعملية الاتصال.

-وبعد ما يقوم المُستقبل بفك شفرات الرسالة، فإنّه يقوم بإرسال رسالة عكسية للمرسل عبر قناة اتصال مناسبة لذلك، وتسمى هذه العملية الثانية، بالتغذية الراجعة، والتي تتمثل في مدى استجابة المُستقبل (المرسل إليه) لرسالة المرسل، والتي من خلالها يدرك القدر الذي فهمه المُستقبل من الرسالة، وتعطي للمرسل الأول فكرة عن درجة استجابة المستقبل للرسالة.

ومن جهة أخرى يتوسع كل من (ريتشارد أركان ونيكول بوربو R . Arcand N . Bourbeau) في مفهوم الاتصال بشكله الواسع والمتنوع بأنه: "... يتضمن كذلك التفاعل الذي يحدث بين الحيوانات ببعضها البعض وبين الإنسان والحيوان، أو حتى بين أجهزة الإعلام الآلي التي توجه الصواريخ"¹.

أولاً: أهداف الاتصال

يحقق الاتصال داخل الإدارة التكامل بين أطرافها، كما يقوم الاتصال بالتنسيق بين أعضاء الإدارة عبر مختلف المستويات، فلا نستطيع تصور مؤسسة بدون اتصال، إنّ عملية الاتصال تهدف إلى تحقيق التكامل بين المرسل الذي يؤثر ويعدل في أفكار و اتجاهات المستقبل، كما أنّ لعملية الاتصال أهداف نذكر منها:

◀ **هدف تنظيمي:** حيث يقوم فيه المرسل بتوزيع مهام العمل، وتنظيمها لتحسين سير العمل

المؤسساتي، وتحقيق التفاعل بين أفراد الإدارة في جميع المستويات التنظيمية، هذا ما أشار إليه (فضيل ديليو) في تبيان أهمية الاتصال في أنه: "...يحقق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري، الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية، تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم..."².

◀ **هدف تثقيفي:** إضافة إلى الهدف التنظيمي للاتصال، فإن له (للاتصال)، هدف توعوي

أي يمنح أو يعطي للمستقبل (المرسل إليه)، فرصة الإطلاع على أمور تخص سير الإدارة، مع تثقيفه بالمعلومات اللازمة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بسير عمل الإدارة ككل.

◀ **هدف توجيهي:** كما أنّ للاتصال التنظيمي هدف لا يقل أهمية عن الأهداف السابقة،

وهو بمثابة أن يكون فيه القائم بالاتصال بإجراء توجيهات وتعليمات تقدم للمرسل إليه، وتكون بمثابة رسم طريق يسير عليه المرسل إليه أثناء أداءه لعمله.

¹ Richard, Arcand & Nicole Bourbeau, *la communication efficace, de boeck université, Belgique*: 1998, p13.

² فضيل، ديليو. الاتصال في المؤسسة. الخروب (الجزائر): مؤسسة للنشر والتوزيع، ص2003، ص90.

◀ **هدف تكاملي وتفاعلي:** حيث أنّ الاتصال يقوم بتقوية العلاقات الإنسانية، ويقرب ومن خلال الاتصال تتقارب وجهات النظر من أجل تسهيل العمل المؤسسي، كما من خلال الاتصال يتحقق التناسق بين أفعال الموارد البشرية بالإدارة بغية تحقيق الأداء الجماعي.

ثانياً: عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من عناصر رئيسية لا تتحقق العملية إلا بهذه العناصر مجتمعة وهي كالتالي:

أ - (صاحب الرسالة): و يسمى كذلك مصدر المعلومة، عادة ما يكون شخص لديه فكرة أو رأي يريد نقله إلى جهة أخرى، وفي الإدارة خاصة؛ يكون المرسل عضو بالإدارة ليس بالضرورة مديراً رئيساً مصلحاً، لكن أغلب الاتصالات بالإدارة تفرض على أعضاء الإدارة، أن يتلقوا تعليمات تكون في العادة من احد رؤساء المصالح أو المدير ذاته، والفكرة أو المعلومة التي يقدمها المرسل، تتأثر تأثيراً مباشراً بشخصيته، لذا يرى (على عياصرة وزميله) ميزات يجب أن يتصف بها المرسل وهي: "... تحديد الأفكار و الآراء و الاتجاهات، التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثمّ ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها"¹؛ لذلك نجد بعض الموظفين القدامى و أصحاب التجربة من دون أن يقرأ اسم صاحب الرسالة، فإنه يعرف المرسل من خلال أسلوبه في الرسالة، كما أنّ المرسل يُعتبر الطريق الرئيسي في عملية الاتصال، التي يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط لنجاح العملية الاتصالية، وعلى القائم بالاتصال (المرسل) أن يجعلها في الحسبان، وهي كالاتي:

- لكل رسالة وسيلتها المناسبة التي تسهل الوصول إلى المستقبل (متلقي الرسالة).
- كسب ثقة المستقبل
- التمكن الكلي من أداء الرسالة (التمكن اللغوي و الإقناعي في تبسيط الرسالة لمتلقيها
- إيصال كل المعلومات الضرورية مع عدم التكرار
- يجب أن تكون للمرسل دراية بثقافة المرسل إليه و درجة استقباله لرسالته

¹ علي، عياصرة وآخرون. الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان(الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص31.

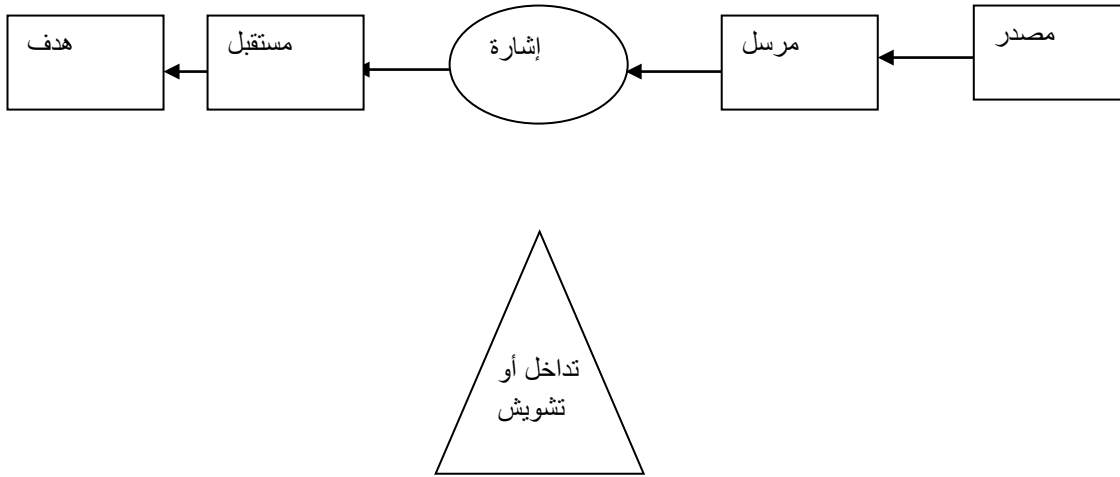
ب- الرسالة: تُعتبر الرسالة العنصر المهم في العملية الاتصالية، وهي المحور الذي تدور حوله العملية كلها، وتمثل الفكرة أو المعلومة أو الرأي الذي يقوم المرسل بإرساله إلى جهة معينة، والرسالة كما يعبر عنها (عبد العزيز أمين) أنها: "...المعاني التي يراد توصيلها إلى المستقبل من أجل تحقيق هدف معين، وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية كالإشارة وغيرها..."¹؛ وتتميز الرسالة الناجحة من غيرها، بمميزات أساسية تتمثل في:

- الدقة والشمول، عدم التكرار، الاختصار قدر الإمكان
- اختيار القناة أو الوسيلة اللازمة لذلك، مع الوقت المناسب لإرسال الرسالة
- اختيار المستقبل المناسب للرسالة، حيث أنّ الرسالة تحتاج أن تلقى على مسامع أشخاص معينين، لا يجوز أن توجه أو تلقى إلى غيرهم.

ج - وسيلة الاتصال: وسيلة أو قناة الاتصال، كما تسمى في بعض الأحيان، أنّها عنصراً مهماً في العملية الاتصالية، كما أنّه لكل رسالة وسيلتها التي تلقى بها، فبض الرسائل نستطيع إلقائها بعدة وسائل، أو عبر عدّة قناة، إلا أنّ القنوات تتفاوت من حيث قوتها في تمرير الرسالة، ونجد أنّ واحدة من بين هذه القناة هي الأنسب أو الأجدر لنقل الرسالة، والرسائل في العموم تتعلق بعضو حسي: (بصر، شم، سمع، وتذوق)، والرسائل الحديثة المؤسساتية، تفرض على طرفي الاتصال (مرسل، مستقبل)، استعمال وسائل و أدوات تكنولوجية حديثة، لتقوية الرسالة من جهة، وتسريع توصيلها من جهة أخرى، حيث قاما (شانون clude shanon و ويفر w . Weaver) بإعطاء نموذج يستعينان به في عقد تشابه بين الاتصال الإلكتروني و الاتصال الإنساني، وهو كالتالي:

¹ أمين عبد العزيز، حسن. إدارة أعمال وتحديات القرن حادي والعشرين. القاهرة (مصر): دار قباء للطباعة والنشر، س2001، ص177.

الرسالة



الشكل رقم (1) نموذج (شانون ووافر Weaver shanon)¹

ويعتمد هذا النموذج على المثال التالي:

يقوم **الصحفي** بالتقاط صور من مكان الحدث، وذلك بواسطة آلة تصوير، ثم يقوم بإرسال الصور والكلام عبر وسيلة الاتصال وتسري هذه الصور والكلام عبر موجات كهربية إما بواسطة جهاز سلكي أو لاسلكي نحو جهاز الاستقبال (**التلفاز** مثلاً)، وهذا الجهاز يقوم بدوره بإعادة ترجمة الموجات الكهربية إلى صور وكلام، بحيث يراها وسمعها **المشاهد** من مكان الحدث.

¹ عبد العزيز، شرف. نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم الإدارة. ط1. القاهرة (مصر): دار المصرية اللبنانية، س2003، ص72.

والأدوار هي كالاتي:

المصدر ← صور من مكان الحدث

مرسل ← الصحفي

موجات كهربائية ← إشارة

التلفاز ← مستقبل

المشاهد ← الهدف¹

الشكل رقم (2) يبين العلاقة بين الاتصال الالكتروني والاتصال الإنساني

كما أنّ لوسيلة الاتصال (التي تقي بالغرض المنوط)، أن تتميز بميزات لا بد منها، نذكر منها:

- أن يكون لها هدف معين في اصال الفكرة من المرسل إلى المرسل إليه
- أن تستهدف أو توجه إلى مجموعة معينة من الأفراد
- مراعاة في الحسابان حجم تكلفة الرسالة بالعائد أو الفائدة التي ستجنى من خلال هذه الرسالة
- اختيار الوقت الأنسب لإرسال الرسالة
- رجوع الصدى إلى الجهة المرسله له.

د - بيئة الاتصال: يُبين (يوسف بن عبد الله) أهمية بيئة الاتصال، وأثرها على العملية الاتصالية في قوله: "...تعد العناصر المحيطة بعملية الاتصال كالإضاءة والحرارة، وظروف العمل بيئة اتصال، حيث تؤثر في عمل المرسل وطبيعة التلقي واشتغال الوسيلة وصيانة الرسالة، ويدخل فيها عناصر التشويش، وتشتمل على الظروف الطبيعية والفيزيائية والنفسية والفنية وغيرها..."².

هـ - التأثير: قد يكون عنصر التأثير تابعا لعنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة، غير أنّ أهمية التأثير تكمن في ما بينه (يوسف بن عبد الله) في قوله: "التأثير هو المحصلة النهائية للاتصال، حيث

¹ الشكل من إعداد الطالب

² يوسف، بن عبد الله بن محمد الشحي. مهارات الاتصال التربوي في الأسرة والمدرسة. أريد (الأردن): عالم الكتب الحديث، س2011، ص42.

تتغير المعلومات والاتجاهات والسلوكيات لدى المستقبلين، وتتحقق أهداف المرسل، وبذلك يشعر المرسل بالرضا عن عمله؛ فقد تحقق ما كان يصبو إليه، مما يدفعه لبذل مزيد من الجهد في الرسائل القادمة...¹.

ثالثاً: أهمية الاتصال وفعاليته

أهمية الاتصال في الإدارة تظهر من خلال ما أشار إليه (يرى ثامر البكري)، في حاجة الإدارة إلى الاتصال بأنواعه في أن: "المنظمات بعامة ومنظمات الأعمال خاصة، هي بحاجة كبيرة إلى عمليات الاتصال مع الأطراف المحيطة بها شأنها بذلك الإنسان الذي لا يملك أن يعيش منفراً وبشكل طبيعي كبقية بني البشر"²، تظهر أهمية الاتصال في ما يقدمه للمؤسسة من فوائد، حيث أنه يساعد في انسياب المعلومات في شتى الاتجاهات داخل الإدارة، وكذلك فإن للاتصال أهمية أخرى وجليّة، تتمثل في أنه مُحركاً لجميع العمليات الإدارية داخلياً وخارجياً للمؤسسة، فالإتصال يرتبط أساساً بعملية التخطيط، التي تتطلب وضع برنامج مُحكم مناسب طويل أو قصير المدى، مع وضع أهداف مُعينة تعتمد أساساً على جمع بيانات ومعلومات نوعية وكمية كافية، نجد دور أهمية الاتصال في هذه الحالة دوراً كبيراً في نقل هذه المعلومات والبيانات، مصادرها إلى الجهات التي تحتاجها، والاتصال يكون المسئول عن نقل هذه المعلومات والبيانات من خارج الإدارة إلى داخلها، ومن داخلها إلى خارجها، كذلك للاتصال وظيفة لا تقل أهمية عن سابقها، وهي وظيفة التنظيم؛ ويذهب (جبريل الحازمي) إلى تبيان ذلك في قوله عن أهمية الاتصال بالنسبة للتنظيم، في قوله: "... أنها عملية تفيده نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح الإدارة وتطورها، وأنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في الإدارة، وأنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات الإدارة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها"³؛ كما أن للاتصال أهمية تتمثل في عملية التوجيه، حيث يقوّم المدير من خلال إجراء عملية الاتصال بتقديم توجيهات

¹ نفس مرجع، ص 43.

² ثامر، البكري. الاتصالات التسويقية والترويج. ط3. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، س2015، ص57.

³ اعتماد محمد، علام وإجلال إسماعيل حلمي. علم اجتماع التنظيم: مداخل نظرية ودراسات ميدانية. مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، س2013،

لأفراد الإدارة نحو ما يجب أن يقومون به، كما أنه من خلال عملية الاتصال يقوم بشرح طرق العمل، وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الاتصال ووسائله المختلفة، وللاتصال أهمية في أنه يساعد الموارد البشرية داخل الإدارة، يساعدها على التنسيق المحكم، من خلال تقريب وجهات النظر، من أجل السير الحسن للعملية الاتصالية، وتحقيق أهداف الإدارة، يسهل على المدير أو المسؤول بالإدارة مهمة الرقابة من أجل التحكم الجيد في طريقة أداء العاملين والإدارة عامة.

3-2- مؤهلات الاتصال

بعدما رأينا أنفاً مكونات العملية الاتصالية، سنحاول في هذا العنصر تحديد بعض مؤهلات الاتصال، حتى يتسنى للمؤسسة تجنبها قدر الإمكان، فهناك مؤهلات اتصال تتعلق بالمرسل ومدى قدرته أو فشله في أداء الرسالة، كما توجد مؤهلات تتعلق بالمستقبل في حد ذاته، وأخرى تتعلق بالإدارة من حيث توفرها على وسائل الاتصال أو نهجها التنظيمي في تمرير الاتصال، كما لخص (يوسف بن عبد الله) عوائق الاتصال، والتي جمع فيها بين العوائق التي تتعلق بالمرسل، وأخرى تتعلق بالمستقبل للرسالة، والتي من شأنها أن تُضَيِّع أو تُعَيِّق معنى وأداء الرسالة وذلك في النقاط التالية:

- " صفات الكبر والعجب و الفضاضة... "
- الحالة المزاجية العاطفية التي يمرُّ بها المرسل أو المستقبل، فإذا كان أحدهما غاضباً أو حزيناً فإنَّ تلك الحالة تؤثر على الرسالة...
- استخدام المرسل أو المستقبل بعض المصطلحات التي لا تحيط بها علماً، وضعف القدرة التعبيرية...
- البدء من نقطة غير مناسبة...
- قلة اهتمام المستقبل بالرسالة...¹

وكذلك ما تحدثت بعض عوائق الاتصال والتي تتمثل في عدم اهتمام المرسل بوسيلة الاتصال التي يتصل بها المدراء بأعضاء الإدارة؛ وكذا غالباً يستعمل مرسل الرسالة تعبيراً ركيكاً وغير بليغ في نقل الرسالة، أو حتى استعمال أساليب تفوق قدرة المستقبل على استيعاب الرسالة، وهناك بعض

¹ يوسف، بن عبد الله بن محمد الشحي. مرجع سابق. ص 65-67.

حالات الإرباك التي يقع فيها بعض الموظفين نتيجة مقابلتهم لمرؤوسيههم، والتي من شأنها أن تضعف معنى الرسالة، تتمثل المُعيقَات التنظيمية أساساً في الإطار الرسمي للهيكل التنظيمي، ومن بين هذه المُعيقَات البعد المكاني بين المرسل والمرسل إليه، حيث يتسع نطاق الإدارة، يكون هناك صعوبة في الفهم الجيد لبعض الرسائل، خاصة تلك التي تعتمد كثيراً على ملامح الوجه أو نبرة الصوت مثلاً، كما أن هناك مشكل أو عائق من شأنه أن يغير في محتوى الرسالة، وهو أنّ كثرة المستويات الإدارية وتعددتها يصعب من وصول الرسالة من المرسل الأول في أعلى السلم الإداري إلى المستقبل الأخير في أدنى السلم الإداري، كما بيّن (يوسف بن عبد الله) عوائق الاتصال في نقاط وهي كالآتي: "...نقص وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسات... وضعف المهارة في استخدامها، وصيانتها، وتصفيتها وتخزينها، التشويش...، بُعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية... قلة متابعة بعض المشرفين والمديرين في تأكيد على أهمية استخدام الوسائل التعليمية الحديثة..."¹

كما أنّ اختلاف المؤسسات وطبيعة عمل كل واحدة منها، مع تداخل الأعمال وتشابهاها، يؤثر على مسار الاتصال، خاصة عندما يكون الاتصال رسمي، وفي الجهة الأخرى يزيد أو يتقوى الاتصال غير الرسمي على حساب الاتصال الرسمي، نظراً لسهولة الاتصال غير الرسمي، وهناك سبب آخر من مُعيقَات الاتصال، وهو الحالة النفسية للمرسل والتي تأثر سلباً على العملية الاتصالية وتعيق الاتصال، كما بينها (بشير علاّق) في: "... أنّ الحالة المزاجية المتوترة "السلبية"، مثل التعصب و الهيجان والتوتر والإحباط، التي يمر بها مُرسل الرسالة، سواء كانت الرسالة شفوية أو تجريبية أو غيرها"، يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها..."²، كذلك فإن نفسية مُستقبل الرسالة تؤثر على أداء الرسالة، في حين فإن الحالة النفسية المتوترة للمرسل والمُستقبل، يتولد منها معيق آخر للاتصال وهو فقدان الثقة بين أعضاء الإدارة، والذي من شأنه أن يؤثر على عملية الاتصال، وقد تظهر كذلك معيقَات اتصالية أخرى، تتمثل في الفروق اللغوية والثقافية بين المرسل والمُستقبل، مع ذكر أهم هذه العوائق التي تؤثر على العملية الاتصالية، كان لزاماً علينا أن نعرض على سبب مهم في التأثير السلبي على العملية الاتصالية، ومن شأنه أن يكون عائقاً مهماً في العملية

¹ نفس مرجع. ص 88-89.

² بشير، علاّق. نظريات الاتصال: مدخل متكامل. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، س2010، ص133

الاتصالية، يجب وضعه في الحسبان من طرف القائمين بالاتصال، والذي يتمثل في وسيلة الاتصال في حد ذاتها، كما بينها (محمود عودة) في أن: "...الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال، كالأدوات الاتصالية و العناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي..."¹.

3-3- طرق وأشكال وشبكات الاتصال

تتنوع طرق الاتصال حسب الحاجة في نقل المعلومات من جهة إلى جهة أخرى، كذلك حسب نوع المعلومة المنقولة، إضافة إلى الجهة المرسله أو الجهة المستقبلة للمعلومة، ويتوقف اختيار الأسلوب أو الطريقة الأنسب للاتصال، حسب أحد أو عدة الظروف السالفة الذكر، فهناك رسائل أو معلومات تحتاج إلى وسائل إرسال بسيطة، ورسائل لا تقي أو يستحيل إرسالها إلا بطرق معقدة، أو تحتاج إلى شرح مُعمق من المرسل لكي ترسل، أو لكي تصل إلى الطرف الآخر (المستقبل) بوضوح، ومن هذا المنطلق فإنه توجد عدة طرق ووسائل اتصال نذكر منها:

3-1- طرق الاتصال

أولاً: الاتصال اللفظي

أ- الاتصال الكتابي

والذي يتم عن طريق الكلمات والحروف المكتوبة، التي يقوم المرسل بكتابتها سواء أن تكون الكتابة هنا ورقية بالقلم و الورقة، أو إلكترونية بواسطة الحاسب الآلي، ثم يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى جهة أخرى مُستقبلة للرسالة، ونجد هذا النوع من الاتصال في المؤسسات على عدة أشكال حسب الحاجة (التقارير، المنشورات، المذكرات، الخطابات، التعليمات...)، وهي كالتالي:

- التعليمات التي يُعلم من خلالها مدير الإدارة أعضائها بطريقة العمل داخل الإدارة، وتسمى بالرسائل الوظيفية.

¹ علي، عياصرة و محمد محمود عودة فاضل. مرجع سابق. ص70.

- التقارير وتكون على شكل حوصلة يقدمها الموظف حول العمل الذي قام به هو أو قام به غيره، ترفع إلى المدير أو المسؤول المباشر، كما أنّ التقارير يقوم بأدائها شخصين أو أكثر، لجنة من خارج الإدارة يأتي على شكل تفتيش للمؤسسة ومراقبة عملها.
- المذكرات و الاقتراحات: غالباً ما تستعمل المؤسسات هذا النوع من الاتصال، والذي يكون على شكل وضع صناديق أو سجلات في متناول الجماهير، من أجل تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تتبها القائمين بصناعة القرارات بالثغرات الموجودة بالإدارة، لكي يقومون بتصحيحها.
- النشرة الداخلية للعاملين: من بين فوائد النشرة الداخلية للعاملين، أنها وسيلة تنفيذية تمنح للأفراد داخل الإدارة معلومات، أو أخبار حول طريقة العمل أو التعامل مع الجماهير وكذا الزملاء.

ويمكن حصر مزايا الاتصال الكتابي، من منطلق أنّ الإدارة تكتب ولا تتكلم، هذا لحفظ المعلومات وترتيبها، أو الرجوع إليها وقت الحاجة، وأنّ الاتصال الكتابي يحمي المعلومات من الزيف أو التغيير أو التلف، إلا أنّ الاتصال الكتابي تشوبه شوائب، وهو أنّ بعض المعلومات قد تحتاج إلى السرعة في إيصالها، أو أنها تتطلب أخذ ورد (النقاش المباشر)، في هذه الحالة لا يستطيع المرسل مراقبة صدق رسالته بوضوح لأنّ المرسل إليه محجوب عنه لا يستطيع ملاحظة ردّة فعله من الرسالة، بغية تغيير أو شرح بعض اللبس أو حذف ما يجب حذفه.

ب- الاتصال الشفوي

يرى (بيار لوفارت pierrl lovort) في الاتصال الشفوي أنه:... يتم عن طريق المرسل والمرسل إليه عبر كلام مباشر بينهما، ويعتمد على الكلمة المنطوقة من المرسل، والمسموعة من المرسل إليه، لا عبر الكلمة المكتوبة، فالاعتماد هنا يكون اعتماداً كلياً على الكلمة المسموعة، دون شرط رؤية المرسل إلى المرسل إليه، لأن الاتصال بينهما يتم عبر حاسة السمع، ويتميز بالسرعة والسهولة...¹.

¹ أنظر إلى: pierrl lovot, **gestion des ressources humaines**, collection festion, éditions everolles université,

كما يتمثل الهدف والأهمية من إجراء الاجتماعات والمحاضرات، في توضيح فكرة أو أفكار لمجموعة من الأفراد بغية تحسين المستوى أو تثقيف الأفراد المستمعين حول فكرة ما، ففي الاجتماعات مثلاً، يقوم كل فرد من المجموعة بتقديم اقتراحات حول الموضوع المجتمع عليه، وتقوم البقية بمناقشة الفكرة العامة للموضوع أو الرأي المقدم من أحد الأفراد؛ أما المحاضرة فهي أن يقوم شخص تتوفر فيه مجموعة من الصفات والتمثلة في أن يكون مُلم بالموضوع، مع تمتعه بصفة القدرة على الإقناع، شريطة أن تكون وسائل الإقناع مفهومة لدى الجميع، وتلقى المحاضرة على مجموعة من الأشخاص (أفراد الإدارة).

ثانياً: الاتصال غير اللفظي

من طبيعة الإنسان أنه في اتصال مباشر ودائم مع غيره، وهذا الاتصال لا يكون بالألفاظ والعبارات فقط، وإنما هناك اتصال تترجمه المظاهر الجسمية، من إشارات باليد وملامح الوجه، واللباس وغيرها، كلها تعبر عن رسالة يُرسلها فرد ما (المرسل) إلى جهة أخرى (المرسل إليه)، كما يدخل في حيز الاتصال غير اللفظي الرسومات والصور، وتكمن أهمية الاتصال غير اللفظي في أنه يجسد علاقات التفاعل بين أعضاء الإدارة والفريق، كما يقوي روابط التفاعل الخارجي، وهناك بعض أنواع الرسائل الاتصالية لا تفهم إلا عن طريق الاتصال غير اللفظي.

3-2- أشكال الاتصال

تمتاز العملية الاتصالية لكونها تحدث بين فردين أو أكثر، وتستعمل فيها عدة طرق لإيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتأخذ أشكال متعددة، وهي كالآتي:

أولاً: حسب اللغة

وتنقسم إلى قسمين، اتصال لفظي وآخر غير لفظي:

اللفظي تستعمل فيه اللغة المكتوبة، والتمثلة في الرسائل الوظيفية، وكذلك التقارير والتمثلة في سير العمل كإحصائيات سير العمل، المذكرات وسجل الاقتراحات، ورفع الشكاوي.

أما عن الاتصال اللفظي غير المكتوب، والذي يسمى أحياناً الاتصال اللفظي الشفوي، والذي عبر عنه (محمود عودة) بقوله: "... يتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو..."¹. يفهم من هذا الاتصال اللفظي الشفوي، أنه يعتمد أساساً على اتصال يحدث بين طرفين أو أكثر، يتلقى فيه المستقبل رسالته عن طريق حاسة السمع. كذلك يندرج تحت هذا العنوان، (أي الاتصال اللفظي غير المكتوب)، ما يسمى بلغة الإشارة، أو الاتصال الحركي، حيث تُستعمل فيه رموز وألوان متفق على معانيها مسبقاً، بين المرسل والمستقبل، ونجد هذه الرموز في اللباس، كما هو حال شرطي المرور، حيث أنّ لباسه يُحيي بإرسال رسالة إلى المستقبل وهو سائق السيارة، بأنّه يُنظم المرور، من جهة أخرى لو هذا الشرطي نفسه أراد لو ينظم المرور بدون لباسه الرسمي المتعارف عليه، لما وجد هناك استجابة. ويقول (زاهر عبد الرحيم) في الاتصال غير اللفظي أنه: "... يستخدم الناس الاتصال غير اللفظي عندما يراقب أحدهم الآخر، الاتصال غير لفظي يرسل رسائل و تغذية راجعة في المواجهات المباشرة..."².

ثانياً: حسب طبيعة ونوعية المصدر (المرسل)

تأخذ أشكال الاتصال مجرى تفصيلياً أدق وهو ما ذهب إليه يوسف بن عبد الله، حيث يشير إلى ثلاث أنواع من الاتصال الإنساني وهي:

أ- الاتصال مع الخالق: والمتمثل في (الصلاة، الدعاء، تلاوة القرآن الكريم وذكر الله تعالى)

ب- الاتصال مع النفس (الاتصال الذاتي) وهذا النوع من الاتصال يتم بين الفرد و ذاته أي لا تتوفر فيه عناصر الاتصال (مرسل ومستقبل ورسالة و وسيلة اتصال).

ج- الاتصال الإداري: يقول (أبو النصر) عن الاتصال الإداري أنه: "... يتم بين مدير المؤسسة والموظفين وغيرهم من اتصالات رسمية؛ بمعنى يأتي عبر القنوات الرسمية، وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها..."³، وفي

¹ محمود، عودة. أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. الإسكندرية. (مصر): دار الكتاب الجامعي، س1971، ص16.

² زاهر عبد رحيم، عاطف. مرجع سابق. ص 157.

³ يوسف، بن عبد الله بن محمد الشحي. مرجع سابق. ص58.

هذا الصدد نحن نركز على الاتصال الإداري، وهو نوعان، أحدهما رسمي والآخر غير رسمي، فالالاتصال الرسمي يأخذ ثلاثة أشكال متنوعة، وهي:

○ الاتصال النازل: أي من الأعلى إلى الأسفل، يكون على شكل أوامر أو تعليمات، من الجهات العليا في الإدارة (مدير، رئيس مصلحة، رئيس مباشر...)، نحو من هم أبسط في السلم الإداري.

○ الاتصال الصاعد: و يوحى أساسا على استجابة المرؤوسين إلى الرسائل التي قدمت لهم من طرف مرؤوسيه، إضافة إلى أن هذا النوع من الاتصال يكون على شكل تقديم تقارير عن سير العمل، أو كذلك رفع الشكاوي والتظلمات إلى الجهات العليا في الإدارة.

إلا أنّ هذا النوع من الاتصال يشوبه نوع من التزييف، تحت غطاء تكييف وتعديل الرسالة من طرف الجهات الوسطى، خاصة تلك التي تكون لرفع التظلمات نحو المدير، مما يُغيّر من فحوى الرسالة الصاعدة من القاعدة الهرمية نحو رأس الهرم المؤسّساتي.

○ الاتصال الأفقي: بيّن (بشير علاّق) الميزة التي يتميز بها الاتصال الأفقي في أنّه: "... ينطوي هذا الاتصال على حالات التفاعل والتبادل للمعلومات بين العاملين في الأقسام، والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي..."¹؛ فهذا الشكل من الاتصال يزيد من تقوية الروابط الإنسانية بين العاملين والموظفين داخل الإدارة، والتي تكون من نفس المستوى الإداري، كما أنّ الاتصال الأفقي يمنح لمستعمليه ميزة تقريب وجهات النظر، لما فيه من نقاش و أخذ ورد بين المرسل والمستقبل خاصة و أنّه لا توجد حواجز بينهما خاصة تلك التي تكون في التدرج السلمي الإداري، فتكون الرسالة أو إن لم تكن كذلك فالمستقبل يكون بإمكانه طلب التوضيح على الفور، كما تكون الاستجابة فورية.

¹ بشير، علاّق. الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية، س2009، ص103.

أما النوع الآخر من الاتصال، فهو **الاتصال غير الرسمي**، يسمى هذا النوع بهذه التسمية، لأنه يجرى خارج قنوات الاتصال المعهودة والرسمية المحددة في الإدارة، ونجده منتشر بكثرة داخل الهيكل المؤسساتي، مكوناً بذلك قاعدة للأخبار حول مجريات العمل بالإدارة.

3-3- شبكات الاتصال

تتعدد الأنماط الاتصالية داخل الإدارة و تأخذ عدة اتجاهات لتشكيل حيز اتصالي، ومظهر يختلف من نوعية اتصال إلى نوعية اتصالية أخرى في نقل المعلومات وحل للمشاكل القائمة والطارئة، كما لشبكات الاتصال المتشابكة عدة فوائد، تتجلى في ترابط وتماسك الإدارة، وتقديم الاقتراحات أو تبيان التعليمات؛ وفي هذا يقول (صالح مهدي محسن و زميله) عن الاتصال و شبكاته أنه: "... يتسم بكونه ذي طبيعة تفاعلية بين الأعضاء، ومركزاً بشكل خاص على كيفية اتصال الأعضاء بعضهم ببعض في إطار شبكة العمل الواحد؛ إنّ شبكات الاتصال communication networks هي أنماط من خلالها تتم الاتصالات بين أعضاء أو مجموعة الاتصال..."¹.

وتتنوع شبكات الاتصال حسب الغرض منها، وسنذكر منها ما يلي:

أولاً: الاتصال على شكل عجلة: هو اتصال يمتاز بأنه يقوم المدير أو المسؤول بالإدارة، بإصدار أوامر اتصالية مباشرة من أعلى السلم الهرمي للمؤسسة بمرؤوسيه دون استعمال وساطة، حيث يجري الاتصال في اتجاه واحد، وكذلك أن لا يكون تواصل بين أفراد الإدارة إلا مع المدير أو القائم بالاتصال، حيث يكون المدير حلقة وصل بين أعضاء الإدارة.

ثانياً: الاتصال على شكل السلسلة: يعتمد هذا النوع الاتصالي على طريقة، وهي أنه يُمكن ويتمنح للمدير (المرسل) الاعتماد على معاونيه في العملية الاتصالية، وذلك بإجراء اتصال مع واحد من نوابه، وذلك النائب يقوم بإبصال الرسالة إلى فرد آخر، ثم تنتقل الرسالة إلى فرد يليه، وهكذا من فرد إلى آخر، وفي هذه الحالة يكون المرسل إليه مستقبلاً للرسالة ثم ينتقل إلى دور مرسل الرسالة.

¹ صالح مهدي محسن، العامري و الطاهر محسن منصور الغالبي. مرجع سابق. ص 501-502.

ثالثاً: الاتصال على شكل دائرة: يكون هذا النوع الاتصالي أنه شبه تام، بحيث يُخول للمدير (المرسل) أن يتصل باثنين من نوابه، وكل نائب ينقل الرسالة إلى شخص أو فرد واحد من الإدارة، وكل فرد يتصل أو ينقل الرسالة إلى فرد واحد الذي يليه في الترتيب الإداري حتى يكتمل صداها من جهة أخرى إلى المدير (المرسل الأول).

رابعاً: الاتصال العنقودي: سُمي هذا النوع من الاتصال بهذا الاسم، حيث يخوّل لكل فرد من أعضاء الإدارة أن يتلقى الرسالة، ثم يقوم بإرسالها وتمريرها إلى أكبر عدد من أفراد الإدارة، وما يميّز هذا النوع من الاتصال أنه سريع في توصيل المعلومة إلى شريحة كبيرة من المجتمع، أمّا ما يعاب عليه أنّ الرسائل تأتي إلى المستقبلين بطرق شتى، ومن عدة مصادر، مما يؤثر على محتوى الرسالة، ويقع المستقبل في لبس جزاء تفاوت وتباين الرسالة الواحدة، لأن كل فرد يتلقى الرسالة سيضيف عليه لمسة من شخصيته عند تمريره إلى غيره.

خامساً: الاتصال النجمي: يظهر هذا النوع من الاتصال عندما يكون الفرد داخل الإدارة متصلاً بجميع أفرادها، يتلقى من هذا ويمرر لهذا.

خلاصة الفصل

باعتبار التدريب أهم مقومات الإدارة الناجحة، فقد قمنا في هذا الفصل بتعريف التدريب على مكونات وأجهزة الإدارة، مبرزين في ذلك أهدافه وأهميته بالنسبة للفرد والإدارة معاً، إضافة إلى التطرق إلى أهم شروط نجاح العملية التدريبية وأنواعها، واتجاهات التدريب مع علاقته بالعمليات الإدارية وأثره وتأثره بها، وتبيان أهمية البرامج التدريبية وشروط نجاحها. كما قمنا في هذا الفصل بتبيان أهمية الاتصال بالنسبة لنقل المعلومات بالإدارة، وأشكال الاتصال والمتمثل في الاتصال النجمي والاتصال الدائري والاتصال العنقودي وكذا الاتصال على شكل سلسلة إضافة إلى الاتصال على شكل العجلة، وتبيان أنواعه، وفوائده، وكذلك تطرقنا إلى تبيان معوقات الاتصال بالإدارة.

الفصل الخامس: الأداء الإداري بين التقييم والتحسين

- 1- مفهوم الأداء ومكوناته وعلاقته بالعمليات الإدارية
- 2- قياس الأداء، أهميته وصعوباته
- 3-العوامل المؤثرة في قيمة الأداء وكيفية التعامل معها

تمهيد

يحتاج الفرد داخل محيط عمله إلى إثبات جدارته من خلال تحكمه فيما وُكِّل إليه من مهمة أو عمل، ويتفاوت البشر في طريقة ونتيجة العمل الذي يقومون به، فمنه من يمتاز بسرعة الأداء ومنهم من له المقدرة في إنجاز عمله بطريقة حسنة وبأقل تكاليف؛ والإدارة بدورها تحتاج أو تُنمي وتشجع أفرادها على إنجاز الحسن للعمل؛ لذلك كان هذا الفصل الذي بين أيدينا عبارة عن محاولة من الطالب لتبيان أهمية الأداء والكفاءة في العمل داخل الإدارة، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية وخصائص الأداء الكفاء.

1- مفهوم الأداء ومكوناته وعلاقته بالعمليات الإدارية

1-2- مفهوم الأداء

يحظى فعل الأداء بأهمية مرموقة وبالغة بين المنظمات والإدارات على شتى نشاطاتها، لذلك فقد كان لمفهوم الأداء الحظ الأوفر من اهتمامات مفكري علم الإدارة، خاصة التي تهتم بالجانب التسييري للموارد البشرية منها، لأن أهمية الأداء تتعدى الفرد القائم بالأداء، إلى أن تصل الأهمية والفائدة للمنظمة أو الإدارة عامة، كما أن للأداء مؤثرات تؤثر و عوامل سنتطرق إلى ذكرها لاحقاً؛ وقد تنوعت التعاريف أو المفاهيم حول تقديم مفهوم واضح للأداء فمنهم من أعطى للأداء تعريفاً وفق الفعالية، ونظر إلى الأداء على أنه متغير تابع للفعالية، و آخر نظر إلى الأداء على أنه متغير تابع للكفاءة؛ وللأداء علاقة بينه وبين الفعالية من جهة، وعلاقة تربطه ارتباطاً بالكفاءة من جهة أخرى، والأداء هو أن يقوم شخص بمباشرة عمل ما، مستعيناً في ذلك بطريقة ما؛ وفي هذا الصدد يضع (مريزق عدمان) مقارنة بين بعض التعاريف لبعض المفكرين في ربطهم بين تعريف الأداء وفقاً للفعالية وتعريف الأداء وفقاً للكفاءة، وذلك في قوله: "...تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد. وتعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء الفعالية لوحدها، فلقد أعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات"¹؛

¹ مريزق، عدمان. مرجع سابق. ص71.

كما انه يجب الإشارة إلى الفرق بين الجهد و الأداء، فالجهد يعني الطاقة التي يبذلها الفرد في إنجاز عمله، أما الأداء فإنه يقاس بالنتائج التي سطرت لها أهداف مسبقة لذلك.

1-2- مكونات الأداء

للأداء مكونات أو كما اشرنا إليها سابقاً العلاقات التي تربطه بالكفاءة أو الفعالية، وهي كالتالي:

أ- الكفاءة: يعرف (ناصر دادي عدون) الكفاءة بأنها: "... تتعلق بانجاز المهمة بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل و بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية، يعتبر مؤشراً على زيادة الكفاءة، وكذلك زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها"¹، يتضح من هذا التعريف أنّ قياس الكفاءة يقاس بالعلاقة بين ما هو متوفر من أسباب كالمورد البشري والمورد المادي، مع ما تحقق من نتائج، بمعنى تحقيق أكثر و أحسن النتائج والأهداف بطريقة سليمة وأقل تكلفة ممكنة، كما يرى (حسين حريم) في الكفاءة أنها: "... تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأنّ تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه..."²، والمنفعة في هذه الحالة تتعدد اتجاهاتها، فهناك منفعة خاصة بالفرد داخل الإدارة، أي أن يقوم فرد ما بانجاز قطعة ما، فيأخذ عليها مكافئة أو راتب؛ و قد تتعددها إلى المنفعة للمنظمة ككل، أي بانجاز ذلك العمل الذي قام به الفرد، فهو يحقق فائدة للمنظمة، وأخيراً المنفعة التي تتعدى الفرد والإدارة والتي تشمل المجتمع ككل

ب- الفعالية: تعددت وجهات النظر حول مفهوم الفعالية، فيُعتبر (مالك بن نبي) عن الفعالية بأنها تحقيق لفكرة ما أو هدف ما، وذلك من خلال قوله: "... للفكرة وما أحدثته من توتر دور رائد في تحقيق الفعالية، من خلال المبررات التي تأتي بها الفكرة، فتطبع في النفوس توتراً يخرجها من حالة الفتور، إلى حالة التوتر الاجتماعي الذي يدفع الإنتاج بقوة وحرارة، عندما توفر المبررات الدافعية لليد والعقل والقلب لكي تحقق متساندة حضارة ذات إشعاع"³. حيث يعتبر أنّ الفكرة حيث

¹ ناصر دادي، عدون وعبد الله قويدر الواحد. مرجع سابق، ص 14.

² حسين، حريم. إدارة منظمات: منظور كلي. مرجع سابق. ص 96.

³ بدران، بن مسعود بن حسن. الحضارة الغربية في الوعي الحضاري الإسلامي المعاصر: أنموذج مالك بن نبي. الجزائر: دار بن مرابط للنشر والتوزيع، س 2015، ص ص 81-82.

ما تبلورت في العقل جيداً والذي يقوم برسم مناهجها للتحقيق، مستعيناً بالقلب الذي يُحب الفكرة ويرحب بها، يفرض على اليد التي تكون مطاوعة لتحقيق جمالية الإبداع لتجسيد الفكرة في الواقع، كما يرى (ناصر دادي عدون) في الفعالية أنها: "... تقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدرّة أو المرغوبة..."¹، فالفعالية هي قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المسطرة، وبدون فتور وتراجع؛ ومن جهة أخرى (أتزيوني Etzioni) يعطي رؤية للفعالية في قوله بأنّها: "... قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"²، فالإدارة مسئولة على توفير عناصر الإنتاج من موارد مادية والبشرية، مع رسم أو تحديد هدف غاية من خلال إنجاز ذلك العمل

كما يجب مراعاة معايير وأسس من أجل معرفة مكونات الأداء، وتتمثل كما يلي:

- ◀ مراعاة تكلفة كل فرد في الإدارة، مع مقارنتها بالعمل الذي أنجزه
 - ◀ حل مشاكل العمال، كمشكل دوران العمل
 - ◀ السعي على تحقيق أكبر ربح و أكبر أهداف الإدارة و بأقل تكاليف ممكنة
 - ◀ ربط و وضع خطة إستراتيجية محكمة لسير العمل ولتحقيق الأهداف
 - ◀ تقريب وجهات النظر بين أعضاء الإدارة، من أجل بناء فريق عمل متكامل و موحد
 - ◀ السعي إلى تكوين مهارات متدربة لأعضاء الإدارة
 - ◀ بناء خطوط اتصال فعّال، الذي يقوي روابط المشاركة في صنع القرارات المصيرية للمؤسسة.
- وفي هذا الصدد يبين (حسين حريم) المكونات التي يجب مراعاتها من أجل قياس جيد للأداء، هذه المكونات يجب أن تكون الإدارة على دراية بها، من أجل ضمان بقائها وفرض نفسها داخل البيئة التنظيمية المحيطة بها، ويقول في ذلك:

"...-الحصول على الموارد Resource acquisition: التي تمثل المدخلات للمنظمة لتتمكن من ممارسة أعمالها- الكفاءة Efficiency : تحقيق أفضل نسبة بين المخلات والمخرجات في العملية

¹ ناصر دادي، عدون. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، س2004. ص91.

² حسين، حريم. إدارة منظمات: منظور كلي. مرجع سابق. س2003. ص92.

التحويلية- الإنتاج أو المخرجات Production or output ينبغي أن تنتج المنظمة وتصرف منتجاتها وخدماتها بطريقة ثابتة ومتنوعة¹؛ أي توفير الموارد المادية والطاقات البشرية القادرة على إنجاز ذلك العمل، وتوفير أجهزة وبرامج التشغيل، واستقطاب الجماهير.

1-3- علاقة الأداء بالعمليات الإدارية

أولاً: التخطيط والأداء: يعطي (همشري) مفهوماً عاماً عن التخطيط في قوله أنه: "...عملية ذهنية تختص مقدماً، بتحديد الهدف أو الأهداف المنوي تحقيقها، من قبل فرد أو جماعة خلال فترة زمنية محددة، بالاستعانة بسياسات و إجراءات و قواعد وإستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة..."²؛ يتضح من هذا التعريف أن الهدف من إجراء التخطيط هو تحسين أداء المؤسسة ككل، مع تحسين الأداء الفردي للموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على معطيات وعوامل، كأن تجرى عملية الأداء في وقت محدد، أي إذا تخطت عملية إنجاز أي عمل ولو أنجز بطريقة حسنة؛ إذا ما لم ينجز في وقته المحدد فإنه سيفقد قيمته الأدائية، كذلك وإضافة إلى تحديد الزمن، هناك محددات وقواعد أخرى يجب أن تخطط لها أو ترسمها الإدارة العليا بعناية مركزة، لتحقيق أداء أفضل.

وللتخطيط الإداري أهمية بالغة في سير الأداء نحو الأحسن، وتكمن هذه الأهمية في:

- ◀ وضوح الأهداف يودي إلى مسار صحيح للعمل، ورسم طريقة ومنهج يتبع لكل نوع أدائي والتخلي عن الارتجالية، وبالتالي ينتج عنه أداء حسن من طرف العاملين.
- ◀ تحديد أشخاص وأدوات معينين لإجراء أو القيام بأداء عمل ما
- ◀ التخطيط يقيد الأداء بالزمن المحدد للإنجاز
- ◀ يُساعد التخطيط على إصدار قرارات واضحة طرف الإدارة العليا أو المسئول عن إصدار القرار، وهذه القرارات من شأنها أن تحفز الفرد داخل الإدارة على ضبط وتحسين أداءه.

وفي هذا الصدد يرى (وليام ب، و وراذر William B Werther Jr) عن أهمية التخطيط في أنه يتمثل في:

¹ المرجع السابق. ص 91.

² ربحي مصطفى، العليان. مرجع سابق. ص 40.

أ- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

ب- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية..

ج- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين...

د- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية...

هـ- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برنامج التدريب والتطوير المطلوب لرفع مستويات أداء العاملين.

و- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية...¹.

كما أن فوائد أو أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة تتجلى في كونها، أن التخطيط المحكم تستطيع الإدارة تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف، مع إتباع أنسب مناهج في تحقيق الأهداف، وأن التخطيط الجيد يوفر المال والجهد بالنسبة للمؤسسة مع تحقيق التغيير المتطور بعلاج المشكلات لحظة ولادتها، ومنه فإن التخطيط المحكم يمنح للمراقب أو القائم بعملية الرقابة التحقق من النتائج ومقارنتها بما خطط له نظرياً.

ثانياً: التنظيم والأداء: يقدم (لويس ألن loués Allen) مفهوماً عن التنظيم بقوله أن: "... عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف"². ويعتبر التنظيم من بين الأعمال المهمة خاصة في الجانب الإداري منه، والتنظيم يحدد المسؤوليات في الإدارة، ويقوم من خلاله تحديد الإطار العام لشبكة الاتصالات داخل وخارج الإدارة، ويحقق تنسيق الجهود مع الاستعمال الكفاء والفعال لجميع الموارد، البشرية والمادية؛ هذا كله يحقق أداء حسن يُصل إلى أهداف ونتائج مرضية ومنشودة.

¹ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. مرجع سابق. ص 60-61.

² أبو حسن عبد الموجود، إبراهيم. التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية. ط1. الإسكندرية(مصر): المكتب الجامعي الحديث، 2007،

ثالثاً: التوجيه والأداء: تتمثل عملية التوجيه في المنظمة كالسائق للسيارة الذي بدونه لا تؤدي القطع المعدنية في السيارة أدائها، أو وظيفتها في السير، وعند ممارسة عملية التوجيه على الموجه أن يكون ذا دراية تامة بسلوكيات و ردود أفعال الفرد الذي سيوجهه نحو أداء عمل أو وظيفة ما؛ ولكي تتجح عملية التوجيه، يجب أن تكون الأهداف تتسم بصفة الوضوح وقابلية التحقيق ومنطقية، يُبين فيها تحديد العلاقات بين الموارد البشرية في الإدارة. كما يُبين (زكي محمود) أهمية التوجيه بالنسبة للعملية الإدارية عامة، و أثرها على الأداء خاصة، وذلك في قوله: "... إن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم لا تعني أكثر من تجهيز المشروع وإعداده، فهي وظائف تمهيدية، ثم تأتي وظيفة التوجيه Direction فتعني بعث الحياة في المشرع، وذلك بقيادة الأفراد وتوجيههم في مراحل تحقيق الأهداف، وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم، وتعهدهم ورفع روحهم المعنوية وبعث روح الفريق فيهم وترغيبهم في العمل..."¹؛ وفي هذه الحالة يجب الإشارة إلى نقطة مهمة، والتي لها دور فعال في أداء العاملين داخل الإدارة، وهي بناء روح فريق متعاون، يعتمد على التفاعل بين أفراد الجماعة، داخل مناخ تنظيمي موحد.

رابعاً: الرقابة والأداء: يُعبر (علي عباس) عن الرقابة بأنها: "... كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة، له دلالة معينة و هي أنّ هذه الوظيفة الإدارية ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري..."²؛ كما يعطي (هنري فايول) تعريفاً جامعاً لمفهوم الرقابة بأنها: "... التحقّق من أنّ كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ، لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وهي تمارس على كل شيء..."³؛ عملية الرقابة بأنها عملية تلازم التخطيط من أجل رفع مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة، وأنها عملية تقف على جميع الدقائق والجوانب في المشروع داخل الإدارة، ويرى من خلالها المسؤول جميع الأداء العمالية، وسير العمل. وللرقابة الإدارية أهمية مرموقة تجاه العملية الأدائية للعاملين بالإدارة، وهي أن الرقابة عملية تسعى إلى الكشف عن نوعيّة الأداء لدى الموارد البشرية بالإدارة، مع مقارنة هذا الأداء بالهدف العم للمؤسسة، والخطة المرسومة،

¹ زكي محمود، هاشم. أساسيات الإدارة. مصر: المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، س2005، ص317.

² علي، عباس. مرجع سابق. ص 19.

³ زكي محمود، هاشم. المرجع السابق. ص435.

هل أنجزت كما خطط له في البداية، أم لا؟ فالرقابة تضبط المستوى الأدنى للأداء، بحيث تكون هناك معايير لا يمكن الخروج عنها من أجل تحقيق أداء نوعي، وكذلك تفيد عملية الرقابة بتسهيل قياس الأداء، من خلال أنها تلاحظ بواسطتها تكلفة العمل الأدنى من طاقات بشرية، والقيمة المادية المصروفة عن ذلك الأداء، مع إجراء مقارنة بين التكلفة والمبذولة والإنتاج المتحصل عليه. التسهيل على المراقب توقع نتائج أداء الإدارة، من خلال الأداء الحالي للموارد البشرية، وللرقابة صفة تسهيل التناسق في تبادل الآراء بين أعضاء الإدارة، والذي ينتج عنه أداء متكامل و متناسق. تهتم الرقابة بمقارنة الأداء الواقعي والفعلي للأفراد في الإدارة، مع تسجيل الأخطاء أو الانحرافات التي قد يقوم بها بعض الأفراد العاملين، بـغية تسهيل مهمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لرد الأداء إلى طريق الصواب.

2- قياس الأداء، أهميته وصعوباته

2-1- نظام تقييم عملية الأداء

يُبين (عادل حرحوش وزميله)، ماهية تقييم الأداء في ما يلي: "...تقييم الأداء performance appraisal، أو تقييم الكفاءات أو تقييم العاملين، كلها مُسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى، ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة"¹؛ كما يخضع الأداء إلى طرق وإجراءات تتبّع منهاج كمي يُقاس به مستوى أداء الموارد البشرية، وينقسم قياس الأداء بالإدارة إلى نوعين هما:

-يقوم فرد بإصدار حكم أو أحكام حول شخص قام بإنجاز عمل ما، بعد أن يكون قد جمع عليه مجموعة من البيانات بـغية تقييمه، ويخض هذا النوع من القياس إلى التجريد الرياضي، وهذه البيانات يمكن أن قياسها ومقارنتها مع غيرها، وتتمثل هذه البيانات في: (عدد القطع المنجزة، المدة التي أُستغرقت في الإنجاز والجودة...).

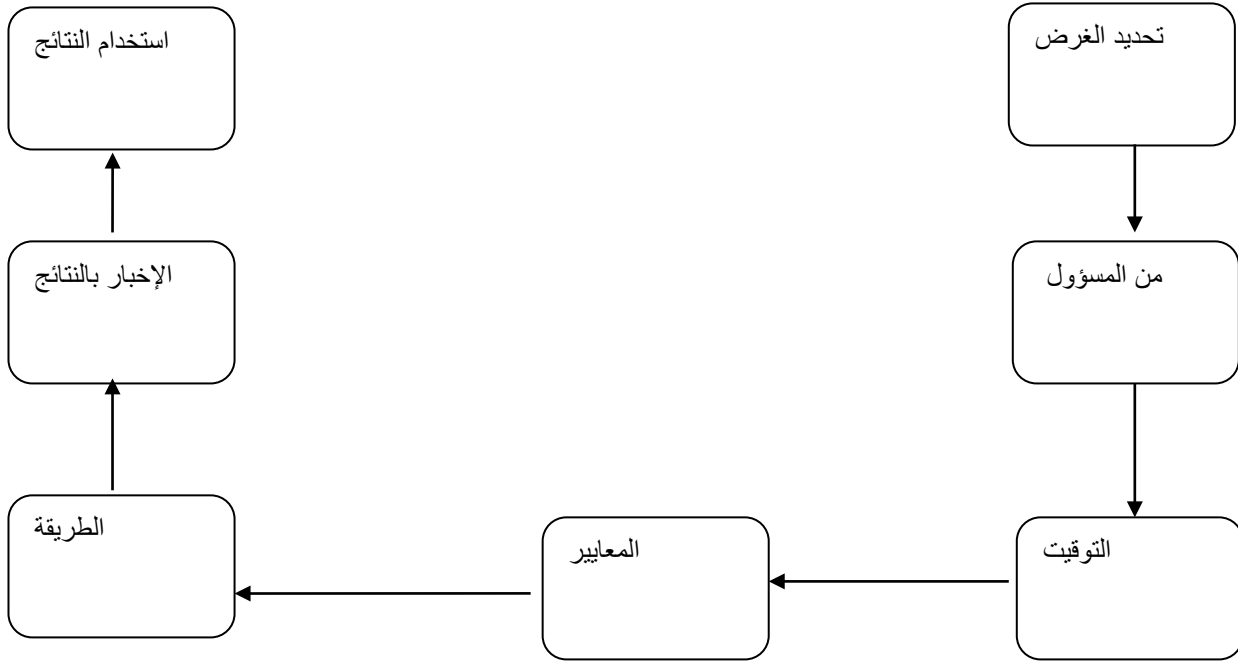
¹ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. مرجع سابق. ص102.

-تتمثل في إصدار أحكام من شخص على شخص ما، وتكون هذه الأحكام تقديرية أي لا تخضع إلى بيانات رقمية، كالانضباط والمثابرة و روح التعاون مع الفريق ...

كما يجب على الإدارة العليا لمؤسسة أن تكون على دراية تامة بأعضاء الإدارة، وذلك من حيث اكتشاف الأفراد الفاعلين في الإدارة، لكي تعزز من قدراتهم، وتقوم بتشجيعهم على تحسين العمل، هذا من شأنه أن يشعر الفرد بالإدارة بانتمائه لها كما يسخر جميع إمكانياته لولائه للمؤسسة؛ لطالما أُعْتُبر الربح المادي الذي تحققه الإدارة، مؤشراً على قوة أدائها، وأنه أي الربح المادي مقياس مهم في قيمة أداء الفرد، هذه النظرة أو المقياس أهمل جانب رضا الجماهير، لكن في دراسات مستحدثة من قبل علماء ومهتمين بالفكر الإداري، في أواخر تسعينيات القرن العشرين، وضعوا مقاييس وذلك بعد الدراسة الميدانية، وشملت هذه المقاييس مستجدات جديدة مسّت المزج بين تكنولوجيا المعلومات والتطور المتسارع العالمي في شتى المجالات، و ذلك بوضع أسس ومقاييس أهمها أن يتوافق مستوى الأداء مع الخطة أو الهدف الإستراتيجي المسطر منذ البداية للمنظمة، والذي يضمن إلى حد كبير أداء الإدارة الحالي بأدائها المستقبلي؛ فالربح المادي الآتي قد تكون له أضرار مستقبلية تمس المجتمع ككل، ومن بين هذه الأضرار مثلاً: إنشاء مصنع إسمنت داخل محيط فلاح، فهذا المصنع سيقضي على الفلاحة في تلك المنطقة، وتعود أضراره في المستقبل البعيد على المجتمع ككل، غير أنّ المنظمة (مصنع الإسمنت) سيحقق فوائد طائلة له فقط !

أولاً: عناصر عملية تقييم الأداء

الشكل التالي يُبين فيه رمزي أحمد عناصر تقييم الأداء



الشكل: رقم (4) عناصر تقييم الأداء¹

تسير عملية تقييم الأداء وفق شروط هي: (- تحديد الغرض من عملية تقييم الأداء- المسؤول عن عملية التقييم، مدير أو رئيس مصلحة أو لجنة مشتركة تقوم بمهمة التقييم- تحديد مدة زمنية معينة تجرى فيها عملية تقييم أداء العاملين بالإدارة- وضع معايير وأسس من أجلها تبنى عملية تقييم الأداء- انتهاج طريقة ممنهجة حول عملية تقييم الأداء- جمع نتائج التقييم وإعطائها لصاحب القرار بالإدارة- الاستعانة بنتائج التقييم عن الأداء، وذلك بتطوير الأداء الحسن ومنح مُحفزات لصاحب الأداء الجيد هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعويض النقص مع تغيير طريقة الأداء إن كان الأداء ناقصاً).

¹ رمزي أحمد مصطفى، عبد الحي. مرجع سابق. ص 154.

ثانياً: القائم بعملية تقييم الأداء

تتنوع الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء في الإدارة حسب الحاجة لذلك وحسب نوعية العمل بالإدارة، ونظراً لأهمية عملية التقييم بالنسبة للأداء فإن هذه العملية يقوم بها مجموعة من الأشخاص، وكل شخص يقيم في حدود اختصاصه ومسؤوليته، فالرئيس المباشر للموظف أو العامل يكون على دراية تامة بأهمية العمال التي يؤديها مرؤوسه، وعلى علم بالطريقة التي يتعامل بها مع معدّات الأداء (آلات، مكان العمل، المظهر)، كذلك فإنّ الزميل في مكان العمل تقع على مسؤوليته تقييم زميله في نفس المستوى، ويكون التقييم على شكل إبداء آرائهم المتبادلة حول أداء بعضهم البعض، كما أنّه في جُلّ المؤسسات أنها تضع لجان مكونة من مجموعة من الموظفين أو العمال تُختار من جميع المستويات الإدارية وغير الإدارية، تقوم بمهمة تدوين ملاحظات كتابية على أداء الموارد البشرية في الإدارة، شريطة حضور جميع أعضاء اللجنة المحايدة، كما أنّه يوجد تقييم حاضراً للفرد في الإدارة أو خارجها، وهو التقييم الذاتي، حيث يقوم كل فرد بتقييم أدائه بنفسه، مع مناقشة نتائج أعماله مع غيره، هذا قد يعطي للفرد الشعور بالمسؤولية تجاه عملية ومن ثمّ يُضفي تحسناً على أدائه، وفي بعض الحالات تستعين الإدارة بخبراء من داخل أو خارج الإدارة لشرح عملية الأداء والتقييم، مع شرح الأهداف بعيدة المدى وقريبة المدى للمؤسسة، لأنّ عملية التقييم للأداء تعتبر في حد ذاتها أداء.

ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين والموظفين

هناك عدة طرق أو نماذج أو معايير تنتهجها الإدارة في تقييم، أداء مواردها البشرية، وقبل الحديث عن هذه المعايير أو النماذج كان لزاماً علينا عرض مقولة (عادل حرحوش وزميله) في هذا المجال، بقوله: "... لا بد من تفكيك أداء الموظف إلى أجزاء محددة، حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذا الإجراء، وبمكّم استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج"¹؛ وقد وضع مفكري علم الإدارة بعض الطرق أو النماذج التي قد يتبع المدير أو الإدارة العليا بعضها أو أحداها، في تقييم أداء الموارد البشرية بالإدارة وهي كالتالي:

¹ عادل حرحوش، صالح و مؤيد سعيد سالم. مرجع سابق. ص 105.

أ- طريقة التدرج البياني

حيث تحدد معايير الأداء مسبقاً (سرعة الأداء، حسن الأداء معرفة العامل لطبعة عمله، الكمية التي ينتجها)، وكذا تدخل في هذه الطريقة أمور تتعلق بالفرد ذاته، كالتعاون مع الزملاء، أو حتى المظهر الخارجي. وتوضع هذه المعايير في جدول، وينقظ للأداء بأرقام تتراوح بين الواحد والعشرة، وتكون على شكل ملاحظات أحياناً من ضعيف إلى جيد جداً.

ب- طريقة التدريب

يقوم رئيس المصلحة أو المدير بذاته، بإعداد قائمة عليها أسماء أعضاء الإدارة، والتي من خلالها يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، وفقاً للأداء الكفاء. رغم سهولة هذه الطريقة، إلا أنه يعاب عليها أنها تفتح مجالاً للتحيز وتسقط المُقيّم في الذاتية، ويفضل أن يكون القائم بعملية التقييم، أن يشارك فيها أكثر من شخص، حبذا أن تكون لجنة.

ج- طريقة الوقائع الحرجة

هذه الطريقة تكون على شكل استمارة تُرافق ملف العامل أو الموظف بالإدارة، تُملئ من طرف الرئيس المباشر للعامل، وهي على شكل ملاحظات يُلاحظ فيها العامل كيفية تعامله مع المواقف الحرجة أو تلك التي لم تكن في حسبانته، وبعد ذلك يقوم بمقارنة النتائج التي توصل إليها هذا الرئيس لكي يستخلص منها نتائج تساعد في عملية التقييم.

د- طريقة قائمة الاختبار

حيث تقوم الإدارة العليا بطرح مجموعة من الأسئلة على الرئيس المباشر للعامل أو الموظف، وتتعلق هذه الأسئلة برأي الرئيس المباشر أو رئيس المصلحة في مرؤوسه من شتى الجوانب في (الانضباط، الأداء، التعاون مع الجماعة، والمبادرة...)، وتجمع هذه الأجوبة، و يُبنى عليها تقويم أداء المرؤوس الذي لا يدري بهذه الأسئلة التي طرحت على رئيسه.

هـ- طريقة التقرير المباشر المكتوب

يصنع الرئيس المباشر تقريراً شاملاً، يُعبر فيه بأسلوبه الخاص عن أداء مرؤوسه، غير أنّ ما يُعاب على هذه الطريقة أنّ عملية التقويم تخضع إلى أسلوب القائم بالتقرير، فإذا ما كان أسلوبه لبق وحسن في التعبير، فإنها من صالح المرؤوس، أما إذا ما كان أسلوب تعبير الرئيس دون ذلك، فإن تقرير التقييم يكون عائدته سلبي على المرؤوس حتى ولو كان أدائه حسن.

2-2- أهمية وأهداف قياس الأداء

أولاً: أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية وضع برنامج لقياس الأداء في أنه:

- ◀ يكتشف الأداء الحسن ويقوم بتعزيزه
- ◀ تقوية مستوى ارتباط الفرد بالإدارة
- ◀ سعي الفرد إلى تحسين مستواه العلمي والوظيفي، مع تنمية قدراته
- ◀ يساعد الإدارة على وضع برنامج مكافئات وحوافز لذوي الأداء الممتاز، كالترقية والعلاوات، وعكسها التسريح من الوظيفة.

ويبين (عبد العزيز بدر) بعض الجوانب لقياس وتقييم الأداء في قول: "... تستخدم نتائج وظيفة قياس وتقييم الأداء للعاملين في مجموعة من المجالات ومنها:

- تحديد صلاحيات العاملين

- الاسترشاد بها عند عملية النقل والترقية من وظيفة إلى أخرى

- الاسترشاد بها عند منح المكافئات التشجيعية

- النهوض بمستوى أداء الوظيفة

-الحكم على سلامة عملية الاختيار والتعيين"¹. إنَّ عملية قياس الأداء بالإدارة تعطي صورة واضحة لأصحاب القرار بالإدارة، فمن خلالها تُحدد الصلاحيات، وكل فرد يقوم بمهمته بالإدارة في مجال معين، كما من خلال عملية قياس الأداء يُكشف لقائد الإدارة الأفراد الذين يستحقون الترقية والمكافئات التشجيعية، والذي من شأنه أن يرفع أداء الإدارة ككل من خلال عملية التنافس بين أعضاء الإدارة.

ومن جهة يرى أحد المديرين التنفيذيين في منظمة أمريكية ضخمة عن أهمية أداء الفرد بالإدارة، مبيناً أهمية استقطاب الكفاءات، وذلك من خلال قوله: "...أعتقد أنّ اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب، فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعته أي إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف"².

كما تمر عملية تقويم الأداء بمراحل متتالية ومتسلسلة، بحيث لا يمكن تقديم مرحلة على أخرى، أو الاستغناء عن مرحلة ما، وهي كالاتي:

-تعمل الإدارة على وضع خطة ترسم فيها التوقعات التي تنتج عن أداء عمل ما، من طرف الموارد البشرية، من أجل توفير الأسباب والظروف اللازمة لذلك، وبالتالي الحصول على أداء يمكن قياسه.

-اختيار طريقة موحدة في تقييم الأداء

-تدريب جيد و كفو للقائم بعملية التقييم

-شرح للعاملين أهداف التقييم من طرف الإدارة

-فرض رقابة دائمة على الخطة المرسومة مسبقاً، ومقارنة النتائج بالمعايير.

¹ عبد العزيز بدر، الندوي. عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية. ط1. الأردن. دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، س2009، ص50.

² عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. مرجع سابق. ص82.

- تُجرى الإدارة العليا تقويماً للأفراد، كل فرد على حدا هذا من جهة، كما تجري تقويماً عاماً جماعياً على أداء المنظمة ككل.

- بعد عملية التقييم يقوم المشرف بمناقشة نتائج عمل المرؤوس، بغية اكتشاف العقبات التي واجهته من أجل تجاوزها في المستقبل.

- اتخاذ قرارات فعلية خاصة في حق منح حوافز للأداء المطلوب، كالترقية، العلاوات وغيرها.

- إعداد خطط لتطوير الأداء المستقبلي للمؤسسة و مواردها البشرية.

أشار (أحمد ماهر) إلى مجموعة من المقاييس التقليدية في قياس الأداء وهي كالآتي:

- ◀ يقوم رئيس القسم أو المصلحة بترتيب مستوى أداء مرؤوسيه تصاعدياً أو تنازلياً.
- ◀ المقارنة بين أداء العاملين، وتعطى لكل فرد في الإدارة، الفرصة لكي يقوم بإنجاز عمل معين، ويتم تحديد الأفضل من بين الذين يقومون بهذا العمل وفق أفضل وأحسن أداء.¹

كما أنّ للمدير الدور الأساسي والفعال في تحسين الأداء العمالي، و ذلك من خلال أن يكون يتمتع بروح المبادرة والمستوى التعليمي، كما يمتلك مدير المنظمة النزاهة الموضوعية في تقييم الأداء. هاته الصفات التي لا بد وأن تتوفر في مدير المنظمة تضمن لهذه الأخيرة الاستمرارية والبقاء داخل البيئة التنظيمية.

ثانياً: أهداف التقييم

- أ- على مستوى الإدارة ككل
- ◀ توفير جوّ عام للعمل الجماعي، من خلال إصدار أحكام موضوعية
- ◀ استثمار الكفاءات العمالية وتطوير التدريب

¹ أنظر إلى: أحمد، ماهر. نظم الأجور والتعويضات. الإسكندرية(مصر): الدار الجامعية، س2010. ص ص 310 311.

◀ وضع مقاييس موضوعية، من خلال المقارنة بين المدخلات والمخرجات (الأداء العمالي مع تكلفة العمل المادية والمعنوية بالنسبة للمؤسسة).

ب- على مستوى الإدارة العليا

إنَّ الحُكم على أداء الموظف أو العامل بالإدارة، من طرف الجهات العليا ليس بالأمر السهل أو الهين، ذلك أنه يتطلب على هذا المسئول بالإدارة أن تتوفر فيه مجموعة من القدرات والمهارات وهي كالتالي:

◀ الموضوعية والعلمية في إصدار أحكام تقييم الأداء

◀ توفير شبكة الاتصالات، والحث على المناقشات بين الإدارة العليا، وأفراد الإدارة في المستويات الإدارية والعمالية الدنيا، بغية تعرف المدراء المسئولين على الموظفين وانشغالاتهم، وأداءهم وظيفية تطويره.

◀ الجهد الذي يبذله المدير في عملية الأداء يُنمي قدراته الإدارية في شتى المجالات، كعملية الرقابة والإشراف والتوجيه وإصدار القرارات الصائبة.

ج- على مستوى الموظفين والعاملين

عملية تقييم الأداء تجعل الموظف يشعر بالمسؤولية، أو يشعر كذلك باهتمام رؤسائه به، وبالتالي يُضاعف من مجهوده للحصول على مكافئات أكثر أو أحسن.

عملية تقييم أداء العاملين أو الموظفين، تمنح لهم الفرصة بالمشاركة في صنع القرارات.

2-3- صعوبات قياس الأداء

تتمثل أكثر المشاكل التي تواجه القائم بعملية التقييم هي أنه يقع في مشكل عدم الموضوعية والتحيز، إضافة إلى أنّ الملاحظات المتقاربة، جيد وجيد جداً، أو متوسط وقريب من المتوسط، تُقع القائم بعملية التقييم في الخط بينهما أحياناً، كذلك نجد بعض الصعوبات التي تواجه القائم بعملية التقييم وهي أنه يختار الحلول الوسطية، والتي من شأنها أن تظلم بعض الأطراف؛ هذه المشاكل أو

العقبات التي تصاحب عملية تقييم الأداء، من شأنها أن تؤثر تأثيراً سلباً على الأداء العام للمنظمة، فعلى الإدارة أن تمتلك أو أن تكون لها جرأة في حل هذه المشاكل وتخطيها من أجل بناء منظمة متكاملة حسن الأداء. كما توجد هناك عدة عوائق أو مشاكل تؤثر سلباً على عملية التقييم، وبالتالي فإنّ التقييم الذي لا يكون في مكانه يؤثر سلباً على أداء الإدارة ككل، ومن بين هذه المشاكل أو العوائق التي يجب تفاديها:

- التحيز وعدم الموضوعية التامة في عملية التقييم، كذلك فالتحيز الشخصي على الذي يقوم بعملية الأداء، فقد أعطى (عادل حرحوش و زميله) مثالا على ذلك في: "... فقد يكتب المدير تقريراً عن أداء الموظف الفلاني خلال الفترة الماضية، لأسباب نفسية أو اجتماعية أو دينية أو سياسية... إلخ، وقد أيدت ذلك العديد من البحوث الميدانية، على سبيل المثال، أن الرجل الأسود يحصل على تقييم أدنى من زميله الرجل الأبيض في المنشآت الأعمال الأمريكية"¹.

- هناك صعوبة كبيرة في تقييم العمل على أنه جيد أو حسن أو ضعيف، من قبل المُقيم، خاصة في تلك الملاحظات التي تتقارب، فمثلاً: (ملاحظة جيد أو حسن فإنهما تتقاربان، وملاحظة حسن وقريب من الحسن فإنهما ملتصقتان، وهكذا)، لذلك يصعب إعطاء ملاحظة دقيقة لأداء معين.

- من جهة آخر فإنّ المستويات المتقاربة في الأداء تسبب الإحباط للذي لم يحصل على المكافئة، فينظر إلى أدائه و أداء زميله، فزميله يحصل على المكافئة وهو لا يحصل عليها.

3- العوامل المؤثرة في قيمة الأداء والتعامل معها

3-1- العوامل المؤثرة في قيمة الأداء

توجد عدة عوامل لها الصلة البالغة في التأثير على قيمة الأداء، والتي لا يمكن الغض عنها أو تجاهلها، هذه العوامل هي:

¹ عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم. مرجع سابق. ص 119

- ◀ القوانين والتشريعات التي تقيد وتضبط حرية الفرد الأدائية (بعض الدول النامية تمنع الاختراعات).
- ◀ النقابات العمالية: قلّ ما نجد النقابات العمالية تقوم بتحفيز العمال أو الموظفين في الإدارة على تحسين مستواهم الأدائي .
- ◀ امتلاك المؤسسات لآلات تكنولوجية لا تسير التطور المتسارع، وأحياناً أخرى إذا ما زاد التطور التكنولوجي للآلة فإنها تصعب على الفرد القيام بعمل ما من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ هذا التطور يمنع الفرد من القيام بالمبادرة، (يزرع فيه نوع من الاتكال على الآلة).
- ◀ بناء فريق عمل متكامل أو ربما العكس من ذلك، فعندما يشعر الفرد بانتمائه للجماعة أو الإدارة التي يعمل تحت ظلها، فيكون أدائه نحو الأحسن يومياً، لكن عندما يحدث التفكك بين الجماعة فإن مصير الأداء يضعف.
- ◀ ضغوط العمل والأداء: قبل الخوض في الحديث عن علاقة ضغوط العمل وتبيان أثره على قيمة الأداء، كان لزاماً علينا أن نعرض تعريفاً أو مفهوماً عاماً لضغوط العمل، وتبيان مصادره و عناصره وحتى إيجابياته وسلبياته، لكي نتضح العلاقة مع الأداء، وفي هذا الصدد فقد أعطى (غرات grath) تعريفاً لضغط العمل بأنه: "... عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الفرد والبيئة، بحيث تضع الفرد أمام مطالب وعوائق وفرص"¹؛ من خلال التعريف الذي أعطاه سليمان العميان لضغط العمل، نستشف أنّ ضغوط العمل مصدرها خارجي (البيئة التنظيمية)، يكون فيها الفرد في موقف إجراء تفاعل بين ما يتمتع به من قدرات واستعدادات شخصية ونفسية وخبرات وبين ما هو خارجي عنه، هذا الضغط الذي يولد للفرد التفاعل في كثير من الحالات، ينتج عن القيام بعمل مميز غير المعتاد، إما عمل إيجابي أو عمل سلبي؛ فنلاحظ انه تحدث هناك إثارة خارجية، والتي يتولد عنها ردّة فعل أو استجابة، هذه الاستجابة عنها إنجاز عمل من خلال تفاعل بين الإثارة (الحسية أو المعنوية) وبين العوامل و الاستعدادات المتوفرة لدى الفرد من جهة أخرى؛ ويضيف (العميان) في ذلك بقوله: "... تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط، لأن ذلك من شأنه

¹ محمود، سليمان العميان. مرجع سابق. ص 140.

أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه...¹؛ في كثير من الأحيان نلاحظ أن الفرد، عند انجازه لعمل أو مهمة ما، فعندما يكون في متسع من الوقت، ولا يُجد رقيب صارم أو منافس شديد، فإنه يتماطل في انجاز عمله بالصورة المرجوة، أو التي من أجلها يسعى؛ وهناك صورة عن تثبت صحة ذلك حيث نجد من البشر ما يحمل ما مقداره أكثر من مقدرته العادية، وذلك عندما يكون نتيجة ضغط ما من وقت أو خوف أو غير ذلك؛ وهنا يُشير إليه العميان في هذه المقولة التي بين أيدينا حيث أنه يرى أن الضغط المعتدل هو الذي يعطينا أداءً حسن، ويقصد هنا ليس الضغط الكبير

3-2- كيفية التعامل مع العوامل المؤثرة في قيمة الأداء

◀ لكل منظمة أو إدارة قانون داخلي يضمن الحقوق والواجبات بين أعضاء الإدارة، ويقوي الترابط بين الأعضاء، وكذلك هناك قوانين وتشريعات تبين أو تضبط مسار الإدارة داخل بيئتها التنظيمية، وتكون هذه القوانين سواء الداخلية أو الخارجية منها، متعارف عليها مسبقاً من قبل أعضاء الإدارة، لكن إذا ما حدث هناك الخروج عن هذه القوانين والمبادئ المتعارف عليها من قبل رؤساء الإدارات، يسبب في كثير من الأحيان اختلال التوازن لدى أعضاء الإدارة مما يتولد عنه ضغوط العمل لدى الأفراد، هذا الضغط من شأنه أن يؤثر على مستوى أداء الفرد بالإدارة، لذلك يتوجب على الإدارة العليا وكذا أي مسئول في الإدارة أن ينضبط بهذه القوانين المتعارف عليها، لكي يسود النظام والانضباط، هذا الانضباط على أداء جيد في جميع المستويات الإدارية.

◀ كما أن الوظائف التي يطلب من الموظف أو العامل أن يقوم بها، يجب أن تكون ذات معنى، بحيث تزيد من اهتمامه لها في أداء عمله، ويشعر أنّ عمله ذا معنى و أهمية.

◀ تحسين العلاقات بين الأفراد خاصة التي تكون بين المستويات الإدارية المتفاوتة.

◀ إنشاء جهاز رقابي، من شأنه أن يلاحظ أداء كل فرد على حدا، من خلال أنه كل فرد يمتاز بأداء معين، وأنّ الأداءات في الإدارة متفاوتة، لذل فالذي لا يستطيع أداء عمل ما فيجب تحويله إلى قسم آخر مشابه.

¹ نفس المرجع. ص 171.

◀ العمل على توفير مناخ يساعد على أداء أحسن، من خلال توفير الأمن ضد أنواع المخاطر التي تمس الأفراد.

3-3- تحسين أداء الموظفين

من أجل تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، والوصول إلى أفضل نتائج مُرضية، يلخص (ناصر دادي عدون) ذلك بقوله: "... التأثير على رغبة العمال والمؤطرين معاً بحوافز مادية، من زيادة أجور، تحديد مكافآت دورية، أو بحوافز معنوية مثل الترقية..."¹

أ- الدافعية

و تتمثل الدافعية في ترغيب الفرد على إجراء عمل ما، من خلال إثارة أسباب ومحفزات من شأنها أن تساعد أو تُخرج القوى الخفية والكامنة لدى الفرد، ويقوم هذا الأخير برسم الهدف الملائم والتصرف السلوكي اللازم لذلك. ومن خلال هذا السلوك الذي يدفع الفرد على إنجاز أعماله يُلاحظ أنه يتصرف وفقاً للاعتبارات التالية:

◀ يقوم بإنجاز أعماله بأقصى جهد ممكن وكفاءة

◀ الالتزام والتقييد بتوقيت العمل

◀ بناء فريق عمل، مع شعور الفرد لانتمائه للجماعة

ب- عملية الحفز أو التحفيز

يقول (العميان) في الحفز كما يسميه أنه: "... عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاته ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى الجهد من قبل الفرد"²؛ و تتنوع الحاجيات التي يحتاجها الفرد، فمنها ما هو فزيولوجي، من حيث المأكل والمشرب والنوم، وحاجيات ترتبط بالأمن والأمان، كحجة الفرد إلى تحقيق الاستقرار أو إلى من يحميه في نفسه وممتلكاته، وكذلك هناك

¹ ناصر دادي، عدون. المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد، وظائفها و تسييرها. مرجع سابق. ص 312.

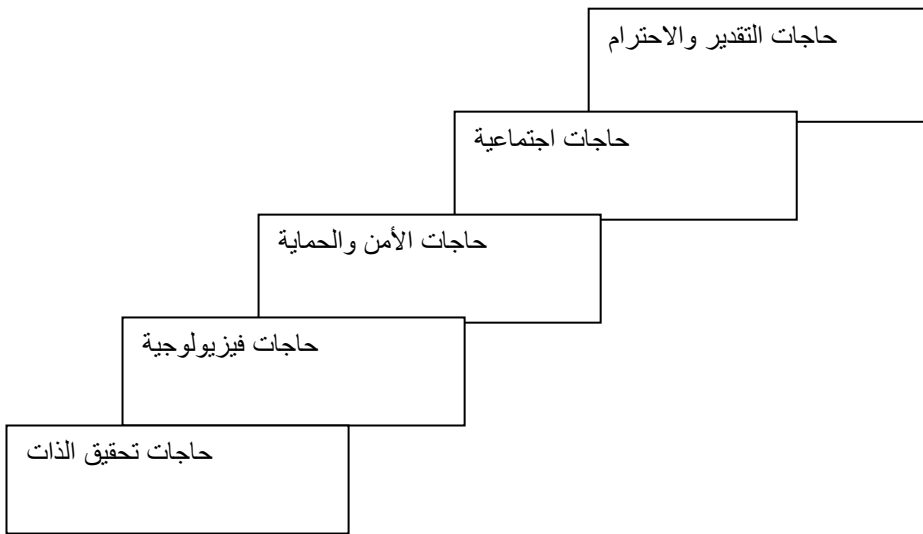
² محمود سليمان، العميان. مرجع سابق. ص 280.

الفصل الخامس: الأداء الإداري بين التقييم والتحسين

حاجيات أخرى، كحاجة الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة (صداقة، زمالة، تلقي الاحترام من الآخرين...)، وحاجة الفرد إلى أن يطور و يُبدع ما كُلف به من عمل أو مهنة.

وقد قام (ماسلو أبراهام Abraham Maslow) بترتيب هذه الحاجيات تصاعديا حسب حاجة

الفرد، والشكل التالي بينها:¹



الشكل رقم (2): سُلّم الحاجات لماسلو

أ- التعزيز

يربط رواد هذا الاتجاه في مجال السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات، التعزيز بعلاقة تحدث بين مثير واستجابة، ويرى (سكنر Skinner)، أن الفرد: "...يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافآت يستمر و يتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف و لا يتكرر"².

¹ نفس المرجع. ص284.

² نفس المرجع. ص298.

ب- الحوافز

تتنوع الحوافز التي ترسم أو تثير القائم بعمل ما على عدة أشكال، كإعطاء الفرد مهمة مثيرة، تجعله يقوم بأداء عمله وهو في تشويق متواصل لإنجاز ذلك العمل أو المهمة، كذلك فإن مؤدي ذلك العمل يُمح أو يتحصل على مكانته بين الإحترامية بين زملاءه، نتيجة تأديته لذلك العمل على أحسن وجه.

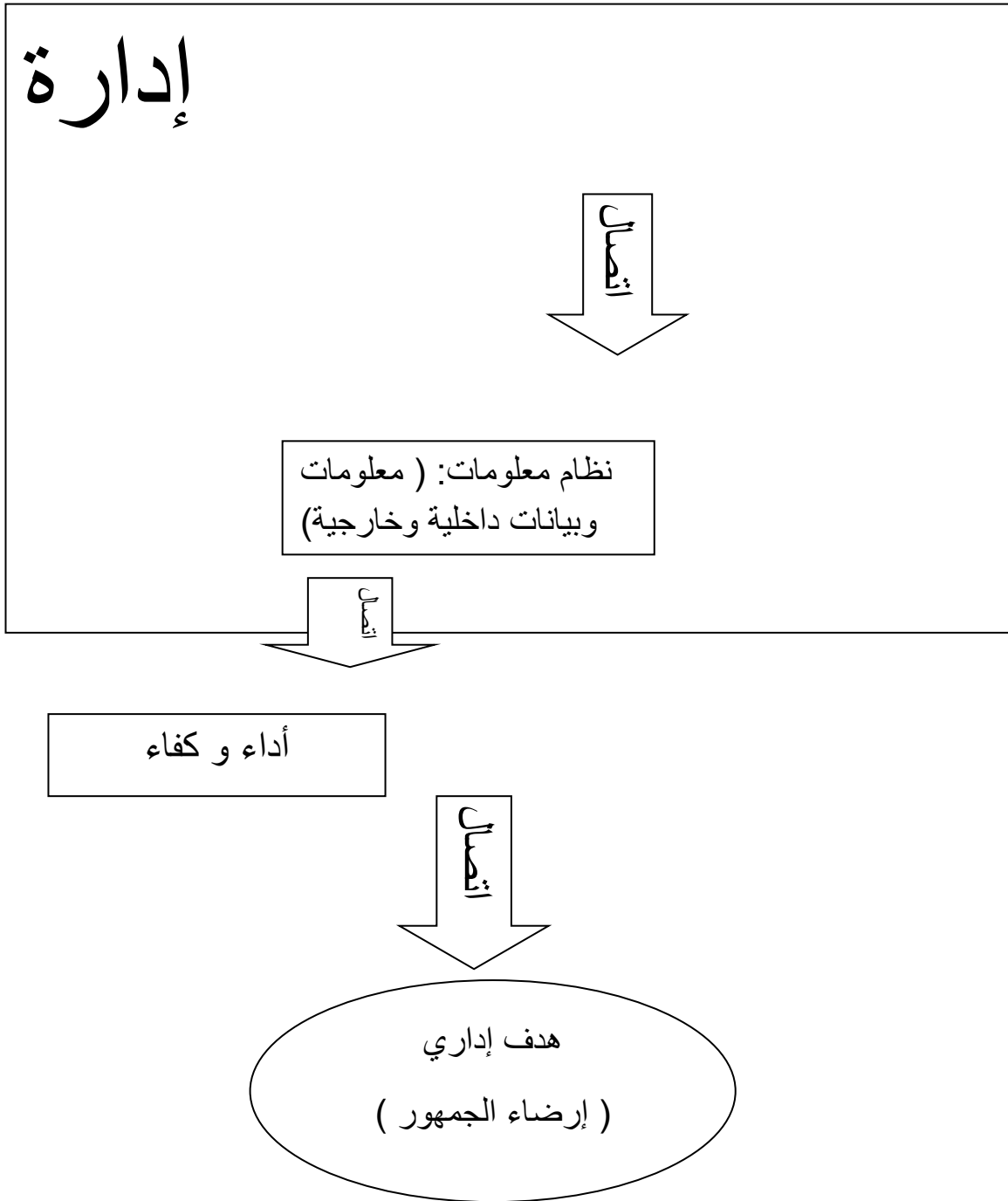
وتتمثل أهمية الحوافز في كونها أنّها تُمثل الدور الفعّال في تحسين أداءهم، فكلما كانت معاملة المدير أو رئيس المصلحة لأعضاء الإدارة معاملة إيجابية، ويبين لهم الاهتمام، كان أو نتج عنه أداء حسن لأعضاء الإدارة، وقد أثبتت تجارب (دوجلاس) ذلك في أنه يوجد نوعين من المديرين، نوع يقوم بالرقابة المباشرة على العاملين بالمنظمة سمي هذا النوع ب (س)، هذا النوع يقوم بفرض تهديداته المباشرة على أعضاء المنظمة، أما النوع الأخر من المديرين سماه (ص)، يقوم على الافتراض التالي: "... أن يعطوا لمرؤوسيههم درجة من الاعتماد على النفس، وعدم إتباع الرقابة المباشرة عليهم، و الابتعاد عن التهديد، وقد وجد الباحثون بعد إجراء هذه الدراسات أن الأداء في ظل نظرية، (ص) كان أعلى منه في نظرية (س)..."¹.

¹ مهدي الطاهر، غنية. مرجع سابق. ص 197.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بعرض مفهوم الأداء بالنسبة للفعالية و كذا بالنسبة للكفاءة، مبيناً بذلك أهمية الأداء بالنسبة للإدارة، مستعرضاً بذلك أهمية تقييم الأداء بالإدارة، وطرق قياس الأداء، خاصة لما لتقييم الأداء من أهمية حيث أنّ نتائج تقييم الأداء لها فوائد تعود على الفرد والإدارة التابع لها من جهة أخرى.

الشكل: محاولة من الطالب لرسم توضيحي لملخص للجانب النظري لفصول الدراسة:¹



الشكل رقم (5) يُبيّن ملخص الجانب النظري للدراسة

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس

التعريف بميدان الدراسة وخصائص

المبحوثين

1- التعريف بميدان الدراسة

2- عرض و تحليل البيانات الشخصية للدراسة

تمهيد

الفصل الذي بين أيدينا سنحاول أن نجعل منه نقطة انطلاقاً للجانب الميداني لدراستنا، ونعرف فيه مجتمع الدراسة، كما سنقوم باستعراض أهم المحطات التي مرّينا بها خاصة من حيث عرض البيانات التي قمنا بجمعها ميدانياً، وذلك في عرض كمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات، وبالاستعانة ببرنامج إحصائي (SPSS18)، إضافة إلى الاستعانة ببرنامج (ECXL)، من أجل تنظيم الجداول المركبة، وتفريغ المعطيات في جداول بسيطة، لكل سؤال من أسئلة استمارة الاستبيان له جدول خاص به، ثم من خلال ذلك تبيان العلاقات بين متغيرات و مؤشرات الدراسة بالاستعانة بجداول مركبة.

1- التعريف بميدان ومجتمع الدراسة

1-1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في دراستنا هذه من مدراء ونواب ورؤساء المصالح والأقسام إضافة إلى رؤساء المكاتب المنتمين للإدارات العمومية الجزائرية، خاصة تلك التي تستعمل نظام المعلومات بشكل ملحوظ، وهذا مهما كان حجم الإدارة محل الدراسة، إضافة إلى ذلك شرط أن تكون الإدارة داخل محيط مدينة الجلفة، وذلك لتسهيل إجراءات الدراسة ومتابعتها، حيث قمنا بالاتصال بمسؤولي الإدارات العمومية بمدينة الجلفة، من خلال طرح سؤال رئيسي ومبدئي، وهو هل تنتهج مؤسستكم لنظام المعلومات؟ فإن كان الجواب بنعم، يتم إدراج هذه الإدارة ضمن قائمة الإدارات التي ستجرى عليها الدراسة، ذلك ليتسنى لنا إجراء البحث على نطاق واسع وشامل، ومحاولة منا تسليط الضوء على المؤثرات التي من شأنها أن تؤثر في الأداء وجودته.

1-2- مجالات وحدود الدراسة

أولاً: المجال الجغرافي للدراسة

أجرت هذه الدراسة في ولاية الجلفة، والتي تقع في وسط الدولة الجزائرية، يحدها كل من ولايات (المدية، تسميلت، تيارت، الأغواط، غرداية، ورقلة ومسيلة)، تتربع على مساحة 3225635 كلم مربع، يبعد مقرها عن العاصمة ب 300 كلم، بلغ عدد سكانها سنة 2011 إلى أكثر من مليون نسمة، أما عن رمز الولاية البريدي فهو الرقم (17).

قسمت ولاية الجلفة بمقتضى التقسيم الإداري عام 1974، للجمهورية الجزائرية إلى 12 دائرة و36 بلدية؛ ويمتد طولها من الشمال إلى الجنوب إلى 400 كلم، مما يتنوع بها المناخ (مناخ البحر المتوسط والمناخ الصحراوي)، إضافة إلى تنوع التضاريس (جبال وسهول وصحاري).

كما أن هذه المنطقة مرّت بعدة فترات حضارية (نوميديّة، الرومانية) بمنطقة (زكار) التي يوجد بها آثار تعود إلى 9000 سنة قبل الميلاد، ومنطقة (زكار) تبعد عن المقر الولائي بحوالي 50 كلم جنوباً.

ثانياً: المجال المكاني للدراسة

المقصود بالمجال المكاني للدراسة هو ذلك الإطار الإقليمي الذي يقوم فيه الباحث بتحديد مجال دراسته، ويكون هذا وفقاً للمشكلة المدروسة، وطبيعة موضوع الدراسة تفرض على الباحث اختيار مجتمع بحث تستوفي فيه جميع شروط دراسته، من أجل الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، لذلك كان لزاماً علينا اختيار مجتمع الدراسة متوفرة فيه جميع شروط نجاح الدراسة، وأول هذه الشروط أن يكون مجتمع الدراسة ذا طابع إداري بحث، كذلك يجب توفر شرط أساسي في مجتمع الدراسة وهو الغاية من دراسة هذا الموضوع، والتي هي واقع نظام المعلومات، كذلك يجب أن تكون الإدارة محل الدراسة عمومية، وأن يكون لها تعامل واسع ومباشر مع المجتمع الكلي، إضافة إلى اختيار مجتمع دراسة متنوع من مختلف الإدارات العمومية لكي يكون التمثيل تمثيلاً حقيقياً وشاملاً للإدارة العمومية ونظام المعلومات قدر الإمكان.

لذلك قمنا باختيار مقر ولاية الجلفة، والذي يتوفر على عدد كبير من الموظفين من شتى المستويات التعليمية والمهنية، ولها تعامل مباشر مع المواطنين، إضافة إلى مديرية التربية بولاية الجلفة تحتوي على عدد كبير من الموظفين ولها تعاملات مباشرة وواسعة مع المواطنين والمدارس بواسطة نظم المعلومات، كذلك مديرية الجامعة عامة لها تعامل واسع بواسطة نظم المعلومات مع الأساتذة والطلبة والعمال، أما عن مديرية الشؤون الدينية فرغم العدد القليل لأفرادها إلا أننا اخترناها في دراستنا هذه لأنها تستوفي على شرط أساسي وهو التعامل بواسطة نظام المعلومات على نطاق واسع مع المجتمع (المواطنين) خاصة من خلال المساجد والجمعيات الدينية وكذا الحج والعمرة، وعلى سبيل المثال لا الحصر الطريقة المبتكرة مؤخرة كالإسكان الإلكتروني في البقاع المقدسة للحجاج والمعتمرين، كذلك تم اختيار هذه الإدارات لأنه لا يكاد يخلو بيت من بيوت هذا المجتمع إلا وله علاقة مباشرة مع أحد هذه الإدارات.

وفي ما يلي بطاقة فنية على عينة الإدارات المعتمدة في الدراسة:

أ-مقر ولاية الجلفة

• تعريف الولاية

حسب المادة الأولى من القانون رقم 90-09 في تعريف الولاية بأنها: "...جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي..."¹.

الولاية منظمة ذات طابع إداري تمثل الدولة على المستوى المحلي من خلال تعاملها المباشر مع المواطنين، تهدف إلى التخفيف من النظام أو الضغط المركزي، وتقريب المواطن من مركز القرار، لدرجة تجعله يشارك في صنع القرار.

ويقوم الوالي بالتمثيل الفعلي للدولة بالولاية، حيث يقوم بتنفيذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الشعبي الولائي، حيث: (يساعد الوالي في ممارسة مهامه الديوان والأمانة العامة على مستوى مقر الولاية ورؤساء الدوائر على مستوى الدائرة)². عند ذكرنا لهذه المقولة التي تحدد المهام والوظائف

¹ عمار، بوضياف. التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص141.

² قانون رقم 90-09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل7 أبريل سنة 1990 يتعلق بولاية.

فإنّ الحديث لا يسعنا بذكر وظيفة كل هيئة من الهيئات المذكورة في هذه المقولة، ونكتفي بالإشارة إلى أنّ القرارات تُتخذ بطريقة تشاركية.

يتربع مقر ولاية الجلفة على مساحة تفوق العشر هكتارات، منها مساحة مخصصة لسيارات الموظفين وإطارات الولاية، ومساحة مخصصة لسيارات المواطنين، وحديقة خضراء، ويتوسط هذا كله المبنى الإداري الذي يضم 265 مكتب، بالإضافة إلى قاعة محاضرات مُتلفة، و ثلاث قاعات للاجتماعات.

- مهام الولاية
- التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديريات والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- كما يتلقى الوالي التعليمات من أي وزير من وزراء الحكومة، بصفته هيئة تنفيذية بالولاية
- توضع تحت تصرف الوالي جميع مصالح الأمن والحماية المدنية لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها قانونياً.

ب- مديرية التربية لولاية الجلفة

تقوم وزارة التربية الوطنية بتربية وتعليم أبناء المواطنين من خلال تأسيس مؤسسات تعليمية (مدارس ومتوسّطات وثانويات)، وتكلف مديريات التربية بالولاية بالسهر على تنظيم هذه المؤسسات، ويتجلى دورها أساساً فيما يلي:¹

- تنشيط النشاطات التربوية والرياضية في مجال التعليم، وتنسيق بين قطاعات التعليم
- إعداد خريطة مدرسية لمختلف أطوار التعليم الثلاث
- جمع إحصائيات التعليم وسيرها مع تحليلها
- مراقبة سير العملية التعليمية
- تعيين الموظفين الإداريين والمعلمين والأساتذة بالقطاع
- تنظيم الامتحانات والمسابقات وتوحيدها

¹ أنظر: المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90- 174 مؤرخ في 16 ذي القعدة 1410، الموافق ل9 يونيو 1990.

- تنظيم عملية التوجيه

ج- مديرية جامعة الجلفة

• تاريخ جامعة الجلفة

1990: افتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك

2000: ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم (197-2000)¹.

2009: ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم (09-09)².

• مشاريع البحث بالجامعة

تضم الجامعة 22 مشروع بحث معتمد من طرف اللجنة الوطنية لتقييم مشاريع البحث الجامعية، كما تم قبول 15 مشروع بحث وطني في إطار البرامج الوطنية لمشاريع البحث التابعة لمديرية البحث و التطوير التكنولوجي، وذلك في مختلف الميادين و التخصصات.

جامعة زيان عاشور أو جامعة الجلفة هي قطب علمي، بقرار من رئيس الجمهورية السيد (عبد العزيز بوتفليقة)، تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في 13 أكتوبر من سنة 2008. تسمى (جامعة زيان عاشور) نسبة إلى شهيد بالمنطقة وقائد ثوريا إبان الثورة التحريرية. جامعة تتسع لأكثر من 22000 طالب جامعي.

• الهياكل البيداغوجية بالجامعة

تتوفر الجامعة على هياكل بيداغوجية عديدة بطاقة استيعاب تصل إلى 8600 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى الهياكل:

مكتبة مركزية، مع مكتبة لكل كلية، ب 12000 عنوان و 60000 نسخة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم (197-2000) مؤرخ في 25 جويلية 2000 المتعلق بإنشاء مركز جامعي بالجلفة.

² المرسوم التنفيذي رقم (09-09) مؤرخ في 04 جانفي 2009 المتعلق بإنشاء جامعة الجلفة.

- 6 قاعات انترنت

- قاعة للمحاضرات متلفزة عن بعد

- مبنى لمخابر البحث

د- مديرية الشؤون الدينية بالجلفة

مرّت إدارة مصالح الشؤون الدينية والأوقاف بعدة مراحل منذ الاستقلال الوطني في 5 جويلية 1962م. كما حملت الإدارة المكلفة بتسيير الشؤون الدينية والأوقاف بالجلفة اسم نظارة الشؤون الدينية منذ إصدار (المرسوم التنفيذي رقم 91-83)¹؛ هذا المرسوم رقم 91-83 قد تم تعديله وإتمامه بالمرسوم التنفيذي رقم (92-438)² كان المسؤول الولائي عن المساجد يسمى ناظر الشؤون الدينية

بصدور مرسوم تنفيذي جديد³ تحمل نظارة الشؤون الدينية اسم مديرية الشؤون الدينية والأوقاف منذ سنة 2002م.

• مصالح مديرية الشؤون الدينية

- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة التقنين والمنازعات.
- مصلحة النشاط الثقافي والمؤتمرات.
- مصلحة الأملاك الوقفية والشعائر.
- مصلحة التعليم، التكوين والثقافة الإسلامية

• نشاطات ومهام مديرية الشؤون الدينية

¹ المرسوم التنفيذي رقم 91-83 الصادر بتاريخ 23 مارس 1991، يحدد مهام الشؤون الدينية.

² المرسوم التنفيذي رقم 92-438 الصادر بتاريخ 30 نوفمبر 1992م.

³ المرسوم التنفيذي رقم 2000-200 الصادر بتاريخ 26 جويلية 2000م والذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير مصالح الشؤون الدينية والحبوس والأوقاف في كل ولاية.

تقوم المديرية بتسيير المساجد التي هي بيوت الله التي يجتمع فيها المسلمون لأداء صلاتهم وتلاوة القرآن الكريم وذكر الله ولتعلم ما ينفعهم في أمور دينهم ودنياهم؛ وبما أن المسجد هو مؤسسة دينية اجتماعية تؤدي خدمة عمومية هدفها ترقية قيم الدين الإسلامي، فإن المديرية تشرف عليه باعتباره وقفا عاما لا يؤول أمره إلا للدولة التي هي المكلفة شرعا والمسئولة عن حرمة وتسييره واستقلالته في أداء رسالته وتجسيد وظائفه؛ كما تتمثل نشاطات المديرية من كون وظيفة المسجد يحددها الدور الذي يؤديه في حياة الأمة الروحية والتربوية والعلمية والثقافية والاجتماعية، كما يضطلع المسجد بوظيفة تربوية تعليمية تتمثل على الخصوص في تنظيم حلقات تلاوة القرآن الكريم وتحفيظه، وتعليم تجويده وتفسيره، وتدريس العلوم الإسلامية وفق منهاج المدرسة القرآنية، تنظيم مسابقات في حفظ القرآن الكريم وتجويده وتفسيره وفي حفظ الحديث الشريف وشرحه، وتقديم دروس الدعم في مختلف مراحل التعليم وفق البرامج المقررة لها في مؤسسات التربية والتعليم.

تسهر المديرية على قيام المسجد بوظيفة تثقيفية تتمثل على الخصوص في تنظيم محاضرات وملتقيات لنشر الثقافة الإسلامية وتعميمها، إحياء الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية، ترقية المكتبة المسجدية وتنظيمها وتسيير الاستفادة منها، تنظيم معارض للكتاب والفنون الإسلامية، وتنظيم مسابقات ثقافية، وتساهم المديرية في قيام المسجد بوظيفته توجيهية عن طريق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، من خلال المساهمة على الخصوص في تعزيز الوحدة الدينية والوطنية عن طريق دروس الوعظ والإرشاد، حماية المجتمع من أفكار التطرف والتعصب والغلو، ترسيخ قيم التسامح والتضامن في المجتمع وتثبيتها، مناهضة العنف والكرهية، وصد كل ما يسيء إلى الوطن، كما تساهم مديرية الشؤون الدينية في اضطلاع المسجد بوظيفته الاجتماعية، التي تتمثل على الخصوص في إصلاح ذات البين، تنمية الحس المدني وروح المواطنة والتكافل الاجتماعي، حماية المجتمع من الآفات الاجتماعية، المساهمة في الحملات الاجتماعية الوطنية منها والمحلية، حماية البيئة، حملات التوعية الصحية بالتنسيق مع المصالح المختصة، والعمل على تنمية الزكاة والحركة الوقفية، تسهر المديرية على منع نشر وتعليق المطبوعات التي يتنافى مضمونها ورسالة المسجد أو يخل بحرمة ووقديته، كما يتم منع استغلال المساجد لتحقيق أغراض غير مشروعة شخصية كانت أو جماعية أو لتحقيق مآرب دنيوية محضة، ولا يسمح باستغلال المساجد للإساءة إلى الأفراد أو الجماعات.

ثالثاً: المجال البشري للدراسة

المجال البشري هو تلك الشريحة من البشر التي تستوفي فيها شروط الدراسة، ويقوم الباحث بتحديد مجتمع دراسته من خلال الانطلاق من شروط يرسمها مُسبقاً من أجل الوصول إلى تمثيل حقيقي للمجتمع الكلي عامة؛ حيث جرت هذه الدراسة على عينة بحثية مُختارة من أربعة ميادين دراسة مُختلفة، هذه العينة تتمثل في رؤساء الكاتب ورؤساء المصالح ورؤساء الأقسام ونواب المدراء، مكوّنة من 550 مبحوث مُنتقاة من 1141 تتوفر فيهم شروط البحث (علاقتهم بنظم المعلومات).

رابعاً: المجال الزمني للدراسة

المجال الزمني للدراسة هو الذي يمتد من اليوم الذي يجري فيه الباحث النظرة الاستطلاعية لمجتمع البحث، إلى غاية سحب آخر استمارة أو إجراء آخر مقابلة أو ملاحظة تخص مجتمع البحث، حيث في هذه الدراسة فُمنّا أول مرة بإلقاء نظرة استطلاعية على الإدارات الأربع التي تمّ اختيارها لأجل إجراء البحث الميداني بها، حيث كان في يوم 8 أكتوبر 2017 النزول إلى إدارة مقر ولاية الجلفة وإدارة الشؤون الدينية بالجلفة، وفي اليوم الموالي فُمنّا بإلقاء نظرة استطلاعية على كل من إدارة مديرية جامعة الجلفة، ومديرية التربية بالجلفة، وذلك يوم 9 أكتوبر 2017.

وبعد ذلك أي في يوم 17 أكتوبر 2017 تم توزيع استمارة استبيان تجريبية تضم عشر نسخ موزعة على الإدارات الأربع حسب حجم كل واحدة منها، وبعد ذلك أي في يوم 22 أكتوبر 2017 تم استرجاع هذه الاستمارات التجريبية، والشروع في إعادة بنائها، ثم طبع خمس مئة وخمسون نسخة نهائية، وتمّ توزيعها على مجتمع البحث، وذلك في يوم 5 نوفمبر 2017، وتمّ استرجعنا آخر استمارة استبيان وذلك في يوم 3 ديسمبر 2017.

2- عرض وتحليل بيانات خصائص المبحوثين

2-1- حسب الجنس والسن

أولاً: الجدول رقم (1): توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
35,3	181	ذكر
64,7	332	أنثى
100	513	المجموع

تمثل النسب التي بين أيدينا نسب الذكور والإناث في الإدارة، فنلاحظ أنّ نسبة الإناث تُمثل حوالي ثلثي مجموع المبحوثين بنسبة (64,7%)، أما نسبة (35,3%) من مجموع المبحوثين فهم الذكور.

لاحظنا في هذا الجدول أنّ عدد الإناث يفوق عدد الذكور، وهذا حسب رأينا أنّ طبيعة العمل تستدعي الالتزام بمكان العمل، فهذه الخاصية موجودة لدى الإناث أكثر من الذكور، إضافة إلى كون العمل الإداري ليس من الأعمال التي تستدعي جهداً عضلياً، وفي المقابل نجد أنّ الذكور يشغلون وظائف أو أعمال تتطلب جهداً عضلياً أو حتى العمل الليلي كالحراسة مثلاً، الذي لا يسمح للأنثى أن تشغله، كما أنّ طبيعة المجتمع أصبحت تشجع عمل الأنثى، كل هذه الاعتبارات جعلت من نسبة الإناث ترتفع على نسبة الذكور في العمل الإداري.

ثانياً: الجدول رقم (2): توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
3,5	18	أقل من 20 سنة
25	128]30 -20]
54,4	279]40 -30]
13,1	67]50-40]
4,1	21	أكثر من 50 سنة
100	513	المجموع

في الجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل سن المبحوثين، نلاحظ أن أعلى فئة عُمرية في الإدارة تتراوح أعمارهم ما بين ثلاثون وأربعون سنة بنسبة (54,4%) من مجموع المبحوثين، وفي الترتيب الموالي نلاحظ نسبة (25%) من مجموع المبحوثين تحتلها الفئة العُمرية التي يتراوح سنّها ما بين عشرون وثلاثون سنة، أما نسبة (13,1%) من مجموع المبحوثين فهم الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين أربعون وخمسون سنة، ونجد الأفراد الذين يفوق سنهم خمسون سنة يُمثلون (4,1%) من مجموع المبحوثين، وفي الأخير نجد نسبة (3,5%) من مجموع المبحوثين هم فئة أقل من عشرون سنة.

نلاحظ في هذا الجدول وعبر نسبه، أنّ أكثر فئة تشغل العمل الإداري بهذه الإدارات محل الدراسة، هي الفئة العمرية المحصورة بين 30 سنة و40 سنة، حيث أنّ أكثر من نصف المبحوثين تمثله هذه الفئة العمرية، والسبب يعود إلى أنّ الفئات العمرية الأخرى منها من خرج للتقاعد، ومنها من لم يستوف شروط التوظيف أي مزال في مقاعد الدراسة.

2-2- المستوى الدراسي والمنصب الإداري للمبحوثين

أولاً: الجدول رقم (3): توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
0,2%	1	ابتدائي
7,6%	39	معهد تكوين
25,1%	129	متوسط
59%	303	ثانوي
8%	41	جامعي
100%	513	المجموع

نلاحظ في النسب أعلاه والتي تُمثل المستوى الدراسي بالنسبة للمبحوثين أن أكبر نسبة هي نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى الثانوي بنسبة (59%) من مجموع المبحوثين، تليها (25,1%) من مجموع المبحوثين لديهم مستوى المتوسط، ثم نجد (8%) من مجموع المبحوثين من لديهم مستوى جامعي، وتقريباً نفس النسب يُمثلها أفراد مجتمع البحث من لديهم شهادة معهد التكوين وذلك بنسبة (7,6%) من مجموع المبحوثين، وفي الأخير نجد نسبة (0,2%) من مجتمع البحث لديهم مستوى الابتدائي.

يتضح لنا من خلال نسب هذا الجدول أن أفراد مجتمع البحث غالبتهم لديهم مستوى دراسي من الثانوي فما فوق، وهذه دلالة على وجود قابلية وسهولة من ناحية تدريبهم وتعليمهم على استعمال الأجهزة.

ثالثاً: الجدول رقم (4): توزيع المبحوثين حسب المنصب الإداري

النسبة %	التكرار	المنصب الإداري
51,1%	262	رئيس مكتب
36,6%	188	رئيس مصلحة
10,3%	53	رئيس قسم
2%	10	نائب مدير
100%	513	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول الذي بين أيدينا، والذي يُمثل المنصب الإداري الذي يشغله المبحوثين، نجد نسبة (51,1%) من مجموع المبحوثين يشغلون منصب رئيس مكتب، تليها نسبة (36,6%) من مجموع المبحوثين يشغلون منصب رئيس مصلحة، ونسبة (10,3%) من مجموع المبحوثين يشغلون منصب رئيس قسم، هذا ونجد في الأخير منصب نائب مدير بنسبة (2%) من مجموع المبحوثين.

بعد عرضنا لنسب الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكثر نسبة في مجتمع الدراسة يمثلها الأفراد الشاغلين لمنصب رئيس مكتب، وذلك بنسبة تفوق (50%) مجتمع الدراسة، في حين نجد أن أقل نسبة يمثلها نواب المدراء بنسبة (2%) من مجتمع الدراسة لان التدرج في السلم الإداري يفرض على أن تكون قاعدة الهرم الإداري من طبقة الموظفين البسطاء (رؤوسا مكاتب) ويأتي المدير في أعلى قمة السلم الإداري.

2-3- الأقدمية وطريق الالتحاق بالمنصب

أولاً: الجدول رقم (5): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
[5-0]	122	23,8
[10-5]	183	35,7
[15-10]	188	36,6
من 15 سنة فأكثر	20	3,9
المجموع	513	100

النسب أعلاه تُمثل عدد سنين الخبرة للمبحوثين في الإدارة، فنلاحظ أن أعلى نسبة هي (36,6%) من مجموع المبحوثين هم فئة الأفراد الذين قضوا في الخدمة ما بين عشر وخمسة عشر سنة الإدارة، تليها نفس النسبة تقريباً (35,7%) من مجموع المبحوثين هم الأفراد الذين قضوا في خدمة الإدارة ما بين خمس وعشر سنوات، ثم نجد نسبة (23,8%) من مجموع المبحوثين هم الفئة الذين لديهم خبرة عمل بالإدارة أقل من خمس سنوات، وفي الأخير نجد نسبة (3,9%) من مجموع المبحوثين من لديهم خبرة أكثر من خمسة عشر سنة بالإدارة.

تقترن كلمة الخبرة بعدد السنين أو الأيام التي أمضاها العامل في أداء ذلك العمل، كما أن هذه الكلمة لها عدة دلالات منها أن الشخص الذي له خبرة له تجربة في شيء ما، وفي بحثنا هذا نرى غالبية المبحوثين أي حوالي أكثر من (75%) مجتمع البحث قضوا في الخدمة بالإدارة ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة هذا يدل على أن الذي له خبرة في مجال عمل ما يستطيع التحكم فيه وبآلية سلسلة.

ثانياً: الجدول رقم (6): توزيع المبحوثين حسب الالتحاق بالمنصب

النسبة %	التكرار	الالتحاق بالمنصب
10,9	56	تكوين
37,4	192	مسابقة
51,7	265	ترقية
100	513	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول الذي بين أيدينا، والذي يمثل كيفية التحاق المبحوثين بالإدارة محل الدراسة، نلاحظ أنّ أعلى نسبة كانت في التحاق المبحوثين بمناصب عملهم، كانت عن طريق الترقية بنسبة (51,7%)، تليها نسبة (37,4%) التحقوا إلى مناصب عملهم عن طريق المسابقة، وفي الأخير نجد نسبة (10,9 %) التحقوا إلى مناصب عملهم عن طريق التكوين.

بعد عرضنا لنسب الجدول الذي بين أيدينا و التي تبين كيفية التحاق المبحوثين بمنصب عملهم نلاحظ أنّ أعلى نسبة كانت في الترقية، بأكثر من نصف عدد المبحوثين التحقوا بمناصب عملهم عن طريق الترقية، هذا يُوضح حسب إجابات المبحوثين أنّ الإدارة تعتمد أساساً على عنصر الترقية بالنسبة لموظفيها، هذا من شأنه أن يزرع فيهم روح التنافس، خاصة و أنّ الترقية كانت حسب إجابات المبحوثين أنّها كانت خاصة في صفوف رؤساء الأقسام الذين ترقوا إلى مناصب رؤساء مصالح، والترقية تشترط عدة شروط لكي يُرقى الفرد من مستوى عمل إلى مستوى آخر أعلى منه درجة، هذه الشروط تولد لدى الفرد بالإدارة روح التنافس خاصة في الأداء وحسن السلوك وغير ذلك لكي يظفر بمنصب عمل أكثر؛ كذلك نقطة مهمة أخرى من خلال قراءتنا للجدول، نجد أنّ عنصر المسابقة في الالتحاق بمنصب العمل حظي بنسبة جيدة وذلك (37.4%) من مجموع البحوث حيث أنّ المسابقة تشترط عدة شروط من أجل ظفر الفرد بالمنصب، هذا الشرط هو أهم اختبار الذي من شأنه يبني الإدارة الكفؤة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بتعريف لميدان الدراسة، مع التطرق للمجالات الجغرافية والبشرية والزمنية لعينة الدراسة وحدودها، إضافة إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بالكشف عن خصائص عينة الدراسة (سن، جنس، مستوى دراسي، وكيفية الالتحاق بمنصب العمل، والأقدمية بالإدارات محل الدراسة). ومنه وجدنا عدة مؤشرات إيجابية من شأنها أن ترقى بالأداء إلى الأفضل، وهذه المؤشرات هي (غالبية المبحوثين من عنصر الإناث، وطبيعة الأنتى في العمل أنها تلتزم في مكان عملها، إضافة إلى أن الذكور ينقطعون عن الدراسة قبل الإناث بحثاً عن العمل أو الشغل الذي يناسب مستواهم الدراسي، مما يفرض عليهم توالي مناصب شغل غير الإدارية والتي توافق مستواهم الدراسي، كما أنّ غالبية المبحوثين لديهم مستوى ثانوي فأكثر، وأن لديهم خبرة تفوق الخمس سنوات في العمل، كما أن أكثر من نصف المبحوثين وصلوا إلى مناصب أعمالهم من خلال الترقية، هذا يدفع فيهم روح التنافس للظفر بالترقية، بينما نلاحظ أنّ الترقية من ناحية الواقع أنّها تخضع لمقاييس خفية غير التي تظهر من خلال الإجابات، فالترقية تخضع لوجود الرواسب الثقافية في مجتمعنا من ناحية المحسوبية المتفشية، وهذا تبين لنا من خلال مشاهدة موظفين بمستويات عليا يشغلون مناصب بسيطة، في حين نشاهد هناك موظفين لا يستطيعون التحكم في تكنولوجيا المعلومات وأنهم يشغلون مناصب حساسة تحتاج لكفاءة عالية)، كل هذه مؤشرات أو معطيات من شأنها أن تؤثر في الأداء.

الفصل السابع

الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها المتطورة لبلوغ الأداء

- 1- تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتدريب المتواصل
- 2- العملية التدريبية ومدى مواكبتها للتطورات الراهنة
- 3- برامج التدريب وكيفية إجرائها
- 4- فعالية الدورات التدريبية والعوامل المؤثرة فيها
- 5- مدى كفاءة التدريب التخصصي وأهميته

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل تبيان مدى الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها المتطورة لبلوغ الأداء، وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتدريب المتواصل، ومدى مواكبة البرامج التدريبية للتطورات الراهنة، مع كيفية إجراء دورات التدريب وفعالية التدريب التخصصي.

1- تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتدريب المتواصل

1-1- الجدول رقم (7): استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمبحوثين

النسبة %	التكرار	استخدام التكنولوجيا
25,0	128	لا توجد صعوبة
75,0	385	صعبة نوعا ما
100	513	المجموع

عند قراءتنا للجدول الذي بين أيدينا، والذي يمثل الصعوبات التي تواجه المبحوثين في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل، نلاحظ أن نسبة (75%) من مجموع المبحوثين كانت إجاباتهم هناك صعوبة قليلة (نوعا ما) في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل، أي ثلاثة أرباع المبحوثين، أما نسبة (25%) فأجابوا ب (لا)، أي لا توجد لديهم صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.

من خلال استجواب المبحوثين نستشف أنّ غالبية المبحوثين تواجههم بعض الصعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال عملهم، هذه الصعوبة تتحكم فيها بعض المؤشرات خاصة

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

المستوى الدراسي لدى المبحوثين، حيث نجد أن غالبية المبحوثين لديهم مستوى المتوسط والثانوي، إضافة إلى عامل الخبرة الذي يتحكم في صعوبة أو سهولة استخدام المبحوث لتكنولوجيا المعلومات، ومن خلال ملاحظتنا وعرضنا لنسب الجدول نلاحظ أن رُبع مجتمع البحث لا توجد لديه صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال عملهم هذه الفئة تتوفر فيها عدة شروط وهي أنها تشمل نواب المدير ورؤساء الأقسام وكذا الجامعيين وخريجي المعاهد مع أنها الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة إضافة إلى عنصر الخبرة المحصور ما بين 5 سنوات و 10 سنوات، كلها عوامل تساعد الفرد المبحوث في التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1-2- الجدول رقم (8): تعامل الإدارة مع إدارة التغيير لإدخال التكنولوجيا الحديثة

النسبة %	التكرار	التكنولوجيا الحديثة
12,5	64	توفير المتطلبات المادية
7,4	38	تحديث التقنيات و المناهج
41,9	215	تدريب الأفراد على التحكم في استخدامها
38,2	196	كل ما سبق
100	513	المجموع

عند قراءتنا للجدول الذي أيدينا، والذي يُمثل كيفية تعامل الإدارة مع إدارة التغيير لإدخال التكنولوجيا الحديثة، نجد أن أعلى نسبة انتهجتها الإدارة محل الدراسة هي أن تقوم بتدريب الأفراد على التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك بنسبة (41,9%) من مجموع المبحوثين، تليها نسبة (38,2%) أجابوا بكل ما سبق، أي ترى هذه الشريحة من المبحوثين أن الإدارة في تعاملها مع إدارة التغيير لإدخال التكنولوجيا الحديثة، تقوم بتدريب الأفراد على التحكم في استخدامها و تضيف مع ذلك تحديث التقنيات والمناهج مع توفير المتطلبات المادية؛ تليها نسبة (12,5%) يرون أن الإدارة

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

تقوم بتوفير المتطلبات المادية، وأخيرا نجد نسبة (7,4 %) من مجموع المبحوثين يرونا أن الإدارة تقوم بتحديث التقنيات و المناهج في تعاملها مع إدارة التغيير لإدخال هذه التكنولوجيا الحديثة.

من خلال عرضنا لنسب الجدول الذي يُمثل كيفية تعامل الإدارة مع إدارة التغيير لإدخال التكنولوجيا الحديثة، نرى أنّ الإدارة تولي اهتماماً كبيراً لتدريب أفرادها من أجل التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما أن الإدارة تُهمل وبشكل كبير عنصر تحديث التقنيات والمناهج، خاصة والإدارة تواجه عدة تحديات لمواكبة عصر التطور التكنولوجي المتسارع؛ كما أنّنا لا نُهمل إجابات شريحة لأبأس بها من المبحوثين الذين يرونا أنّ الإدارة في تعاملها مع إدارة التغيير توفير المتطلبات المادية وتقوم بتحديث التقنيات والمناهج، وكذا تدريب الأفراد، هذا الاهتمام لكل هذه العناصر السالفة الذكر الذي يجعل من الإدارة قادرة على مُسايرة إدارة التغيير بكل أرياحية وتحكم تام في المستجدات؛ فالدارس للجدول أعلاه يلاحظ أن الإدارة تولي اهتماماً لعنصر التدريب لتحكم الأفراد في استخدام التكنولوجيا، بُغية مواكبة التطور، كما نلاحظ إهمال كبير للإدارة في تحديث المتطلبات المادية والتقنيات والمناهج المتجمعة في ذلك، رغم أن نسبة المبحوثين من يرونا هذه الرؤية عددهم قليل إلا أنه لا بد على الإدارة أن تنتظر لهذه الفئة و إلى رأيها، وأن تجعله في الحُسبان.

3-1- الجدول رقم (9) حاجة أفراد المبحوثين للتدريب

النسبة %	التكرار	التدريب
78,2	401	أحتاج إلى التدريب
21,8	112	لا أحتاج إلى التدريب
100	513	المجموع

يمثل الجدول الذي بين أيدينا حاجة المبحوثين إلى التدريب في كيفية استخدام التكنولوجيا، فنجد أن نسبة (78,2%) من مجموع المبحوثين يرونا أنهم بحاجة إلى تدريب، أما نسبة (21,8 %) هم في غنى عن التدريب.

من خلال ملاحظتنا للجدول الذي بين أيدينا نرى أن أغلبية المبحوثين بالإدارة هم بحاجة إلى تدريب من أجل التحكم في استخدام التكنولوجيا، هذا يُفسر حسب إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين هم من فئة مستوى المتوسط والثانوي، إضافة إلى أنّ الفئة التي ترى بأنها ليست بحاجة إلى تدريب هي من فئة نواب المدراء والموظفين الذين أمضوا سنوات كثير في العمل وأنهم على أبواب التقاعد، لذلك يرونا في التدريب في هذه المرحلة أنه غير مُفيد لهم خاصة وأنهم يعتمدون على عنصر الخبرة في عملهم.

نلاحظ أن آراء المبحوثين حول حاجتهم للتدريب من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة، أن غالبيتهم يرونا أنفسهم أنهم بحاجة للتدريب على استعمال التكنولوجيا الحديث، ويرونا في ذلك أنهم في مواجهة مستمرة مع التطورات التكنولوجية الحديثة

1-4- الجدول (10): أثر التدريب المتواصل في تطوير مهارات الأداء

المجموع	لا يؤمن بالتدريب المتواصل		يؤمن بالتدريب المتواصل		الاعتقاد في التدريب	
					مهارات التدريب	
348	42	306	تحسن الأداء	%67,83	%67,74	%67,84
125	20	105	تحسن الأداء إلى حد ما	%24,36	%32,25	%23,28
40	0	40	لم يتحسن الأداء	%7,79	—	%8,86
513	62	451	المجموع	%100	%100	%100

تمثل نسب الجدول أعلاه أثر مدى إيمان المبحوثين بالتدريب المتواصل في مجال العمل بتطوير مهارات الأداء لديهم بعد التدريب على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، فنجد أنّ الاتجاه العام للجدول يتمحور حول تحسُّن أداء المبحوثين بعد عملية التدريب، وذلك بنسبة (67,83%) مُدعّمة بنسبة (67,84%)، وفي المقابل نجد أدنى نسبة هي (7,79%) الذين لم يتحسن أدائهم بعد التدريب، مُدعّمة بالنسبة (8,86%) عند الفئة التي تؤمن بالتدريب المتواصل في مجال العمل.

نلاحظ غالبية المبحوثين يمتلكون استعداداً على إجراء دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم، يُفسر أنّ هناك قابلية إيجابية عند الموظفين في الرفع من مستواهم للتحكم أكثر بالتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي دفع الإدارة نحو تطور أكثر، كذلك هو مؤشر إيجابي على استعداد أعضاء الإدارة على تقبل التغيير وإدراكهم على ضرورة مواكبة التطور والمستمر.

من منطلق أهمية التدريب المتواصل الذي (بينه Nancy): "... لكي تستطيع المنظمة البقاء مع الاستمرار في الأداء المتميز، يجب أن يزداد معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تزاوّل فيها نشاطها"¹؛ ولكي يزداد معدل التعلم يجب أن يرافق التغير البيئي التكنولوجي المتسارع، هذا يعني تلازم واستمرار وتواصل عملية التدريب بالإدارة من أجل الإحاطة بالمتغيرات الخارجية والداخلية للإدارة، من أجل تحقيق أداء متميز وحسن؛ والتدريب هو نتيجة لتضافر الجهود من قبل الأفراد بالإدارة، وبهذا يتحقق ويتطور الأداء؛ وتسعى الإدارة إلى بلوغ النجاح من خلال وضع العملية التدريبية أساساً استراتيجياً وباستمرار متواصل؛ والتدريب المتواصل يؤدي بالمُتدرب إلى اكتساب طرق عمل جديدة من حيث سلوكه في العمل كما انه يُسهل عليه الأداء.

ومن جهة أخرى فإن التدريب المتواصل في تخصص مُعين له عدة فوائد، فبالنسبة للإدارة فانه يزيد من تنمية اتجاهات الأفراد، ويوضح لهم السياسة العامة للإدارة، مما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء العام عن طريق معرفة الأعضاء ما تريده الإدارة منهم من أداء ونوعه، هذا يُنفي تماماً مقولة (تايلور) أيها العامل اشتغل فقط فغيرك يفكر لك؛ أما من ناحية الفائدة التي يجنيها الفرد من خلال عملية التدريب المتواصل في مجال عمله، فانه يحقق للفرد بالإدارة التقليل من حدة التوتر الذي تُحدثه له النقص في معرفة طبيعة العمل، كما أنّ التدريب المتواصل يُساهم بشكل فعّال في تنمية القدرات الذاتية للأفراد، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنّ الفرد المُتدرب تقل وتتقص حاجته إلى الإشراف، باعتباره فرد يدرك ومُتمكن من عمله يستطيع إنجاز عمله بنفسية مستقرة دون عناء، مما يُوفر على الرؤساء الوقت والجهد للقيام بمهام أخرى لصالح الإدارة.

نلاحظ كذلك استعداد لدى غالبية المبحوثين في الإدارة يؤمنون بالتدريب المتواصل في مجال العمل، فنلاحظ أنّ الذي يؤمن بفكرة التدريب المتواصل في مجال العمل فإنّه يسعى إلى تحقيقها رغم

¹ Nancy, M ,Dixon, Previous reference.

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

الصعاب، هذا إن كانت هناك صعاب أما إذا ما وفرت الإدارة عنصر التدريب المتواصل مع إيمان الموظف بهذا العنصر فإنها ستثمر نتائج جد مرضية في مجال الأداء العام بالإدارة.

رأينا في هذا الجدول نسبة تفوق التسعون من المائة أنّ أدائها تحسن من جيد إلى نوعاً إلا أننا يمكن أن نقول عن الأداء أنّه في تحسن بفعل إيمان المبحوث بالتدريب المتواصل، إضافة إلى ذلك أو بشكل أدق فإنّ غالبية هاته الفئة أنّ أدائها تحسن بشكل كبير من خلال إيمانها بالتدريب المتواصل، غير أنّنا لاحظنا نسبة قليلة لم يتحسن أدائها في العمل من خلال التدريب المتواصل، فهذا يرجع إلى عدة اعتبارات حسب اعتقادنا أنّ هذه التي لم يتحسن أدائها من فئة خرجي المعاهد، ذلك أنّهم يرونا أنّ ما تعلموه في المعاهد يفوق مستواه ما يتلقوه في الإدارة من تدريب. ومنه نستطيع من خلال مشاهدتنا لهذا الجدول، وعرضنا لنسبه وتحليلها إحصائياً، نستطيع أن نقول أنّ للتدريب المتواصل في مجال العمل أثر إيجابي في زيادة وتحسن الأداء، خاصة وأنّ المبحوث هو الذي يمتلك هذا الرأي.

1-5- الجدول رقم (11): مدى ضمان الإدارة للدورات تدريبية

النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية
55	282	تضمن
45	231	لا تضمن
100	513	المجموع

عند دراستنا للجدول الذي بين أيدينا، والذي يُمثل مدى ضمان الإدارة لدورات تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أفضل لمواردها البشرية، نشاهد أنّ نسبة (55%) من مجموع المبحوثين أجابوا ب نعم، أي أنّ الإدارة تضمن دورات تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أفضل لمواردها البشرية، أما نسبة (45%) كانت إجاباتهم ب لا من مجموع المبحوثين.

انطلاقاً من النسب في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإدارة تضمن دورات تدريبية لموظفيها قصد التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أفضل لمواردها البشرية، هذا ما يُفسره جدول سابق والذي يُمثل نسب المنصب الإداري، حيث أنّ حسب إجابات المبحوثين الذين يرونا أنّ الإدارة تضمن هذه الدورات التدريبية هم من غالبية نواب المدراء ورؤساء المصالح.

نرى أن تقريبا (50%) المبحوثين يرونا أن الإدارة لا تضمن دورات تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإذا ما قمنا بإجراء مقارنة بين هذا الجدول والجدول السابقة نلاحظ أن غالبية المبحوثين لهم استعداد وإيمان تامين بإجراء تدريبات من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة، أما النسب في هذا الجدول، نلاحظ من خلالها أن نسبة أو شريحة كبيرة من مجتمع البحث يرونا أن الإدارة لا توفر ولا تضمن دورات تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أفضل لمواردها البشرية، هذا من شأنه أن يولد إحباطا و خمولا لدى أعضاء الإدارة خاصة الراغبين في إجراء تدريبات، والإدارة من جهتها أنّها لا توفر الدورات التدريبية المطلوبة حسبهم، فقد تكون هناك دورات تدريبية لكن لا تخدم الأداء المطلوب حسب رأي هذه الفئة من مجتمع البحث، فمن الناحية النظرية لهؤلاء فيرونا أن البرامج التدريبية موجودة، لكن من الناحية التطبيقية أنّها لا تفي بالغرض المنوط لذلك، قد تكون بدائية. وفي هذا نلتمس تحفيزا من قبل الدولة على متابعة الدورات التدريبية للعاملين بالإدارة، وذلك من حيث ما نصت عليه المادة (58) من قانون العمل، وذلك في ما يلي: " يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات التدريبية أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى، التي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعرف العامة والمهنية والتكنولوجية، وتعميقها أو تطويرها " ¹؛ كذلك النظرية الوظيفية حسب (إسماعيل علي)، فإنها تهتم بما تقدمه الجماعة للفرد أو ما تقدمه الإدارة لموظفيها من ضمان كل الحاجيات التي تسهل عليهم الأداء العام ²، من تدريب وظروف عمل جيدة مادية كأجهزة الحواسيب وتطبيقاتها، وكذا القوانين الداخلية واللوائح، كل ذلك يساعد في الحصول على أداء فعّال وجيد.

¹ جبهة التحرير الوطني: القانون الأساسي العام للعمل- قوانين وأوامر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1987، ص33.

² أنظر: إسماعيل علي سعد، مرجع سابق، ص602.

2- العملية التدريبية ومدى مواكبتها للتطورات الراهنة

2-1- الجدول رقم (12): فعالية التدريب

النسبة %	التكرار	فعالية التدريب
55	282	فعال
45	231	غير فعال
100	513	المجموع

المتعمّن للجدول الذي بين أيدينا، والذي يُمثل رأي المبحوث حول التدريب في كونه فعالاً أم لا، وذلك بمنحه درجة التحكم في جوانب النقص في العمل، فكانت الإجابات كالتالي: (55%) من مجموع المبحوثين أجابوا ب (نعم)، أي أن التدريب الذي تلقوه كان فعالاً لدرجة تدارك الفرد لجوانب النقص في العمل، النسبة المتبقية وهي (45%) من مجموع المبحوثين يرون أن التدريب لم يكن فعالاً لدرجة تدارك جوانب النقص في العمل.

نلاحظ تقريبا (50%) المبحوثين يرون أن الإدارة لا تضمن دورات تدريبية، كما أنهم يرون أن التدريب الذي تلقونه لم يساعدهم في اكتساب مهارات والجدول الأخير من الثلاثة السابقة ترى نفس النسبة أن التدريب ليس فعالاً لدرجة تدارك جوانب النقص في العمل تبين كل هذه المعطيات انه يوجد هناك تدريب لكن يمثل بالنسبة لهذه الفئة انه ليس في المستوى المطلوب الذي تحتاجه طبيعة العمل، خاصة مع رقمنا الإدارة وانفتاحها على العالمية.

كذلك فالتدريب يعزز من قدرات الانسجام بين أعضاء المنظمة، أي شعورهم بالانتماء إليها من خلال تدريبهم وتعليمهم ثقافة المنظمة، بمعنى توحيد اتجاهات العاملين وأهدافهم، لأن ذلك له عدة فوائد تعود على المنظمة بالفائدة منها كما لخصها (نور الدين حاروش ورفيقة حاروش) في أربع نقاط رئيسية تتمثل في: (... تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة...تسهل الالتزام الجماعي من خلال

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

المشاركة، ونمط القيادة والاتصال، تعزيز استقرار النظام الاجتماعي... تشكيل السلوك إذ أنّ التزام الأفراد بثقافة المنظمة يُكسبهم سلوك معين هو محصلة سلوك المنظمة¹

إذا ما قمنا بمقارنة نسب هذا الجدول وجدول سابقا الذي يمثل استجواب المبحوثين حول ما إذا كانت لديهم صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملهم، نلاحظ في الجدول السابق أن غالبية المبحوثين تواجههم بعض الصعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل، وفي هذا الجدول نرى أن حوالي نصف المبحوثين تقريبا لم يساعدهم التدريب الذي يتلقونه في اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تمكنهم أكثر بمهام العمل، هذا يعطينا فكرة حول منهجية البرامج التدريبية أو المادة التدريبية أو المُدرِّبين وعدم توافقها نوعا ما مع العمل الحالي بالإدارة.

2-2- الجدول رقم (13): تقييم العملية التدريبية وأثرها على تحسين الأداء

المجموع	بدون إجابة	لا يتم تقييم العملية التدريبية		يتم تقييم العملية التدريبية		تقييم العملية التدريبية
		0	79	182	الأداء بعد التدريب	
261	—	0	79	182	تحسن الأداء	%50,87
21	—	0	3	18	تحسن الأداء إلى حد ما	%4,09
231	60	100	100	71	لم يتحسن الأداء	%45,02
513	60	100	182	271	المجموع	%100

الجدول الذي بين أيدينا يُمثل الأثر الذي يحدثه تقييم العملية التدريبية من طرف الإدارة على تحسن أداء المبحوث من خلال التدريب الذي تلقاه، فنلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يركز حول نسبة (50,87%) تحسّن أدائهم من خلال التدريب مدعومة هذه النسبة بنسبة (67,15%) عند الفئة التي ترى أنّ الإدارة تقوم بالتقييم على العملية التدريبية، في حين نجد نسبة (4,09%) تحسّن أدائهم

¹ نور الدين، حاروش ورقيقة حروش. علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة: الأردن. دار الأيام للنشر والتوزيع. 2015، ص 137-138.

إلى حد ما بعد تلقيهم التدريب، مدعومة بنسبة (6,64%) يرونا أنّ الإدارة تجري تقييما لعملية التدريب؛ ويعتبر التدريب أداة أو سلاح تكتسبه وتتحصل عليه الإدارة من أجل تقوية مواردها البشرية، وذلك من خلال الاستثمار في الطاقات البشرية، بتدريبها على العمل، من أجل رفع المستوى الأدائي وتطوير المهارات لدى العاملين بالإدارة، وتسعى الإدارة من خلال العملية التدريبية جعل الموظف أو العامل يقلص قدر الإمكان من أخطائه، كما يتم إرشاده إلى السلوك العملي الصحيح، وللتدريب فائدة فردية وجماعية، وهي أن الفرد والجماعة كذلك يلتزمون بقوانين وقواعد بالإدارة يتعرفون عليها من خلال العملية التدريبية؛ لذلك فمن خلال هذه الأهمية يجب على الإدارة أن ترسم خطط ومناهج إستراتيجية للتدريب تسعى من خلالها إلى سد حاجياته ومتطلباته، كما يجب توزيع حصص التدريب بين فئات الإدارة، والتركيز على متابعة سير العملية التدريبية من خلال تقييم النتائج، والسيطرة على الأخطاء والعقبات، مع تحديد الخلل واقتراح الحلول المناسب لتفادي الوقوع في الخطأ؛ كما أنّ التقييم بعد ذاته يقف على نقاط القوة والإبداع لدى الأفراد في المؤسسات، ومعرفة التقدم الحاصل من خلال التدريب من أجل تطوير هذا، هذا من جهة ومن جهة أخرى، يقوم باكتشاف الأخطاء الحاصلة أو حتى التي قد تحدث، ثم يقوم بإصلاحها، ويعتبر التقييم أحد الوظائف التي تركز عليها العملية التدريبية بالإدارة، ذلك لأنه يرتبط بنجاح أو فشل البرنامج التدريبي من خلال نتائج التدريب؛ كما أن التطور التكنولوجي المتسارع في جميع مناحي الحياة، يفرض على المؤسسات مواكبة هذا التطور من خلال اكتساب مهارات بشرية متدربة ومُلمة بهذه التكنولوجيا المتسارعة، لذلك يجب على الإدارة وضع برنامج ليس تدريبي كلاسيكي آلي فحسب، وإنما يكون برنامج تدريبي متواصل مستمر مع استمرارية التطور الخارجي للبيئة الخارجية للمؤسسة.

من خلال ما تقدّم ذكره، نرى أنّ نسبة تفوق (50%) قد تحنّ أدائها جراء التقييم على العملية التدريبية، هناك كذلك نسبة حوالي خمسة بالمائة تحسنّ أدائها إلى حد ما بفعل التقييم على العملية التدريبية؛ غير أنّنا لاحظنا فئة كبيرة من مجتمع البحث لم يتحسنّ أدائها بفعل التقييم على العملية التدريبية، وذلك لأنهم يرونا أنّ التقييم على العملية التدريبية لا يقوم على شروط ومعايير من شأنها أن تجعل من عملية التقييم ذات قيمة.

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

ومنه نستطيع القول بأنّ للتقييم على العملية التدريبية، والمبني على أسس ومنهج مُحكم قائم على معايير، ويستفاد من نتائج و القيام تصحيح أخطاء، من شأنه أن يؤثر بالإيجاب على الأداء ويُحسنه.

2-3- الجدول رقم (14): مدى توافر الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب العاملين

النسبة%	التكرار	الكفاءة التدريبية
70,76%	363	متوفرة
29,24%	150	غير متوفرة
100 %	513	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول الذي بين أيدينا، والذي يُمثل توفر الإدارة على الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب عاملها، فنلاحظ أن نسبة (70,76%) من مجموع المبحوثين كانت إجاباتهم ب (نعم) تتوفر الإدارة على الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب عاملها، أما نسبة (29,24%) من مجموع المبحوثين يرونا أن الإدارة لا تتوفر على الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب عاملها؛ ومن خلال ملاحظة هذه النسب أعلاه، فإن غالبية المبحوثين أنهم يرونا في الإدارة أنها تمتلك كوادر بشرية ذات كفاءة للقيام بتدريب عاملها، أما الفئة التي ترى أن الإدارة لا تتوفر على الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بعملية التدريب فهي الفئة التي ترى أنها ليست بحاجة إلى تدريب ولا توافق على إجراء دورات تدريبية كما أنها لا تؤمن بالتدريب المتواصل في مجال العمل وهؤلاء يمثلون حوالي الثلث من مجموع المبحوثين.

2-4- الجدول رقم (15): الغرض من المشاركة في البرامج التدريبية

المتغير	التكرار	النسبة %
تحسين المستوى المادي	110	21,4
الترقية بشقيها المادي و المعنوي	83	16,2
المزيد من المعارف و المهارات لرفع مستوى الأداء	166	32,4
التمكين من ممارسة الأساليب المتطورة بمرونة كاملة	154	30
المجموع	513	100

الملاحظ للجدول الذي بين أيدينا الذي يُمثل غرض كل مبحوث من مشاركته في برامج التدريب، يجد أنّ نسبة (32,4%) من مجموع المبحوثين كان غرضهم الأساسي من مشاركتهم في البرامج التدريبية كان غرضهم هو المزيد من المعارف والمهارات لرفع مستوى الأداء، تليها نسبة (30%) من مجموع المبحوثين كان غرضهم من مشاركتهم في البرامج التدريبية هو التمكن من ممارسة الأساليب المتطورة بمرونة كاملة، تليها نسبة (21,4%) من مجموع المبحوثين كان غرضهم الأساسي من مشاركتهم في البرامج التدريبية بغرض تحسين المستوى المادي، ونلاحظ في الأخير نسبة (16,2%) من مجموع المبحوثين أجابوا بأنّ غرضهم الأساسي من مشاركتهم في البرامج التدريبية بغرض الترقية بشقيها المادي والمعنوي؛ إن الملاحظ لهذا الجدول يرى أن فئة قليلة من مجتمع البحث تسعى للمشاركة في البرامج التدريبية لغرض الترقية، أما تركيز غالبية المبحوثين فكان غرضهم من المشاركة في البرامج التدريبية هو المزيد من المعارف والمهارات لرفع مستوى الأداء مع التمكين من ممارسة الأساليب المتطورة بمرونة كاملة، بحيث أن هذه الفئة حسب الجدول رقم (12) ترى أنّ التدريب فعّال لدرجة تدارك الأخطاء.

2-5- الجدول رقم (16): مدى مواكبة البرامج التدريبية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

النسبة %	التكرار	البرامج التدريبية
55	282	مواكبة للتطور
45	231	غير مواكبة للتطور
100	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين في مدى مواكبة البرامج التدريبية التي تتبعها الإدارة للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فكانت إجابات المبحوثين في أنهم (55%) من مجموع المبحوثين يرون أن البرامج التدريبية التي تتبعها الإدارة مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بينما (45%) من مجموع المبحوثين أجابوا بأن البرامج التدريبية التي تتبعها الإدارة ليست مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يرى غالبية المبحوثين في هذا الجدول، أن الإدارة تتبع برامج تدريبية مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين نجد نسبة لا بأس بها من المبحوثين أنهم يرون عكس في البرامج التي تتبعها الإدارة ليس مواكبة للتطورات الحاصلة، وذلك في أن رأيهم في ما سبق أن التدريب ليس فعال لدرجة تدارك جوانب النقص في العمل أو أنهم لم ينتلقوا تدريباً بشتى أنواعه داخل الإدارة أو خارجها.

3- البرامج التدريبية وكيفية إجرائها

3-1- الجدول رقم (17): علاقة البرامج التدريبية باحتياجات الإدارة

النسبة %	التكرار	البرامج التدريبية والاحتياجات
63,9	328	لها علاقة
33,5	172	ليست لها علاقة
2,5	13	لا أدري
100	513	المجموع

عند دراستنا لنسب الجدول الذي بين أيدينا، والذي يُمثل رأي المبحوثين في البرامج التدريبية ومدى موافقتها مع احتياجات الإدارة لبلوغ الأداء الكفاء من خلال مواردها البشرية، فنجد نسبة (63,9%) من مجموع المبحوثين يرون أن البرامج التدريبية متوائمة مع احتياجات الإدارة لبلوغ الأداء الكفاء من خلال مواردها البشرية، نجد نسبة (33,5%) من مجموع المبحوثين يرون أن هذه البرامج ليست متوائمة مع احتياجات الإدارة لبلوغ الأداء الكفاء من خلال مواردها البشرية؛ أما نسبة (2,5%) من نسبة المبحوثين كانت إجاباتهم بأنهم لا يدرون بأن تكون هذه البرامج متوائمة مع احتياجات الإدارة لبلوغ الأداء الكفاء من خلال مواردها البشرية، وفي الأخير.

من خلال عرض لنسب الجدول أعلاه نرى أن نسبة من مجتمع البحث والتي تمثل حوالي (10%) من المبحوثين، عبّرت عن رأيها هذه الفئة بأنها لا تدري بالبرامج وحاجيات الإدارة من غرضها في التدريب، ذلك يفسر أن هذه الفئة يرون أن الإدارة لا تضمن دورات تدريبية، كما أن الفئة الأخرى والتي تمثل حوالي ثلثي مجتمع البحث ترى عكس ذلك، حيث ترى أن الإدارة تقوم بإجراء دورات تدريبية من أجل التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أفضل موارد البشرية، إضافة إلى أن هذه الفئة تلقّت تدريباً ساعدها على اكتساب مهارات جديدة ساهمت في

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

تحكمها أكثر بمهام العمل ونرى في التدريب انه فعال لدرجة تدارك النقص، رغم ذلك فلا يجب أن نُهمل رأي هذه الفئة ولو كانت قليلة بالنسبة لمجتمع البحث، حيث أنها ترى في برامج التدريب أنها ليست متوائمة مع احتياجات الإدارة لبلوغ الأداء الكفاء من خلال مواردها البشرية، وتتجسد هذه الفئة أنه من بين فئة الأفراد الذين يحملون شهادات من معاهد التكوين، حيث أن التكوين الذي تلقون قبل الخدمة بالإدارة أعلى مستوى من التدريب الذي توفره الإدارة عبر برامجها التدريبية.

3-2- الجدول رقم (18) أهم الاعتبارات التي يجب أن تضعها الإدارة لبرامج التدريب

النسبة %	التكرار	أهم الاعتبارات الواجب وضعها
47,4	243	الدقة في اختيار المدربين و الأدوات و الأساليب
17,5	90	أن يكون البرنامج مستمرا و متنوعا
35,1	180	كل ما سبق
100	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي سبقت مشاهدته أهم الاعتبارات التي يجب أن تضعها الإدارة لبرامج التدريب، فكانت نسبة (47,4%) من مجموع المبحوثين يرون أن الدقة في اختيار المدربين والأدوات والأساليب التي تستخدم في البرامج التدريبية هي أهم الاعتبارات التي يجب أن تضعها الإدارة لبرامج التدريب، بينما نسبة (35,1%) من مجموع المبحوثين كانت إجاباتهم ب (كل ما سبق)، أي أنهم يرون في الدقة في اختيار المدربين والأدوات والأساليب التي تُستخدم في البرامج إضافة إلى الاختيار الثاني وهو استمرار وتنوع البرامج حسب احتياجات المستفيدين منه، وفي الترتيب الأخير تأتي نسبة (17,5%) من مجموع المبحوثين يرون في أن البرنامج التدريبي يجب أن يكون مستمرا ومتنوعاً حسب احتياجات المستفيدين منه.

يركز غالبية المبحوثين على عنصر الدقة في اختيار المدربين والأدوات والأساليب التي تستخدم في برامج التدريب، انطلاقاً من كون المدرب هو العنصر الأساسي في العملية التدريبية حيث

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

يمثل من جهة عناصر الاتصال انه المرسل، فالمرسل الكفاء في العملية الاتصالية يعرف ماذا يقدم للآخرين (المستقبلين أو المتدربين) من مادة تدريبية كما انه يعطي اهتماما كبيرا للوقت الذي يدرب فيه المتدربين وذلك بواسطة أسلوب يتوافق مع قدراته الفنية ومستوى واحتياجات المُتدربين بالإدارة محل الدراسة، كما نلاحظ أن من المبحوثين يرونا في مؤسستهم أن تجمع كل الاعتبارات لنجاح البرنامج التدريب، وهذه الفئة تمثل ثلثي مجتمع البحث والاعتبارات تتمثل في الدقة في اختبار المدربين والأدوات والأساليب التي تستخدم في البرنامج التدريبي إضافة إلى أن هذه الفئة تضيف عنصر الاستمرارية وتنوع البرامج التدريبية، فنجد من المبحوثين من يختاروا في البرامج التدريبية أن تكون متنوعة ومستمرة، لأن التنوع يجعل المتدرب ملما بقدر كبير من عناصر التكنولوجيا الحديثة، وأن التنوع يقضي على الملل، إضافة إلى أن الاستمرار في التدريب حسب الحاجة يجعل الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي.

3-3- الجدول رقم (19): الأسلوب المستخدم في التدريب وأثره على تطور الأداء

المجموع		كلاهما		نظري		عملي		أسلوب التدريب
								الأداء
282	108	112	62	54,97%	55,67%	53,33%	56,8%	تطور الأداء
231	86	98	47	45,03%	44,32%	46,67%	46,66%	لم يتطور الأداء
513	194	210	109	100%	100%	100%	100%	المجموع

نلاحظ من خلال نسب الجدول أعلاه والتي يُمثل أثر الأسلوب المستخدم في التدريب على مدى فعالية وتطور الأداء، فنجد أنّ الاتجاه العام للجدول يتمحور حول تطور الأداء وذلك بنسبة (54,97%) مدعومة بنسبة (56,8%) عند الفئة التي ترى أن الأسلوب المستخدم في التدريب

هو الأسلوب العملي، وفي المقابل نجد نسبة (45,03%) لم يتطور أدائهم، مدعومة بنسبة (46,67%) عند الفئة التي ترى أنّ الأسلوب المستخدم في التدريب هو الأسلوب النظري.

الفرد المتعلم لا بد له في العملية التدريبية أن يطبق ما تعلمه نظراً تطبيقاً واقعاً لكي يرسخ في عقله ويستطيع العمل بما تعلمه، ففي تعلم اللغة مثلاً فلا بد أولاً من إعطاء المتعلم قواعد أساسية لتلك اللغة الجديدة ثم بعد ذلك يجب إقحامه في التعامل بها لكي يتحكم فيها أكثر وبسهولة تامة، تتمثل أكثر الطرق استعمالاً في عملية التدريب وأقلها تكلفة بالنسبة للمؤسسة، تلك الطريقة التدريبية العملية، أي دمج وإقحام الموظف في التدريب العملي والفعلي على استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل الإدارة، ومن بين أهم مزايا هذا الأسلوب التدريبي:

- أن الموظف بالإدارة يتدرب مباشرة على الحاسوب مباشرة أو أحد تطبيقاته، ويُشترط أن يُشرف على هذا النوع من التدريب أخصائيون أو زملاء من أجل توجيه العملية التدريبية.
- كما يُمكن من خلال هذا النوع التدريبي تجنب الكثير من النفقات المادية، وتوفير الوقت
- ويتميز هذا الأسلوب التدريبي (التطبيقي)، بميزة فائقة وهي أنّ المُتدرب يتدرب بسرعة يتدرب بسرعة على إتقان المهارات وكذا يتطور أدائه بسرعة ومرونة.

أشار (الكبسي وزميله) إلى الفرد بالإدارة يجب عليه أن يلاحظ غير كيف يعمل قبل أن يباشر ما تعلمه، هذا من شأنه أن يسهل عليه طريق انجاز عمله، كما أنّه أعطى مجموعة من الخطوات يجب أن يمر بها المتعلم وهي الملاحظة والانتباه، تسجيل ما يجب تعلمه، ثم الأداء، مع التركيز على الفعالية باعتبارها عنصراً فعالاً في التعلم والأداء¹.

بعد عرضنا لنسب هذا الجدول وتحليلها إحصائياً مع تبيان قيمة التدريب بالنسبة للأداء الفردي خاصة وللمؤسسة عامة، سنحاول دراسة أي الطرق أو الأساليب أكثر فعالية للتدريب، وأي منها يقدم نتائج إيجابية بدون تكاليف، فالإدارات محل الدراسة، تستعمل بالنسبة للتدريب الجمع بين الأسلوب النظري والأسلوب التطبيقي، وأنّ الأداء في تطور من خلال هذا الأسلوب، لذلك يجب الإشارة إلى نقطة مهمة في ذلك، وهي عند مقابلتنا لأحد المسؤولين بالإدارة محل الدراسة لفت انتباهنا بقوله: "... أن الدولة في سنوات مضت تتحمل أعباء مادية كبيرة تصرفها على التدريب، غير أنها بعد دخولها

¹ أنظر: عامر خضير وحميد الكبسي، مرجع سابق، ص90.

في مرحلة التقشف قلت من ذلك، فاضطررنا إلى انتهاج الأسلوب التدريبي بالجمع بين النظري والعملي، لما له من عدة فوائد...¹. كذلك نلاحظ من خلال نسب الجدول أعلاه أنّ الموظفين بالإدارة يجمعون بين الأسلوب النظري والتطبيقي من ناحية التدريب، والتدريب هنا يخضع لعدة مقاييس أهمها أن المبحوثين من خلال استجوابهم أنهم يتدربون من بعضهم البعض سواء بالنسبة للأسلوب النظري أو التطبيقي، وفي هذا الصدد يشير (بان دورا 1886/1977 Bandoura)² إلى أنّ الناس يتعلمون من بعضهم البعض وأطلق على هذا النوع من التعلم بالتعلم الاجتماعي، سواء بالنظر أو بالتطبيق، حيث بيّن الغاية أو الفائدة من هذا النوع التدريبي، بأنها تعطي نتائج جيدة من ناحية الأداء.

ومما تقدم ذكره نلاحظ أنّ أكثر أساليب التدريبية استعمالاً اعتماداً، والتي لها أثر كبير في تطوير الأداء هي الجمع بين الأسلوب النظري والتطبيقي، أي كل ما يتعلمه العامل أو الموظف نظرياً يُطبقه عملياً، كما لاحظنا أن هذا الأسلوب (الجمع بين الأسلوب النظري والعملي في التدريب) له أثر كبير في تطوير الأداء.

¹ مقولة لرئيس مصلحة بولاية الجلفة.

² تمت زيارة الموقع يوم 2018/10/22، على الساعة 13:27 www.mdar.com.

3-4- الجدول رقم (20): المكان الذي أُجري فيه التدريب

النسبة %	التكرار	مكان التدريب
19,3	99	داخلي
35,7	183	خارجي
45	231	بدون إجابة
100	513	المجموع

من خلال مشاهدتنا للجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل مكان تدريب المبحوثين، فكانت إجابات المبحوثين كالتالي: (45%) من مجموع المبحوثين كانت إجاباتهم أنها بدون إجابة، (35,7%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباً خارجي، و(19,3%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباتهم داخلي.

نرى في الجدول الذي بين أيدينا أن حوالي (50%) المبحوثين بدون إجابة، ذلك أنهم لم يتلقوا تدريباً لا داخلي ولا خارجي، كما يتبين لنا من خلال الجدول أن ثلث المبحوثين تلقوا تدريباً خارج الإدارة ويعود ذلك إلى أن الأفراد الذين تلقوا تدريباً خارج الإدارة هم من الفئة المحصورة بين 5 سنوات إلى 15 سنة خبرة والتي صادفت مقدرة الإدارة على التكفل بتربص أفرادها من جهة، ومن جهة أخرى نرى نسبة (19.3%) من مجموع المبحوثين أنهم تلقوا تدريباً داخل الإدارة، وتتمثل هذه الفئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات خبرة بالإدارة وهذا لأن التدريب داخل الإدارة لا يكلف الإدارة أعباء مادية كبيرة هذا نتيجة إلى أن جل المؤسسات انتهجت في هذه الآونة الأخيرة منهج التقشف في معاملاتها والتدريب خارج الإدارة يكلفها أعباء مادية، كما أن التدريب خارج الإدارة يكلف هذه الأخيرة أعباء مادية.

3-5- مدة التدريب ومدى كفايتها

أولاً: الجدول رقم (21): مدة التدريب

النسبة %	التكرار	مدة التدريب
8,4	43	طويل المدى
41,5	213	متوسط المدى
5,1	26	قصير المدى
45	231	بدون إجابة
100	513	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول والذي يُمثل مدة التدريب التي تلقاها المبحوث، فكانت الإجابات كالتالي: (45%) من مجموع المبحوثين بدون إجابة، و(41,5%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباً متوسط المدى، و(8,4%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباً طويلاً المدى، و(5,1%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباً قصيراً المدى، نلاحظ بعد عرضنا المختلف نسب الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من مجتمع البحث والتي تمثل النصف تقريباً ليست لديهم إجابة عن هذا السؤال، وذلك لأنهم لم يتلقوا تدريباً، أما عن البقية فنلاحظ أن أغلبهم تلقوا تدريباً قصيراً المدى وذلك بنسبة (41,5%) من مجموع المبحوثين، حيث أن الإدارة ليس في صالحها أن تبعث أو تقوم بانتهاج منهج تدريبي طويل المدى فالبرنامج التدريبي طويل المدى يتطلب مصاريف كبيرة تصرفها الإدارة على المتدرب خاصة وإن كان هذا التدريب خارج الإدارة، كما أن البرنامج التدريبي طويل المدى يعطل مصالح المتعاملين مع الإدارة، حيث أنه إذا ما أجرى مجموع من أفراد الإدارة تدريباً طويلاً المدى وخارج الإدارة ويكون لهذه الفئة من المتدربين أماكن حساسة بالإدارة، فإنّ مصالح ومعاملات الإدارة تتعطل، كما أن التدريب طويل نلاحظه من خلال هذا الجدول وجدول سابق انه مسّ من المبحوثين فئة رؤساء الأقسام بشكل كبير رغم أن المبحوثين الذين اجروا تدريباً طويلاً المدى لم يكونوا كثيرين.

ثانياً: الجدول رقم (22): مدى كفاية مُدّة التدريب

النسبة%	التكرار	مدة التدريب
37	190	كافية
17,9	92	غير كافية
45	231	بدون إجابة
100	513	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يُمثل رأي المبحوثين في المدة التدريبية، ف(45%) من مجموع المبحوثين كانت إجاباتهم أنها بدون إجابة، و نسبة(37%) من مجموع المبحوثين أجابوا بأنّ المدة التدريبية كافية، و نسبة (17,9%) من مجموع المبحوثين لم تكن المدة كافية في التدريب.

عند ملاحظتنا لنسب الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة(45%) من مجموع المبحوثين لم تكن لديهم إجابة ذلك أن هذه الفئة لم تتلقى تدريباً، أما عن النسبة التي مثلت(37%) من مجموع المبحوثين هم الأفراد الذين يرون أن مدة التدريب كافية بالنسبة إليهم هم من فئة المبحوثين الذين تحسن أدائهم في العمل بعد تلقيتهم للتدريب بشكل كبير، كما تشمل هذه النسبة من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة توفر لهم الشروط المناسبة لإنجاح عملية التدريب، وهنا المدة الزمنية للتدريب تدخل في مجال الظروف التي توفرها الإدارة للعملية التدريبية أما عن نسبة المبحوثين الذين يرون أن مدة التدريب غير كافية فتمثل هذه النسبة من المبحوثين الأفراد الذين لم يساعدهم التدريب في تطوير مهاراتهم في الأداء.

4- فعالية الدورات التدريب والعوامل المؤثرة فيها

4-1- الجدول رقم (23): المادة التدريبية

النسبة%	التكرار	المادة التدريبية
31,2	160	جيدة
39,4	202	متوسطة
26,7	137	ضعيفة
2,7	14	لا أدري
100,0	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين في المادة التدريبية، فنسبة (39,4%) من مجموع المبحوثين يرون أن مستوى المادة التدريبية متوسط، بينما نسبة (31,2%) من مجموع المبحوثين يرون أن نوعية المادة التدريبية جيدة، في حين نسبة (26,7%) من مجموع المبحوثين يرون أن المادة التدريبية ضعيفة، أما نسبة (2,7%) من مجموع المبحوثين أنهم لا يدرون بنوعية البرامج التدريبية، تُعبر فئة قليلة من المبحوثين عن رأيها في المادة التدريبية أنها لا تمتلك إجابة، ذلك أن هذه الفئة لم تتلق تدريباً، وبالتالي لا تمتلك معلومات عن المادة التدريبية، ونجد حوالي ثلث المبحوثين يرون في المادة التدريبية أنها متوسطة، وهؤلاء هم الأفراد الذين ساعدهم هذا النوع من التدريب على تطوير مهاراتهم في الأداء إلى حد حسب تعبيرهم في الجدول الذي يُبين أثر التدريب التكنولوجي على الأداء بالإدارة؛ كما نجد نسبة مقاربة لها أنها ترى في المادة التدريبية أنها جيدة وهؤلاء من فئة المبحوثين الذين يرون أن الإدارة توفر الظروف المناسبة لإنجاح التدريب.

ونلاحظ كذلك أن فئة من المبحوثين لهم رأي آخر في المادة التدريبية، حيث يرون أن المادة التدريبية المقدمة ضعيفة وهذه الفئة هي فئة التي تحمل شهادات من معاهد تكوين وخريجي

الجامعات، حيث أنهم يرون أنّ ما تقوم الإدارة بتدريب لأفرادها أقل مما تعلموه في معاهد التكوين والجامعات.

4-2- الجدول رقم (24): نوع التدريب الذي تركز عليه الإدارة لتحسين الأداء

النسبة %	التكرار	نوع التدريب
24,4	125	القاعدي
22,8	117	التخصصي المستمر
50,5	259	كلاهما
2,3	12	بدون إجابة
100,0	513	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل نوع التدريب الذي تركز عليه الإدارة بُغية تحسين الأداء، فنجد نسبة (50,5%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباً تخصصي مستمر وقاعدي معاً، أما نسبة (24,4%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباً قاعدياً، ونسبة (22,8%) من مجموع المبحوثين تلقوا تدريباً تخصصي مستمر، أما نسبة (2,3%) من مجموع المبحوثين كانت إجاباتهم أنها بدون إجابة، المبحوثين الذين لا يمتلكون إجابة حول هذا التساؤل هم الفئة التي لم تتلق تدريباً.

نلاحظ توافق منهاج الإدارة مع رأي المبحوثين في نوع التدريب، حيث أننا نرى أن المبحوثين يرون في الإدارة يجب عليها أن توفر البرامج التدريبية المستمرة، كذلك نشاهد أنّ الإدارة تركز على التدريب التخصصي المستمر مع التدريب القاعدي أي كلا النوعين من التدريب، هذا من شأنه أن يُوفر ما يفضله بعض المبحوثين؛ كذلك هذا التوافق بين الإدارة و أفرادها يعطي نوعاً من الرضا الوظيفي، وعندما يكون الفرد بالإدارة في رضا وظيفي حتماً سيُحسن إنتاجه باستمرار، وعند ملاحظتنا للنسبة التي تمثل هذه الفئة نجدها تمثل حوالي رُب المبحوثين، أي أن الإدارة تستغل نصف طاقتها

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

الإنتاجية فقط أو أقل، لأن هنا من المبحوثين من يرونا أن النوع التدريبي الذي تركز عليه الإدارة من ناحية تحسين الأداء هو القاعدي و التخصصي المستمر معاً.

4-3- الجدول رقم (25): عملية تقييم التدريب وأثرها على فعالية وتطوير الأداء

المجموع	بدون إجابة	لا يتم تقييم العملية التدريبية	يتم تقييم العملية التدريبية	تقييم العملية التدريبية	
				فعالية وتطوير الأداء	
282	0	82	200	%54,98	%73,80
231	60	100	71	%45,02	%26,19
513	60	182	271	%100	%100

الجدول الذي بين أيدينا يمثل أثر تقييم العملية التدريبية في الإدارة على اعتقاد المبحوث في الدورات التدريبية من أجل تطوير وفعالية الأداء، فنلاحظ أن الاتجاه العام للجدول أعلاه يتمحور حول الاعتقاد في الخضوع لدورات تدريبية يزيد من فعالية وتطوير الأداء، وذلك بنسبة (%54,98) مدعمة بنسبة (%73,80) عند الفئة التي ترى أن الإدارة تُجري تقيماً على العملية التدريبية، وفي المقابل نجد نسبة (%45,02) ترى أن خضوعها لدورات تدريبية لا يزيد في تطوير الأداء وفعاليتها، مدعومة بنسبة (%100) عند الفئة التي لم تعطي أي جواب بخصوص أن الإدارة تقوم بعملية التدريب؛ يحظى عنصر التقييم بالنسبة للعملية التدريبية ككل بأهمية بالغة، حيث أن القائم بعملية التدريب يرى من خلال عملية التقييم المستوى الذي وصل إليه المتدرب وكذلك يرى من خلاله مدى استجابة المتدرب من جهة، ومن جهة أخرى يرى مفعول التدريب هل وصل إلى المتدرب أم لا.

قبل الخوض في الأثر الذي يحدثه تقييم العملية التدريبية في الإدارة، كان لزاماً علينا الحديث عن مدى اعتقاد المبحوث في العملية التدريبية، توحى نسب الجدول أعلاه أن الإدارة تهتم بعنصر التقييم في العملية التدريبية، وهذا ينعكس إيجاباً على الدور الذي يؤديه التدريب بالنسبة للفرد و الإدارة

معاً، وهي مدى اعتقاد أو استعداد المبحوث للتدريب، يُمثل الاعتقاد هنا الاستعداد، بمعنى أن الفرد أو المبحوث بالإدارة إذا كان يعتقد في أن التدريب سيزيد من خلاله تطوير مهاراته الأدائية، فأنه يكون مستعد له ومُتهيئ لتلقي التدريب، فيكون الإستعاب للمادة التدريبية أكثر فعالية لديه، ومنه تحقيق نتيجة إيجابية في ذلك.

فلاحظنا من خلال نسب هذا الجدول أن التدريب في زيادة وتطور لدى المبحوثين بالإدارة، لأنه لديهم (استعداد واعتقاد إيجابي) في تلقي التدريب، و كذلك لاحظنا تأثير التقييم على العملية التدريبية يزيد من تطوير المهارات الأدائية لدى المبحوثين، ومنه نستنتج أنه كلما كان هناك تقييم على العملية التدريبية ويُصاحبه اعتقاد واستعداد لدى المبحوثين في العملية التدريبية، فإن الأداء يتطور ويزيد نحو الأحسن. وفي مثل هذا المعنى يذهب (غاري داسلر Gary Dessler) وذلك في قوله: "... إذا كان العاملون بالإدارة أكفاء ويؤدون واجباتهم بأحسن صورة فلا داعي لرئيس العمل أن يكثر من الإشراف الدقيق عليهم، بل عليه أن يهتم بالإشراف العام وليس الدقيق...".¹

¹ Gary Dessler, **humane Behavior**, improving performance at work, Virginia restone pub co 1980, p238.

4-4- الجدول رقم (26): أثر سن المبحوث على تحسن الأداء بعد التدريب

المجموع		أكثر من 50		من 40 إلى 50		من 30 إلى 40		من 20 إلى 30		أقل من 20		السّن الأداء بعد التدريب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
تحسن الأداء		50,8%	261	23,8%	5	65,67%	44	39,8%	111	72,65%	93	8 44,45%
تحسن نوعاً ما		4%	21	—	0	3%	2	1,07%	3	4,7%	6	10 55,55%
لم يتحسن		45,2%	231	76,19%	16	31,33%	21	59,36%	165	22,6%	29	0
المجموع		100%	513	100%	21	100%	67	100%	279	100%	128	18

تُظهر نسب الجدول أعلاه أثر السن على تحسن الأداء بعد عملية التدريب، فنلاحظ أن الاتجاه العام للجدول الذي بين أيدينا يتمحور حول أنه تحسن الأداء كثيراً للمبحوثين بعد إجراء عملية التدريب وذلك بنسبة (50,8%) مدعومة بنسبة (72,65%) عند الفئة التي تتراوح أعمارهم من عشرون سنة إلى ثلاثون سنة، وفي المقابل نجد نسبة (4%) من المبحوثين تحسن أدائهم نوعاً بعد تلقيهم للتدريب، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (55,55%) عند الفئة العمرية الأقل من عشرون سنة.

من خلال عرضنا لنسب هذا الجدول، والتعليق عليها إحصائياً، نلاحظ أن نسبة تفوق (50%) من المبحوثين قد تحسن أداءهم (كثيراً ونوعاً ما)، ويغلب على هذه الفئة التي تحسن أدائها، الفئة التي كان أدائها متحسناً جداً، وكما لاحظنا كذلك أن الفئة المحصورة بين الفئة العمرية عشرون سنة وثلاثون سنة هي التي تحسن أدائها بعد تلقيها للتدريب، هذا من جهة، ومن جهة مقابلة لاحظنا أن الذين لم يتحسن أدائهم هم الفئة العمرية التي تفوق الخمسون سنة، هذه دلالة على أن تلقي التدريب في مرحلة متقدمة من العمر (مرحلة الشباب) يكون له فوائد إيجابية على الإدارة وعلى المُتدربين من حيث تحسن الأداء، أما إذا ما أعطي التدريب مرحلة متأخرة من السن، يكون العامل

بالإدارة يحضر ويُفكر في الخروج للمعاش باستمرار فإنّ التدريب لديه لا يعطي النتائج المرجوة، هذا حسب آراء المبحوثين بالجدول أعلاه.

ومما سبق نستنتج أنّ عامل السن له الأثر الإيجابي من حيث إعطاء التدريب للأداء الحسن والمرغوب فيه، حيث يكون المبحوث في السن المبكرة (سن الشباب) أكثر استعداداً للتدريب مما يؤدي لأداء حسن.

5- مدى كفاءة التدريب التخصصي وأهميته

5-1- الجدول رقم (27): الدورات التدريبية وزيادة الكفاءة في أداء العمل

النسبة%	التكرار	نتيجة الدورات التدريبية
96,7	496	زادت من الأداء
3,3	17	لم تزد من الأداء
100	513	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يُمثل رأي المبحوثين في خضوعهم لدورات تدريبية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى مساهمة هذه الدورات التدريبية في تطوير وزيادة كفاءتهم الأدائية، فنجد نسبة (96,7%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ خضوعهم لدورات تدريبية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال أنها وسيلة فعالة للتنمية والتطوير وزيادة الكفاءة في أداء العمل، ومن جهة أخرى نرى نسبة (3,3%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ خضوعهم لدورات تدريبية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس بوسيلة فعالة للتنمية والتطوير وزيادة الكفاءة في أداء العمل.

من خلال النسب في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ جُلّ المبحوثين يرون في الدورات التدريبية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي وسيلة فعالة للتنمية و التطوير وزيادة الكفاءة في أداء العمل، هذا الاهتمام من طرف المبحوثين حول العملية التدريبية و مالها من فوائد يقودنا إلى أنّ هناك تجاوب من جُلّ المبحوثين حول مواكبة التطور التكنولوجي، مع القابلية في التحكم و تطوير الكفاءة و الأداء

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

في العمل، ورغم ذلك نلاحظ أن نسبة (3,3%) من مجموع المبحوثين يرونا عكس هذه الفئة، وهي ما أشرنا إليه سالفا أنها الفئة التي لم تتلق تدريباً أساساً، لذلك ليست لديها فكرة حول الدورات التدريبية، إضافة إلى كون هذه الفئة تعتمد على عنصر الخبرة في أداء العمل، أي أنها تعتمد على الآلية في أداء العمل و ترى أنها لا تحتاج إلى تدريب من أجل تطور وزيادة الكفاءة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

5-2- الجدول رقم (28): الخضوع إلى تدريب تخصصي

النسبة %	التكرار	الحاجة للتدريب
65,7	337	بحاجة للتدريب
34,3	176	لست بحاجة للتدريب
100	513	المجموع

عند ملاحظتنا للجدول الذي يُمثل رأي المبحوثين في حاجتهم للخضوع إلى تدريب تخصصي لمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل، فنجد فم المبحوثين من أجاب (بنعم)، وكانت النسبة من مجموع المبحوثين (65,7%)، أما بالنسبة لبقية المبحوثين فقد أجابوا ب (لا)، أي أنهم يرونا بأنهم لا يجب أن يخضعوا إلى تدريب تخصصي لمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل، وهؤلاء نسبتهم من مجموع المبحوثين هي (34,3%)، نرى في هذا الجدول أن غالبية المبحوثين يرونا في التدريب التخصصي هو الوسيلة الأنجع لمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل؛ هذه الرؤية من شأنها أن تجعل التخصص في أداء عمل ما (طبعا بعد التدريب التخصصي حول هذا العمل) يعطي نتائج أفضل في الأداء و التحكم فيه بكل أريحية، فالمتخصص في مجال ما مع تدريب تخصص في نفس المجال يعطي أداء حسناً، إضافة وجود نسبة من المبحوثين في الجدول الذي يُبين نوع التدريب الذي تركز عليه المؤسس (تخصصي مستمر، قاعدي، كلاهما) التي تمثل حوالي (25%) من مجموع المبحوثين و أكثر أن الإدارة تعتمد وترتكز على

الفصل السابع الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها لبلوغ الأداء

التدريب التخصصي المستمر من أجل تحسين الأداء، مع ما نرى في هذا الجدول أن رأي جل المبحوثين يفضلون الخضوع لتدريب تخصصي لمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل .

هذا التوافق بين منهاج الإدارة وهذه الفئة من المبحوثين يعطي نتائج جيدة في الأداء رغم أن الإدارة و أفرادها لا تستغل إلا القليل من طاقاتها لتحسين الأداء (حسب نسب هذا الجدول).

3-5- الجدول رقم (29): تقييم المبحوثين لسياسة التدريب بالإدارة

النسبة %	التكرار	تقييم سياسة التدريب
21,7	111	جيدة
52,0	266	حسنة
26,4	135	ضعيفة
100	512	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا، رأي المبحوثين في سياسة التدريب المتبعة بالإدارة، نسبة (52%) من مجموع المبحوثين فكان تقييمهم لسياسة التدريب بالإدارة حسنة، أما نسبة من المبحوثين من يراها أنها ضعيفة وهؤلاء كانت نسبتهم من مجموع المبحوثين (26,4%)، وفي الأخير فإن نسبة (21,7%) من مجموع المبحوثين يرون في سياسة التدريب بالإدارة أنها جيدة، رغم كل هذه المجهودات التي تبذلها الإدارة إلا أن نسبة كثيرة من المبحوثين يرون أن هذه السياسة التدريبية بالإدارة ضعيفة، وهذه الفئة هي الفئة التي تلقت تعليمها بمعاهد التكوين والجامعات، إضافة إلى الفئة التي لم تتلق تدريباً، حيث أن الحاملين لشهادات معاهد التكوين و الجامعات يرون أن ما تعلموه قبل التحاقهم بالإدارة هو أعلى مستوى مما تقدمه الإدارة لهم من تدريبات رغم ذلك نجد النصف الآخر من المبحوثين من يرى أن سياسة التدريب بالإدارة أنها حسنة وجيدة.

نتائج الفرضية الأولى

✓ أكثر من (50%) المبحوثين وصلوا إلى مناصب أعمالهم عن طريق الترقية، مما يولد روح التنافس بين العاملين بالإدارة من أجل الظفر بالترقية، خاصة وأن الإدارة العمومية تنتهج نحو الرقمنة في كل المعاملات الداخلية والخارجية، وقد خضعت الترقية إلى الرقمنة، بحث يكون للموظف سجلاً رقمياً تكون فيه جميع معلوماته طوال مساره العملي، وهذا لكي لا يكون إجحاف أو تجاوز في حق الموظف بالإدارة بالترقية.

✓ غالبية المبحوثين بالإدارة لديهم صعوبة نوعاً ما في استخدام التكنولوجيا، وقد استنتجنا ذلك حسب رأينا أن الصعوبة في استخدام التكنولوجيا يتحكم فيها عدة مؤشرات، خاصة المستوى العلمي لدى الموظفين، حيث أن غالبية الموظفين لديهم مستوى تعليمي من الثانوي فأقل، إضافة إلى مؤشر الخبرة في المجال، والذي بدوره يتحكم في صعوبة أو سهولة استخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما باقي المبحوثين نجدهم من خريجي الجامعات والمعاهد، وكذلك من جهة أخرى لديهم خبرة في مجال العمل، لذلك نجدهم عبروا عن آرائهم بأنه لا توجد لديهم صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

✓ كذلك فمن خلال نزولنا إلى الميدان واستجوابنا للمبحوثين في بعض المؤسسات الإدارية العمومية، لاحظنا أن الإدارة تواجه التغيرات التكنولوجية الحديثة والخارجية بتدريب أفرادها على التحكم في استعمال التكنولوجيا الحديثة.

✓ لاحظنا تقريباً نصف المبحوثين لم يُساعدتهم التدريب في اكتساب مهارات جديدة و متطورة حول أعمالهم بالإدارة، هذا راجع إلى عدة اعتبارات حسب رأينا، أن هذه الفئة لم تتلق تدريباً بتاتاً، والسبب في ذلك يعود إلى انتهاء الحكومة خاصة في السنوات الأخيرة إلى سياسة التقشف، والتي تقلل من مصاريف التدريبات والترصات بأنواعها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى (أي ارتفاع هذه النسبة من المبحوثين) يعود إلى المستوى التعليمي العالي لدى هذه الفئة مقارنة بطبقة العمل الذي يقومون به في الإدارة، حيث أن هذه ترى (حسب إحصائيات جداول سابقة) أنها ليست بحاجة للتدريب للتحكم في نوع التكنولوجيا المعلوماتية المستخدمة بالإدارة.

✓ للمدرب دوراً فعالاً في العملية التدريبية

✓ تسعى الإدارة من خلال سياستها العامة إلى تقييم العملية التدريبية

✓ التدريب التخصصي هو أنجع طريقة لمواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل.
✓ رغم جهود الإدارة حول إنجاز عملية التدريب إلا أنّ العملية يغلب عليها الضعف حسب نتائج تحليل الجداول، ذلك أنّ نسبة ما يُقارب نصف المبحوثين لم يتلقوا تدريباً.
✓ للمبحوثين قابلية لإجراء دورات تدريبية كلما دعت الحاجة لذلك، كما أن البرامج التدريبية التي تضعها الإدارة متوافقة مع احتياجاتها من التدريب لأفرادها.

نرى أنّ الإدارة تولي اهتماماً كبيراً لتدريب أفرادها من أجل التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما أن الإدارة تُهمل وبشكل كبير عنصر تحديث التقنيات والمناهج، خاصة والإدارة تواجه عدة تحديات لمواكبة عصر التطور التكنولوجي المتسارع. نلاحظ قابلية لدى غالبية المبحوثين على إجراء دورات تدريبية، وذلك أحسوا أنفسهم بحاجة لذلك، خاصة التدريب المتخصص من أجل التحكم في أجهزة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. كذلك من خلال ملاحظتنا لنسب الإجابات نرى أن حوالي نصف المبحوثين تقريبا لم يساعدهم التدريب الذي يتلقونه في اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تمكّنهم أكثر بمهام العمل، هذا يعطينا فكرة حول منهجية البرامج التدريبية وعدم توافقها نوعاً ما مع العمل الحالي بالإدارة. لاحظنا أن الإدارة محل الدراسة تتوفر على كوادر بشرية للقيام بعملية التدريب

✓ مشاركة العاملين بالإدارة محل الدراسة في الدورات التدريبية من أجل تطوير الأداء
✓ من خلال قراءتنا إلى كثير من الجداول، نلاحظ أن نسبة (45%) من مجموع المبحوثين أنها بدون إجابة، ويرجع تفسير ذلك إلى كون هذه الفئة من المبحوثين لم تتلق تدريباً، لذلك كانت إجاباتها أنها بدون إجابة، لذلك نلاحظ أنّ فئة كبيرة من الذين تلقوا التدريب يرون أن الإدارة محل الدراسة تقوم بتحديد حاجتها من التدريب قبل وضع البرنامج التدريبي، وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري للدراسة وبالضبط في فصل التدريب، حيث أنّ من بين أهم شروط البرنامج التدريبي، أن تحدد الإدارة الحاجيات من العملية التدريبية.

✓ لاحظنا أن الإدارة تقوم بتدريب عامليه تدريباً تخصصياً مستمراً هذا من جهة، ومن جهة أخرى لاحظنا توافقاً في ذلك بالنسبة للعاملين بالإدارة حيث أن يميلون إلى إجراء تدريباً تخصصياً مستمراً، بمعنى أن هذا التوافق بين الطرفين (الإدارة و أفرادها العاملين)، من شأنها أن يحسن أداء العمل بالإدارة.

لاحظنا كذلك أن الإدارة تقوم بالتركيز على تقييم العملية التدريب، كما لاحظنا وجود تضارب في آراء المبحوثين، فمثلاً من جهة وجود فئة منهم ترى أن الإدارة تتوفر على كوادر بشرية تقوم بالعملية التدريبية بالمقاييس التي ترقى إلى تحسين الأداء، ومن جهة أخرى نرى آراء عكس ذلك حيث ترى فئة منهم أن الإدارة لا تتوفر على كوادر بشرية كفئة لتصميم نظم المعلومات، وتفسير ذلك يعود إلى أنه بحسب النظم المستخدمة ومستوى العمل بالإدارة إذا ما قارناها بالأداء الداخلي للمؤسسة، فإن الإدارة تتوفر على كوادر بشرية كفوة تقوم بعملية التدريب، وأخرى تقوم بعملية تصميم النظم، أما الفئة التي ترى عكس ذلك فإنها تقارن أداء الإدارة بالأداء الخارجي، وتقارن نظمها المعلوماتية بمقاييس عالمية، لذلك فإن هذه الفئة ترى كذلك أن نظم المعلومات بالإدارة ليست في تطور.

من خلال تحليلنا لنسب الجداول السابقة لاحظنا غالبية المبحوثين أنهم بحاجة إلى التدريب ولهم كذلك قابلية لإجراء دورات تدريبية، وذلك بهدف التكوين لإتقان المهارات وكلما دعت الحاجة إلى ذلك، حيث أن هذا الرأي أثبتته نظرية التعلم عند (سكينر) حيث يرى في التدريب الهادف والذي يعطي نتائج حسنة أن يكون عندما: "... يحدث عندما تصبح الاستجابات إرادية نتيجة للآثار الإيجابية المتمثلة بالثواب والإثارة السلبية المتمثلة بالعقاب"¹. بمعنى أن الموظف الذي يسعى إلى تعلم استعمال الآلات الجديدة خاصة في مجال عمله، من شأنها أن تسهل عليه تطوير العمل؛ كذلك تبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد والإدارة معاً من خلال ما رأيناه في نسب الجداول، حيث أن الإدارة تقوم بتوفير دورات تدريبية لأعضائها من أجل التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أفضل لمواردها البشرية، هذا ما أكدته نظرية التعلم حسب رأي (محمود سليمان) في أن: "... الفرد قادر على إعادة ترتيب وتنظيم ما تعلمه وإخراجه بأسلوب جديد، لذلك تبرز أهمية المعرفة والتعلم بالنسبة للمنظمة، ويمكن للإدارة أن تستفيد من هذه النظرية في تعليم المرؤوسين في مجال التدريب والتطوير الإداري بهدف إحداث السلوك التنظيمي المرغوب فيه"².

¹ عامر، خضير وحמיד الكبيسي. مرجع سابق. ص 84.

² محمود، سليمان العميان. مرجع سابق. ص 151.

الفصل الثامن

دعم نظم المعلومات الحديثة للأداء

- 1- مدى توافر المعلومات بالإدارة
- 2- وظائف نظم المعلومات الحديثة ومدى التقيد بدورة حياة نظام المعلومات
- 3- التلاؤم بين نظم المعلومات الحديثة وأهدافها
- 4- مدى التطور في تطبيقات نظم المعلومات الحديثة والتحولات التي أحدثتها
- 5- معوقات تطبيق نظم المعلومات الحديثة بالإدارة وكيفية تجاوزها

تمهيد

يمثل هذا الفصل الذي بين أيدينا مدى تبني الإدارة لنظم معلومات حديثة وفعالة من شأنها أن تربط بين كافة المستويات الإدارية من أجل دعم الأداء الكفاء بالإدارية، وسنحاول من خلال ذلك تبيان مدى توافر المعلومات بالإدارة، مع التطرق لوظائفها ومدى التقيد بدورة حياة نظام المعلومات، والتلاؤم الحاصل بين نظم المعلومات الحديثة وأهدافها، إضافة إلى تسليط الضوء على التطور الذي أحدثته نظم المعلومات الحديثة بالإدارة، وصولاً إلى أهم المعوقات التي من شأنها أن تعيق تطبيق نظم المعلومات الحديثة بالإدارة.

1- مدى توافر المعلومات بالإدارة

1-1- الجدول رقم (30): أهمية المعلومات بالنسبة للمبحوث بالإدارة

المعلومات	التكرار	النسبة %
موردا استراتيجي	72	14,0
ركيزة في مواجهة التنافسية العصرية	150	29,2
كلاهما	291	56,7
المجموع	513	100

في هذا الجدول الذي يمثل نسب المبحوثين حول رأيهم في المعلومات، ف(56,7%) من مجموع المبحوثين يرونا في المعلومات أنها تمثل ركيزة في مواجهة التنافسية العصرية وكذلك أنها مورداً استراتيجياً، أي أن هذه الفئة من المبحوثين أجابت بكلاهما (كلا الاختيارين)، وما نسبته من مجموع المبحوثين (29,2%) تمثل لهم المعلومات أنها ركيزة في مواجهة التنافسية العصرية، أما بقية المبحوثين فيرونا في المعلومات أنها مورداً استراتيجي فهؤلاء جاءت نسبتهم (14%).

الفصل الثامن: دعم نظم المعلومات الحديث للأداء

بعد عرضنا لنسب الجدول أعلاه نرى أن غالبية المبحوثين لهم رؤية مزدوجة للمعلومات، وأنها تمثل لهم موردا استراتيجيا، إضافة إلى أن المعلومات تمثل للأغلبية من المبحوثين أنها ركيزة في مواجهة التنافسية العصرية، ويتمعنا لآراء المبحوثين كذلك نرى أن الأغلبية تمثل لهم المعلومات ركيزة في مواجهة التنافسية العصرية، ذلك أن التنافسية العصرية تتطلب جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع عمل ما.

1-2- الجدول رقم (31): مدى توفر المعلومات

المعلومات	التكرار	النسبة%
متوفرة	197	38,4
أحيانا	256	49,9
غير متوفرة	60	11,7
المجموع	513	100

في الجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل مدى حرص المبحوثين على توافر جميع المعلومات حول موضوع العمل، فمن المبحوثين ما كان حرصه أحيانا على توافر جميع المعلومات حول موضوع عمله عند أدائه بنسبة (49,9%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة (38,4%) من مجموع المبحوثين فهم في حرص دائم على توافر جميع المعلومات حول موضوع العمل عند أدائه، أما بقية المبحوثين فلا يحرصون على توافر جميع المعلومات حول موضوع العمل عند أدائه له، وهذه الفئة كانت نسبتها (11,7%) من مجموع المبحوثين.

في هذا الجدول نرى أن هناك ما يُقارب (50%) من المبحوثين عند أدائهم لأعمالهم فإن حرصهم على توافر المعلومات يكون بشكل متوسط، وبعبارة أدق أنهم يحرصون أحيانا على توافر جميع المعلومات حول الموضوع ويكتفون ببعض المعلومات لا جميعها، في هذه الحالة عندما لا تتوفر المعلومات كاملة على موضوع العمل فإن هذا الأخير يخضع إلى الصدفة في الأداء، أي قد

الفصل الثامن: دعم نظم المعلومات الحديث للأداء

يكون الأداء حسن أو متوسط أو ربما ضعيف هذا من جهة، ومن جهة أخرى إذا نظرنا إلى الفئة التي لا تهتم بجمع جميع المعلومات حول الموضوع نرى أن هذه الفئة تمثل المبحوثين الذين تتوفر فيهم مجموعة من الشروط أهمها حسب إجاباتهم أنها من فئة الذين تلقوا تدريباً وبيرونا أن التدريب ساعدهم على تطوير مهاراتهم في الأداء وذلك بشكل كبير، كذلك نرى اهتمام وحرص لدى فئة تقارب النصف من مجموع المبحوثين أنهم يحرصون عند أدائهم لعملهم على توافر جميع المعلومات حول الموضوع، هذا الحرص يساعدهم و يعطي لهم المقدرة على أداء العمل بشكل المطلوب، وفي الأخير نرى فئة قليلة لا تهتم أو لا تحرص على توافر جميع المعلومات عند أدائهم لعملهم هذه الفئة تمثل من مجموع المبحوثين الذين يعتمدون على الخبرة في أداء عملهم.

1-3- الجدول رقم (32): النظم الأكثر تداولاً بالإدارة

النظم المتداولة	التكرار	النسبة %
نظم معالجة المعاملات TPS (الإدارة التشغيلية)	25	4,9
نظم المعلومات الإدارية (الإدارة الوسطى) MIS	108	21,1
نظم دعم القرارات (الإدارة الوسطى) DSS	283	55,2
نظم دعم المديرين التنفيذيين (الإدارة العليا) ESS	97	18,9
المجموع	513	100

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا نوع النظم الأكثر تداولاً في الإدارة، فنلاحظ أنّ نظم دعم القرارات (الإدارة الوسطى DSS) حظي بالنسبة الأكثر من مجموع المبحوثين وذلك بنسبة (55,2%)، تليها نسبة (21,1%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ نظم المعلومات الإدارية (الإدارة الوسطى MIS) هو السائد أو المتداول في الإدارة، أما نسبة (18,9%) من مجموع المبحوثين فيرون أنّ نظم دعم المديرين التنفيذيين (الإدارة العليا ESS) هو المتداول في الإدارة، أما عن من يرون أنّ نظم معالجة

الفصل الثامن: دعم نظم المعلومات الحديث للأداء

المعاملات (الإدارة التشغيلية TPS) هو المتداول في الإدارة فقد جاءت نسبتهم ب(4,9%) من مجموع المبحوثين.

يحظى نظام دعم القرارات (الإدارة الوسطى) برأي غالبية المبحوثين حيث أن الإدارة هنا تعتمد اعتمادا كليا على هذا النوع من القرار، لذلك فالإدارة الوسطى هي حلقة الوصل بين أطراف الإدارة، كما أن هناك حوالي خمس المبحوثين يرون أن مؤسستهم تعتمد على نظم المعلومات الإدارية.

2- وظائف نظم المعلومات بالإدارة ومدى التقيد بدورة حياة نظم المعلومات

2-1- الجدول رقم (33): أثر نظم المعلومات على المقدرة في أداء العمل

نظم المعلومات		المعلومات والأداء	
متطور	غير متطور	المجموع	
290	151	441	توفر المعلومات
%86,05	%85,79	%86	
47	25	72	عدم توفر المعلومات
%13,94	%14,21	%14	
337	176	513	المجموع
%100	%100	%100	

يبين الجدول الذي بين أيدينا الأثر الذي يحدثه تطور نظم المعلومات باستمرار على المقدرة على أداء العمل بالإدارة، فنجد أنّ الاتجاه العام لهذا الجدول يتمحور حول أنّ المعلومات بالإدارة متوفرة وملائمة لتحقيق أداء حسن، وذلك بنسبة (86%) من المبحوثين، ومُدعمة هذه النسبة بنسبة (86,05%) عند الفئة التي ترى أنّ نظم المعلومات بالإدارة متطور، في حين نجد أنّ نسبة (14%) من المبحوثين يرون أنّ المعلومات غير متوفرة وغير ملائمة لتحقيق الأداء الحسن، ومُدعمة هذه النسبة بنسبة (14,21%) عند الفئة التي ترى أنّ نظم المعلومات بالإدارة غير متطور؛ يُقدم نظام المعلومات المتطور للمؤسسة عدة خدمات، أهمها أنّ نظام المعلومات المتطور يزيد من كفاءة وفعالية ومرونة في جميع أنشطة الإدارة، ذلك من خلال توفيره للمعلومات المناسبة والدقيقة وبسرعة، فنظام

المعلومات المتطور يساعد ويُسهل في تخفيض تكلفة الحصول على البيانات ومعالجتها لتصبح معلومات ذات قيمة، كما أنه يساعد صانعي القرار بالإدارة على إصدار القرارات المناسبة، وسرعة اتخاذها، كذلك فإنّ نظام المعلومات المتطور يساهم في تحسين الاتصالات بين الأفراد ويسهل طريقة العمل لديهم مما يرفع من معنوياتهم تجاه عملهم مما يحقق الرضا الوظيفي لديهم؛ وعليه فنظام المعلومات المتطور يحقق الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وتحسين العلاقة مع الجماهير، إذًا فنظام المعلومات المتطور يُمكن الإدارة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية، ويحقق أهدافها إلى التقليل من الأخطاء قدر الإمكان، مما يُعطي تحقيق أداء بكفاءة وجودة وفعالية مُتلى بالإدارة؛ وجود قابلية للمنظمة والأفراد معا في تبني نظام معلومات فعّال، لأنّ ميزات نظام المعلومات الفعال تظهر في سرعة الإنجاز للعمل ودقّته من أجل أن يحقق غاية الإدارة وجماهيرها؛ وفي دراسة قام بها (لسيباترا بونبماك)¹، توّصل إلى أنّ نُظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال لها دور فعّال في الأداء؛ فنظم المعلومات وتقنياتها المستخدمة بالإدارة أنها في تطور، أما البقية من المبحوثين فيرونا أنّ نظم المعلومات وتقنياتها المستخدمة بالإدارة أنها ليست في تطور؛ يرى غالبية المبحوثين في الإدارة وذلك بنسبة كبيرة أنّ هناك تطور في نظم المعلومات في الإدارة وتقنياتها المستخدمة هذا التوافق يوحي على وجود قاعدة متينة ومتوافقة من شأنها أن تدفع بالأداء إلى الأحسن، تبقى نسبة حوالي الثلث ترى أنّ نظم المعلومات بالإدارة ليست في تطور، هذه الفئة تعتمد في رأيها على عدة اعتبارات منها ما أشرنا إليه حسب رأينا فان هذه الفئة تمثل المبحوثين الذين يحملون شهادات جامعية و تكويننا بالمعاهد.

من خلال عرض نسب الجدول أعلاه نلاحظ فئة من المبحوثين يرونا في الإدارة أنّ تسعى إلى تطوير نظم المعلومات باستمرار، وهذه الفئة تمثل حوالي ثلثي المبحوثين، مما يعطينا فكرة على أنّ الإدارة تسعى إلى مواكبة التطور في جميع المجالات خاصة نظام المعلومات فالإدارة تركز على تبني التدريب التخصصي المستمر، مع وضع برنامج تدريب مستمر هذا من جهة، ومن جهة أخرى حسب ما هو في الجدول أنّ الإدارة تسعى إلى تطوير تطبيقات نظم المعلومات باستمرار، هذه الاستمرارية المتنوعة في التدريب و برامجها وتطوير نظم المعلومات، يجعل الإدارة في مكانة يسهل على أعضائه الإحاطة بمشكلات العمل الطارئة والاعتيادية، نستطيع أن نقول الجدول الذي بين أيدينا

¹ Supattra boonmak , Previous reference.

رأي المبحوثين في توفر المعلومات الملائمة والكافية والآنية في هل أنه يزيد من قدرات الفرد في العمل، يسعى غالبية المبحوثين على توفر المعلومة الملائمة والكافية وفي وقتها من أجل العطاء أكثر في مجال العمل، فهناك نظرة لغالبية المبحوثين أن نظم المعلومات تساهم في إثراء معلومات الموظف وتدريبه، ذلك لأن نظم المعلومات بالنسبة للمبحوثين يمتاز بوظائف شتى هي (جمع البيانات مع معالجتها وتحليلها ثم استخراج المعلومات، إضافة إلى توفير المعلومات لمن يحتاجها وصولاً إلى التغذية المرتدة)، هذه النظرة لدى المبحوثين تمنحهم أن يكونوا على دراية بالوظائف الأساسية لنظم المعلومات، إضافة إلى كون المبحوث في عمله يرى أن توفر المعلومات الملائمة والكافية والآنية، يزيد من قدراته في العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى نرى حسب رأي المبحوثين أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم في تحسين الأداء، و حسب رأي المبحوثين في هذا الجدول أن الغالبية ترى أن نظم المعلومات تساهم في إثراء معلومات الموظف و تدريبه و ذلك بالنظر لما توفره الإدارة من مكونات نظم المعلومات، حيث أن توفر مكونات نظام المعلومات يكون لحل مشاكل غير الهيكلية وغير الروتينية، الأمر الذي يجعل الموظف في تحري دائم واكتساب متواصل للمعلومات وتطوير مهاراته التدريبية من أجل بلوغ أداء أفضل في عمله.

بمعنى أن جُلّ المبحوثين يحتاجون في عملهم إلى معلومات كافية و آنية و ملائمة، ونلاحظ أن نظام المعلومات يوفر لهم هذه المتطلبات إذا هذا التلاؤم من كلا الطرفين ينتج عنه بناء خطة مُحكمة و متماسكة يسعى من خلالها كلا الطرفين (الفرد و الإدارة) إلى تحقيق أداء كفاء، مما سبق نستطيع أن نقول أنّ نُظم المعلومات بالإدارة في تطور دائم من شأنه أن يوفر المعلومات الملائمة لتحقيق الأداء الحسن بالإدارة، ذلك لما لتطور نظم المعلومات الأثر في تحسين الأداء بالإدارة.

2-2- الجدول رقم (34): مدى توفر الكوادر البشرية الكفؤة لتصميم وتنفيذ النظم

النسبة%	التكرار	المُدرِّبين
63,5	326	متوفرين
36,5	187	غير متوفرين
100	513	المجموع

عند دراستنا للجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل رأي المبحوثين في توفر الإدارة على الكوادر البشرية الكفؤة لتصميم وتنفيذ نظم المعلومات، فهناك نسبة (63,5%) من مجموع المبحوثين فيرونا أن الإدارة تتوفر على الكوادر البشرية الكفؤة لتصميم وتنفيذ نظم المعلومات، أما ما نسبته (36,5%) من مجموع المبحوثين فيرونا أن الإدارة لا تتوفر على كوادر بشرية كفؤة لتصميم وتنفيذ نظم المعلومات.

من خلال نسب هذا الجدول و إجراء مقارنة بينها و بين نسب الجدول الذي يستجوب فيه المبحوثين حول مدى توافر الإدارة على الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب عاملها؛ نلاحظ بعد هذه المقارنة أن أغلب المبحوثين في الجدول السابق كانت لهم نفس الآراء في هذا الجدول، بمعنى أن حوالي الثلثين من المبحوثين يرونا أن الإدارة تتوفر على كوادر بشرية كفؤة لتصميم و تنفيذ هذه النظم ونفس النسبة تقريبا ترى أن الإدارة تتوفر على الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب عاملها؛ هذا من شأنه أن يولد إستراتيجية تؤدي إلى دعم الأداء الكفاء في الإدارة من خلال هذا الانسجام.

2-3- الجدول رقم (35): الشروط الواجب توافرها في نظام المعلومات

النسبة %	التكرار	شروط نظام المعلومات
25,1	129	الآنية و السرعة
25,7	132	الدقة و الإيجاز
36,5	187	توفير الجهد
4,1	21	كمية المعلومات
4,1	21	الخيارات المتاحة في الاسترجاع
4,5	23	اكتمال دورة نظام المعلومات
100	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين حول أهم الشروط الواجب توافرها في نظام المعلومات، فكانت نسبة (36,5%) من مجموع المبحوثين أنهم يرون في هذه النظم أنها يجب تقوم بتوفير الجهد، أما نسبة (25,7%) من مجموع المبحوثين يرون أن أهم شرط الواجب توافره في نظم المعلومات هو شرط الدقة والإيجاز، وتقريباً نفس النسبة ترى أن أهم شرط يجب توافره في نظم المعلومات هو شرط الآنية والسرعة وذلك بنسبة (25,1%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة (4,5%) من مجموع المبحوثين فيشترطون عنصر اكتمال دورة نظام المعلومات، ونجد نسبة (4,1%) من مجموع المبحوثين يرون في كمية المعلومات أنها شرط أساسي يجب توافره في نظام المعلومات، ونفس النسبة أي (4,1%) من مجموع المبحوثين يرون في نظام المعلومات أنه يجب أن يتوافر على عنصر الخيارات المُتاحة في الاسترجاع.

عند عرض نسب الجدول الذي بين أيدينا أن توفير الجهد يعتبر عاملاً رئيسياً بالنسبة للمبحوثين، كما يعتبرونه شرطاً أساسياً يوفره نظام المعلومات لهم، وهذه الفئة تمثل حوالي ثلث المبحوثين، إضافة إلى كون نصف المبحوثين أشاروا إلى نظام المعلومات يجب أن تتوافر فيه شرط الآنية و سرعة مع

الدقة في الإيجاز، وهذا الشرط لا نجده إلا في الأجهزة و التقنيات الحديثة مع توفر شرط التدريب الكفاء على استعمالات نظم المعلومات من أجل الوصول إلى الأداء الكفاء في العمل.

2-4- الجدول رقم (36): وظائف نظم المعلومات الحديثة

وظائف نظم المعلومات الحديث	التكرار	النسبة%
جميع البيانات	22	4,3
معالجة البيانات و تحليلها	20	3,9
استخراج النتائج و المعلومات	17	3,3
توفير المعلومات لمن يحتاجها	51	9,9
التغذية المرتدة	31	6
كل ما سبق	372	72,5
المجموع	513	100

يمثل الجدول أعلاه وظائف نظم المعلومات الحديثة، نجد النسب التالية: (72,5%) من مجموع المبحوثين يرونا في وظائف نظم المعلومات الحديثة أنه لجمع البيانات مع معالجتها وتحليلها إضافة إلى أن وظيفة نظام المعلومات تتمثل في استخراج النتائج والمعلومات، مع توفير المعلومات لمن يحتاجها وكذا التغذية المرتدة، أي أن هذه الشريحة من المبحوثين ترى في وظائف نظام المعلومات كل ما سبق من وظائف، تليها مباشرة نسبة (9,9%) من مجموع المبحوثين يرونا في وظائف نظام المعلومات في أنه يُوفر المعلومات لمن يحتاجها، أما نسبة (6%) من مجموع المبحوثين فيرونا في وظائف نظام المعلومات في التغذية المرتدة، ونسبة (4,3%) من مجموع المبحوثين يرونا في وظيفة نظام المعلومات في كونه يقوم بجمع البيانات، ونسبة (3,9%) من مجموع المبحوثين يُمثل لهم نظام المعلومات في كونه يقوم بوظيفة معالجة البيانات وتحليلها، أما نفس

النسبة تقريباً أي (3,3%) من مجموع المبحوثين فكان رأيهم في وظيفة نظم المعلومات أنه يقوم باستخراج النتائج والمعلومات.

من خلال عرض إجابات المبحوثين نرى أنهم على دراية تامة بوظيفة نظم المعلومات، حيث أن وظيفة نظم المعلومات تتمثل من جميع البيانات مع معالجتها وتحليل وترجمتها إلى معلومات وتوفيرها لمن يحتاجها مع إضافة إلى التغذية المرتدة، نجد أن أغلب المبحوثين يمثل لهم نظم المعلومات هذه السلسلة، مما تنتج عن هذه الدراية بوظيفة نظم المعلومات القابلية لاستغلال نظم المعلومات بالشكل الذي من شأنه أن يحسن من الأداء.

3- مدى التلاؤم بين نظم المعلومات ومواردها وأهدافها

3-1- الجدول رقم (37): مدى التلاؤم بين نظم المعلومات الحديثة ومواردها

النسبة %	التكرار	التلاؤم في نظم المعلومات الحديثة
66,5	341	يوجد تلاؤم
33,5	172	لا يوجد تلاؤم
100	513	المجموع

يُبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين بالإدارة حول وجود تلاؤم نظم المعلومات ومواردها وعملياتها وإجراءاتها وأهدافها وإستراتيجياتها لتزويد الفرد بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها في تحقيق أهداف الإدارة، فمن المبحوثين من يرى أنه يوجد تلاؤم وذلك بنسبة (66,5%) من مجموع المبحوثين أما البقية من المبحوثين فيرون أنه لا يوجد تلاؤم وكانت نسبة هؤلاء (33,5%) من مجموع المبحوثين.

يوجد هناك تلاؤم بين نظم المعلومات ومواردها وعملياتها وإجراءاتها حسب هذه الفئة من المبحوثين، كما أن الإدارة تقوم بالتنسيق بين الأهداف والإستراتيجيات مع التزويد بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها أفراد الإدارة لتحقيق الأهداف، هذه الفئة حسب استجوابنا لها نلاحظ أنها ترى

في نظم المعلومات بالإدارة يتقدم نحو التطوير من حيث التقنيات المستخدمة، إضافة إلى أن هذه الفئة ترى أن هناك تحسن من حيث أدائها في العمل بعد تلقيا للتدريب.

3-2- الجدول رقم (38): الأبعاد التنظيمية الأكثر تأثيراً في نظم المعلومات الحديثة

النسبة %	التكرار	الأبعاد التنظيمية
8,8	45	الثقافة
24	123	البنية التنظيمية
48,7	250	السياسات
15,2	78	إجراءات العمل
3,3	17	كل ما سبق
100	513	المجموع

من خلال مشاهدتنا للجدول الذي بين أيدينا والذي تمثل نسبه رأي المبحوثين حول الأبعاد التنظيمية التي يتأثر بها نظم المعلومات الحديثة أكثر من الأبعاد الأخرى، فنسبة (48,7%) من مجموع المبحوثين يرون أن نظم المعلومات يتأثر ببعد السياسات أكثر من الأبعاد التنظيمية الأخرى، أما نسبة (24%) من مجموع المبحوثين فيرون في بُعد البنية التنظيمية أنه له الأثر الأكبر في نظم المعلومات، ونسبة (15,2%) من مجموع المبحوثين لهم رأي آخر في البعد التنظيمي الأكثر تأثيراً في نظم المعلومات وهو إجراءات العمل، أما نسبة (8,8%) من مجموع المبحوثين فيقدمون البعد الثقافي في تأثيره على نظم المعلومات، أما البقية وهي نسبة (3,3%) من مجموع المبحوثين فيرون أن نظم المعلومات يتأثر بكل هذه الأبعاد مُتجمعة.

نلاحظ من خلال نسب الجدول أعلاه أن حوالي نصف المبحوثين يرون في نظم المعلومات أنه يؤثر على إجراءات العمل، كما لنظم المعلومات من ميزة أو غاية يسعى إلى تحقيقها وهي ربط كل أجزاء الإدارة ببعضها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرى حوالي رُبُع مجتمع البحث أن البنية

التنظيمية بالإدارة تتأثر أكثر من غيرها بنظم المعلومات، حيث أن هذا التأثير يصل إلى السرعة والدقة في الأداء مع تحسينه.

3-3- الجدول رقم (39): المكونات الرئيسية لنظم المعلومات بالإدارة

النسبة %	التكرار	مكونات نظم المعلومات
30,8	158	واجهة المستخدمين
3,1	16	قاعدة البيانات
12,5	64	قاعدة النماذج
9,2	47	عمليات التشغيل
7,0	36	المخرجات
34,9	179	الرقابة المستمرة
2,5	13	جميع ما سبق
100	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين في المكونات الرئيسية لنظم المعلومات بـمكان عملهم، فمن المبحوثين من يرى أن عنصر الرقابة المستمرة هو المكون الرئيسي لنظم المعلومات بالإدارة وذلك بنسبة (34,9%) من مجموع المبحوثين، والفئة الموالية ترى أن واجهة المستخدمين هي المكون الرئيسي لنظم المعلومات بالإدارة وذلك بنسبة (30,8%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة (12,5%) من مجموع المبحوثين فيرونوا في قاعدة النماذج أنها المكون الرئيسي لنظم المعلومات بالإدارة، تليها نسبة (9,2%) من مجموع المبحوثين يرونوا في مكون عمليات التشغيل أنه المكون الرئيسي لنظم المعلومات بالإدارة، أما النسبة الموالية وهي نسبة (7%) من مجموع المبحوثين فيقدمون مكون المخرجات على المكونات الأخرى لنظم المعلومات بالإدارة، أما نسبة (3,1%) من مجموع المبحوثين فقد كانت إجاباتهم في تقديم مكون قاعدة البيانات أنه المكون الرئيسي في نظم المعلومات

الفصل الثامن: دعم نظم المعلومات الحديث للأداء

بالإدارة، وأخيراً فنسبة (2,5%) من مجموع المبحوثين يرونا في جميع هذه المكونات أنها مكونات رئيسية لنظم المعلومات بالإدارة.

من خلال النسب يتبين أن مستخدمي نظم المعلومات خاصة المبحوثين منهم يرونا أن المكون الأساسي لنظم المعلومات هو الرقابة المستمر، والرقابة المستمرة لا تتأتى إلا بنظام معلومات محكم كما أن فئة من المبحوثين يرونا في واجهة المستخدمين أنها أهم مكون في نظم المعلومات حيث أنها تسهل على المصمم أن يركز أكثر وأن يجعل واجهة المستخدمين سلسلة وسهلة الاستعمال لمن يحتاجها بالإدارة، كما يجب أن تكون واجهة المستخدمين ملمة بنظام معلومات من أجل الاستغلال الأمثل لنظم المعلومات خاصة من حيث الأداء الكفاء .

3-4- الجدول رقم (40): هدف نظم المعلومات الحديثة

النسبة %	التكرار	وظيفة نظم المعلومات
26,5	136	الهيكلية الروتينية
66,1	339	غير الهيكلية غير روتينية و غير محددة
7,4	38	كل المشكلات
100	513	المجموع

في هذا الجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل رأي المبحوثين في مدى توفير المكونات السالفة الذكر للنظم المعلومات أنها تحل المشكلات، فكان جواب اغلب المبحوثين والمتمثل في نسبة (66,1%) من مجموع المبحوثين أنهم يرونا في المكونات اللازمة يكون لحل المشكلات غير الهيكلية غير روتينية وغير محددة، تليها نسبة (26,5%) من مجموع المبحوثين أنهم يرونا في توفير هذه المكونات يكون لحل المشكلات الهيكلية الروتينية، وفي الخير نلاحظ فئة (7,4%) من مجموع المبحوثين يرونا أنّ توفير هذه المكونات يكون لحل كل المشكلات.

من خلال عرض إجابات المبحوثين نرى أن فئة الغالبية تتفق على أن هذه المكونات أي (واجهة المستخدمين، قاعدة البيانات قاعدة النماذج وعمليات التشغيل والمخرجات والرقابة المستمرة) تكون لحل المشكلات غير الهيكلية غير روتينية وغير محددة، هذا من شأنه أن يضع الإدارة في موقف لا بد لها من توفير الأجهزة وبرامج التشغيل المتطورة، إضافة إلى توافر كوادر وبشرية ذات كفاءة لتصميم و تنفيذ نظم المعلومات لأن مشاكل العمل الروتينية تتطلب النظام المعلومات مبرمج لحل المشاكل الروتينية المعتاد عليها، إلا أنّ مشاكل العمل غير المتعود عليها والتي تأتي فجأة وبدون توقع حدوثها تتطلب بعد توفير المكونات المادية يجب إرفاقها بمكونات بشرية ذات كفاءة تستطيع استخدام النظام المعلومات لحل هذه المشاكل التي لم تتعود عليها الإدارة ككل.

3-5- الجدول رقم (41): العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية

وأثرها في تحقيق مرونة الأداء

المجموع		قطع العلاقات التبادلية		تدعيم العلاقات التبادلية		العلاقات الأداء
464	37	427	48,05%	97,93%	427	مرونة في الأداء
90,44%	49	40	51,95%	2,07%	9	صعوبة الأداء
9,56%	513	77	100%	100%	436	المجموع
100%						

الجدول الذي بين أيدينا يبين أثر العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية في تحقيق مرونة الأداء بالإدارة، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام للجدول الذي بين أيدينا يتمحور حول نسبة (90,44%) التي ترى أنّ نظم المعلومات بالإدارة يحقق مرونة في الأداء، ومدّعة هذه النسبة بنسبة (97,93%) عند الفئة التي ترى أنّ العلاقات التبادلية بالإدارة مدّعة ويجب تدعيمها أكثر، في حين أو في المقابل نجد نسبة (9,56%) ترى أنّ الأداء بالإدارة صعب ومدّعة هذه النسبة بنسبة (51,95%) عند الفئة التي ترى أنّ العلاقات بين المستويات الإدارية بالإدارة مقطوعة.

كذلك نجد أنّ النظرية البنائية الوظيفية تهتم بالترابط البنائي للمجتمع حيث أنّ كل فرد في المجتمع له دوره لكي يتحقق التوازن، مع توزيع الأنشطة ودعم العلاقات بين الأفراد من أجل تلبية حاجيات الفرد والمجتمع معاً؛¹ فالفرد بالإدارة يعمل في محيط يتكون من عدة أفراد، وكل فرد بالإدارة له وظيفته الخاصة، هذه الوظيفة أو العمل الذي يشغله يجعله في اتصال متواصل مع غيره بالإدارة، والعمل الذي ينتجه هذا الفرد مرهون بعلاقة الفرد بغيره من أجل إحداث نوع من التكامل بين الأشغال، لذلك كان لزاماً على الإدارة الاعتناء بهذه العلاقات الداخلية وحتى الخارجية من أجل التقدم بالأداء وتحسينه، والأعمال بالإدارة هي عبارة أن تضافر لجهود الأفراد وتكامل وتبادل للخبرات بين جميع المستويات الإدارية بالإدارة، فالعلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية يجب أن تكون مبنية أساساً على العنصر البشري الذي هو محرك الإنتاج بالإدارة، وتتمثل هذا العلاقات بتوطيد التكامل بين أعضاء الإدارة من أجل القضاء على التوتر وإزالة عقبات الخلاف وتقريب وجهات النظر بالإدارة.

ويوضح (محمد إسماعيل) أهمية العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية في قوله: "...عمل العلاقات العامة الداخلية لا يقتصر على الاهتمام بمستوى إداري معين وإهمال المستويات الأخرى، بل مهمتها شاملة، وتكون بين مختلف المستويات الإدارية العليا، المتوسطة، والدنيا (التنفيذية)، حيث تقوم بتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم، وتقوية التفاعل الاجتماعي مما يؤدي إلى تمكين الأفراد من تحمل أعباء أعمالهم بأسلوب مناسب..."²؛ كما تبرز أهمية العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية في كونها تولّد العلاقات الطيبة والحسنة بين أعضاء المستويات الإدارية في الإدارة، المبنية على الاحترام المتبادل بين جميع أطراف الإدارة، من أجل تبادل الخبرات ووجهات النظر والآراء، والتي تكسب الفرد بالإدارة الثقة بالنفس من جراء التبادلات والمشاورات، وعلى هذا الأساس تتخلص الإدارة عامة من مصطلح أو الجملة السلبية التي تعبر عن عدم المسؤولية لأي فرد في المؤسس متحججاً بها وهي (هم الذين فعلوا كذا)، وتستبدل بجملة (نحن سنقوم بكذا)، أي منح شعور الفرد بالإدارة الانتماء والولاء لها، هذا يجعل من الفرد يعطي أقصى ما لديه من طاقة فكرية أو عضلية نحو أداء مستمر ومتواصل، نلاحظ من خلال عرض هذه النسب أن هناك اتفاق بين غالبية المبحوثين على أن الإدارة توفر لكل مستوى إداري نظام معلومات خاص به، فللإدارة العليا نظام معلومات دعم المديرين

¹ أنظر: مرفت، طرابيشي وعبد العزيز سيد. مرجع سابق. ص 100.

² محمد، إسماعيل قباري. مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة السلوكية. منشأة المعارف. الإسكندرية(مصر). 1988.ص453.

التنفيذيين ويتمثل في نظم معلومات تقوم بتدعيم القرارات طويلة المدى، وللموظفين العاديين (رؤساء المكاتب) نظام معلومات خاص بمهام التشغيل ومراقبة النشاطات المختلفة والمعاملات الخارجية لمؤسسة، أما الإدارة الوسطى فنظام المعلومات بهذا المستوى الإداري يخدم تخطيط الوظائف والمراقبة واتخاذ القرار بواسطة تقديم ملخصات عن التقارير، يكون بمثابة الربط بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في الإدارة .

يرى غالبية الباحثين أن هذه النظم المعلوماتية بالإدارة تشكل امتدادا لبعضها البعض، هذا الامتداد الذي ينتج عنه الترابط يجعل نظم المعلومات بالإدارة قادرا على حل ومواجهة جميع المشكلات خاصة تلك المشاكل الطارئة التي غير المعتاد عليها، نلاحظ كذلك أنّ نظم المعلومات بالإدارة يحتوي على مكونات متناسقة، يكون نظام المعلومات بها قادرا على حل المشاكل غير الهيكلية وغير الروتينية، إضافة استقلال كل مستوى إداري بنظم معلومات خاصة به مع وجود نظام يربط كل المستويات الإدارية مع بعضها، وذلك من أجل تحقيق أداء يمتاز بالمرونة لأجل الأحسن باستمرار، نرى أن الإدارة تركز تركيزا تاما على دعم علاقات التبادل للمعلومات بين شتى المستويات الإدارية، مما يمنح لكل فرد بالإدارة أن يقوم بعمله على أحسن وجه و بدقة أفضل، وإذا ما واجهته مشكلة لم يتعود عليها يستطيع الاتصال بالجهات المختصة بالإدارة، فحسب آراء هذه الفئة من المبحوثين أن نظام المعلومات بالإدارة يمتاز بفعالية و التكامل و يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة فمن بين أهم أسباب نجاح الإدارة هو التعاون (التكامل)، إضافة إلى تحديد الأهداف و تباينها لكل أعضاء الإدارة من أجل بث روح المسؤولية لدى أعضاء الإدارة الذي ينتج عنه الفعالية في الأداء؛ هذه دلالة على وجود انسجام بين الإدارة ككل وما توفره لأعضائها العاملين وبين العاملين بالإدارة هذا الترابط والانسجام يجعل مشكلات العمل خاصة غير المهيكلة وغير المألوفة سهلة التخطي بواسطة نظام معلومات يحفز على بناء روح التعاون والعمل الجماعي بالإدارة.

ومما تقدم ذكره نجد أنّ الترابط وتنمية العلاقات بين المستويات الإدارية بالإدارة يعتمد أساساً على التكامل من ناحية صنع القرارات المصيرية بالإدارة، وحل مشاكل التنظيم والإدارة، هذا يفرض على كل مستوى إداري تعلم كيفية التعامل مع المستويات الأخرى، وتنمية العلاقات معها، من أجل تحقيق

أهداف الجماعة (الإدارة) إلى جعل الأداء أكثر مرونة، ومنه فأنّ تدعيم العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية يزيد الأداء مرونة وتحسن.

4- مدى التطور في تطبيقات نظم المعلومات والتحويلات التي أحدثتها

4-1- الجدول رقم (42): نظم المعلومات الحديثة بالإدارة و حلها للمشكلات الإدارية

النسبة%	التكرار	نظم المعلومات
64,1	329	تُحل المشكلات
35,9	184	لا تُحل المشكلات
100,0	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا رأي الباحثين في مساهمة نظم المعلومات على مستوى الإدارة في حل المشكلات الإدارية، فجاءت نسبة (64,1%) من مجموع الباحثين يوافقون على أنّ هذه النظم تقوم بحل المشكلات الإدارية، أما نسبة (35,9%) من مجموع الباحثين فيرونا أنّ هذه النظم لا تقوم بحل المشكلات الإدارية.

يتفق غالبية الباحثين على أنّ نظم المعلومات بالإدارة تساهم في حل المشكلات الإدارية، مما يؤكد على وجود نظام معلومات مواكب للتطور التكنولوجي المتسارع، ولو إلى حد ما ذلك إلى أنّ وجود فئة من الباحثين ترى عكس ذلك والتي تمثل (64,1%) من الباحثين.

4-2- الجدول رقم (43): الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات

النسبة%	التكرار	نظم المعلومات
5,3	27	استخدام أفضل لموارد البيانات
1,9	10	تحويل المعلومة إلى معرفة
82,7	424	عمل جماعي أفضل
8,4	43	فعالية و كفاءة أكثر
1,8	9	كل ما سبق
100	513	المجموع

الجدول أعلاه والذي يُعبر فيه المبحوثين عن رأيهم حول ما تُقدمه لهم نظم المعلومات في مجال العمل، فكانت النتائج كالتالي: (82,7%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ نظم المعلومات يقوم بتدعيم العمل الجماعي الأفضل، أما النسبة المتبقية فكانت موزعة بين المبحوثين كالتالي: (8,4%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ دعم نظم المعلومات يُقدم لهم فعالية وكفاءة أكثر في مجال العمل، تليها نسبة (5,3%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ نظم المعلومات يُقدم لهم استخدام أفضل لموارد البيانات، ونسبة (1,9%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ نظم المعلومات يقوم بدعم تحويل المعلومات إلى معرفة، أما نسبة (1,8%) من مجموع المبحوثين فقد كان رأيهم الجمع بين كل الآراء السالفة الذكر، بحث يرون أنّ نظم المعلومات يقوم بدعم الاستخدام الأفضل للأفضل لموارد البيانات وتحويل المعلومة إلى معرفة، إضافة العمل الجماعي الأفضل والفعالية والكفاءة أكثر.

حسب آراء غالبية المبحوثين نجد أنهم يفضلون العمل الجماعي الأفضل من خلال ما يقدمه لهم نظم المعلومات و العمل الجماعي عبر نظام المعلومات يؤدي (حسب ما يفضلونه) إلى ترابط أجزاء الإدارة أي ترابط كل المستويات الإدارية مع بعضها. وإذا ما اعتبرنا نظم المعلومات عمليات ومناهج تتبع وتطبيقات، تسهل من الطريقة المعمول بها لدى العاملين بالإدارة، فإن هذا يوافق ما أشار

الفصل الثامن: دعم نظم المعلومات الحديث للأداء

إليه (بيساري Besseyre) عندما بين أهمية التقنية في الأداء العام للمؤسسة وذلك في قوله عنها: "... هدفها تحسين وتعبئة كل الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أحسن النتائج بأقل تكاليف"¹.

4-3- الجدول رقم (44): تطوير تطبيقات نظم المعلومات الحديثة لتحقيق الأداء

المجموع		رکود التطبيقات		تطوير التطبيقات		تطبيقات نظم المعلومات
						المقدرة على الأداء
441	146	295	84,88%	86,51%	توفر المعلومات	85,96%
72	26	46	15,12%	13,49%	لا توفر المعلومات	14,04%
513	172	341	100%	100%	المجموع	100%

الجدول الذي بين أيدينا يوضح أثر تطوير تطبيقات نظم المعلومات على توفير المعلومات لأجل أداء كفاء، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام لعينة الدراسة المسحوبة يتمحور حول نسبة (85,96%) ترى أنّه يوجد وفرة وكفاية في المعلومات لتحقيق المقدرة على أداء العمل، ومدعمة هذه النسبة بنسبة (86,51%) عند الفئة التي ترى أن تطبيقات نظم المعلومات في تطوير دائم، غير أننا في المقابل نلاحظ نسبة (14,04%) ترى أنّ هناك نقص وشح في المعلومات، وأنّها غير كافية لتحقيق الأداء الكفاء، ومدعمة هذه النسبة بنسبة (15,12%) عند الفئة التي ترى في تطبيقات نظم المعلومات تمتاز بالركود.

تكمن أهمية تقنيات نظم المعلومات وتقنياتها وتطبيقاتها المستخدمة في التجديد المستمر والمتكامل، تتكامل فيه برمجيات نظم المعلومات المختلفة مكونة بذلك قاعدة بيانات موحدة، من أجل تسهيل الخدمة الجماعية والمتناسقة في الإدارة، مع معرفة احتياجاتها العامة والجزئية لأجل رصد جميع المعلومات التي لها علاقة بمجال العمل، مع توفيرها لمن يحتاجها داخل الإدارة لأجل تحقيق

¹ CH. Besseyre, (vers une gestion stratégique des ressources humaines) les Editions d'organisations, paris, 1988, p224.

أداء جماعي متكامل وحسن، كما إن إرضاء جماهير الإدارة غاية تسعى إليها كل منظمة لبلوغها، كما ينبغي على المنظمات أن تجعلها هدف يجب تحقيقه، وذلك من خلال تحقيق نوع من الموازنة بين ما تتوقع الإدارة من اتجاهات الزبون، وبين مقدرتها على تلبية حاجياته ومتطلباته ورغباته، لذلك يستوجب على الإدارة أن تقوم بعدة عمليات اتصالية مختلفة ومتواصلة، ترى من خلالها درجة رضا الجمهور على ما تقدمه له من خدمات، كما يجب على الإدارة من جهة أخرى أن تسعى لبلوغ هذه الغاية من خلال وضع أو أن تصنع من موظفيها، موظفين يتقنون التعامل مع جماهير الإدارة، مع امتلاكهم لعلاقات حسنة مع المجتمع، وتحسين صورة الاجتماعية لإدارتهم بين جميع شرائح المجتمع، لذلك فالإتصال المتنوع والجيد والفعال يوفر للإدارة قاعدة بيانات ترى من خلالها اتجاهات ومتطلبات الجمهور، ويُسهل إمكانية التواصل معهم بمرونة، ويحقق لهم درجات عُليا ومُثلى من الرضا على خدمات الإدارة، كذلك فإن إهمال عنصر الاقتراحات والشكاوي بالنسبة للإتصال، والتي تُقدّم من طرف الجماهير، الأمر الذي يضع الإدارة في مكان لمعالجة هذه المشاكل والوقوف عند اقتراحات الجماهير من أجل تحسين الخدمة النوعية للزبون، لأنّ الزبون يحظى بمكانة من اهتمام الإدارة الناجحة، هاته المكانة تجعل من جهة أخرى الزبون يشعر بانتمائه للإدارة مما يجعله يقدم لها الولاء التام في هذه الحالة، بالإضافة كون وسائل الإتصال توفر للإدارة طرق جديدة مبتكرة للأداء الأمثل وباستمرار، والسعي لتحقيق أداء أفضل، لذلك تسعى الإدارة من خلال الإتصال المباشر جماهيرها من خلال عرضها له لخدمات جديدة من خلال الإشهار مثلاً، وفي هذا الصدد يتجه كل من (دافيد وزميله) : "...أنّ الإدارة تسعى لنمو خدماتها للمجتمع من خلال أساليب مستخدمة في زيادة وتشجيع الطلب عليها من طرف الزبون، بحرصها على المشاركة في مختلف المعارض للتعريف بمنتجاتها لأجل زيادة الطلب عليها..."¹.

من خلال نسب الجدول أعلاه، أنه يوجد اهتمام كبير لدى المبحوثين خاصة ومؤسساتهم عامة، بالفائدة التي تعود عليهم من الإتصال، خاصة من حيث تبني التكنولوجيا الحديثة في الإتصال، والذي من شأنه أن يجسد التواصل بين أقسام ومصالح الإدارة من جهة، والإدارة مع جماهيرها وعملائها من جهة أخرى، المر الذي يجعل من الاهتمام بتطوير نظم المعلومات باستمرار

¹ David G . Carmichal et Maria C .A.Balatbael on the analyses of property unit soles over time. International journal of strategic property management, volume 15, issue 4 ,2011, p333 .

أمر حتمي من أجل تقديم أحسن ومُتّحسن باستمرار، إنّ أهم عنصر في حلقة التحدي يتفق عليه غالبية المبحوثين هو تجديد أو تطوير الأجهزة باستمرار لأن الجهاز بطيء الحركة و البدائي لا يتحمل نظام معلومات متطور أما عن بقية المبحوثين فلكل فئة نظرة حول تقديم عنصر في حلقة التحدي على عنصر آخر، وكذلك من خلال عرض نسب هذا الجدول نلاحظ هناك غالبية من المبحوثين من نرى في نظم المعلومات المتوفرة بالإدارة تساهم في تحسين أداء الأفراد، هذه الفئة من المبحوثين ترى في هذا المستوى لتطبيقات نظم المعلومات أنه في تطوير، فالإدارة في احتياج مستمر على معرفة معلومات حول اتجاهات الجماهير ورغباتهم، وكذلك معلومات تخص سوق العمل، ومعلومات تخص الموارد الإنتاجية بشقيها المادي والبشري، حتى أن الإدارة بحاجة إلى تجديد واكتساب نظم معلوماتية وتطبيقاتها المتطورة، في هذه الحالة فالإدارة بحاجة ماسة إلى نظام معلومات متطور يساعدها أو يوفر لها كل هذه المعلومات السالفة الذكر، مما يسهل عليها إنجاز الأعمال المُكّلة لأفراد الإدارة وفي وقت قصير، وهو ما يحسن ويسرع استجابة متطلبات الفرد بالمجتمع، مع تحسين العلاقات مع العميل، والذي من جهته (نظام المعلومات المتطور) يؤدي ويدفع بأداء الإدارة إلى الأحسن. ومنه يمكن القول بأن التطوير في تطبيقات نظم المعلومات يزيد ويُكثف من المعلومات اللازمة التي يتحقق من خلالها الأداء الحسن بالإدارة.

4-4- الجدول رقم (45): أثر نظم المعلومات على أسلوب العمل

النسبة%	التكرار	أثر نظم المعلومات
66,5	341	تحول أسلوب العمل
33,5	172	لم يتحول
100	513	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يوضح رأي المبحوثين حول أثر التحولات الجذرية لنظم المعلومات في أسلوب العمل بالإدارة، فنسبة (66,5%) من مجموع المبحوثين يرون أن التحولات الجذرية التي أحدثتها نظم المعلومات غيرت من أسلوب عملهم، أما البقية وهي نسبة (33,5%) من مجموع المبحوثين فيرون أن التحولات الجذرية التي أحدثتها نظم المعلومات لم تغير من أسلوب عملهم.

تعتبر أنظمة دعم القرارات للإدارة الوسطى حلقة وصل بين المستويات الإدارية الدنيا والمستويات العليا بالإدارة، لذلك فكما رأينا في الجدول رقم(43) أن نظم دعم القرارات الإدارية الوسطى هو الأكثر تداول بالإدارة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نرى أن الإدارة تتبنى الحرص على تطوير تطبيقات نظم المعلومات باستمرار من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات وبيوت الخبرة العالمية في مجال صناعة البرمجيات والعتاد وشبكات الاتصال، هذه التحولات الجذرية التي أحدثتها نظم المعلومات والتي تعكس سياسة الإدارة على اهتمامها بنظم المعلومات المتطور من شأنها أن غيرت من أسلوب العمل للمبحوثين بالإدارة.

4-5- الجدول رقم (46): مدى إنتاج المعلومات

النسبة %	التكرار	المعلومات
64,7	332	تُنتج المعلومات بالإدارة
35,3	181	لا تُنتج المعلومات بالإدارة
100	513	المجموع

تمثل النسب في الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين مدى اهتمام الإدارة بإنشاء معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية، فنسبة (64,7%) من مجموع المبحوثين يرون أن الإدارة مُهتمة بذلك، أما نسبة (35,3%) من مجموع المبحوثين فيرون أن الإدارة لا تهتم بإنشاء معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية.

وفي هذا الصدد يُبين (عبد العزيز بدر) أهمية نظم المعلومات الحديثة والمتخصصة في رفع التحدي وذلك في أن: "... تشمل جميع البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية وخطط العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وأن تمتلك قاعدة بيانات أساسية معتمدة على استخدام الحاسب الآلي لكي تستطيع استيعاب المعلومات والبيانات وأن تتمكن من العمل على تقديم معلومات ذات قيمة عالية إلى الإدارة العليا لأجل مساعدتها في اتخاذ القرارات الناجحة..."¹. في هذا إشارة إلى أهمية استخدام الحاسب الآلي في المعاملات الإدارية، خاصة وأن نظم المعلومات الحديث يحتاج إلى ذلك، ومنه فإن القرارات الإدارية الصائبة والناجحة تتطلب كما أشار إليه عبد العزيز بدر في ذلك، ونلاحظ من خلال ذلك أن الإدارة العمومية تُولي اهتماماً نحو إنشاء معلومات قادرة على رفع التحدي لتلبية حاجيات الإدارة في جميع المستويات الإدارية.

¹ عبد، العزيز بدر الندوي. مرجع سابق. ص 111.

5- معوقات تطبيق نظم المعلومات بالإدارة وكيفية تجاوزها

5-1- الجدول رقم (47): أهم المعوقات

التي تعيق عملية تطبيق النظم المعلوماتية في الإدارة

المعوقات	التكرار	النسبة %
ضعف بيئة القرار	36	7
مقاومة التغيير	27	5,3
غياب فكر التخطيط الاستراتيجي	41	8
ضعف البنية التحتية المعلوماتية	61	11,9
البيئة الثقافية و المجتمعية	83	16,2
المناخ السلطوي	226	44,1
التكنولوجيا بتقنياتها و أدواتها	39	7,6
المجموع	513	100

في هذا الجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل أهم المعوقات التي تُعيق عملية تطبيق النظم المعلوماتية في مؤسسة المبحوثين، فنسبة (44,1%) من مجموع المبحوثين يرونا في المناخ السلطوي هو أهم المعوقات فبذلك، أما نسبة (16,2%) من مجموع المبحوثين فيرونا أنّ البيئة الثقافية والمجتمعية تمثل أهم عائق في عملية تطبيق النظم المعلوماتية بالإدارة، تليها نسبة (11,9%) من مجموع المبحوثين تمثل لديهم ضعف البنية التحتية المعلوماتية أهم عائق، أما نسبة (8%) من مجموع المبحوثين فيرونا أنّ أهم عائق في تطبيق النظم المعلوماتية في الإدارة هو غياب فكر التخطيط الاستراتيجي، تليها نسبة (7,6%) من مجموع المبحوثين فيرونا في التكنولوجيا بتقنياتها وأدواتها أنّها تمثل أهم عائق في تطبيق النظم المعلوماتية في الإدارة، تليها نسبة (7%) من مجموع

الفصل الثامن: دعم نظم المعلومات الحديث للأداء

المبحوثين يرونا في ضعف بيئة القرار هي أهم عائق، أما في الأخير تأتي نسبة (5,3%) من مجموع المبحوثين فيرونا أن مقاومة التغيير هي أهم عائق يُعيق عملية تطبيق النظم المعلوماتية في الإدارة.

رغم توفر انسجام بين نظم المعلومات والإدارة والمبحوثين، خاصة فيما يتعلق بوجود قابلية لتنمية روح الفريق في العمل، وتركيز الإدارة على دعم العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية، ونظرة المبحوثين الإيجابية لنواب الإدارة و نظم المعلومات، رغم توفر كل هذا إلا أن هناك بعض المعوقات التي تعيق الأداء الفعال والكفاء ومن شأنها أن تهدر الطاقة، وأبرز هذا المعوقات يتفق حوالي (50%) من المبحوثين على سيطرة المناخ سلطوي بالإدارة من ناحية الاحتفاظ بالمعلومات.

5-2- الجدول رقم (48): اقتراحات المبحوث حول تدارك المعوقات

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
5,3	27	نزول المسؤول إلى الميدان
24,6	126	تجديد الأجهزة
63,2	324	تداول المعلومة
7	36	المشاركة في صنع القرار
100	513	المجموع

في هذا الجدول قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات على أن يختار المبحوث واحدا من هذه الاقتراحات، والتي من شأنها أن يُستدرك بها المعوقات المتعلقة بعنصر التغذية المرتدة، فكانت الاقتراحات كالتالي: فنجد نسبة (63,2%) من مجموع المبحوثين أنهم يقترحون أن تكون المعلومة مُتداولة من أجل استدراك المعوقات، أما نسبة (24,6%) من مجموع المبحوثين يرونا في تجديد الأجهزة ضرورة لتدارك المعوقات المتعلقة بعنصر التغذية المرتدة، تليها نسبة (7%) من مجموع المبحوثين من أنهم يرونا في اقتراح المشاركة في صنع القرار أهم مقترح لاستدراك المعوقات المتعلقة بعنصر التغذية المرتدة، وفي الأخير نجد نسبة (5,3%) من مجموع المبحوثين.

الفصل الثامن: دعم نظم المعلومات الحديث للأداء

يركز غالبية المبحوثين على نقطتين أساسيتين في تدارك المعوقات المتعلقة بعنصر التغذية المرتدة على مستوى الإدارة، و أول تخطي لهذه المعوقات هو تداول المعلومة بشكل عام بالإدارة، وتداول المعلومة يجعل العمل الجماعي أفضل، وتداول المعلومة يصاحبه السرعة والدقة في وصول المعلومة في أوانها، وهذا لا يحدث إلا بوجود أجهزة اتصال في تطور دائم مستمر، هذا ما عبرت عنه فئة من المبحوثين، حيث اعتبرت أن تجديد الأجهزة باستمرار من شأنه أن يقوم بتخطي المعوقات المتعلقة بعنصر التغذية المرتدة على مستوى الإدارة.

3-5- الجدول رقم (49): أثر الأقدمية في العمل على اكتشاف طرق الأداء

المجموع	الأقدمية								طرق الأداء	
	أكثر من 15		[10-15]		[5-10]		أقل من 5			
339	13	122	124	80	66,08%	65%	64,9%	67,76%	65,57%	طرق جديدة
174	7	66	59	42	33,91%	35%	35,1%	32,24%	34,43%	طرق بدائية
513	20	188	183	122	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يوضح أثر الأقدمية في العمل على التحكم في الأداء الجيد وتحقيقه من خلال أنظمة المعلومات، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام للجدول أعلاه يتمحور حول نسبة (66,08%) أنّ أنظمة المعلومات بالإدارة أظهرت لهم طرق جديدة في أداء عملهم، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (67,76%) عند الفئة التي لها أقدمية بالعمل في الإدارة من خمس سنوات إلى عشر سنوات، وفي المقابل نجد نسبة (33,91%) يرونا أنّ أنظمة المعلومات بالإدارة جعلت من الأداء بدائي بها، أي نفس طرق العمل لم تتغير ولم تتطور، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (35,1%) عند الفئة التي لها خدمة بالإدارة من عشر سنوات إلى خمسة عشرة سنة.

قبل الخوض في الحديث عن الأقدمية، يجب تبيان الفرق بين الأقدمية والخبرة، فالخبرة تدل على دراية الفرد بعمل مميز ما، وأتته له طريقة تسهل عليه أداءه، أما الأقدمية فتعني المدة الزمنية التي قضاه الفرد أو العامل بالإدارة، فكلما طال زمنه في الإدارة التي يعمل بها، يحدث بينه وبين مؤسسته إتلاف أو يشعر بالانتماء لها، لذلك تجد الفرد الذي يخرج إلى المعاش أو التحويل من مؤسسته سرعان ما يأخذه الحنين إلى الإدارة التي قضى فيها وقتاً كبيراً من حياته فيها.

تسعى الإدارة الناجحة إلى استغلال جميع ثرواتها ومواردها بشكل أفضل لتحقيق رضا الجمهور، وتتمثل هذه الموارد في الاستثمار في المجال والبشري، وذلك عن طريق توفير المشاركة للأفراد في البرامج التدريبية، وتحفيزهم على الإبداع من خلال حثهم وتشجيعهم على تقديم اقتراحات وأفكار حول سير العمل، خاصة فيمن حيث اكتشافهم لمشكلات العمل والتعاون من أجل حلها أو التخفيف من حدتها، وإيجاد الحلول الفعالة لها، ومن جهتها فالإدارة ملزمة بتحفيز أعضاء الإدارة على المساهمة في الأداء من خلال منحهم الفرصة في إجراء التغييرات المناسبة في نطاق عملهم، أي إعطائهم نوع من الحرية في مجال العمل لإخراج طاقات الإبداع عندهم من خلال ابتكاراتهم لطرق عمل جديدة ومُجدية نابعة من خبراتهم في مجال العمل، ومشاركتهم من قبل رؤسائهم في العمل لصنع القرارات، ذلك لأن تسخير خبرة وأقدمية عامل ما بالإدارة في مجال عمله يُوفر على الإدارة مصاريف عناء الإشراف على الموارد البشرية الجديدة في مجال العمل، كما أنّ إشعار العامل ذا الأقدمية بالعمل بأهمية يزيد من إبداعه محاولاً أن يعطي أداء أفضل في كل مرة. مما سبق ذكره مع ما لاحظناه في الجدول أعلاه نستشف أن للأقدمية أثر في اكتشاف طرق جديد في العمل من خلال نظم المعلومات المتوفرة بالإدارة، من شأنه أن يزيد ويطور الأداء، وكان هذا الأثر بشكل ملحوظ عند الفئة التي لها مدة خدمة بالإدارة من خمس سنوات إلى عشر سنوات بالإدارة.

5-4-أولاً: الجدول رقم (50): نظم المعلومات الحديثة المختلفة في الإدارة وأثرها على دعم الأداء

المجموع	نظم المعلومات الحديثة المختلفة المتداولة		الدعم الذي تقدمه لك نظم المعلومات			
	تشكل امتداد لبعضها	لا تشكل امتداد لبعضها	تشكل امتداد لبعضها	لا تشكل امتداد لبعضها		
5,26%	27	5,37%	10	5.19%	17	استخدام أفضل لموارد البيانات
1,94%	10	2,68%	5	1,53%	5	تحويل المعلومة إلى معرفة
82,65%	424	82,79%	154	81,57%	270	عمل جماعي أفضل
8,38%	43	7,52%	14	8,86%	29	فعالية و كفاءة أكثر
1,75%	9	1,61%	3	1,83%	6	كل ما سبق
100%	513	100%	186	100%	327	المجموع

تمثل نسب الجدول أعلاه أثر امتداد نظم المعلومات المتخلفة والمتداولة لبعضها على الدعم الذي تقدمه للمبحوثين في مجال عملهم، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (82,65%) أنّ الدعم الذي تقدمه لهم نظم المعلومات بالإدارة يقدم لهم عمل جماعي أفضل، ومُدعمّة هذه النسبة بنسبة (82,79%) ترى أنّ نظم المعلومات المختلفة والمتداولة بالإدارة لا تشكل امتداد لبعضها، وفي المقابل نلاحظ أنّ أقل نسبة جاءت في هذا الجدول هي (1,75%) الذين يرونا أنّ نظم المعلومات يقدم لهم (استخدام أفضل لموارد البيانات، وتحويل المعلومة إلى معرفة، وعمل جماعي أفضل، وفعالية وكفاءة أكثر)، وهذه النسبة مدعومة بنسبة (1,83%) عند الفئة التي ترى في نظم المعلومات بالإدارة أنّها تمثل امتداد لبعضها.

من خلال قراءتنا لنسب الجدول رقم (43)، والذي تمثل نسبه النظم الأكثر تداول بالإدارة، فتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين، أنّ نظم دعم القرارات (الإدارة الوسطى DSS) هو الأكثر تداول بالإدارة، وذلك بنسبة تفوق النصف من المبحوثين، بينما نرى أنّ النسبة المتبقية يتقاسمها بقية النظم المتداولة بالإدارة؛ كذلك من جهة أخرى لاحظنا أنّ في الجدول رقم (50) أنّ أهم عائق يحول دون تطبيق نظم المعلومات بالإدارة هو سيطرة المناخ السلطوي، ومع إجراء مقارنة بين ما وجدناه في

هاذين الجدولين، ومع ما وجدناه من نسب وأراء في هذا الجدول يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن المبحوثين بالإدارة لديهم قابلية للعمل الجماعي، وأن نظم المعلومات بالإدارة يقدم لهم الدعم في ذلك، وفي المقابل لذلك فأنهم يرونا بأن نظم المعلومات بشتى أنواعها والمتداولة بالإدارة أنها لا تشكل امتداد لبعضها، هذا يُحي بأن العوائق الموجودة بالإدارة والتي هي سيطرة المناخ السلطوي، تحول دون أداء نظم المعلومات لوظيفتها المخصصة والمنشودة، هذا من شأنه أن يؤثر على الأداء العام للإدارة.

ثانياً: الجدول رقم (51): أثر مكونات نظم المعلومات على حل مشاكل العمل بالإدارة

المكونات الرئيسية لنظم المعلومات بمؤسستك	واجهة المستخدمين	قاعدة البيانات	قاعدة النماذج	عمليات التشغيل	المخرجات	الرقابة المستمرة	جميع ما سبق	المجموع	المكونات في حل المشكلات
56	3	12	9	9	9	47	0	136	الهيكلية الروتينية
%5,44	%18,5	%18,75	%19,15	%25	%26,25	-	%26,51		
102	12	41	32	21	130	1	339	غير الهيكلية غير روتينية و غير محددة	
%64,56	%75	%64,06	%68,09	%58,33	%72,63	%7,69	%66,08		
0	1	11	6	6	2	12	38	كل المشكلات	
-	%6,25	%17,19	%12,76	%16,67	%1,11	%92,31	%7,41		
158	16	64	47	36	179	13	513	المجموع	
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100		

تمثل نسب الجدول أعلاه أثر مكونات نظم المعلومات على مشاكل العمل بالإدارة، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (66,08%) من المبحوثين يرونا أنّ توفير المكونات اللازمة في نظم المعلومات يكون لحل المشكلات غير الهيكلية وغير الروتينية وغير المحددة، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (75%) عند الفئة التي ترى أنّ المكون الرئيسي لنظم المعلومات هو قاعدة البيانات،

أما في المقابل فنلاحظ أن أقل نسبة هي نسبة (7,41%) ترى أن توفير المكونات اللازمة يكون لحل كل المشكلات، ومدعمة هذه النسبة بنسبة (92,31%) عند الفئة التي ترى أن المكون الرئيسي لنظم المعلومات يتمثل في جميع مكونات نظم المعلومات بالإدارة.

تتمثل قاعدة البيانات في كمية كبيرة من البيانات والمعطيات والخصائص حول موضوع ما، ويُرجع إليها وقت الحاجة عند إجراء البحث أو المقارنة وتعديل طريق عمل ما بسرعة ودقة تامة، كما أنّ من مميزات قاعدة البيانات أنها رقمية وذات فهرسة بسيطة ومنظمة؛ وبالرجوع إلى نسب الجدول أعلاه نلاحظ أنّ آراء المبحوثين في أهم مكون لنظم المعلومات، أنهم يرون أنّ أهم مكون في نظم المعلومات هو قاعدة البيانات، نظراً للخدمات التي تقدمها لهم والسهولة في الوصول إلى المعلومات من خلالها، كما أنّه وفي نفس السياق يرون أو يؤولون فائدة مكونات نظم المعلومات تتمثل في حل المشاكل غير الهيكلية وغير الروتينية وغير المحددة، وهذه المشاكل في مجملها تحمل صفة أنّها لا تُحل أو لا تُخطى عن طريق النظم المعلوماتية المعتمدة على النماذج؛ فالإداري أو القائد أو الموظف الناجح، يدرك تمام الإدراك أنّ نظم المعلومات بأنواعها خاصة تلك التي تكون مهيأة على حل المشاكل المحددة (الروتينية)، ولا يتوفر فيها الحلول التي تتناسب مع هذه المشاكل، والتي تواجه هذا الموظف، لذلك وجب عليه أن يختار إحدى الطريقتين، أولاً أن يقوم بالاعتماد على خبرته بتكييف حلول للحالات التي تواجهه والمواقف التي تتطلب قراراً تكيفياً أو تعديل لحالة العمل أو تجديد لطريق العمل، أما الحالة الثانية فيعتمد على قاعدة بيانات تكون قادرة على حل المشاكل غير المتعود عليها (غير الروتينية وغير المهيكلة)؛ ومن خلال إجابات أو آراء المبحوثين حول فوائد مكونات نظم المعلومات، فنجد أنهم يرون فائدة مكونات نظم المعلومات تتمثل في حل المشاكل غير المهيكلة وغير الروتينية، ويُعطون أولوية لأهم مكون وهو قاعد البيانات، والتي هي كما أشرنا سالفاً أنّها مجموعة من المعطيات الرقمية والخصائص حول موضوع ما، هذا الرأي لدى هذه الفئة من المبحوثين لم يأتي من محض الصدفة، بل جاء من خلال دراية المبحوثين بهذه الفائدة التي تأتي من خلال قاعدة البيانات المتطورة والشاملة وسهلة الاستعمال من خلال فهارسها البسيطة، وسهلة الولوج، كما أنّ قاعدة البيانات بهذه المواصفات تُسهل من طريقة العمل مع تحسين الأداء العام للمنظمة.

5-5- الجدول رقم (52): رؤية المبحوث للمعلومات وأثر نُظْمها على دعم العمل

المجموع	كلاهما	ركيزة في المواجهة التنافسية العصرية	موردا استراتيجي	تمثيل المعلومات بالنسبة للمبحوث		الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات
27	19	4	6	2,77%	2	استخدام أفضل لموارد البيانات
10	6	1,33%	2	2,77%	2	تحويل المعلومة إلى معرفة
424	237	81,4%	127	84,67%	60	عمل جماعي أفضل
43	23	7,91%	13	8,66%	7	فعالية و كفاءة أكثر
9	6	2,06%	2	1,34%	1	كل ما سبق
513	291	100%	150	100%	72	المجموع

تُمثل نسب الجدول أعلاه أثر رؤية ووظيفة المعلومات لدى المبحوثين على الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات لهم في مجال أعمالهم، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (82,65%) ترى في نظم المعلومات أنّها تقدم له عمل جماعي أفضل، هذه النسبة مدعّمة بنسبة (84,67%) عند الفئة التي تمثل لديهم المعلومات ركيزة في المواجهة التنافسية العصرية، في حين نجد أنّ نسبة (1,75%) يُمثلها المبحوثين الذين يجمعون بين جميع المقترحات المقدمة لهم أي يرونا في الدعم الذي تقدمه لهم نظم المعلومات يتمثل في (استخدام أفضل لموارد البيانات، تحويل المعلومة إلى معرفة، عمل جماعي أفضل، فعالية وكفاءة أكثر) في مجال العمل، وهي أقل نسبة، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (2,06%) عند الفئة التي ترى في المعلومات أنّها مورداً استراتيجياً وركيزة في مواجهة التنافسية العصرية.

من خلال عرض نسب الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ غالبية المبحوثين داخل الإدارات محل الدراسة، يرونا في نظم المعلومات بأنه يدعم العمل الجماعي بطريقة أفضل، فتضافر الجهود بين

أعضاء الإدارة خاصة من ناحية تقسيم العمل يقدم أداء أفضل؛ فنظم المعلومات الذي يقدم ويدعم العمل الجماعي، يمنح لجماعة العمل بالإدارة تحديد فرص الأداء للعمل، مع تحديد احتياجاتها بالخضوع للسياسات والأطر القانونية والاتجاهات التي تتحكم في الإدارة، كالقوانين والتعليمات، إضافة إلى أنّ الخطط التشاركية التي يقدمه نظم المعلومات الفعّال يُدعم العمل الجماعي الأفضل، لأنه يحدد الموارد البشرية المتوفرة بالإدارة وطاقاتها واحتياجاتها، كم أنّ نظم المعلومات المتكامل بالإدارة يحدد الأهداف والموارد غير البشرية المتوفرة بالإدارة ومقارنتها بالأهداف المرسومة، وذلك لتحقيق أو تحسين الأداء نحو الأفضل، ومن جهة أخرى فالمعلومات تمثل بالنسبة للمبحوثين بالإدارة محل الدراسة ركيزة في مواجهة التنافسية العصرية، من خلال تقديم أفضل للخدمات محو الجمهور، وفريق العمل المتكامل بواسطة نظم المعلومات السالف الذكر يستطيع تحقيق أهداف تشاركية مع تبادل للخبرات والمعلومات لتنمية العلاقات بين شتى المستويات الإدارية، هذا كله لا يتحقق إلا بوجود اتصال فعّال ومتماسك من أجل تنمية الابتكار والإبداع، والاتصال الفعّال يزيد من تماسك فريق العمل، والتخلص من الصراعات مع المشاركة في صنع القرارات التشاركية، في حين نظم المعلومات بالإدارة محل الدراسة حسب آراء المبحوثين أعلاه تقدم لهم الأرضية السهلة لتشجيعهم على القدرة على تحقيق أهداف الإدارة، وتنمية العلاقات التفاعلية من أجل زيادة التجانس بين أعضاء العمل من أجل تحقيق أداء متكامل ومتجانس.

ومما سبق ذكر يمكن أن نقول بأنّ المعلومات بالنسبة للمبحوثين تحظى بأهمية بالغة، نظراً لوظيفتها العملية إضافة إلى كون المبحوثين بالإدارة يسعون إلى تحقيق التكامل الجماعي بينهم، مع وجود هذه القابلية لدى المبحوثين في ذلك من شأنه أن يحقق أداء أفضل بالإدارة.

نتائج الفرضية الثانية

✓ لاحظنا وجود تطور في نظم المعلومات وتقنياتها ولو بطيء، لكنه موجود حسب رأي غالبية المبحوثين، وهذا التطور متفاوت من مؤسسة إدارية إلى أخرى، مع توفير الإدارة على مؤطرين لعملية التدريب.

✓ نظم المعلومات توفر الجهد المبذول، والعمل الجماعي بالإدارة، إضافة إلى الدقة والسرعة في الانجاز.

✓ يتأثر نظم المعلومات بالإدارة بالسياسات والبنية التنظيمية والمجتمعية.

✓ التحولات الجذرية التي أحدثتها نظم المعلومات غيرت من أسلوب غالبية المبحوثين في أداء عملهم من جهة، ومن جهة أخرى ساهمت نظم المعلومات في إثراء معلومات وتدريبات العاملين بالإدارة.

✓ إن أهم عائق يُعيق تطبيق نظم المعلومات بالإدارة هو استحواذ المناخ السلطوي.

لاحظنا كذلك أنه من بين نظم المعلومات والمتداولة بكثرة في الإدارات محل الدراسة، هي نظم دعم القرارات الإدارية الوسطى. كما أنه يوجد تكامل بين نظم المعلومات وبين المستويات الإدارية، وأن الإدارة محل الدراسة تسعى إلى دعم العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية، كما أن نظم المعلومات بالإدارة محل الدراسة تقدم الدعم الجماعي في العمل، والذي من شأنه يقوي العلاقات التبادلية للمعلومات وتوفير المعلومة لمن يحتاجها. لاحظنا من زاوية أخرى أن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق نظم المعلومات بالإدارة، هو وجود مناخ سلطوي حيث أن المسؤول بالإدارة لا يقبل النقد ولا يعطي المعلومات لمن يحتاجها، خاصة إذا كانت المعلومة متوجهة نحو مستوى إداري أقل منه أو أكثر منه. هناك استعمال كثير للاتصالات الالكترونية، ويغلب على هذه الاتصالات شبكة الاتصال الداخلية (الانترانيت)، هذا من شأنه أن يبرز ويقوي التغذية المرتدة للمعلومات بالإدارة، حيث يعتبرها العاملين بالإدارة محل الدراسة أنها تزيد من روابط العمل، وأنها وسيلة لتقييم العمل بالإدارة، كما تكمن فائدتها (التغذية المرتدة) باعتبارها معلومات راجعة حول سير العمل، تكمن فائدتها أنه من خلالها تعرف الإدارة مستوى رضا الجماهير على أداء الإدارة، وأن هذه الأخيرة تحرص على واجبها الاجتماعي، من حيث معرفة آراء الجماهير لكسب ثقتهم، بإجراء تعديلات في معاملاتها لهم من

خلال الاقتراحات المقدمة من عند الجماهير (المتعاملين مع الإدارة)، وبالتالي فإن الإدارة تسعى لرضا متعاملها من خلال تعديل وتحسين الأداء.

كذلك رأينا أن وظيفة التغذية المرتدة أن وظيفة التغذية المرتدة والتي تعتبر معلومات راجعة أن لها وظيفة في تفعيل نظم المعلومات بالإدارة وذلك حسب آراء المبحوثين، حيث يعبر المبحوثين أن وظيفة التغذية المرتدة بشقيها الداخلي والخارجي لها أهمية في تفعيل نظم المعلومات بالإدارة، وهذا ما أكدته النظرية البنائية الوظيفية حسب (هارولد)، والذي يعتبر أن العملية الاتصالية لها دور في تجميع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالبيئة سواء في خارج المجتمع أو داخله. كذلك رأينا أن الإدارة تقوم بمراقبة نظمها المعلوماتية بالتركيز على معلومات التغذية المرتدة، وهذا ما أكدته النظرية الوظيفية حسب تصنيف (دينس ماكويل Denis makouil) وذلك في: "...استكشاف الآفاق وإعداد التقرير عن الأخطاء السياسية والقيادية التي تواجه المجتمع وإصدار التشريعات..."¹. حيث أن التغذية المرتدة تمنح للمرسلين (المسولين بالإدارة) القدرة على بناء ورسم خطط لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. رأينا أن العملية الاتصالية ومن خلال عنصر التغذية المرتدة، تُعتبر مؤشراً فعالاً في اكتمال دورة حياة نظام المعلومات بالإدارة، بمعنى أن اكتمال دورة العملية الاتصالية وجوهرها يتمثل في المعلومة التي تأتي من عند المرسل إليه، والتي من خلالها تكون للمرسل (مدير الإدارة مثلاً) دراية وإحاطة قدر الإمكان بالأثر الذي أحدثته رسالته في المرسل إليه (العاملين بالإدارة)، هاته المعلومة المرتدة يُقيم بها المرسل سير العمل بالإدارة، ويبني منها تسييري للعمل بالإدارة، وهذا ما أكدته النظرية البنائية الوظيفية من خلال أحد مبادئها والذي هو "... وجود نظام قيمي ومعياري، تسيير البنى الهيكلية للمجتمع أو الإدارة في مجاله... ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين"².

¹ مرفت، طرابشي و عبد العزيز السيد. نظريات الاتصال. دار النهضة العربية. القاهرة(مصر). 2006. ص93.

² إحسان، محمد الحسن. النظريات الاجتماعية المتقدمة. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. 2005. ص 57.

الفصل التاسع

اكتمال دورة حياة نظم المعلومات الحديث لتحقيق الأداء الكفاء

- 1- أهمية أجهزة الاتصال ودورها في الإدارة
- 2- التغذية المرتدة وأثرها على نظم المعلومات
- 3- مدى توافر المعلومات بالإدارة
- 4- أهمية التغذية المرتدة بالنسبة للجماهير
- 5- أهداف التغذية المرتدة حول تحقيق الرقابة

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل عرض أهمية اكتمال دورة حياة نظام المعلومات بالإدارة محل الدراسة، مبرزين أهمية التغذية المرتدة لتحقيق معايير الأداء الكفاء، وذلك من خلال أجهزة وشبكات الاتصال المتوفرة بالإدارة ودورها، إبراز أهمية التغذية المرتدة وأهدافها بالنسبة لجماهير الإدارة.

1- أهمية أجهزة الاتصال ودورها بالإدارة

1-1- أولاً: الجدول رقم (53): أجهزة الاتصال بالإدارة واستغلال الأفراد للمعلومات المرتدة

النسبة%	التكرار	أجهزة الاتصال
64,7	332	تساعد في استغلال المعلومات
35,3	181	لا تساعد في استغلال المعلومات
100	513	المجموع

من خلال نسب هذا الجدول والذي يمثل نسب حول رأي المبحوثين في توافق أجهزة الاتصال بالإدارة واستغلال الأفراد للمعلومات المرتدة، فنلاحظ نسبة (64,7%) أي ثلاثة أرباع من مجموع المبحوثين يرون أنّ هناك توافق بين أجهزة الاتصال بالإدارة واستغلال الأفراد للمعلومات المرتدة، بينما بقية الأفراد المبحوثين أي ما نسبته (35,3%) فيرون أنه ليس هناك توافق بين أجهزة الاتصال بالإدارة واستغلا الأفراد للمعلومات المرتدة.

من خلال عرض نسب الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك توافق بين أجهزة الاتصال بالإدارة واستغلال أفراد الإدارة للمعلومات المرتدة و ذلك حسب رأي غالبية المبحوثين، مما يعطينا فكرة على أهمية المعلومات حول سير العمل بالنسبة للإدارة العليا خاصة، و للمؤسسة ككل عامة، وأنّ هناك إستراتيجية بناء نظام المعلومات متكامل ينطلق من الإرسال الرسالة إلى إعادة استقبالها من طرف المرسل، وذلك حسب رأي المبحوثين في أجهزة الاتصال. وفي مثل هذا ذهب (مايكل ألكس

(Macchielli Alex) في تبيان أهمية الاتصال وأجهزته المتطورة بالنسبة للمؤسسة في: "... يزيد من

الفصل التاسع: اكتمال دورة حياة نظم المعلومات الحديث لتحقيق الأداء الكفاء

دافعية العمال للعمل والإبداع والابتكار في أداء الأعمال والحرص على التعاون، مع المسؤولين ومع بعضهم البعض لوضع طرق ونظم للعمل جديدة أو تعديل القديمة، وحل المشاكل المطروحة ومحاولة تجاوزها والتفوق عليها، كما يقرب وجهات النظر ويقضي على التناقضات، فيزداد الاهتمام بتطوير الإدارة¹

ثانياً: الجدول رقم (54): أثر وسائل الاتصال المستعملة بالإدارة على إرضاء جماهيرها

المجموع		كل ما سبق		الالكترونية		المكتوبة		شفوية		وسائل الاتصال
										إرضاء الجماهير
399	%77,77	40	%85,1	239	%76,61	94	%79	26	%74,28	أهمية إرضاء الجماهير
114	%22,23	7	%14,9	73	%23,39	25	%21	9	%25,71	عدم أهمية إرضاء الجماهير
513	%100	47	%100	312	%100	119	%100	35	%100	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يوضح أثر وسائل الاتصال المستعملة بالإدارة على إرضاء جماهيرها من خلال تقديم لهم أحسن خدمة وأداء، فنجد أن الاتجاه العام لهذا الجدول يتمحور حول نسبة (77,77%) من يرونا أن إرضاء جماهير الإدارة له أهمية كبيرة، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (85,1%) عند الفئة التي تستعمل جميع وسائل الاتصال المتوفرة بالإدارة من ناحية العمليات الاتصالية مع بعضها، وفي المقابل نجد نسبة (22,23%) من المبحوثين ترى أنه لا توجد أهمية في إرضاء جماهير الإدارة، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (25,71%) عند الفئة التي تعتمد في اتصالاتها نع غيرها على وسيلة الاتصال الشفوي.

هناك عدة نشاطات ووظائف في الإدارة يجب تطويرها، وذلك من أجل تحسين الأداء الجماعي، تركز في مجملها على تطوير التقنية المستخدمة، وأنظمة المعلومات التي من خلالها تتوفر المعلومة

¹ Alex Macchielli, la communication interne, les clés d'un renouvellement, Armand colin, paris, 2000, p8.

لكل من يحتاجها بالإدارة، من أجل تحقيق الأداء الكفاء، وللاتصال دور فعال يتمثل ربط أجزاء الإدارة ببعضها، وكذلك له دور وأهمية خارج الإدارة تتمثل أساساً في معرفة وجهة نظر الجمهور، ولتحقيق رضاه، وفي تفسير التكامل داخل الإدارة، وبين نظمها من خلال الاتصال يرى (ديماستر demester) أنّ الاتصال: "... يساعد على فهم وجهة نظر الجمهور، مع ضمان أفضل تنسيق بين مختلف الوحدات المكونة للمنظمة، تسهيل عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتحسين الأداء العام للمنظمة..."¹؛ فبالإتصال يمكن لأصحاب القرار بالإدارة متابعة وتنفيذ الخطط، ومعالجة مشاكل العمل حين حدوثها أو حتى تفاديها قبل وقوعها، حيث تؤدي حلقة التغذية الرجعية في العملية الاتصالية دوراً هاماً في تعريف أصحاب القرار بالإدارة مدى وصول الرسالة لأطراف الإدارة، كذلك فالتغذية الراجعة تزيد من فعالية النظام وتحسين الأداء بشكل عام.

من خلال دراستنا لنسب الجدول السالف الذكر، نلاحظ أن استعمال غالبية عينة الدراسة المسحوبة لوسيلة الاتصال الشفوي تتمثل بنسبة (74,28%)، ذلك أن هذا النوع الاتصالي يتميز بالسرعة، والتفاعل التام بين المرسل والمرسل إليه، ومرونة في الإرسال والاستقبال، كما تسهل من خلالها عملية التغذية الراجعة، كذلك لاحظنا أن المؤسسات محل الدراسة، تتعامل بنسبة (79%) من ناحية الأسلوب الاتصالي الكتابي، والذي من شأنه أن يُستعمل داخل المؤسسات ذات الحجم الكبير، كذلك مع ضيق الوقت لدى القائم بعملية الاتصال (المسؤول بالإدارة)، وذلك من ناحية التعامل مع العاملين بالإدارة وجهاً لوجه؛ كما لاحظنا استعمالاً كبيراً لوسيلة الاتصال الإلكتروني بالإدارة وذلك بنسبة (76,61%)، لما لها من فوائد تتميز في سرعة الاتصال مع سرعة ودقة الرد في الاستجابة من طرف المرسل إليه، كما أنّ الرسالة المراد إرسالها توفر جهداً زمنياً ومادياً أثناء إرسالها أو استقبالها، إضافة إلى كونها تتميز بميزة أنها ليست آنية، بمعنى أن المرسل يرسل رسالته في أي وقت أراد أن يرسلها، ويأتي الرد من عند المرسل إليه متى فتح عنوانه الإلكتروني، كما أنّ وسائل الاتصال الإلكتروني تسهل من عملية تبادل المعلومات داخل الإدارة بصورة أوسع وأسرع، بمعنى أن مرسل الرسالة يقوم بإعداد رسالته، ثم يقوم ببعثها و إرسالها إلى أطراف متعدد بالإدارة في آن واحد، والمؤسسات محل الدراسة، لاحظنا من خلال نسب الجدول الذي بين أيدينا أن أغلب أفرادها يميلون

¹ René demester, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, DUNOD, paris, France, 2002

الفصل التاسع: اكتمال دورة حياة نظم المعلومات الحديث لتحقيق الأداء الكفاء

إلى الجمع بين مختلف وسائل الاتصال المتوفرة في الإدارة (الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي والاتصال الإلكتروني)، هذا حسب احتياج أو ما تتطلبه كل رسالة من وسيلة اتصالية، الأمر الذي يجعل من الأداء يسير نحو التحسن والأفضلية، تظهر فعالية الاتصال في الإدارة من خلال إجابات المبحوثين حيث أن الاتصال السائد بالإدارة هو الجمع بين أنواع الاتصال ووسائله، كما لاحظنا استعمال للاتصال الإلكتروني بأنواعه وبشكل كبير و الذي يوفر الجهد و الوقت بالنسبة للمتصلين خاصة جهد التنقل البيولوجي، من مكان إلى آخر لتوصيل الرسالة الاتصالية .

مما سبق ذكره نلاحظ أن الأداء الحسن والمقدم لجماهير الإدارة يتأثر بوسيلة الاتصال المستعملة بالإدارة، خاصة إذا كان هناك الجمع بين شتى وسائل الاتصال المتوفرة بالإدارة بُغية تحقيق الأداء الحسن لجماهير الإدارة.

1-2- أولاً: الجدول رقم (55): أنواع شبكات المعلوماتية المستخدمة في الإدارة

النسبة %	التكرار	شبكات المعلومات
26,5	136	الانترنت
33,1	170	الاكسترنانت
40,4	207	كلاهما
100	513	المجموع

عند ملاحظتنا الذي بين أيدينا و الذي يُمثل مختلف شبكات المعلوماتية المستخدمة بالإدارة والتي تعزز عن طريقها عملية التغذية العكسية، فنشاهد أنّ أكثر الشبكات استخداما في الإدارة والتي تعزز عن طريقها عملية التغذية العكسية هما الانترنت مع الاكسترنانت معاً بنسبة (40,4%)، ثم تأتي شبكة الاكسترنانت المستخدمة في الإدارة بنسبة (33,1%)، وفي الأخير نشاهد أنّ شبكة المعلوماتية المستخدمة في الإدارة والتي تُعزز عن طريقها عملية التغذية العكسية هي شبكة

الفصل التاسع: اكتمال دورة حياة نظم المعلومات الحديث لتحقيق الأداء الكفاء

الانترنت. وفي دراسة قامت بها (أنهاي تالت أمين)¹ على تقييم نظم معلومات التسيير في الإدارة الجزائرية، وتوصلت إلى نتائج توافق إلى حد كبير ما توصلنا إليه في هذه الدراسة حيث أنها أشارت إلى أهمية استعمال تقنيات حديثة من وسائل اتصال مع مواكبة التطور من أجل تحسين الأداء بالإدارة، وفي دراستنا لاحظنا ذلك، أي أنّ المبحوثين يستعملون في اتصالاتهم مع بعضهم التقنية في ذلك (انترنت اكسترانيت).

تعتمد الإدارة في استقبال الرسائل المرتردة على تنوع شبكات الاتصال حيث أن هناك فئة كبيرة من مجتمع البحث ترى أن التغذية العكسية تعززت من خلاف تنوع شبكات الاتصال (الانترنت الاكسترانيت)، وتنوع استعمال شبكات الاتصال يؤدي إلى الدقة في الحصول على نتائج أفضل وأسرع في الأداء.

ثانياً: الجدول رقم (56) فوائد استخدام شبكة المعلومات الداخلية في تعزيز التغذية المرتردة

النسبة %	التكرار	فوائد شبكة المعلومات الداخلية
24,6	126	توفير الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة
16,2	83	تحقيق الأهداف - الفعالية
26,1	134	الكفاءة و الفعالية معا
33,1	170	لا أدري
100	513	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يُمثل فوائد استخدام شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) في تعزيز التغذية المرتردة، فنلاحظ أنّ أن نسبة (33,1%) من مجموع المبحوثين أنّهم لا يعلمون الفوائد التي تقدمها شبكة المعلومات الداخلية، أما نسبة (26,1%) من مجموع المبحوثين يرون أنّ فوائد استخدام شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) في تعزيز التغذية المرتردة يكمن في الكفاءة والفعالية معاً، ثم

¹ أنهاري، تالت. مرجع سابق. ص ص1-349.

الفصل التاسع: اكتمال دورة حياة نظم المعلومات الحديث لتحقيق الأداء الكفاء

تأتي نسبة من المبحوثين من يرونا أن الفائدة تكمن في توفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، وفي الأخير نجد نسبة (16,2%) من مجموع المبحوثين من يرونا أن الفائدة تكمن في تحقيق الأهداف والفعالية، نرى هناك فئة حوالي الثلث من مجتمع البحث أن ليس لها علم بفوائد الانترنت خاصة في تعزيز التغذية المرتدة وهذا يعود إلى عدة أسباب، منها عدم استعمال هذه الشبكة الاتصالية أو قلة استعمالها على فئة معينة من المبحوثين.

ومن جهة أخرى الفئة المتبقية لها دراية بهذه الشبكة و بفوائدها بالنسبة لتعزيز التغذية المرتدة، ويظهر ذلك في كون فئة تميل إلى فوائد شبكة الانترنت في تعزيز التغذية المرتدة له فوائد في توفير الوقت والجهد مع تخفيض التكاليف إضافة إلى زيادة الكفاءة، أي أن تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة دلالة على وجود رقابة مستمرة تقييمية للمعلومات وتحسين الأداء، أما عن الفئة التي تميل إلى أن الفوائد في استخدام شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) في تعزيز التغذية المرتدة تظهر فوائد من خلال الكفاءة والفعالية معا هذا من المرتدة تظهر فوائد من خلال الكفاءة والفعالية معا هذا من شأنه أن يبين لنا حرص الإدارة على استرجاع المعلومات أو الأوامر إلى انطلقت من المستويات العليا نحو الدنيا، هذا الحرص على استرجاع المعلومات يقوي الترابط بالإدارة و يعزز من عنصر التقييم .

ثالثاً: الجدول رقم (57): فوائد استخدام شبكة المعلومات الخارجية في تعزيز التغذية المرتدة

النسبة%	التكرار	فوائد شبكة المعلومات الخارجية
24,8	127	توفير و الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف -الكفاءة
20,3	104	تحقيق الأهداف - الفعالية
30,2	155	الكفاءة و الفعالية معا
24,8	127	لا أدري
100	513	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يُمثل فوائد استخدام شبكة المعلومات الخارجية (الاكسترنيت) في تعزيز التغذية المرتدة، فنلاحظ أنّ أن نسبة (30,2%) من مجموع المبحوثين يرونا الفائدة تكمن الكفاءة والفعالية معاً نسبة (24,8%) من مجموع المبحوثين أنّهم لا يعلمون الفوائد التي تقدمها شبكة المعلومات الداخلية، ونشاهد نفس النسبة أي نسبة (24,8%) من مجموع المبحوثين يرونا أن فوائد استخدام شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) في تعزيز التغذية المرتدة يكمن في توفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، وفي الأخير نجد نسبة (20,3%) من مجموع المبحوثين من يرونا أن الفائدة تكمن في تحقيق الأهداف والفعالية؛ لمجتمع البحث نفس النظرة التي يراها عن فوائد استخدام شبكة المعلومات الداخلية فإنه يراها عن شبكة المعلومات الخارجية (الانترنت)، فنسب الجدول السابق تشير إلى وجود ترابط بين أعضاء الإدارة خاصة بشبكة الاتصال المستعملة، أما في هذا الجدول فنجد هناك ترابط بين الإدارة الأم وبين فروعها، مما يكون له أثر إيجابي حول إلهام الجهات العليا (المستويات الإدارية العليا) بمعلومات حول سير العمل و مع تعزيز عنصر المراقبة.

1-3- الجدول رقم (58): درجة رضا المبحوث على نتائج العمل بواسطة التغذية المرتدة

النسبة%	التكرار	الرضا عن نتائج العمل
26,7	137	كبيرة
61,4	315	متوسطة
11,9	61	ضعيفة
100	513	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يُوضح درجة رضا المبحوثين حول النتائج التي تقدمها التغذية المرتدة حول استغلال المعلومات، فجاءت نسبة (61,4%) من مجموع المبحوثين أنّ رضاهم متوسط حول النتائج التي تقدمها التغذية المرتدة من معلومات، أما نسبة (26,7%) من مجموع المبحوثين فيُعبرون عن استغلالهم للمعلومات عن طريق التغذية الرجعية أنّ درجة رضاهم كبيرة حول النتائج، وفي الأخير نجد نسبة (11,9%) من مجموع المبحوثين يرونا أنّهم عند استغلالهم للمعلومات عن طريق التغذية المرتدة فإن درجة رضاهم حول النتائج المُحصَل عليها ضعيفة.

يرى اغلب المبحوثين في معلومات التغذية المرتدة، أنّ درجة رضاهم حول النتائج متوسطة، ويعود ذلك إلى وجود خلل، وهو ما إستنتجناه من خلال أهم العوائق التي تعيق عملية تطبيق نظم المعلومات في الإدارة، فوجدنا اتفاق كبير بين المبحوثين أنّهم يركزون على عوائق المناخ السلطوي والبيئة الثقافية والمجتمعية.

1-4- الجدول رقم (59): دور المبحوث في نظام المعلومات

النسبة%	التكرار	دور المبحوث
25,3	130	المرسل
14,6	75	المستقبل
60	308	كلاهما
100	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا دور المبحوث في حلقة العملية الاتصالية عند تعامله مع المعلومات من خلال نظم المعلومات، فنسبة (60%) من مجموع المبحوثين يعتبرون أنفسهم في هذه الحالة أنهم يُمثلون المرسل والمستقبل معاً، أما نسبة (25,3%) من مجموع المبحوثين فيعتبرون أنفسهم في هذه الحالة مُرسلين، وفي الأخير تأتي نسبة (14,6%) من مجموع المبحوثين يرونا أنفسهم في نطاق التعامل مع المعلومات المُنتجة من خلال نظم المعلومات أنهم يقومون بدور المُستقبل.

يتفق غالبية المبحوثين على أن يكونوا مهيين ذهنياً وعملياً على أن يقوموا بدور المرسل والمستقبل (المرسل إليه) في العملية الاتصالية، فالمرسل يقوم بإرسال الرسالة عبر وسيلة اتصال إلى المرسل إليه، ومنتظر الاستجابة من الطرف الأخر، وهنا إذا كان المرسل مستعد الاستجابة لنتائج الرسالة فإنه يقف موقف المستقبل الذي يقوم بتقييم رسالته من خلال التغذية الراجعة.

1-5- الجدول رقم (60): درجة اهتمام الإدارة لعنصر التغذية المرتدة لنظم المعلومات الحديثة

الاهتمام بالتغذية المرتدة	التكرار	النسبة%
تهتم الإدارة بالتغذية المرتدة	429	83,6
لا تهتم الإدارة بالتغذية المرتدة	84	16,4
المجموع	513	100

في هذا الجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل رأي المبحوثين حول اهتمام الإدارة بالتغذية المرتدة لنظم المعلومات، فجاءت نسبة (83,6%) من مجموع المبحوثين أنهم يرون أن الإدارة تُعير اهتماماً كبيراً للتغذية المرتدة لنظم المعلومات على مستواها، أما بقية المبحوثين والذين يُمثلون (16,4%) يرون أن الإدارة لا تُعير اهتماماً كبيراً للتغذية المرتدة لنظم المعلومات.

تحظى التغذية المرتدة في الإدارة باهتمام كبير من قبل غالبية أعضاء الإدارة، الشيء الذي يجعلهم استعدوا للتفاعل مع بعضهم البعض عن طريق عنصر التغذية المرتدية والتي هي عبارة عن معلومات يعرف من خلالها الموظف بالإدارة رأي وتفاعل الآخرين معه، كما أنها وسيلة يُعبر بها الموظف بالإدارة عن آرائه، ويُقدم من خلالها أداءه العملي لتحسينه بكل فعالية.

2- التغذية المرتدة وأثرها على نظم المعلومات الحديثة

2-1- الجدول رقم (61): التغذية المرتدة الأكثر استعمالاً

النسبة %	التكرار	التغذية المرتدة
30,8	132	يعتمد على الداخلية
17,2	74	يعتمد على الخارجية
52	223	كلاهما
100	429	المجموع

نلاحظ من خلال نسب الجدول الذي بين أيدينا وهو عبارة عن رأي المبحوثين الذين أجابوا بنعم في الجدول السابق، نلاحظ تركيزهم على معلومات التغذية المرتدة الداخلية أم الخارجية أم كلاهما، فنسبة (52%) من مجموع الذين أجابوا بنعم في الجدول السابق أنهم يركزون على التغذية المرتدة الداخلية والخارجية معاً، أما نسبة (30,8%) من مجموع الذين أجابوا بنعم في الجدول السابق أنهم يركزون على التغذية المرتدة الداخلية، أما عن الذين يركزون على التغذية المرتدة الخارجية فجاءت نسبتهم (17,2%) من مجموع المبحوثين الذين كانت إجابتهم نعم في الجدول السابق.

من خلال إعداد استجابة المبحوثين الذين أجابوا ب(نعم) أي الفئة التي ترى أن الإدارة تعير اهتماما كبيرا للتغذية المرتدة لنظم المعلومات على مستواها، نلاحظ أن فئة أكثر من نصف المبحوثين (أصحاب إجابة نعم) أنهم يرون بأن الإدارة تُعير اهتماما كبيرا للتغذية المرتدة لنظم المعلومات مركزة على التغذية المرتدة للمعلومات الداخلية والخارجية، هذا الجمع بين التركيز على التغذية المرتدة لنظم المعلومات الداخلية والخارجية لهذه الفئة من جهة، ومن جهة أخرى نرى في جدول سابق الإدارة حسب رأي هذه الفئة أنها تعمل على تطوير تطبيقات نظم المعلومات باستمرار من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات وبيوت الخبرة العالمية في مجال صناعة البرمجيات والعتاد وشبكات الاتصال،

الأمر الذي يجعل الإدارة في موقف التمكن من العمل ومتبعاته مع مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وهو ما يضمن للمؤسسة الفعالية بشكل أفضل في أداء مهامها.

2-2- الجدول رقم (62): أهمية التغذية الداخلية والخارجية

في تفعيل نظم المعلومات الحديثة

النسبة%	التكرار	التغذية المرتدة
65,7	337	مُهمة
34,3	176	غير مُهمة
100	513	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يُمثل رأي المبحوثين حول أهمية التغذية المرتدة بشقيها الداخلي والخارجي حول تفعيل نظم المعلومات بالإدارة، فنسبة (65,7%) من مجموع المبحوثين أجابوا بنعم أي أنّ للتغذية المرتدة بشقيها الداخلي والخارجي أهمية لتفعيل نظم المعلومات بالإدارة، أما النسبة المُتبقية وهي (34,3%) من مجموع المبحوثين فإنهم لا يرون أهمية في التغذية المرتدة بشقيها الداخلي والخارجي لتفعيل نظم المعلومات بالإدارة.

عند إعادة طرح السؤال بشكل آخر مع تغيير طفيف، نلاحظ أن هناك فئة كبيرة من المبحوثين هي على دراية تامة بأهمية التغذية المرتدة بشقيها الداخلي والخارجي لها أهمية لتفعيل نظم المعلومات لأنّ التغذية المرتدة هي عبارة عن نقطة بداية لنهاية، أي أنها صدى المعلومة وبالتالي تظهر أهمية التغذية المرتدة في كونها عملية جوهرية لعملية التقسيم في بناء العام لنظم المعلومات بالإدارة.

2-3- الجدول رقم (63): رقابة نظم المعلومات الحديثة وأثرها في تحسين الأداء

المجموع		إطلاقاً		بصفة حينية		بصفة مستمرة		المراقبة على أنظمة المعلومات الحديثة الأداء
374	72,9%	16	72,72%	198	73,33%	160	72,4%	زيادة تحسن الأداء
139	27,1%	6	27,28%	72	26,67%	61	27,6%	ركود في الأداء
513	100%	22	100%	270	100%	221	100%	المجموع

الجدول أعلاه تمثل نسبه أثر الرقابة على نظم المعلومات في تحسين الأداء، فنلاحظ أن الاتجاه العام لعينة الدراسة المسحوبة يتمحور حول نسبة (72,9%) زاد أدائهم نحو التحسن، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (73,33%) عند الفئة التي ترى أن الإدارة تقوم بالمراقبة على أنظمة المعلومات بصفة حينية، وفي المقابل نجد أن نسبة (27,1%) ترى أن الأداء في ركود، ومدعمة هذه النسبة بنسبة (27,6%) عند الفئة التي ترى أن الإدارة تقوم بمراقبة أنظمة المعلومات بصفة مستمرة؛ من خلال عرض النسب أعلاه نلاحظ إن الإدارة تقوم بعملية المراقبة على نظم المعلومات تتأرجح بين المراقبة الحينية وبين الاستمرارية حسب الحالة، مركزة على التغذية المرتدة في ذلك، أي تستعمل عنصر التغذية المرتدة كأداة مراقبة بصفة مستمرة في حالات، وبصفة حينية في حالات أخرى من أجل مراقبة أنظمة المعلومات بالإدارة، فالمراقبة على أنظمة المعلومات تعتمد اعتماداً كلياً على التغذية المرتدة و دور التغذية المرتدة بالإدارة على أنها أداة لتقييم أداء الأفراد مع كونها أداة للتنمية للتعرف على نقاط القوة والضعف لنظم المعلومات لتصبح أكثر فعالية، هذا التقييم يُصاحبه تصحيح الاستجابات الخاطئة مع التحفيز على تكرار الاستجابات الناجحة كل هذا لا يأتي إلا بوجود نظام معلومات ينقل الرسائل الاتصالية من الإدارة العليا نحو المستويات الأدنى منها بأسرع وقت ودقة

تامة، كما يقوم نظام المعلومات برفع تقارير العمل من الأدنى إلى الأعلى هذا من شأنه أن يكمل حلقة ودورة النظام بواسطة التقييم اعتمادًا على التغذية المرتدة.

ومن جهة فإنّ تغيير نظام المعلومات كلياً يتبعه عدة تغييرات هذه التغييرات تكون في مقدمتها إعادة تدريب العاملين بالإدارة على النظام المعلومات الجديد، كما إن اقتناء أو بناء نظام جديد يكلف الإدارة أموال، وغير ذلك من التغييرات التي تتبع إلغاء النظام وتغييره بأخر بعد اكتشاف عيوب النظام بالرقابة عليه، كل هذا والإدارة في غنى عنه لذلك نرى أنّ الإدارة حسب رأي غالبية المبحوثين أنها تقوم بعملية التعديل للنظام في حالة عدم جدوى هذا النظام، وهذا النوع من الإجراء الذي تقوم به الإدارة، أنّ فوائده تكمن في كونه أنه لا يكلف ميزانية الإدارة و أنّه كذلك يحافظ على المعلومات المخزنة به، إلا أنّ عيبه أنّه يكون معرض للتعطيل أو عدم الجدوى لأنّ التعديل في نظام المعلومات يكون بمثابة أنّه حل مؤقت غالباً؛ بعد عرضنا لمزايا الرقابة واكتشاف أخطاء و عيوب النظام المعلومات، وعرض أهم الإجراءات الواجب اتخاذها في كل الأحوال، لاحظنا في نسب الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة قد تحسن أدائها (فئة تقارب الثلثين من مجتمع البحث)، غير أنّ السبب في هذا التحسن يعود إلى عدة اعتبارات خاصة في وقت الرقابة على نظم المعلومات بالإدارة، رغم ذلك فنلاحظ أنّ النسب الثلاث السالفة الذكر والتي تحسن أدائها (في الخانة التي تمثل تحسن الأداء)، لاحظنا أنّها ترجع تحسن الأداء إلى وجود رقابة على نظم المعلومات من صفة مستمرة إلى صفة حينية، لكي يتحقق الأداء، أما عن الفئة الثالثة والتي ترى أنّ الرقابة على نظم المعلومات ليس لها دور في تحسن الأداء فإنهم يرجعون ذلك إلى أنّ نظم المعلومات بالإدارة متطور ولا يحتاج إلى رقابة.

2-4- الجدول رقم (64): أهمية التغذية الراجعة بالنسبة لتنظيم نظام المعلومات

النسبة %	التكرار	أهمية التغذية المرتدة للتنظيم
25,3	130	إلغاء التغذية الراجعة
74,7	383	إضافة التغذية الراجعة
100	513	المجموع

يُبين الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين في مكانة التغذية الرجعية بالنسبة لقوة نظام المعلومات في تنظيم نفسه، فمن المبحوثين من يرى أنه عندما يكون نظام المعلومات قادراً على تنظيم نفسه يجب التركيز على إضافة التغذية الراجعة وذلك نسبة (74,7%) من مجموع المبحوثين، أما البقية من المبحوثين والذين يُمثلون (25,3%) فإنهم يرون أنّ إلغاء التغذية الراجعة أهم ما يتم التركيز عليه من أجل أن يكون نظام المعلومات قادراً على تنظيم نفسه، يتبين لنا من خلال عرض نسب آراء المبحوثين حيث إن الغالبية منهم ترى وتُقر بأهمية عنصر التغذية المرتدة، في كونها تعطي لنظام المعلومات المقدرة على تنظيم نفسه، وكما رأينا في نسب جدول سابق أن آراء المبحوثين حول وظيفة التغذية المرتدة لنظم المعلومات تتضح لهم من خلال تصحيح الاستجابات الخاطئة، (هذه النظرة تعطي نظام المعلومات المقدرة على التقليل والقضاء على الأخطاء قدر المستطاع)، إما من يرى أن التغذية المرتدة تكمن وظيفتها في نظم المعلومات في تكرار الاستجابات الناجحة (هذا من شأنها أن يحفز على المزيد من تطوير العمل بمهارة وفعالية).

من خلال عرض هذه النسب نرى أن عنصر التغذية المرتدة يحظى بأهمية جيدة بالنسبة لنظم المعلومات، حيث أنّ التغذية المرتدة هي عبارة عن حلقة وصل بين المرسل والمرسل إليه، وأنها تُتيح للمرسل (مدير الإدارة مثلاً) الفرصة في مراقبة أعضاء الإدارة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي كذلك فرصة للموظف على أداء عمله أو إبداء رأيه للجهات العليا بالإدارة، فالتغذية المرتدة هي نقطة وصول وانطلاق في نفس الوقت للمعلومة أو العمل داخل العملية الاتصالية بالإدارة.

2-5- الجدول رقم (65): فائدة تنوع نظم المعلومات الحديثة بالإدارة

النسبة%	التكرار	تنوع نظم المعلومات الحديثة
17,9	92	من أجل تدريب قاعدي
27,1	139	من أجل ظروف عمل مواكبة
55	282	من أجل تطوير العمل والارتقاء بمستوى الأداء
100	513	المجموع

النسب التي في الجدول أعلاه تُمثل رأي المبحوثين حول الفائدة التي تعود عليهم جراء تبني الإدارة لنظم معلومات مختلفة مواكبة لعصر السرعة والدقة والمنافسة، فكانت النتائج كالتالي: أنهم(55%) من مجموع المبحوثين كان رأيهم في الفائدة التي تعود عليهم جراء تبني الإدارة نظم معلومات مختلفة مواكبة لعصر السرعة والدقة والمنافسة وذلك بتطوير العمل والارتقاء بمستوى الأداء، أما نسبة(27,1%) يرونا الفائدة التي تعود عليهم هي ظروف عمل مواكبة، أما نسبة(17,9%) يرونا أن الفائدة التي عليهم جراء تبني الإدارة نظم معلومات مختلفة فيرونا أن هذه الفائدة تكمن في تدريب قاعدي.

يعتبر تطوير العمل والارتقاء بمستوى الأداء بالإدارة أن له أهمية، وكما يعتبر هدفا رئيسيا يسعى غالبية أعضاء الإدارة لبلوغه، وذلك من خلال تبني الإدارة نظم معلومات مختلفة مواكبة لعصر السرعة والدقة والتنافسية.

3- مدى توافر المعلومات بالإدارة من خلال التغذية المرتدة

3-1- الجدول رقم (66): سيولة المعلومات وأثرها على تحسين الأداء

المجموع		سيئة تماماً		مقبولة إلى حد ما		جيدة للغاية		تقييم سيولة المعلومات
								مدى تحسن الأداء
374	16	221	137	72,9%	66,66%	74,4%	71,35%	زيادة الأداء
139	8	76	55	27,1%	33,34%	25,6%	28,65%	انخفاض في الأداء
513	24	297	192	100%	100%	100%	100%	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يُمثل أثر سيولة المعلومات على تحسين الأداء بالإدارة، فنشاهد أن الاتجاه العام لعينة الدراسة المسحوبة يتمحور حول (72,9%) ترى أن أدائها تحسن وزاد، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (74,4%) عند الفئة التي ترى أن سيولة المعلومات بالإدارة مقبولة إلى حد ما، وفي المقابل نجد نسبة (27,1%) ترى أنّ أدائها لم يتحسن وقد نُقص، ومدعّمة هذه النسبة بنسبة (33,34%) عند الفئة التي ترى أن سيولة المعلومات بالإدارة سيئة؛ تتمثل رؤية الباحثين في هذا الجدول حول سيولة المعلومات بالإدارة أنها من جيدة للغاية إلى مقبولة إلى حد ما، إلا أن نلاحظ أن غالبية الباحثين من يرونها أنها مقبولة إلى حد ما، وهذا يرجع إلى عدة اعتبارات، فنجد الإدارة عامة يرى أعضاؤها أنها تركز على العلاقات التبادلية الموجود بين المستويات الإدارية من خلال تبنيتها نظام معلومات فعال ومتكامل الأجزاء والأطراف والأهداف، إضافة إلى أن هناك قابلية لدى الباحثين في أنه من الضروري اكتمال دورة حياة نظام المعلومات على مستوى العمل، ومن جهة سلبية أخرى نرى أهم المعوقات التي تعيق عملية تطبيق النظم المعلوماتية في الإدارة وجود مناخ سلطوي الذي جعل من الباحثين أنهم يرونها في سيولة المعلومات المرتدة من خلال نظم المعلومات أنها مقبولة إلى حد ما، رغم توفير المتطلبات المادية بأنواعها واستعداد للموارد البشرية من جهة

أخرى؛ يتفق غالبية المبحوثين على أن المعلومات المرتدة من نظم المعلومات يزيد من تسهيل أداء المهام الداخلية والخارجية لجعل الإدارة مواكبة للتطورات الخارجية من جهة ومن جهة أخرى تنمية روح العمل كفريق واحد لتحسين الأداء الداخلي والخارجي والذي يصاحبه رفع مستوى الأداء بالنسبة للأفراد.

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أنّ نظام المعلومات بالإدارة يوفر ما يلي:

- وجود اهتمام كبير لعملية الاتصال والتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، والذي من شأنه انسياب المعلومات بين أقسام المؤسسات وفروعها، خاصة الاتصال بأنواعه (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل والاتصال الأفقي)، والذي من شأنه تسهيل إجراءات الأعمال الإدارية الموجهة للأفراد، وكذلك سرعة صنع وتطبيق القرارات، وتحسين جودة الأداء من هذا كله.

لاحظنا كذلك في دراسة قام بها (الطاهر أجيم)¹، أنّه توصل إلى مجموعة من النتائج توافق إلى حد كبير ما توصلنا إليه في هذه الدراسة، حيث أنّ اللغة باعتبارها ناقلاً فعالاً في سيولة المعلومات بالإدارة أنّها تزيد وتحسن الأداء العام للمنظمة؛ فيجب التركيز عليها وتطويرها من جهة وتسهيلها لمستعملها بالمنظمة.

كذلك لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين في هذا الجدول الذي بين أيدينا، لاحظنا وجود اهتمام مع استغلال المبحوثين لفوائد نظم المعلومات، خاصة تلك التي تساهم في توفير المعلومة في الوقت والدقة المناسبة، الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليص التكاليف، والذي يتبعه سرعة في استجابة لمتطلبات الجماهير، وتحسين العلاقة معهم، بهدف تحسين الأداء؛ لاحظنا من خلال عرض لنسب الجدول أعلاه أنّ توفر المعلومات بالإدارة جيدة ومقبولة إلى حد ما لمن يحتاجه بالإدارة، هذا حسب رأي غالبية مجتمع البحث، وهذه دلالة على وجود نظام معلوماتي يستطيع حمل وتوفير المعلومات لمن يحتاجها بالإدارة، ومنه فيمكن القول أنّ المعلومة المتوفرة والواضحة والشاملة لمن يحتاجها بالإدارة، يكون لها الأثر في تحقيق الأداء الجيد بالإدارة.

¹ الطاهر، أجيم. مرجع سابق. ص ص1-754.

3-2- الجدول رقم (67): اطلاع المبحوث على مساهمة التغذية المرتدة

النسبة%	التكرار	اطلاع المبحوث
72,9	374	مطلع عن مساهمة التغذية المرتدة
27,1	139	غير مطلع مساهمة التغذية المرتدة
100	513	المجموع

في هذا الجدول و بعد استجوابنا للمبحوثين حول اطلاعهم وعدمه حول مساهمة التغذية المرتدة لنظم المعلومات في عمل بقية المصالح الأخرى على مستوى الإدارة، فاجب منه (72,9%) بأنهم مطلعون على مدى مساهمة التغذية المرتدة لنظم المعلومات في عمل بقية المصالح الأخرى على مستوى الإدارة، أما نسبة (27,1%) من مجموع المبحوثين كان لهم رأي آخر فقد لم يكونوا مطلعين على مساهمة التغذية المرتدة لنظم المعلومات في عمل بقية المصالح الأخرى على مستوى الإدارة، يتضح اطلاع غالبية المبحوثين بالإدارة على مدى مساهمة التغذية المرتدة لنظم المعلومات في عمل بقية المصالح الأخرى يرجع وجود ترابط بين المستويات الإدارية المختلفة وهذا الاطلاع لا يكون سهلا إلا بوجود وسائل اتصال الكترونية مواكبة للتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ أما عن الفئة التي تطلع على مدى مساهمة التغذية المرتدة لنظم المعلومات في عمل بقية المصالح الأخرى، فهي تشمل من فئة رؤساء المكاتب، حيث أن رئيس المكتب لا يقوم بالاطلاع على عمل رئيس القسم أو نواب المدراء.

3-3- الجدول رقم (68): أهمية ووظيفة التغذية المرتدة بالنسبة للمبحوث

النسبة %	التكرار	التغذية المرتدة
17,9	92	معلومات عن الأداء الحالي
27,1	139	معلومات عن الأداء المرغوب
55	282	معلومات عن الأداء الحالي تؤثر على الأداء اللاحق
100	513	المجموع

في الجدول الذي بين أيدينا والذي تمثل التغذية المرتدة بالنسبة للمبحوثين، فتبين أن التغذية المرتدة تمثل لنسبة (55%) من مجموع المبحوثين أنها معلومات عن الأداء الحالي تؤثر على الأداء اللاحق، أما نسبة (27,1%) من مجموع المبحوثين فتُمثل لهم التغذية المرتدة معلومات عن الأداء المرغوب، وفي الأخير نجد نسبة (17,9%) من مجموع المبحوثين تُمثل لديهم التغذية المرتدة معلومات عن الأداء الحالي.

من خلال غالبية المبحوثين نرى أنهم يرون أن التغذية المرتدة تتمثل في كونها توفر وتمنح لهم معلومات جاهزة حول أدائهم للعمل قبل البدء فيه وإضافة إلى كون التغذية المرتدة تمثل لهم كأداة تربط العمل المنجز والعمل المستقبلي، كما نستنتج من آراء المبحوثين أعلاه أنهم على دراية بأهمية ووظيفة التغذية الرجعية بالنسبة لنظم المعلومات بالإدارة وذلك يظهر في كون اتفاق الغالبية من المبحوثين على دور التغذية الرجعية حيث تمثل لهم أنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية بإدخال التعديلات على الاستجابات التي يصدرها نظام المعلومات.

3-4- الجدول رقم (69): أهمية التغذية المرتدة في العملية الاتصالية

النسبة %	التكرار	التغذية المرتدة بالنسبة للاتصال
72,9	374	مُهمة
27,1	139	ليس لها أهمية
100	513	المجموع

النسب في الجدول أعلاه تُمثل رأي المبحوثين حول اعتبار الاتصال من خلال عنصر التغذية المرتدة مؤشرا فعالا في اكتمال دورة حياة نظم المعلومات في الإدارة، فنسبة (72,9%) مجموع المبحوثين أنهم يرون أن الاتصال يُعتبر من خلال عنصر التغذية المرتدة مؤشرا فعالا في اكتمال دورة حياة نظم المعلومات بالإدارة، أما نسبة (27,1%) من مجموع المبحوثين لهم رأي آخر حيث لا يعتبرون الاتصال من خلال عنصر التغذية المرتدة، نرى أنه مؤشرا فعالا في اكتمال دورة حياة نظم المعلومات في الإدارة، كما يؤمن غالبية المبحوثين بالدور والحلقة الأخيرة في العملية الاتصالية والتي تعتبر بالنسبة إليهم منعطف وجوهرة أساسية لبدأ اكتمال دورة حياة نظم المعلومات في الإدارة بالاعتماد على العملية الاتصالية.

3-5- أولاً: الجدول رقم (70): أثر التغذية المرتدة على الطريقة المعمول بها في الإدارة

النسبة %	التكرار	استعمال التغذية المرتدة
24,2	124	كلياً
70,6	362	جزئياً
5,3	27	إطلاقاً
100	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين في التركيز على عنصر التغذية المرتدة وتغييره للطريقة المعمول بها في نطاق الإدارة، فنسبة (70,6%) من مجموع المبحوثين يرون أن التركيز على عنصر التغذية المرتدة غير من الطريقة المعمول بها في الإدارة بشكل جزئي، أما من المبحوثين من يرون في التركيز على عنصر التغذية المرتدة غير من الطريقة المعمول بها في نطاق الإدارة بشكل كلي كانت نسبتهم (24,2%)، وأخيراً نجد نسبة (5,3%) من مجموع المبحوثين أنهم يرون أن التركيز على عنصر التغذية المرتدة غير من الطريقة المعمول بها في نطاق الإدارة؛ هناك ميل في آراء المبحوثين على أن التركيز على عنصر التغذية المرتدة غير من طريقة المعمول بها في نطاق الإدارة هذا التغيير كان غالبه جزئياً حسب رأي المبحوثين وفي حالات أخرى أي التغيير كان كلياً في الطريقة المعمول بها في نطاق الإدارة، هذه دلالة على وجود نية من الإدارة على تبني نظام معلومات يعتمد على التغذية المرتدة لتقييم أعمال الموظفين. كما رأينا أن هناك نسبة لا بأس بها من المبحوثين لهم رؤية حول عنصر التغذية المرتدة على أنها عامل محفز للمؤسسات الباحثة عن المنافسة من خلال نظم المعلومات، هذه الرؤية الايجابية تجعل هناك توافق بين ما تقدمه الإدارة بتوفير كل متطلبات نظم المعلومات التي تجعلها تواكب التطور المتسارع، وذلك باهتمام الإدارة بإنشاء معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية، الأمر الذي يجعل من الإدارة في مكانة تكون قادرة على رفع تحدي المنافسة الخارجية.

ثانياً: الجدول رقم (71):التغذية المرتدة وأثرها في تحسين الأداء

المجموع		أهمية التغذية المرتدة		مدى تحسن الأداء	
		عدم أهمية الاكتمال	أهمية اكتمال		
374	126	248	72,9%	73,6%	تحسن الأداء
139	50	89	27,1%	26,4%	لم يتحسن الأداء
513	176	337	100%	100%	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا تمثل نسبة أثر دورة حياة نظام المعلومات من خلال التغذية المرتدة على تحسن الأداء بالإدارة، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام لعينة الدراسة المسحوبة يتمحور حول نسبة (72,9%) التي تحسن أدائها، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (73,6%) عند الفئة التي ترى بأهمية اكتمال دورة حياة نظام المعلومات، وفي المقابل نجد نسبة (27,1%) أنّ أدائها لم يتحسن، ومدعومة هذه الفئة بنسبة (28,4%) عند الفئة التي ترى أنّه لا توجد أهمية لاكتمال دورة حياة نظام المعلومات بالإدارة، فمن خلال استجواب المبحوثين حول رأيهم باكتمال دورة حياة نظام المعلومات على مستوى عملهم، يتبين أن حوالي ثلثين من المبحوثين، يرون أن الاكتمال ضرورة لا بد منها، وهذه الفئة هي الفئة نفسها تقريبا التي وقفنا على آرائها أنها تسعى إلى تنمية روح فريق العمل موحد ومتماسك. مما وهذه دلالة على وجود قابلية لدى جلّ المبحوثين بالإدارة على تقبل التقييم من الأطراف الأخرى وينتج عن هذا كله عمل جماعي فعّال، بمعنى أن التغذية المرتدة تعتبر بالنسبة للمبحوثين أداة تقييم ترى من خلالها الإدارة العليا سير العمل بالإدارة، هذا الاهتمام الكبير في تداول التغذية المرتدة يظهر في نظرة المبحوثين حول الوظيفة التي تقوم بها التغذية المرتدة ففئة كبيرة من المبحوثين ترى في التغذية المرتدة أنها وسيلة تقييمية، أي الجهات العليا تقوم بتقييم عمل الجهات الدنيا بالإدارة، كما توجد فئة تقارب الفئة الأولى ترى أن التغذية المرتدة تظهر فوائدها ووظيفتها في كونها إخبارية، أي تساعد وتنقل أخبار البيئة الخارجية للمؤسسة هذا يجعل الإدارة على دراية كبيرة بما يحدث و يطرأ من تغيرات

على بيئة الإدارة، لكي تكون في أهمية الاستعداد المتواصل على كل مستحدث و على كل طارئ، هذا من شأنه أن يجعل الموظف بالإدارة إلى تنمية الإبداع بشعوره الانتماء إلى الجماعة من خلال هذا التقييم الإيجابي، أما الفئة المتبقية فتري أن وظيفة التغذية المرتدة، تصحيح الاستجابات الخاطئة رغم إيجابية الموظف إلا أننا نلتمس من هذه الرؤية أن المرؤوس من هذه الإدارة لا يقوم بالإبداع، بمعنى أن المرؤوس يقوم بإنجاز عمل ما سواء كان ذلك العمل ناجحاً أو خاطئاً، فإذا ما كان خاطئاً في هذه الحالة حسب آراء هذه الفئة فإن جهد التصحيح يقوم به رئيس العمل. كما نجد دراسة قام بها (علاء عبد السلام مصطفى العباسي)¹ والتي أشرنا إليها سابقاً، أنه في دراسته توصل إلى أن نظم المعلومات المحاسبية لها دور في عملية اتخاذ القرارات السليمة بالإدارة، وأنها (نظم المعلومات بالإدارات محل الدراسة) تؤثر على معنويات المبحوثين وبالتالي على أدائهم، حيث أن نظم المعلومات يوفر ويزيد من أهمية التغذية المرتدة من أجل تحسين القرار والأداء معاً.

حسب رأي غالبية المبحوثين حول علاقة التغذية المرتدة وتحسين أداء العمل بشكل أفضل، تعتقد هذه الفئة أن التغذية هذه الفئة أن التغذية لمتردة والتي نتجسد في الأخبار ورفع التقارير حول العمل هي بمثابة تسهيل على رؤساء العمل تقييم أداء الأفراد نلاحظ رأي المبحوثين يرونا من خلال التغذية المرتدة أنها من جهة (حسب رأي فئة منه) أنها تصحح الاستجابات الخاطئة، ومن جهة أخرى (تري فئة منهم) أنها تعزز من الاستجابات الصحيحة، لذلك فكل عضو بالإدارة يسعى إلى تحسين أدائه بالعمل خاصة من وجهة نظر حوالي ثلثين من المبحوثين، هذه دلالة على وجود وعي بأهمية التغذية المرتدة بالنسبة للأداء، كما أن هناك من يرى التغذية المرتدة تزيد من التكيف الذي يقوي علاقات العمل ويعمل أعضاء الإدارة يعملون كفريق عمل مترابط، باعتبار أن التغذية المرتدة هي آخر حلقة في العملية الاتصالية، كما أنها جوهرية ونقطة بداية لحياة اتصال جديد لنظم المعلومات، الذي من شأنه أن يوحي بوجود فكرة وتربط بين أعضاء الإدارة (مرسل ومرسل إليه مع مرسل إليه ومرسل)، ويمكن القول أن هذه الدورة لحياة نظم المعلومات من خلال عنصر التغذية المرتدة للعملية الاتصالية تعطي أداء حسن بالإدارة.

¹ علاء، عبد السلام مصطفى محمد العباسي. مرجع سابق. ص ص 122- 134.

4- التغذية المرتدة وأهميتها

4-1- الجدول رقم (72): إرضاء جماهير الإدارة بواسطة التغذية المرتدة

النسبة %	التكرار	أثر التغذية المرتدة على الجماهير
77,8	399	تؤثر
22,2	114	لا تؤثر
100	513	المجموع

يُبين الجدول أعلاه رأي الباحثين حول عنصر التغذية المرتدة في كونه يترجم فعالية نظام المعلومات بحكمة من أجل الوصول إلى إرضاء جماهير الإدارة الداخلية والخارجية، فنجد نسبة (77,8%) من مجموع الباحثين يعتبرون عنصر التغذية المرتدة يترجم فعالية نظام المعلومات بحكمة من أجل الوصول إلى إرضاء جماهير الإدارة الداخلية والخارجية، أما الذين يرون أنّ عنصر التغذية المرتدة لا يترجم فعالية نظام المعلومات بحكمة من أجل الوصول إلى إرضاء جماهير الإدارة الداخلية والخارجية فقد جاءت نسبتهم ب (22,2%) من مجموع الباحثين؛ فمن خلال هذا العرض للنسب تظهر نتائج عنصر التغذية المرتدة في زيادة فعالية نظام المعلومات لكي يحقق إرضاء أكثر للعاملين بالإدارة من جهة، ومن جهة أخرى الوصول إلى إرضاء الجمهور.

من خلال عرضنا لنسب الجدول الذي بين أيدينا، نلاحظ أن الإدارة تعتمد على عنصر التغذية المرتدة والتي تتمثل اهتماماتها بزونها لكسب ثقته، وتعتبره عنصراً (الجمهور) مهماً وفعالاً في حلقة نظام المعلومات، فتقوم الإدارة بالسعي إلى تحقيق رضا الجمهور وذلك بالاعتماد على تصحيح الأخطاء الموجودة في نظام المعلومات مع تكرار الاستجابات الناجحة وتطويرها بمهارة.

4-2- الجدول رقم (73): تعامل المبحوث مع نظام المعلومات

النسبة %	التكرار	تصرف المبحوث
29,6	152	تطبيق النظام بالرغم من عدم نجاعته
70,4	361	التوقف عن تطبيقه إلى حين تعديله
100	513	المجموع

يُمثل الجدول الذي بين أيدينا رأي المبحوثين في حالة نظام المعلومات وتطبيقهم له، فنجد نسبة (70,4%) من مجموع المبحوثين أنهم يتوقفون عن تطبيق النظام إلى حين تعديله، أما نسبة (29,6%) من مجموع المبحوثين أنهم يقومون بتطبيق النظام بالرغم من عدم نجاعته.

إن التوقف عن تطبيق النظام إلى حين تعديله يجنب الإدارة وأفرادها هدراً للوقت وتضياعاً للمال، هذا ما ذهب إليه غالبية المبحوثين بعد استجوابهم، حيث أنهم يرون من الأحسن التوقف عن تطبيق النظام إلى حين تعديله.

4-3- الجدول رقم (74): تداول مفهوم التغذية المرتدة في الإدارة

النسبة %	التكرار	مفهوم التغذية المرتدة
91,4	469	متداولة
8,6	44	غير متداولة
100	513	المجموع

الجدول أعلاه يُمثل مدى تداول مفهوم التغذية المرتدة بالإدارة، فنلاحظ أنّ هذا المفهوم متداول بنسبة كبيرة لدى المبحوثين وذلك بنسبة (91,4%)، أما البقية فهم لا يرون أنّ مفهوم التغذية المرتدة متداول في الإدارة وذلك بنسبة (8,6%) من مجموع المبحوثين، فهناك فئة قليلة ترى أنّ مفهوم التغذية المرتدة لا يتم تداوله بالإدارة، هذه الفئة و لو هي قليلة (فهي أقل من عُشر) من مجتمع البحث فهي لا تستعمل هذا المفهوم، ومن جهة أخرى يظهر لنا اهتمام كبير لدى مجتمع البحث بالتغذية المرتدة، بما يرون لها من فوائد بالإدارة، أي أنّ هذا التداول لمفهوم التغذية المرتدة بالإدارة يصاحبه دور كبير واهتمام من قبل الإدارة والإفراد في التغذية المرتدة.

4-4- الجدول رقم (75): صورة التغذية الرجعية

النسبة%	التكرار	التغذية المرتدة
15,6	80	في صورة تفاعل
53,8	276	في صورة تقييم
30,6	157	كلاهما
100	513	المجموع

في الجدول الذي بين أيدينا والذي يُمثل رأي المبحوثين في معلومات التغذية الراجعة التي توضح المقدرة على الإحساس بالأخطاء، فنجد نسبة (53,8%) من مجموع المبحوثين أنهم يعتبرون معلومات التغذية الراجعة توضح المقدرة على الإحساس بالأخطاء في صورة تقييم، أما نسبة (30,6%) من مجموع المبحوثين فيرونا في معلومات التغذية الراجعة تأتي في صورة تفاعل وكذا في صورة تقييم، بينما (15,6%) من مجموع المبحوثين من يرونا أن معلومات التغذية الراجعة يأتي في صورة تفاعل.

يعتبر حوالي أكثر من (50%) من المبحوثين أن التغذية الراجعة أداة تساعدهم على أن يروا من خلالها صورة مجسدة لأعمالهم مما يمنحهم القدرة على تقييم أعمالهم من جهة ومن جهة أخرى إعطاء صورة واضحة وفرصة لغيرهم من زملائهم بالإدارة لتقييم عملهم، كما أن هناك فئة تقارب الثلث من المبحوثين تعتبر أن معلومات التغذية الراجعة تتجسد في كونها تقبل نقد الآخرين مما ينتج عنه تفاعل بين أعضاء الإدارة. وكما رأينا سابقاً أن الثقافة التنظيمية مشتركة بين العاملين بالمنظمة وأنهم يستطيعون تعلمها ويمكن أن تُغرس فيهم، وذلك من أجل خدمة وتسهيل التعاون والالتزام الجماعي.

4-5- الجدول رقم (76): الإسقاطات التي تتبناها الإدارة من خلال التغذية المرتدة

النسبة %	التكرار	استعمال التغذية المرتدة
14	72	وجود هدف مخطط له والتأكد من مدى تحقيق الهدف
6,6	34	وجود أداء مخطط له سيتحقق عند التنفيذ
21,1	108	سيتم تقييم الأداء وكشف الانحرافات
35,3	181	سيتم تصحيح الانحرافات بالسرعة المناسبة
23	118	كل ما سبق
100	513	المجموع

في الجدول أعلاه تُمثل نسبة رأي الباحثين حول الإسقاطات التي تتبناها الإدارة والتي تتعلق بالتغذية المرتدة في الميدان، فجاءت نسبة (35,3%) من مجموع الباحثين يرونا أن الإدارة تقوم بتصحيح الانحرافات بالسرعة المناسبة، أما نسبة (23%) من مجموع الباحثين فيرونا أنّ الإدارة تقوم بتبني جميع الإسقاطات المقترحة عليهم والمتعلقة بالتغذية المرتدة في الميدان وهذه الإسقاطات هي وجود هدف مخطط له والتأكد من مدى تحقيق الهدف إضافة إلى وجود أداء مخطط له سيحقق عند التنفيذ إضافة إلى ذلك سيتم تقييم الأداء وكشف الانحرافات، مع أنّه سيتم تصحيح الانحرافات بالسرعة المناسبة، ثم نجد نسبة (21,1%) من مجموع الباحثين أنّهم يرونا أنّ الإدارة تتبنى الإسقاط الذي يتم تقييم الأداء ويكشف الانحرافات، أما أصحاب رأي وجود هدف مخطط له والتأكد من مدى تحقيق الهدف فقد كانت نسبتهم (14%) من مجموع الباحثين، وأخيراً نجد نسبة (6,6%) من مجموع الباحثين أنّهم يرونا أنّ أهم إسقاط تتبناها الإدارة و المتعلق بالتغذية المرتدة في الميدان هو وجود أداء مخطط له سيحقق عند التنفيذ.

نلاحظ أن آراء غالبية المبحوثين حول أهم الإسقاطات التي تتبناها الإدارة هو أنهم يرون في التغذية المرتدة أن وظيفتها تتمثل بالإدارة حالياً تصحيح الأخطاء بأقصى سرعة.

5- أهداف التغذية المرتدة بالنسبة للأداء

5-1- الجدول رقم (77): تداول مفهوم التغذية المرتدة بالإدارة وأثره على تحسين الأداء

الأداء	تداول مفهوم التغذية المرتدة بالإدارة		المجموع
	متداول	غير متداول	
تحسن	300 %63,96	23 %52,27	323 %62,96
لم يتحسن	169 %36,04	21 %27,73	190 %37,04
المجموع	469 %100	44 %100	513 %100

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه والذي تمثل نسبة أثر تداول مفهوم التغذية المرتدة لنظم المعلومات بالإدارة على مدى تحسن أداء المبحوثين بالإدارة، فنجد أن الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (62,96%) ترى أن أداءها تحسن، ومدعمة هذه النسبة بنسبة (63,69%) عند الفئة التي ترى أن مفهوم التغذية المرتدة بالإدارة متداول، وفي المقابل نشاهد أقل نسبة هي (37,04%) من المبحوثين الذين يرون أن أداءهم لم يتحسن، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (36,04%) عند فئة المبحوثين الذين يرون أن مفهوم التغذية المرتدة متداول بالإدارة.

يعتبر الاتصال بالنسبة للمنظمة أنه روحها أو عمودها الفقري الذي ترتكز عليه جميع جوانب وأعضاء الإدارة، وهو الذي يربط بين جميع مستويات وأفراد الإدارة، كما أنه يربطها بمحيطها الخارجي، وقد تطرقنا في ما سبق لذكر عناصر الاتصال، وهي كالتالي: (مرسل، قناة اتصال، رسالة، ومستقبل)، إضافة إلى وجود عناصر أخرى تحيط بالاتصال، والذي يهمننا في هذا هو هاته العناصر الأربعة، فالمرسل عندما يرسل رسالته إلى طرف أو أطراف آخرين، ينتظر الاستجابة من

الطرف الآخر (المرسل إليه)، ويطرح على نفسه، هل وصلت رسالتي؟ هل فهمها كما أريده أن يفهمها؟ هل له قابلية بأن يتفاعل مع رسالتي؟...، وتعتبر الرسالة هاهنا جوهر الاتصال، وهي آخر حلقة في الاتصال الأول، ونقطة انطلاقة لاتصال جديد، في حين نجد المرسل إليه بدوره يقوم بالرد على الرسالة، هذا الرد على تجاوباً وتفاعلاً أو تطبيقاً لأمر ما، وهنا نستطيع أن نقول أنّ عملية الاتصال بدأت تأخذ منحى جديد ومهم، يتمثل في إعادة الرسالة المرسله إلى المرسل بشكل أو حلة أخرى، تسمى بالتغذية المرتدة أو العكسية أو الرجعية، لأنها ترجع بطريقة عكسية، تتقلب فيها الأدوار، بحيث يصبح المرسل إليه مرسل أما المرسل فيصبح مرسل إليه، فمن خلال هذه العملية العكسية للاتصال تظهر مدى فائدة أو أهمية العملية ككل، ونظراً لأهمية هذا الاتصال الثاني (التغذية المرتدة)، فإنّ نجاح العملية ككل يعتمد على مدى فهم وتجاوب الأطراف الاتصالية في هذه العملية، فالإدارة التي تعرف وتعتمد على التغذية المرتدة تعطي لها أهمية من حيث تبيان قيمتها للموظفين بالإدارة، وكما نلاحظ في نسب هذا الجدول أعلاه أن الاهتمام بالتغذية المرتدة يكمن من خلال كثرة تداول مفهومها داخل الإدارة، الأمر الذي يجعل من الأداء يتحسن باستمرار متواصل.

5-2- الجدول رقم (78): مراقبة نظم المعلومات الحديثة بواسطة التغذية المرتدة وأثره على الأداء

مراقبة نظم المعلومات بواسطة التغذية المرتدة		بصفة مستمرة		بصفة حينية		إطلاقاً		المجموع		التأثير على الأداء
بشكل كبير	153	69,23%	187	69,25%	16	72,72%	356	69,39%		
إلى حد ما	53	23,98%	61	22,60%	4	18,19%	118	23,01%		
إطلاقاً	15	6,79%	22	8,15%	2	9,09%	39	7,60%		
المجموع	221	100%	270	100%	22	100%	513	100%		

تمثل نسب الجدول أعلاه أثر المراقبة على نظم المعلومات بواسطة معلومات التغذية المرتدة على الأداء، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (69,39%) من المبحوثين ترى أنّ أداءها تأثر بشكل كبير، ومدعمة هذه النسبة بنسبة (72,72%) عند الفئة التي ترى أنّه لا يعتمد على معلومات التغذية المرتدة من مراقبة نظم المعلومات بالإدارة، وفي المقابل نجد نسبة (7,60%) يمثلها المبحوثين الذين يرون أنّ أداءهم لم يتأثر إطلاقاً، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (9,09%) عند الفئة التي ترى أنّه لا تستغل معلومات التغذية المرتدة لمراقبة نظم المعلومات بالإدارة.

تعتبر العمليات الإدارية بالإدارة أنشطة متكاملة ومتضافرة، لا يمكن الاستغناء على أي منها، والرقابة الإدارية هي النشاط الرابع الذي يقع في آخر مراحل هذه الأنشطة، والتي من خلالها يمكن للمسئول بالإدارة قياس نتائج أعمال الموظفين بها، وذلك من أجل معرفة أماكن القوة والنقص، بغرض التصدي وإصلاح للنقص أو تعزيز القوة، كما أنّ الرقابة تمنح لأصحاب القرار بالإدارة التطلع على سير خطة العمل مع مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة مسبقاً كما أنّ الرقابة يستعان بها في معرفة سير أدوات العمل المادية وغير المادية، إضافة إلى كون الرقابة أنها متممة للأنشطة والعمليات الإدارية الأخرى، كذلك أنّها تسعى إلى تحقيق الخطة بإحكام وفعالية تامة، مع رفع مستوى الأداء

بواسطة أدوات الإنتاج كنظم المعلومات مثلاً، التي تعتبر أداة من أدوات العمل غير المرئية والتي تحتاج بدورها (نظم المعلومات) إلى صيانة ورقابة من أجل معرفة الخلل بها؛ ومن جهة أخرى فإنّ الرقابة المستمرة على الأفراد في العمل تنقص من قدراتهم الإبداعية، حيث أنّ الفرد بالإدارة إذا ما شعر برقابة مستمرة في كل ما يعمل، سيشعر بالملل ويرى من فوّه من المسؤولين أنّهم يعتبرونه آلة عمل، لذلك لا يخرج طاقاته الإبداعية؛ غير أنّ الرقابة على نظم المعلومات أي الرقابة على آلات العمل تعتبر ضرورة لا بد منها، ففي هذه الدراسة نلاحظ أنّ الأداء في تحسن من خلال نسب الجدول أعلاه، غير أنّ الرقابة على نظم المعلومات بواسطة التغذية المرتدة، تتعدّم وهذا راجع على حسب نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالتدريب والفرضية الثانية الخاصة بنظم المعلومات، أنّ التدريب بالإدارة موجود لكن بالمستوى المطلوب، وكذلك نظم المعلومات الموجود بالإدارة متطور يفوق المستوى التدريبي لدى المبحوثين بالإدارة كما أنّه يفى بغرض العمل دون الحاجة إلى الرقابة المستمرة عليه من خلال معلومات التغذية المرتدة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنّ معلومات التغذية المرتدة لا تستغل بالشكل الصحيح من أجل مراقبة هذه النظم، فالإدارة محل الدراسة تسعى إلى إحداث نظم معلوماتية متطورة، مع تسهيل الرقابة عليها من أجل صيانتها أو توجيهها، فالرقابة على نظم المعلومات من خلال معلومات التغذية المرتدة، تعتبر إحدى الركائز التي يُرتكز عليها من أجل ضمان تطبيق نظم المعلومات، إلا أنّنا وجدنا كما بينا سابقاً أنّ أهم عائق في تطبيق نظم المعلومات بالإدارة هو سيطرة المناخ السلطوي، فهذه السيطرة تحول دون الاستفادة من معلومات التغذية المرتدة؛ ورغم هذا كله إلا أنّنا لاحظنا وجود تحسن في الأداء، هذا التحسن سببه تطور في نظم المعلومات بالإدارة مع وجود قابلية لدى المبحوثين بالسعي لبلوغ أداء أحسن.

5-3- الجدول رقم (79) مدى توافق أجهزة الاتصال واستغلال المعلومات وأثره على الأداء

المجموع	أجهزة الاتصال واستغلالها للمعلومات		الأداء	
	متوافقة	غير متوافقة	تحسن	لم يتحسن
374	131	243	%72,90	%27,10
513	181	332	%72,37	%27,63
			%73,20	%26,80
			%100	%100

تُمثل نسب الجدول أعلاه مدى توافق أجهزة الاتصال بالإدارة واستغلال المعلومات وأثرها على تحسن الأداء بالإدارة، فنلاحظ أنّ الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (72,90%) من المبحوثين يرون أنّ أداءهم قد تحسن، ومدعومة هذه الفئة بنسبة (72,37%) عند الفئة التي ترى أنّ أجهزة الاتصال المتوفرة بالإدارة غير متوافقة مع استغلال المعلومات، وفي المقابل نجد نسبة (27,10%) من المبحوثين يرون أنّ أداءهم لم يتحسن، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (27,80%) ترى أنّ أجهزة الاتصال بالإدارة متوافقة مع استغلال المعلومات.

تعتبر وسائل الاتصال حلقات وصل بين المرسلين والمستقبلين بالإدارة، فهناك رسائل بسيطة لا تحتاج إلى أجهزة اتصال متطورة، في حين نجد رسائل معقدة تحتاج إلى تقنية ومهارة مع أجهزة سريعة ومتطورة من أجل فك رموزها أو توصيلها إلى الجهة التي تحتاجها بسرعة ووضوح، فالأجهزة الاتصالية المتطورة تُمكن كذلك من توسيع نقاط الإشراف لدى المشرفين، مع تطبيق النظام الإداري المفتوح، والذي يعطي الفرصة لجميع أفراد المستويات الإدارية المشاركة في صناعة القرار بالإدارة؛ فنلاحظ من خلال معطيات أو إجابات المبحوثين في هذا الجدول أنّ الأداء في تحسن، ذلك من خلال الاتصال وأجهزته المتوفرة، حيث أنهم يرون بأنّ أجهزة الاتصال تتوافق مع استغلالها للمعلومات التي من شأنها أن تحسن الأداء، فكل فرد بالإدارة إذا ما أراد توصيل معلومة إلى جهة ما

يحتاج إلى وسيلة اتصالية تتناسب رسالته، ففي الدراسة التي قام بها (علاء عبد السلام)¹، فقد توصل إلى نتيجة أن هناك مظاهر قوة لنظام المعلومات، تتمثل في تحقيق قرارات إدارية صائبة ومُحكمة، والتي من شأنها أن تعزز من قيمة الأداء بالإدارة، فهذا يطابق ما نلاحظه من معطيات هذا الجدول باعتبار أنّ أجهزة الاتصال ومعداتّها هي أحد أنظمة المعلومات، فأجهزة الاتصال السريعة الأداء والتي تستقطب المعلومة وتعالجها ثم تقوم بتوصيلها إلى الجهة التي تحتاجها وبسرعة وبدون تغيير فحواها، يزيد من كفاءة الأداء، كذلك الأجهزة الاتصالية المتطورة تُسهّل على المُشرفين معرفة مدى تجاوب وتفاعل الموظفين مع رسائلهم، فالرسالة الاتصالية عند سيرها تمر عبر قناة اتصال يكون فيها للتشويش الدور الفعّال في تغيير محتواها، وهذا حسب نوعية قناة أو جهاز الاتصال، فكلما كان جهاز الاتصال متطور فإنّه يستطيع تخطي التشويش من أجل السير الحسن للمعلومات ذهاباً من المشرف أو المسؤول إلى الموظف وتكون على شكل أوامر أو تعليمات، أمّا إياباً فتكون على صورة تجاوب مع الرسالة أو تقديم اقتراحات، وهذه الحلقة الاتصالية ذهاباً وإياباً للمعلومات من شأنها ان تحسن من قيمة الأداء العام بالإدارة.

¹ مرجع سابق، ص-ص 122-134.

5-4- الجدول رقم (80) أثر وسائل الاتصال المستعملة بالإدارة على تحسين أداء المبحوثين

المجموع	كل ما سبق	الإلكترونية	المكتوبة	الشفوية	وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً بالإدارة	
					الأداء	الأداء
323	31	138	119	35	تحسن	62,96%
190	16	174	0	0	لم يتحسن	37,04%
513	47	312	119	35	المجموع	100%

تمثل نسب الجدول أعلاه أثر الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً المستعملة بالإدارة على مدى تحسن الأداء من خلال التغذية المرتدة، فيبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (62,96%) ومدعومة هذه النسبة بنسبة (100%) عند فئة المبحوثين الذين يرونا أن الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالاً بالإدارة هي الاتصالات الشفوية، وكذا الاتصالات المكتوبة، أي تكررت نفس النسبة لدعم الاتجاه العام للجدول، أما في المقابل نجد نسبة (37,04%) من المبحوثين الذين يرونا أن أداءهم لم يتحسن، ومدعومة هذه النسبة بنسبة (55,77%) عند الفئة التي ترى أن أكثر الوسائل استعمالاً بالإدارة هي وسيلة الاتصال الإلكترونية.

يعتمد الاتصال على عدة وسائل من أجل توصيل الرسالة من جهة إلى أخرى، وذلك حسب الحاجة والظرف، فعندما يكون المرسل والمرسل إليه وجهاً لوجه، ومتلازمان في العمل أي في كل وقت وهما مع بعضهما، ففي هذه الحالة نلاحظ أن الاتصال الذي يحدث بينها يغلب عليه الاتصال الشفوي، أما إذا كان هناك فروقات في المستوى الإداري بين المرسل والمرسل إليه، فقد يعتمد المرسل غالباً أثناء توصيله لرسالته على المكتوبة، حيث يأتي الاتصال هنا على شكل تعليمات أو أوامر أو ما شابه ذلك، إضافة إلى أن الموظف يقدم اقتراحات كتابة حول سير العمل تصعد إلى المشرفين على العمل، هذا عن الاتصال بأشكاله البسيطة، أما إذا كان المرسل والمرسل إليه متباعداً في المكان،

ويريد أحدها توصيل معلومة أو رأي ورسالة عامة، فإنه يعتمد على أجهزة الإلكترونيات الاتصالية في ذلك، ذلك لأنها تحمل ميزة السرعة في الأداء دون عناء التنقل البيولوجي لأطراف الاتصال؛ إذا فالرسالة الاتصالية هي التي تفرض وسيلة الاتصال، ففي الدراسة التي مرّت بنا ل(الطاهر أجيم)¹، فقد دعا إلى ضرورة الاهتمام باللغة بين المرسل والمستقبل، ومن أجل تحقيق الرسالة لمبتغاها يجب على المرسل اختيار الوسيلة الاتصالية الأنجع لذلك، مع مراعاة مستوى فهم المرسل إليه للرسالة، وذلك من أجل تحقيق أداء أفضل.

فمن خلال عرضنا لنسب آراء المبحوثين أعلاه، نجد أنّ أداءهم تحسن، وذلك من خلال توفر شتى الطرق أو الوسائل الاتصالية في الإدارة بغرض تحقيق التفاعل والتكامل بين أطراف الإدارة، فالفرد بالإدارة رغم توفر الوسيلة الاتصالية الإلكترونية لديه، إلا أنّ طبيعة الرسالة تفرض عليه أن يتصل بزميله عن طريق الاتصال الشفوي، أما إذا كان في الجهة الأخرى من الإدارة وكانت الرسالة تتطلب مراسلة كتابية كالتعليمات أو الاقتراحات، فيضطر إلى استعمال وسيلة الكتابة من حيث توصيل رسالته، أما إذا كان المرسل بعيد عن المرسل إليه، فيعتمدان على وسيلة الاتصال الإلكترونية نظراً لاختارها للجهد والوقت.

ومما سبق ذكره فإنّ الاتصال الشفوي والاتصال الإلكتروني يحققان تواصل أي تفاعل السريع بواسطة الأخذ والرد، حيث يقدم المرسل وجهة نظر مثلاً، فيقوم المرسل إليه بتعديلها أو تقبلها على المباشر، فيتضح للمرسل الأول مدى تفاعل المرسل إليه مع رسالته، فإمّا أن يقوم المرسل بتبسيط رسالته إذا كانت صعبة أو يُقدمها بطريقة أخرى، أو حتى في بعض الأحيان يتنازل عن جزء كبير منها، إذا ما أقنعه المرسل إليه في ذلك؛ وحتى أنّ الجمع بين شتى الوسائل الاتصالية الموجودة بالإدارة يحقق تكامل وتفاعل بين أطراف الإدارة بواسطة الأخذ والرد على الرسائل، فقد لاحظنا أنّ الأداء في الإدارة محل الدراسة يتحسن باستمرار من خلال تنوع الوسائل الاتصالية بالإدارة.

¹ الطاهر، أجيم. مرجع سابق. ص ص 1-754.

الجدول رقم (81): التقيد بدورة حياة نظام المعلومات وأثرها في تحقيق مرونة الأداء

المجموع	دورة حياة نظام المعلومات		التقيد بالدورة	عدم التقيد بالدورة	المجموع
	التقيد بالدورة	عدم التقيد بالدورة			
مرونة	297	167	90,54%	90,27%	464
عدم مرونة	31	18	9,46%	9,73%	49
المجموع	328	185	100%	100%	513

يوضح الجدول أثر تقيد الإدارة لدورة حياة نظم المعلومات في تحقيق المرونة في أداء العمل، فوجد أن الاتجاه العام للجدول يتمحور حول نسبة (90,44%) ترى أن نظم المعلومات يمتاز بمرونة الأداء، و مدعومة هذه النسبة بنسبة (90,54%) عند الفئة التي ترى أن الإدارة تتقيد بدورة حياة نظام المعلومات، وفي المقابل نجد نسبة (9,55%) ترى أن الأداء بالإدارة لا يتميز بالمرونة، وتُدعم هذه النسبة نسبة (9,73%) عند الفئة التي ترى أن الإدارة لا تحترم ولا تتقيد بدورة حياة نظام المعلومات، يرى غالبية الباحثين حسب النسب المعروضة أعلاه أن الإدارة تلتزم وتتقيد بدورة حياة نظام المعلومات، مع وجود هذه الفئة من الباحثين التي لها هذه الرؤية، نستشف أن نظام المعلومات بالإدارة يسير في الطريق الذي يربط جميع المستويات الإدارية ببعضها من أجل بلوغ ودعم الأداء الكفاء.

تُبين آراء الباحثين حول نظم المعلومات و مدى تحقيقها لمرونة أكثر للأداء، أن نظام المعلومات بالإدارة يسهل على الأفراد القيام بعملهم بكل سلامة، مما يؤكد على أن نظام المعلومات بالإدارة يحقق ترابط و تكامل بين أطراف الإدارة و أنه كذلك يقوم بدعم الأداء الكفاء و المرن لدى الباحثين، إحصائيات هذا الجدول تشير إلى أن أنظمة المعلومات قد أتاحت طرق عمل جديدة

ساعدت الموظف على أداء عمله، وذلك حسب غالبية آراء المبحوثين، مما يفسر الوجود نظام معلومات مواكب للتطور من حيث البرامج الجديدة متطورة مع وجود خبراء تسيير.

حسب الجدول الذي بين أيدينا، فإنّ غالبية آراء المبحوثين شاهدنا رأيين مختلفين وهما: أنّ الإدارة تتقيد بدورة حياة نظام المعلومات (وهو الغالب)، يصاحبه رأي مغاير يرى أن الإدارة لا تتقيد بدورة حياة نظام المعلومات، رغم هذا الاختلاف بين الرأيين إلا أنّهما يتفقان حول أنّ الأداء بالإدارة مرّن ومتحسن من خلال نظم المعلومات، إلا أنّنا (كما أشرنا) أنّ الرأي الغالب في ذلك هو من يرى أنّ الإدارة تتقيد بدورة حياة نظام المعلومات، هذه دلالة على أنّ تقيد الإدارة بدورة حياة نظام المعلومات، من مرحلة التنقيب والبحث عن البيانات مروراً بمرحلة إنتاج المعلومات وتوفيرها لمن يحتاجها، وصولاً إلى مرحلة إعادة إنتاج المعلومات والرقابة على نظم المعلومات، له الأثر في تحقيق المرونة في الأداء.

عرض نتائج الفرضية الثالثة

- ✓ أكثر وسيلة اتصال تستعملها الإدارة من أجل الحصول على المعلومات المرتدة هو الجمع بين شتى وسائل الاتصال المتوفرة بالإدارة، والذي يُناسب الحالة العملية بالإدارة.
- ✓ هناك توافق إلى حد ما بين أجهزة الاتصال بالإدارة واستغلال الأفراد للمعلومات المرتدة.
- ✓ هناك دراية لدى المبحوثين بالفائدة الكبيرة للتغذية المرتدة في تفعيل نظم المعلومات بالإدارة.
- ✓ تكاد تنعدم المراقبة على نظم المعلومات بالإدارة.
- ✓ تقوم الإدارة بتعديل نظم المعلومات عند عدم جدواه
- ✓ تنوع نظم المعلومات الحديثة المختلفة بالإدارة من أجل مواكبة التطور الخارجي
- ✓ تداول المعلومات بالإدارة بشكل متوسط
- ✓ معلومات التغذية المرتدة تستعملها الإدارة كأداة لتقييم أداء الأفراد، والتعرف على نقاط القوة والضعف لنظم المعلومات.

✓ تقوم الإدارة بالإطلاع على آراء متعاملينها من أجل تحقيق رضاهم، وذلك بإجراء تعديلات على نظم المعلومات من جهة، وتحقيق رغباتهم من جهة أخرى.

يقوم غالبية المبحوثين بالتوقف عن العمل عند عدم نجاعة نظام المعلومات إلى حين تعديله، كما يُولي المبحوثين بالإدارة محل الدراسة، اهتماماً للتغذية الراجعة ويعتبرونها معلومات تُفيدهم في أنها تمنح القدرة على الإحساس بالأخطاء من جهة، وأنها تأتي في صورة إعطاء تكامل وترابط وتفاعل بين أعضاء الإدارة من جهة أخرى.

عند تحليلنا لآراء المبحوثين لاحظنا أن نظم المعلومات الحديثة بالنسبة إليهم، أنّ لها وظيفة إثراء المعلومات بالنسبة للموظف بالإدارة، حيث أنّ أجهزة الاتصال بالإدارة تساهم في توفير المعلومات لمن يحتاجها بالإدارة، كما أنّ التطور المستمر في أجهزة الإدارة، يُعتبر أهم تحدي يواجه نظم المعلومات في الإدارة، وذلك حسب رأي غالبية المبحوثين، لأنّ الأجهزة المتطورة تسهل عملية الاتصال بالإدارة وخارجها، كما أنّ لوسائل الاتصال وظيفة البناء الاجتماعي؛ هذا ما أكدته النظرية البنائية الوظيفية حيث يرى روادها في الاتصال أنّ له: "... أهدافاً وظيفية محددة تقوم عليها المؤسسات والتنظيمات، والوسائل المختلفة التي تحمل أيضاً وسائل اتصالية تنقل إلى جمهور أو مُستقبلين مُعينين لديهم أيضاً تطلعات كبيرة للدور الوظيفي الذي يجب أن تقوم به مؤسسة الاتصال..."¹؛ ورأينا في تحليلنا لآراء المبحوثين أنّهم يرون أنّ أهم عنصر في العملية الاتصالية، يكمن عنصر التغذية المرتدة، والتي هي معلومات عن مدى تجاوب المرسل إليه مع الرسالة الاتصالية، كما يعتبر المبحوثين التغذية المرتدة أنّها أداة توفر معلومات عن سير العمل بالإدارة للمرسل ومن خلالها يستطيع المرسل (المسؤول) تقييم العمل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنّ للتغذية المرتدة وظيفة تكمن في توفير الأخبار حول البيئة الخارجية للمؤسسة، هذا ما أكدته النظرية البنائية الوظيفية حيث يرى (هارولد إزولي Harold lasouil) في العملية الاتصالية أنّها تعتب: "...تجميع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالبيئة سواء خارج المجتمع أو داخله، وهي تقوم بوظيفة الأخبار، أي أنّ تكون الأخبار في متناول الجميع..."².

¹ حسن، عماد مكاوي و ليلي حسين السيد. الاتصال ونظرياته المعاصرة. الدار المصرية اللبنانية. القاهرة(مصر). 2006. ص 127.

² عبد الله، محمد عبد الرحمان. سوسيولوجيا الإعلام والاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية(مصر). 2006. ص 147.

خاتمة

تعتبر الإدارة العقل المُسير والموجه للمنظمة، والإدارة هي مصدر إنتاج للمجتمع ككل، لذلك فالإدارة تسعى إلى رضا المجتمع من خلال تحقيق أهداف ترسمها مُسبقاً، كرضا الجمهور، ومواكبة التطور الحتمي المتسارع، وهذا التطور التكنولوجي يحمل عدة شروط، أهمها أنّ الإدارة الحديثة أصبحت لا تتعامل مع السيل العرم من المعلومات تعاملاً يعتمد على التدوين الورقي واليدوي، فأصبح الاعتماد الكلي في الإدارة الحديثة على الحاسوب الآلي ولواحقه، فالتطور التكنولوجي المتسارع يفرض على الإدارات تبني تكنولوجيا حديثة، تعتمد على الحاسب الآلي ونظم معلومات حديثة تُوفر لها المعلومات اللازمة في شتى معاملاتها الداخلية والخارجية. والإدارة العمومية الجزائرية هي معنية بهذا التطور ومُسايرته لرفع التحدي؛ ونظراً لأهمية وحيوية موضوع نظام المعلومات، وكذا قلة الدراسات المحلية في هذا الشأن، خاصة من الزاوية السوسيولوجية، حاولنا تسليط الضوء في هذه الدراسة على واقع نظم المعلومات الحديثة بالإدارة العمومية الجزائرية، ومن خلال ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين، قسم نظري يحتوي على خمس فصول، والثاني ميداني يحتوي على أربع فصول، حيث بدأنا الدراسة بمقدمة عامة للدراسة، ثم الفصل الأول قمنا فيه بمحاولة تبريرنا لأسباب اختيار هذا الموضوع، موضحين من خلال ذلك آفاق وأهمية الدراسة، وانتقلنا بعدها إلى طرح تساؤل رئيسي للدراسة يتمثل في: (ما واقع انتهاج الإدارة العمومية الجزائرية لأسلوب نظم المعلومات الحديثة؟). وقد تفرعت من خلال هذا التساؤل الرئيسي ثلاث أسئلة فرعية ولكل سؤال جعلنا له إجابة مؤقتة محاولين بذلك جعل الدراسة تتمشى مع واقع نظم المعلومات الحديثة بالإدارة العمومية الجزائرية، كما قمنا في هذا الفصل بالاستعانة بنظريتين سوسيولوجيتين وهما نظرية التعلم والنظرية البنائية الوظيفية، كما تطرقنا في هذه الدراسة إلى الاستعانة بدراسات سابقة في هذا المجال، ومنه انتقلنا إلى تحديد خصائص العينة وكيفية اختيارها، أما في الفصل الثاني فقمنا بإجراء مدخل عام للإدارة مسلطين الضوء في ذلك على الإدارة العمومية الجزائرية مراحلها وخصوصياتها، أما الفصل الثالث فتكلمنا فيه عن نظم المعلومات الحديثة وتقنياتها، وأنواعها مُبرزين في ذلك أهميتها بالنسبة للإدارة، وفي الفصل الرابع تطرقنا فيه عرض التدريب والاتصال في ظل نظم المعلومات الحديثة، والفصل الخامس بيّنا فيه الأداء بين التقييم والتحسين مبرزين في ذلك أهمية الأداء الكفاء بالنسبة للإدارة؛ ثم انتقلنا إلى الجانب الميداني للدراسة، والذي أسُئله بالفصل السادس والذي هو عبارة عن عرض لخصائص المبحوثين

وخصائصهم، ثم مررنا بفصل سابع عرضنا من خلاله مدى الاهتمام بالتدريب المستمر على الأجهزة وتطبيقاتها المتطورة لبلوغ الأداء الكفاء، ثم انتقلنا للفصل الثامن فيينا من خلاله أهمية نظم المعلومات الحديثة الفعالة كرابط بين المستويات الإدارية، وأخيراً أي آخر فصل بالنسبة للجانب الميداني للدراسة عرضنا من خلاله مدى الحرص على اكتمال دورة حياة نظام المعلومات لإحداث التنظيم الذاتي لنظم المعلومات، كما قمنا بعرض نتائج كل فرضية على حدا في ضوء التساؤلات والفرضيات والنظريات والدراسات السابقة.

وقد اعتمدت في عرض النتائج المتوصل إليها على ثلاث محاور رئيسية، وذلك لربط الجانب النظري بالجانب الميدان للدراسة من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تبيين النتائج المتوصل إليها محاولاً وضعها في قالب نظم المعلومات الحديثة؛ وهذه المحاور الثلاث هي (وضع النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة، ثم وضع النتائج المتوصل إليها في ضوء النظريات المعتمد عليها، ثم نقوم بمحاولة عرض النتائج المتوصل إليها من خلال التساؤلات وفرضيات الدراسة). وتتميز الطرق التقليدية في التخزين والمتمثلة بالكتابة الورقية المعروضة، والاستشارات الشفوية والتسيير الإداري التقليدي، أنها لم تتمكن من الإحاطة بهذا السيل العارم من المعلومات فصعّب على الإدارة تحقيق أهدافها، وظهر ضعفها، لذلك لجئت الإدارة العمومية الجزائرية إلى استغلال التكنولوجيا والتطور المتسارع في شتى المجالات، وذلك بإنشاء نظام يكون شاملاً لجميع المعلومات التي يحتاجها الإداري في عمله، والتي لها علاقة من قريب أو من بعيد في مجال عمله أو وظيفته، وبالإستعانة بالحواسيب وبرامجها المتطورة التي تعالج وتخزن المعلومات، هذا النظام الحديث والمتجدد باستمرار يقوم بتأمين المعلومات وترتيبها وتسهيل الوصول إليها لمن يحتاجها من أعضاء الإدارة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق رضا الجمهور من جهة أخرى؛ وكما رأينا سالفاً فإن نظام المعلومات هو تشكيل مُنظم، مُكوّن من مصادر المعلومات وأشخاص وبرامج، كل هذه العناصر تعمل معاً حسب مخطط مدروس لتسهيل وتوصيل المعلومات من مكان إلى آخر؛ ومع التطور المتسارع من حيث أنظمة المعلومات بالإدارات العالمية، ومع قلة الدراسات المحلية حول نظم المعلومات في الإدارة العمومية، حاولنا في هذه الدراسة تبيان الواقع الذي تتعامل به الإدارة العمومية الجزائرية من حيث تبنيتها لنظم معلومات إدارية حديثة ومواكبة للتطور الخارجي، موضحين من خلال ذلك أهمية نظم المعلومات وأثرها على نوعية القرارات الإدارية والأداء المؤسسي ككل داخل الإدارة العمومية الجزائرية.

فالإدارة العمومية الجزائرية من خلال ما سبق أنها تولي اهتماماً لتدريب أعضائها تخصصاً، وباستمرار على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كذلك لاحظنا امتلاك الإدارة محل الدراسة لأجهزة ذات إستعاب وكفاءة عالية، مع وجود خبراء في مجال المعلوماتية مهمتهم مراقبة وصيانة أنظمة التشغيل والمعلومات بالإدارة، كما أنّ نظام المعلومات بالإدارة محل الدراسة يمتاز بالفعالية والتكامل، وذلك بالاعتماد الكبير على عنصر التغذية المرتدة للمعلومات، والتي هي عبارة عن معلومات على شكل رقابة لسير العمل الداخلي، ومعرفة أخبار البيئة الخارجية كدرجة رضا الجمهور عن العمل المقدم له، خاصة وأن الإدارة العمومية الجزائرية تسعى في السنوات الأخيرة إلى رقمنة الإدارة وانتهاج منهج الإدارة الإلكترونية في جميع التعاملات الإدارية وتعميمها.

لاحظنا كذلك من خلال نزولنا إلى ميدان الدراسة أنّ هناك توافق بين هدف الإدارة حول تنمية العلاقات التبادلية بين المستويات الإدارية، وقابلية الموظفين في تنمية هذه العلاقات، خاصة وأن نظام المعلومات الحديث يفرض ذلك، ورغم ذلك إلا أننا وجدنا بعض المعوقات في تطبيق نظم المعلومات بالإدارة، وأبرز هذا العائق وجود مناخ سلطوي سائد بالإدارة، والذي من شأنه أن يعطل من سيران وسيولة المعلومات بين المستويات الإدارية، خاصة وأن المعلومة الضرورية إذا لم تصل في وقتها أو تعطلت فلا يكون لها أثر إيجابي فعّال في الأداء، وكذلك تُهدر بها الطاقات، كذلك من خلال عرضنا لنسب الجداول واكتشاف علاقات التأثير والتأثر، لاحظنا أن الأداء بالإدارة يتأثر بعدة متغيرات كاللتنظيم المتواصل، الثقافة التنظيمية للمنظمة، الرقابة على العملية التدريبية وتقييمها، الجمع بين الأسلوبين من ناحية التدريب (العملي والنظري) لتحقيق أداء سريع وحسن، كما أن الاستثمار في تدريب الطاقات الشبابية من شأنه أن يُثمر في الأداء الجيد ويكون أكثر فعالية، كذلك لأنظمة المعلومات وتطبيقاتها المتطورة باستمرار أثر إيجابي في تحقيق الأداء المرن والأفضل بالإدارة، كما أن الجمع بين شتى وسائل الاتصال المتوفرة بالإدارة لتحقيق التواصل بين الإدارة وجمهورها من أجل إرضائهم له الأثر الإيجابي في تحقيق الأداء الحسن.

ورغم توفر أجهزة ذات كفاءة عالية وخبراء في مجال المعلوماتية والتسيير، ووجود قابلية لدى الموظفين في الأداء التكاملي الكفاء بين المستويات الإدارية، إلا أننا لاحظنا بطئاً فادح في بعض المعاملات الإدارية.

وسنحاول الخروج بأهم التوصيات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، فقد لاحظنا في هذه الدراسة التي قمنا بها خاصة بعد نزولنا للميدان عدة ملاحظات سجلناها من الواقع أهمها:

فرغم توفير أجهزة ومعدات متطورة مع وجود خبراء في مجال المعلوماتية، ووجود توافق بين أهداف الإدارة مع قابلية العاملين بالإدارة حول تطبيق نظام المعلومات بالإدارة، إلا أن هناك بعض المعوقات في تطبيق نظام المعلومات، وأبرز هذه المعوقات سيطرت المناخ السلطوي بالإدارة محل الدراسة، حيث يسيطر أشخاص أو أفراد داخل الإدارة على بعض المعلومات التي يحتاج الآخريين في أداء عملهم، فعل الإدارة أو الجهات المعنية تدارك هذا العائق.

رأينا كذلك بحكم تقربنا من المبحوثين أن فئة كبيرة منهم لا تلتزم بأداء عملها، وهذا من شأنها أن يؤثر على الأداء العام للإدارة العمومية، ويعطل مصالح المواطنين، حيث لاحظنا وجود مكاتب كثيرة مغلقة إما أن أصحابها غائبين، وهذا يُثير تساؤل (أين مصلحة الرقابة عن الغياب في ذلك؟)... وإما أن أصحابها في الداخل ولا يُريدون مواجهة الجمهور!... لذلك نقترح على الجهات الوصية في ذلك إنشاء مكاتب شفافة وذات شفافية، كما هو الحال في الإدارة الغربية، حيث أن هناك مكاتب ذات جدران زجاجية وأن يكون مكتب المدير أو مسئول الإدارة في الأعلى للمراقبة.

لاحظنا وجود فئة قليلة من المبحوثين تحمل على عاتقها العمل بالإدارة، كما لاحظنا أن بعض من المعاملات وخاصة بعد تبني الحكومة لنهج الإدارة الالكترونية لاحظناها أنها لا تستحق في أداءها بضع دقائق ورغم ذلك فقد تأخذ وقت كبير في إنجازها.

ورغم هذه العقبات أو العوائق المُفتعلة أحيانا، إلا أننا لاحظنا هناك تقدماً فعلياً ولو بطيء في مجال تبني الإدارة العمومية الجزائرية لتطبيق نظم المعلومات المتجدد والمتطور.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولا/ باللغة العربية

أ-المصادر (قرآن كريم)

1. سورة النساء، الآية، 59.
2. سورة الأنفال، الآية 60.
3. سورة يوسف، الآية 59
4. سورة القصص، الآية 26.
5. سورة الشورى، الآية 38.

ب-الكتب

6. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. ط1. القاهرة(مصر): مجموعة النيل العربية، س2007.
7. أنس، جعفر. أسس تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، س1988.
8. أنجرس، موريس. منهجية بحث علمي في علوم إنسانية (تدريبات عملية). ط2. ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف و سعيد سبعون. الجزائر: دار القصة للنشر، س2006.
9. بن حسن، بدران بن مسعود. الحضارة الغربية في الوعي الحضاري الإسلامي المعاصر: أنموذج مالك بن نبي. الجزائر: دار بن مرابط للنشر والتوزيع، س2015.
10. بربر، كامل. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات مديرين. بيروت (لبنان): دار المنهل اللبناني، 2008س.
11. بن عيشي، عمّار. اتجاهات تدريب وتقييم أداء أفراد. الأردن: دار أسامة للنشر وتوزيع، س2012.

12. بن خده، بن يوسف. اتفاقيات إيفيان. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، س2002.
13. بوضياف، عمّار. أسس عامة للتنظيم الإداري: محاضرات قانون إداري. الجزائر: المدرسة العليا قسم القانون العام، س2009.
14. بوضياف، عمّار. التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق. ط1. المحمدية (الجزائر): جسور للنشر والتوزيع، س2015.
15. بوحوش، عمار. نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. ط1. بيروت (لبنان): دار الغرب الإسلامي، س2006.
16. بن محمد الشحي يوسف بن عبد الله. مهارات الاتصال التربوي في الأسرة والمدرسة. أريد (الأردن): عالم الكتب الحديث، س2011.
17. بسام، عبد الرحمان المشاقبة. نظريات الاتصال. ط1. عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، س2011.
18. بن حبيب، عبد رزاق. اقتصاد مؤسسة. بن عكنون (الجزائر): ديوان مطبوعات جامعية، س2002.
19. بن عيشي، عمّار. اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، س2012.
20. بوحوش، عمار. نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. ط1. بيروت (لبنان): دار الغرب الإسلامي، س2006.
21. بوحوش، عمار. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، س1984.
22. بربر، كامل. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. بيروت (لبنان): دار المنهل اللبناني، س2008.
23. البكري، ثامر. الاتصالات التسويقية والترويج. ط3. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، س2015.
24. حاروش، نور الدين. إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية. ط1. الجزائر: س2008.

25. حاروش، نور الدين ورقيقة حروش. علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة: الأردن. دار الأيام للنشر والتوزيع.س2015.
26. حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات - عمليات إدارية -وظائف منظمة). ط 1. الأردن: دار حامد للنشر وتوزيع، س2006.
27. حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي.ط1. الأردن: دار حامد للنشر وتوزيع، س2003.
28. حويتي، أحمد. دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،س2011.
29. حسن، أمين عبد العزيز. إدارة أعمال وتحديات القرن حادي والعشرين. القاهرة (مصر): دار قباء للطباعة والنشر، س2001.
30. الحسن، إحسان محمد. النظريات الاجتماعية المتقدمة. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، س2005.
31. خضير، عامر وحמיד الكبسي. سيكولوجيا التدريب. الرياض (السعودية): مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية، س2004.
32. ديليو، فضيل. الاتصال في المؤسسة. الخروب(الجزائر): مؤسسة الزهراء للنشر والتوزيع، س2003.
33. ديليو، فضيل. الاتصال: مفاهيمه ونظرياته ووسائله. القاهرة(مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، س2003.
34. زايد، محمد عادل. إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. القاهرة (مصر): س2003.
35. زكي، بدوي أحمد. معجم مصطلحات العلوم الإدارية. ط1. بيروت(لبنان): دار الكتاب اللبناني، س1984.
36. زرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية بحث علمي في العلوم الاجتماعية. ط3. قسنطينة(الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية، س2008.
37. عاشوري، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة. ط2. بيروت (لبنان): دار النهضة للطباعة والنشر، س1979.

38. عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: إثناء للنشر والتوزيع، س2007.
39. عبد الحي، أحمد. مصطفى رمزي. تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية(مصر): دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، س2007.
40. عاطف، زاهر عبد الرحيم. هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، س2009.
41. عبد الحي، رمزي أحمد مصطفى. تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية(مصر): دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، س2007.
42. عبد الرحمان، محمد عبد الله. سوسيولوجيا الإعلام والاتصال. الإسكندرية (مصر): دار المعرفة الجامعية، س2006.
43. العليان، ربحي، مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة. الطبعة1. عمان.(الأردن): دار صفاء للنشر وتوزيع، س 2007.
44. العليان، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. ط2. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر وتوزيع، س2012.
45. العليان، ربحي مصطفى. طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي. عمان(الأردن): دار صفاء للنشر وتوزيع، س2009.
46. العميان، محمود سليمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. الأردن: دار وائل للنشر وتوزيع، س2005.
47. عدون، ناصر دادي وعبد الله قويدر الواحد. مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
48. عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية، س1998.
49. عدون، ناصر دادي. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، س2004.
50. عدون، ناصر داري. المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها. الجزائر: دار المحمدية العامة.

51. عدمان، مريزق. التسيير العمومي " بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. ط1. المحمدية (الجزائر): جسور للنشر والتوزيع، 2015.
52. علي، رياض سلطان. نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة: التنظيم والتكنولوجيا. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، س2012.
53. العليان، رحي مصطفى. إدارة المعرفة. ط2. عمان(الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، س2012.
54. علي، عياصرة وآخرون. الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان(الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، س2006.
55. علام، اعتماد محمد وإجلال إسماعيل حلمي. علم اجتماع التنظيم: مداخل نظرية ودراسات ميدانية. مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، س2013.
56. العلاق، بشير. نظريات الاتصال: مدخل متكامل. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، س2010.
57. العلاق، بشير. الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية، س2009.
58. غالب، ياسين. نظم مساندة القرارات. ط1. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، س2006.
59. غنية، المهدي الطاهر. مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف. ط1. بنغازي(ليبيا): دار الكتب الوطنية، س2003.
60. سعد، إسماعيل على. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. بيروت (لبنان): مجد للنشر وتوزيع، س2007.
61. سعد الله، أبو القاسم. تاريخ الجزائر الثقافي: الجزء الأول. الجزائر: دار بصائر للنشر والتوزيع، س2007.
62. شعبان، خضير. مصطلحات في إعلام واتصال. باتنة(الجزائر): دار لسان عربي للترجمة والتأليف ونشر، س 1422/هـ.
63. شرف، عبد العزيز. نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم الإدارة. ط1. القاهرة (مصر): دار المصرية اللبنانية، س2003.

64. كشرود، عمّار طيب. **البحث العلمي ومناهجه**. ط1. الأردن: دار مناهج للنشر وتوزيع، س2008.
65. لوي، هارت. **وسائل التدريب الفعّالة**. ط2. ترجمة خالد العامري. القاهرة (مصر): دار الفاروق للنشر والتوزيع، س2007.
66. ماهر، أحمد. **نظم الأجور والتعويضات**. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، س2010.
67. محسن، صالح مهدي. العامري و الطاهر محسن المنصور الغالبي. **إدارة وأعمال**. ط 1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، س2007.
68. محمود، عودة. **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي**. الإسكندرية. (مصر): دار الكتاب الجامعي، س1971، ص16.
69. مكاي، حسن عماد وليلى حسين السيد. **الاتصال ونظرياته المعاصرة**. القاهرة (مصر): الدار المصرية اللبنانية. 2006.
70. مهدي، محسن العامري صالح و المنصور الغالبي الطاهر محسن. **إدارة وأعمال**. ط 1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، س2007.
71. النجار، فايز جمعة صالح. **نظم المعلومات الإدارية**. ط 2. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، س2007.
72. الندوي، عبد العزيز بدر. **عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية**. ط1. الأردن: دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، س2009.
73. صالح، عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم. **إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي**. ط2، الأردن: عالم الكتب الحديث، س2006.
74. لطف، طلعت إبراهيم، **علم اجتماع التنظيم**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، س 2007.
75. طرابيشي، مرفت وعبد العزيز سيد. **نظريات الاتصال**. القاهرة (مصر): دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، س2006.
76. الطاهر، إبراهيم نعيم. **تنمية الموارد البشرية**. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، س2009.

77. قابيل، فتحي محمد متولي. التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، س1990.
78. قباري، محمد إسماعيل. مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة السلوكية الإسكندرية(مصر): منشأة المعارف، 1988.
79. الطغياني، أحمد. التدريب الإداري المعاصر. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، س2007.
80. الظاهر، نعيم إبراهيم. تنمية موارد بشرية. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر وتوزيع، س2009.
81. هاشم، زكي محمود. أساسيات الإدارة. مصر: المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، س2005.
82. هوبكنز، برايان وجيمس ماركهام. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ترجمة خالد العامري. ط1. القاهرة(مصر): دار فاروق للنشر والتوزيع. س2008.
83. إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود. التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية (مصر): المكتب الجامعي الحديث، س2007.
84. إسماعيل، علي غربي قبيرة وبلقاسم سلاطينية. تنمية الموارد البشرية. القاهرة(مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، س2007

ج-المجلات العلمية

85. بن مسعود بدران بن الحسن، الحضارة الغربية في الوعي الحضاري الإسلامي المعاصر(سلسلة الدراسات حول مالك بن نبي)، تقديم بن مرابط، 2015.
86. بونية ألين (ترجمة علي صبري فرغلي، الذكاء الاصطناعي (واقعه ومستقبله)، مجلة علم المعرفة، الكويت، 15/ 2017.
87. مهدي فراس و حمودي سندس عبد العزيز ، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة، الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثاني، العدد 6/2016.
88. عبد المالك، مزهودة. "الأداء بين الكفاءة والواقعية". مجلة علوم إنسانية ، 1. جامعة محمد خيضر بسكرة. (نوفمبر 2011).

89. قوي ، بوحنية. "الاتصال و ديمقراطية المسار سياسي اتصال وتنمية"، (2001)، حقوق الإنسان في العالم العربي، محور العدد الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت.

90. علاء، عبد سلام و مصطفى محمد عباسي. "دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. (2016) عدد 24. المجلد رقم 4. العراق.

91. فراس، مهدي و سندس عبد العزيز حمودي. "دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة" ، المجلة العربية للعلوم والنشر و الأبحاث الإمارات عربية متحدة. المجلد الثاني. عدد 6.

د- الأطروحات والرسائل

92. أجغيم، الطاهر. "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية(جامعتا منتوري وياجي مختار نموذجاً)". أطروحة دكتوراه دولة. جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر). 2006.

93. أنهاري، تالت أمين. "تقييم نظام المعلومات تسيير في المؤسسة الجزائرية". أطروحة دكتوراه دولة. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان(الجزائر). 2002.

94. محمد مختار، إبراهيم أحمد. "أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الإستراتيجي لتسويق المصارف السودانية بولاية الخرطوم". أطروحة دكتوراه. جامعة السودان. (1439 هـ - 2017م).

95. قريش، سامي. "دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير. جامعة سكيكدة (الجزائر). 2013.

هـ-القوانين والمراسيم

96. المرسوم التنفيذي رقم (197-2000) المؤرخ في 25 جويلية 2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة.

97. المرسوم التنفيذي رقم (09-09) المؤرخ في 04 جانفي 2009 المتعلق بإنشاء جامعة الجلفة.

98. المرسوم التنفيذي رقم 91-83 الصادر بتاريخ 23 مارس 1991، يحدد مهام الشؤون الدينية.

99. المرسوم التنفيذي رقم 92-438 الصادر بتاريخ 30 نوفمبر 1992م.

100. المرسوم التنفيذي رقم 2000-200 الصادر بتاريخ 26 جويلية 2000م والذي يحدد قواعد التنظيم والتسيير لمصالح الشؤون الدينية والحبوس والأوقاف في كل ولاية.

101. قانون رقم 90-09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل: 7 أبريل سنة 1990 يتعلق بالولاية.

102. المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة 1410، الموافق ل 9 يونيو 1990.

103. جبهة التحرير الوطني: القانون الأساسي العام للعمل- قوانين وأوامر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1987.

م- المواقع الإلكترونية

104. الالوكية الأدبية واللغوية، www.alukah.net تمت زيارة الموقع يوم 20 أكتوبر 2018 على الساعة 17:41.

105. تمت زيارة الموقع يوم 20 أكتوبر 2018 على الساعة 17:17

106. منهل الثقافة التربوية، www.manhal.net تمت زيارة الموقع يوم 20/10/2018 على الساعة 18:27.

107. موضوع، www.mawdoo3.com تمت زيارة الموقع يوم 20/10/2018 على الساعة 17:21.

108. [http : wiki.wikipedia.org](http://wiki.wikipedia.org) تمت زيارة الموقع يوم 15 أكتوبر 2018 على الساعة 12:27.

109. شرف دين خليل، إحصاء وصفي، (شبكة دراسات وأبحاث اقتصادية)، www.rree.net تمت زيارة الموقع يوم 2016/20/15.

110. قاموس المعاني، قاموس عربي عربي، www.almaany.com تمت زيارة الموقع يوم 2017/05/07.

111. موضوع www.mawdoo3.com تمت زيارة الموقع يوم 20/10/2018، على الساعة 22:07.
112. معجم المعاني الجامع (عربي عربي) www.alamany.com تمت زيارة الموقع يوم 20/10/2018.
113. الكوتشي أحمد سعيدي، contenu sur facebook يوم 20/10/2018 على الساعة 17:28.
114. المعاني لكل رسم معنى، www.almany.com تمت زيارة الموقع يوم 20 أكتوبر 2018 على الساعة 17:32.
115. www.scribd.com تمت زيارة الموقع يوم 12/07/2016 على الساعة 16:31.
116. تمت زيارة الموقع يوم 22/10/2018، على الساعة 13:27 www.mdar.com.
117. wikipedeia.org/wiki تمت زيارة الموقع يوم 15 أكتوبر 2018 على الساعة 12:27.

1- Références en français

a- Des livres

118. Arcand ,Richard & Bourbeau Nicole, la communication efficace, de boeek université, Belgique, 1998.
119. Alazard Claude & DecFK, Manuel application, contrôle de gestion, Epreuve N7 5eme édition, Dunod, paris France , 2001.
120. Ben Achenhou A /Lotfi. Formation du sous développement en Algérie essai sur les limites du développement (1830/1962). O .P.U. Alger 1976..
121. Blondin Fali Sekiou, gestion des ressources, 2eme édition, Debook université, Montréal, 2001
122. CH. Besseyre, (vers une gestion stratégique des ressources humaines) les Editions d'organisations paris France , 1988.
123. Durand Jean Pierre - Robert Weil ,Sociologie contemporaines vicot paris France . 1994.
124. demester René, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, DUNOD, paris, France, 2002.
125. ekiou, Blondin Fali, gestion des ressources, 2eme édition, Debook université, Montréal, 2001, p336.
126. Hamadouche Ahmed, critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les p .v.d, thèse de doctorat d état, institua de sciences économiques université d Alger (1992).
127. lovot pierrel, gestion des ressources humaines, collection festion, éditions everolles université, France 1991.

128. Jean Pierre Durand- Robert Weil ,Sociologie contemporaines vicot France paris . 1994.
129. Marquez Edmond, le bilan social, l’homme l’entreprise, la cite DALLOZ paris France 1978.
130. Morin Pierre : le développement des organisation et la gestion des ressources humain , 2eme éditions, bardos, paris, 1976 .
131. Nancy, M ,Dixon, the organization learning cycle: How We com learn collectively 2nd edition, gower publishing LTD 1999.
132. René demester, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, DUNOD, paris, France, 2002
133. Macchielli Alex, la communication interne, les clés d’un renouvellement, Armand colin, paris France , 2000.

b- Symbolique

134. Dictionnaire le robert seuil de sociologie, éditions le robert seuil, paris France 1999.
135. Dictionnaire Quillait de la longue française , Editions librairie Aristide Quillait paris France 1975 .

2-References in English

a-Books

136. Gary Dessler, humane Behavior, improving performance at work, Virginia restone pub co 1980.
137. Laudon et laudon- management information Systems-the digital firm, idition 9, Pearson Education , USA, 2006.
138. Paul Timm .Brent, R .and Peterson. (1982). People Artwork: Human relation in organization: west publishing co, Minnesota.

139.b-Scientific journals and forums

140. David G . Carmichal et Maria C .A.Balatbael on the analyses of property unit soles over time. International journal of strategic property management, volume 15, issue 4 ,2011.
141. boonmak Supattra (2007). (the influence of management information systems and information technology on management performance and satisfaction). 7 th global conference on business e economics.

142. Claude Alazard & DecFK, manuel application, contrôle de gestion
,Epreuve n7 5eme édition, dunod, paris France, 2001.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2- بوزريعة

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة استبيان

بداية أتقدم ببالغ التقدير ووافر الشكر على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذه الاستمارة، والإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها، لاستكمال متطلبات أطروحة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع المنظمات والمنجمانت، والموسومة بـ " واقع نظم المعلومات الحديثة في الإدارات العمومية الجزائرية / دراسة ميدانية لبعض الإدارات العمومية لولاية الجلفة".

نعلمكم بأن المعلومات الواردة في استمارة الاستبيان خاصة بخدمة البحث السوسولوجي، ومؤكدا في ذات السياق أن جميع الاستمارات سوف تحفظ لدى الطالب الباحث بكل ما تشمل عليه من معلومات، لتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي الذي يستهدف التطوير والتحسين بما يحقق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

نجدد شكرنا لحسن تعاونكم وتجاوبكم...

الطالب سعدي رابحي

السنة الجامعية:

2019/2018

أولاً: المعطيات الخاصة بالكشف عن الحالة الشخصية لعينة الدراسة

- 1- الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () معهد تكوين ()
- 5- المنصب الإداري: موظف () رئيس قسم () رئيس مصلحة () إطار ()
- 6- الأقدمية في العمل:
- 7- طرق التحاقك بمنصب عملك: مسابقة () توظيف مباشر () تحويل ()

ثانياً: الكشف عن أهمية التدريب على كيفية التعامل مع نظم المعلومات وصيانتها لبلوغ معايير الأداء الكفاء.

- 8- هل لديك صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملك ؟ نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة (نعم) لماذا؟
- 9- كيف تعاملت مؤسستك مع إدارة التغيير لإدخال هذه التكنولوجيا الحديثة؟
توفير المتطلبات المادية () تحديث التقنيات والمناهج مع تدريب الأفراد على التحكم في استخدامها ()
- 10- هل أحسست بالحاجة إلى التدريب في كيفية استخدام هذه التكنولوجيا؟ نعم () لا ()
- 11- هل توافق على إجراء دورات تدريبية بهدف التكوين لإتقان مهاراتك كلما دعت الحاجة إلى ذلك؟ نعم () لا ()
- 12- هل تؤمن بالتدريب المتواصل في مجال عملك؟ نعم () لا ()
- 13- هل تضمن المؤسسة دورات تدريبية للتحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء أفضل لمواردها البشرية؟
نعم () لا ()
- 14- هل التدريب الذي تلقينته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة ساهمت في تحكّمك أكثر بمهام عملك؟ نعم () لا ()
- 15- هل ترى أن التدريب فعال لدرجة أنك تداركت جوانب النقص في عملك؟ نعم () لا ()
- 16- هل توفر لك المؤسسة الظروف المناسبة لإنجاح التدريب؟ نعم () أحياناً () لا ()
- 17- إلى أي حد ساعدك هذا النوع من التدريب على تطوير مهاراتك في الأداء؟ إلى حد كبير () إلى حد ما () إطلاقاً ()
- 18- هل تحسن أدائك في العمل بعد تلقّيك تدريباً؟ نعم كثيراً () نوعاً ما () إطلاقاً ()
- 19- هل تتوفر المؤسسة على الكوادر البشرية الكفؤة للقيام بتدريب عامليها؟ نعم () لا ()
- 20- ما هو غرضك الأساسي من مشاركتك في البرامج التدريبية؟
تحسين المستوى المادي فقط () الترقية بشقيها المادي والمعنوي ()
- المزيد من المعارف والمهارات لرفع مستوى الأداء () التمكين من ممارسة الأساليب المتطورة بمرونة كاملة ()
- 21- هل البرامج التدريبية التي تتبعها مؤسستك مواكبة للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة نعم، ما هو تقييمك للتدريب الذي وفرته لك؟ جيد () مقبول () غير كاف ()
- 22- هل تظن أن هذه البرامج متوائمة مع احتياجات المؤسسة لبلوغ الأداء الكفاء من خلال مواردها البشرية؟ نعم () لا ()
- 23- ما هي أهم الاعتبارات التي تضعها المؤسسة عند وضع برامج التدريب؟
 - أن يكون للبرنامج هدف واضح ومحدد قائم على تخطيط علمي حسب الاحتياجات ()
 - الدقة في اختيار المدربين والأدوات والأساليب التي تستخدم في البرنامج ()
 - أن يكون البرنامج مستمراً ومتنوعاً حسب احتياجات المستفيدين منه ()
 - كل هذه الاعتبارات مجتمعة ()
- 24- هل التدريب الذي تلقينته كان؟ داخل المؤسسة () خارج المؤسسة ().....
- 25- هل كان التدريب؟ طويل المدى () متوسط المدى () قصير المدى ()
- 26- برأيك هل كانت مدة التدريب كافية بالنسبة إليك؟ نعم () لا ()
- 27- هل التدريب جاء بناءً على؟ أهواء رؤساء العمل () حسب حاجة العمل الفعلية ()

51. هل تظن بأن نظم المعلومات المختلفة المتداولة في مؤسستك تشكل امتدادا لبعضها البعض؟ نعم () لا ()
52. يقال بأن نظم المعلومات تمثل تحديا عند كل المستويات الإدارية دون استثناء؟ نعم () لا ()
في حالة نعم أين يظهر تأثير هذا؟ السرعة في الأداء () الدقة في الأداء () هما معا ()
53. هل تركز مؤسستك على دعم العلاقات التبادلية الموجودة بين المستويات الإدارية من خلال تبنيها نظام معلومات فعال ومتكامل الأجزاء والأطراف والأهداف؟ نعم () لا ()
54. هل تعمل مؤسستك على تطوير تطبيقات نظم المعلومات باستمرار من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات وبيوت الخبرة العالمية في مجال صناعة البرمجيات والعتاد وشبكات الاتصال؟ نعم () لا ()
55. برأيك هل تساهم نظم المعلومات على مستوى مؤسستك في حل المشكلات الإدارية؟ نعم () لا ()
مهما كانت الإجابة كيف ذلك؟

56. برأيك ما هو الدعم الذي تقدمه لك نظم المعلومات في مجال عملك؟ استخدام أفضل لموارد البيانات ()
تحويل المعلومة إلى معرفة () عمل جماعي أفضل () فعالية وكفاءة أكثر () كلها معا ()
57. هل توفر المعلومات الملائمة والكافية يزيد من قدراتك في العمل؟ نعم () لا ()
58. ما مدى مساهمة نظم المعلومات المتوفرة في مؤسستك في تحسين أدائك؟ بشكل كبير () إلى حد ما () إطلاقا ()
59. هل تعتقد أن نظم المعلومات على مستوى مؤسستك تحقق مرونة أكثر في أداء عملك؟ نعم () لا ()
60. هل التحولات الجذرية التي أحدثتها نظم المعلومات غيرت من أسلوب عملك؟ نعم () لا ()
61. هل نظم المعلومات تساهم في إثراء معلومات الموظف وتدريبه؟ نعم () لا ()
62. هل أتاحت أنظمة المعلومات طرق عمل جديدة ساعدتك في أداء عملك؟ نعم () لا ()
63. برأيك ما هي أهم التحديات التي تواجه تبني نظم المعلومات في مؤسستك؟ الاستثمار في التقنية ()
تطور الأجهزة المستمر () التحدي الاستراتيجي () المنافسة () تصميم وتجهيز البنية التحتية ()
الاستثمار في نظم المعلومات () النواحي الأخلاقية () كل هذه النواحي مجتمعة ()
64. هل تحرص على تنمية روح الفريق من خلال تبنيك نظم المعلومات في مجال عملك؟ نعم () لا ()
65. هل توفر لك نظم المعلومات التي تتبناها مؤسستك معلومات ضرورية وكافية وفي الوقت المناسب؟ نعم () لا ()
66. في ظل التقلبات الهائلة في المجالات الإدارية في خضم الاتجاه نحو عولمة الأجهزة الإدارية وتعدد المتغيرات التي تواجهها هل تهتم مؤسستك بإنشاء معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية؟
نعم () لا ()
67. ما هي أهم المعوقات التي تعيق عملية تطبيق النظم المعلوماتية في مؤسستك؟ يمكنك اختيار أكثر من إجابة

- ضعف بيئة القرار () مقاومة التغيير () غياب فكر التخطيط الاستراتيجي () ضعف البنية التحتية المعلوماتية ()
البيئة الثقافية والاجتماعية () المناخ السلطوي () التكنولوجيا بتقنياتها وأدواتها ()
68. كيف تقيم نظم المعلومات على مستوى مؤسستك؟ جيدة () متوسطة () ضعيفة ()
في حالة (متوسطة) و(ضعيفة) ما ذا تقترح لتحسين ذلك؟

رابعاً: الكشف عن مدى اكتمال دورة حياة نظم المعلومات بضمان التغذية المرتدة لتحقيق معايير الأداء الكفاء.

69. ما هي أكثر وسائل الاتصال استعمالاً من طرف المؤسسة في حصولها على المعلومات المرتدة لنظم المعلومات؟
الشفوية () المكتوبة () الالكترونية () كل هذه الوسائل مجتمعة ()
70. هل هناك توافق بين أجهزة الاتصال بالمؤسسة واستغلال الأفراد للمعلومات المرتدة؟ نعم () لا ()
71. ما هي الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت في بيئة العمل فيما يخص التعامل مع المعلومات المرتدة؟

72. ما هي مختلف شبكات المعلوماتية المستخدمة في المؤسسة والتي تعزز عن طريقها عملية التغذية العكسية؟

الانترانت () الاكسترانت () كلاهما معا ()

73. ما هي فوائد استخدام شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت) INTRANET في تعزيز التغذية المرتدة؟
توفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف (الكفاءة) () تحقيق الأهداف (الفعالية) () الكفاءة والفعالية معا

74. وماذا عن فوائد استخدام شبكة المعلومات الخارجية (الاكسترانت) EXTRANET في تعزيز التغذية المرتدة؟
السرعة والمرونة () سهولة التعامل مع المحيط الخارجي للمؤسسة ()

الإبقاء على دراية بكل ما له علاقة بالمؤسسة () كل هذه الفوائد مجتمعة ()

75. برأيك هل من الضروري اكتمال دورة حياة نظام المعلومات على مستوى عملك؟ نعم () لا ()

76. هل تعتبر التغذية المرتدة أو الرجعية أو العكسية هي خير دليل على هذا الاكتمال؟ نعم () لا ()
كيف ذلك؟

77. هل يتم تداول مفهوم التغذية المرتدة في مؤسستك؟ نعم () لا ()

78. برأيك هل لعنصر التغذية المرتدة وظيفة؟ إخبارية () دافعية () تقييمية () تعزيزية () كل الوظائف مجتمعة ()
برأيك هل وظيفة التغذية المرتدة لنظم المعلومات تتضح من خلال؟

تصحيح الاستجابات الخاطئة () تكرار الاستجابات الناجحة () هما معا ()

79. برأيك هل عنصر التغذية المرتدة سيحسن من أداء العمل بشكل أفضل؟ نعم () لا ()

إذا كانت الإجابة بـ (نعم)، اشرح ذلك.....
80. برأيك هل لهذا المفهوم علاقة وثيقة بمفاهيم مثل؟ التلاؤم () التكيف () الاتصال () الأداء () كل نشاطات المؤسسة ()

81. عند استغلالك للمعلومات عن طريق التغذية الرجعية، ما هي درجة رضاك حول النتائج؟

كبيرة () متوسطة () ضعيفة ()

82. في نطاق التعامل مع المعلومات المنتجة من خلال نظم المعلومات هل تقوم بدور؟ المرسل () المستقبل () كلاهما ()

83. هل تعبير مؤسستك اهتماما كبيرا للتغذية المرتدة لنظم المعلومات على مستواها؟ نعم () لا ()

في حالة (نعم) هل تركز في ذلك على التغذية المرتدة؟ الداخلية () الخارجية () هما معا ()

84. برأيك هل للتغذية المرتدة بشقيها الداخلي والخارجي أهمية لتفعيل نظم المعلومات بمؤسستك؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم كيف يؤثر ذلك في الأداء؟ بشكل كبير () إلى حد ما () إطلاقا ()

85. هل تعمل مؤسستك على مراقبة نظمها المعلوماتية بالتركيز على التغذية المرتدة؟

بصفة مستمرة () بصفة حينية () إطلاقا ()

86. في حال عدم جدوى نظام معلومات معين هل تحرص مؤسستك؟ على تعديله جزئيا () تغييره كليا ()

87. يكون نظام المعلومات قادرا على تنظيم نفسه إذا تم التركيز على؟ إلغاء التغذية الرجعية () إضافة التغذية الرجعية ()

88. كيف ترى مؤسستك نظام معلومات دون تغذية رجعية؟ فعال تماما () غير فعال إطلاقا ()

89. حسب رأيك ما هي الفائدة التي تعود عليك جراء تبني المؤسسة نظم معلومات مختلفة مواكبة لعصر السرعة والدقة والمنافسة؟ تدريب قاعدي () ظروف عمل مواكبة () تطوير العمل والارتقاء بمستوى الأداء ()

90. ما هو تقييمك لسهولة المعلومات المرتدة من نظم المعلومات في مؤسستك؟

جيدة للغاية () مقبولة إلى حد ما () سيئة تماما ()

91. هل أنت مطلع على مدى مساهمة التغذية المرتدة لنظم المعلومات في عمل بقية المصالح الأخرى على مستوى مؤسستك؟

نعم () لا ()

92. ماذا تمثل التغذية الرجعية بالنسبة لك؟

■ مجرد اصطلياد للأخطاء

- وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية بإدخال التعديلات اللازمة عن الاستجابات التي يصدرها نظام المعلومات حيث تصبح هذه الاستجابات أكثر اقتراباً من الاستجابات المرغوب فيها
93. برأيك هل التعامل مع المعلومات المرتدة من نظم المعلومات المختلفة في المؤسسة يزيد من؟ يمكنك اختيار أكثر من جواب
- تسريع مختلف العمليات الإدارية ()
- تسهيل أداء المهام الداخلية والخارجية ()
- تحضير المشاريع المستقبلية ()
- رفع مستوى الأداء بالنسبة للأفراد ()
- الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة ()
94. هل تستعمل مؤسستك التغذية المرتدة؟
- كأداة لتقييم أداء الأفراد ()
- كأداة للتنمية للتعرف على نقاط القوة والضعف لنظم المعلومات لتصبح أكثر فعالية ()
- هما معا ()
95. ماذا تمثل التغذية المرتدة بالنسبة إليك؟
- معلومات عن الأداء الحالي ()
- معلومات عن الأداء المرغوب ()
- معلومات عن الأداء الحالي تؤثر على الأداء اللاحق ()
96. برأيك هل يعتبر الاتصال من خلال عنصر التغذية المرتدة مؤشراً فعالاً في اكتمال دورة حياة نظم المعلومات في مؤسستك؟
- نعم () لا ()
97. من وجهة نظرك، هل عنصر التغذية المرتدة عامل محفز للمؤسسات الباحثة عن المنافسة من خلال نظم المعلومات؟
- نعم () لا ()
98. برأيك هل التركيز على عنصر التغذية المرتدة غير من الطريقة المعمول بها في نطاق مؤسستك؟
- كلياً () جزئياً () إطلاقاً ()
99. هل تعتقد أن هذا يحسن من أداء الأفراد؟ نعم () لا ()
- إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تمثل هذا التحسين حسب رأيك؟ الكفاءة في الأداء () الفعالية في الأداء () هما معا ()
100. كيف ترى عنصر التغذية المرتدة في تجسيد العمليات الإدارية بمؤسسة عمك؟ جيد () متوسط () ضعيف ()
101. حسب رأيك هل يساهم هذا في تحقيق فعالية أكثر لنظم المعلومات بمؤسستك؟ نعم () لا ()
102. هل يمكن لعنصر التغذية المرتدة أن يترجم فعالية نظام المعلومات بحكمة من أجل الوصول إلى إرضاء جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية؟ نعم () لا ()
103. هل تضطلع المؤسسة بواجبها الاجتماعي اتجاه جماهيرها لكسب ثقتهم بإجراء التعديلات اللازمة لنظم المعلومات على مستواها؟ نعم () لا ()
104. وفيما يتعلق بنظام المعلومات فهل تعمل على؟
- تطبيق النظام بالرغم من عدم نجاحته ()
- التوقف عن تطبيقه إلى حين تعديله ()
105. هل التغذية الرجعية باعتبارها معلومات راجعة توضح المقدره على الإحساس بالأخطاء؟
- في صورة تفاعل () في صورة تقييم () كلاهما معا ()
106. ما هي الإسقاطات التي تتبناها مؤسستك والمتعلقة بالتغذية المرتدة في الميدان؟
- وجود هدف مخطط له والتأكد من مدى تحقيق الهدف ()
- وجود أداء مخطط له سيتحقق عند التنفيذ ()
- سيتم تقييم الأداء وكشف الانحرافات ()
- سيتم تصحيح الانحرافات بالسرعة المناسبة ()
- كلها مجتمعة ()
107. ماذا تقترح لاستدراك المعوقات المتعلقة بعنصر التغذية المرتدة فعلى مستوى مؤسستك؟
-
-
-

الملحق رقم (2): وثائق خاصة بعينة الإدارات المعنية

هيئات و أجهزة الجامعة

• المجلس العلمي للجامعة
• مجلس إدارية

• مجلس الإدارة [الهيئة الإدارية]
• مديرية الجامعة [الهيئة التنفيذية]
• الكليات

نيابات إدارية

نيابة مديرية الجامعة
للتنمية و الاستشراف و
التوجيه

مصلحة الإحصاء و
الاستشراف

مصلحة التوجيه و
الإعلام

مصلحة متابعة برامج
البناء و تجهيز
الجامعة

نيابة مديرية الجامعة
للعلاقات الخارجية و
التعاون و التنشيط و
الاتصال و المظاهرات
العلمية

مصلحة متابعة
أنشطة البحث و
تأمين نتائجه

مصلحة التعاون و
التبادل بين
الجامعات و
الشراكة

نيابة مديرية الجامعة
للتكوين العالي في ما
بعد التدرج و التأهيل
الجامعي و البحث
العلمي

نيابة مديرية الجامعة
للتكوين العالي في
التدرج و التكوين
المتواصل و الشهادات

مصلحة التعليم و
التدريب و التقييم

مصلحة الشهادات و
المعادلات

مصلحة التكوين
المتواصل



الجامعة

كلية علوم الطبيعة و الحياة

دائرة الفلاحة السهبية و البيطرة

دائرة علوم الارض و الكون

دائرة البيولوجيا

كلية العلوم و التكنولوجيا

دائرة العلوم و التكنولوجيا

دائرة علوم المادة

دائرة الرياضيات و الاعمال الالهي

كلية الاداب و اللغات و الفنون

دائرة اللغة و الادب العربي

دائرة اللغات الاجنبية

دائرة الفنون

كلية الحقوق و العلوم السياسية

دائرة الحقوق

دائرة العلوم السياسية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

دائرة العلوم الاقتصادية

دائرة العلوم التجارية

دائرة علوم التسيير

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

دائرة العلوم الاجتماعية

دائرة العلوم الانسانية

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تَمَّ بِحَمْدِ اللَّهِ وَكَرَمِهِ

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّهِ

الْعَالَمِينَ