

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة - تيزي وزو - 2000-2016.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : سياسات عامة و إدارة الجماعات المحلية

تحت إشراف:

د.إعباسن زاهية

من إعداد الطالبتين:

- فاضلي صونية

- قبايلي ليندة

لجنة المناقشة

د.إعباسن زاهية مشرفا و مقرا

أ. سايل مليكة رئيسا

أ.لعرابي كريمة عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

كلمة شكر

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أحاطنا بنوره ومنحنا الصبر والقوة
والعزيمة لإتمام هذا العمل

ونتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "عباسن زاهية" التي لم تبخل
علينا بنصائحها وتوجيهاتها من بداية إلى نهاية بحثنا ونتمنى لها كل
التوفيق والنجاح في كل مشاريعها المستقبلية .

كما لا ننسى شكر أساتذة قسم العلوم السياسية والأساتذة المناقشين
فنقول لكل واحد بإسمه شكرا جزيلاً

و نشكر أيضا المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية
E.A.T.I.T -بذراع بن خدة- الذين كانوا عوناً لنا في إنجاز هذا البحث.
وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء داخل الحرم الجامعي أو
خارجه وإلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

صونية و ليندة.

الإهداء

بأسمى معاني الحب والإخلاص أوجه إهدائي إلى :

- أمي وأبي حفظهما الله لي .

- إخواني : صوفيان وعلي .

- إلى أخواتي : مليكة ،نورة ، وهيبة، صابرينة .

إلى كل عائلتي الكبيرة ،صغيرهم وكبيرهم .

إلى كل من ساندني طوال مشواري الجامعي وصبر علي ووقف إلى جانبي .

إلى زميلاتي في الجامعة وصديقاتي العزيزات : ليندة و سوهيلة و سيليا.

إلى كل من أعرفه من قريب أو من بعيد.

إلى شريكتي في العمل "ليندة" وكل عائلتها

إلى الذين نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من أحب العلم وسهر الليالي من أجله .

الإهداء

الحمد لله الذي سدد خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع و الصلاة و السلام
على نبيه الكريم

الذي أعطى جوامع العلم و توابع الحكم على الله و أصحابه شموع العلم.
إلى من ربياني على مكارم الأخلاق و زرعاً في نفسي معاني الحب و
العمل و الاجتهاد

والديا الغاليان حفظهما الله

و إلى أختي: كنزة، حياة وأخي الوحيد: لونس .

و إلى كل أخوالي و خالاتي و أبنائهم.

و إلى كل أعمامي و عماتي و جميع أبنائهم.

و إلى جميع صديقاتي الغاليات خاصة : سوهيلة ، سيليا ، صونية

اللواتي و قفنا إلى جانبي طيلة مشواري الدراسي.

و إلى زميلتي و صديقتي العزيزة التي شاركتني في إنجاز

هذا العمل المتواضع صونية وإلى كل عائلتها الكريمة .

ليندة

مقدمة

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في وقتنا الحالي، إذ تشكل مورد مهم و أساسي لأي منظمة تريد البقاء و الاستمرارية و التطور و الازدهار في مجالها، حيث أصبح عامل نجاحها قائم على أساس القيمة التي تضيفها هذه المعلومات في إكتساب المعرفة و الميزة لها التي تعد من الأهداف و الإستراتيجيات التي تسعى أي منظمة معاصرة اليوم نحو تحقيقها، وما زاد من أهميتها هو ما أفرزته تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من تطور وسائل نقلها و تبادلها و إتاحتها لكافة مستخدميها في الوقت المناسب بأقل تكلفة و أكثر نوعية و الرفع من مستوى الخدمات المقدمة ، و من هنا تبرز الأهمية الكبيرة لوجود نظم معلومات إدارية التي تشكل ذلك الإطار الذي يمكن من خلاله الإستفادة الجيدة من تطبيقات هذه التكنولوجيات الحديثة كونها تشكل تلك القاعدة التقنية و البشرية لجمع و نقل المعلومات و إيصالها إلى مستخدميها بأكثر دقة و مصداقية بأقل وقت و أكثر نوعية، و الابتعاد عن إجراءات العمل القديمة التي تشكل عرقلة أمام تطور و تقدم الإدارة لذا تشكل نظم المعلومات من الركائز الأساسية للإدارة الناجحة فهي تساهم بشكل كبير في توجيه المنظمة نحو تنمية إدارتها من خلال ما تتيحه هذه النظم من تبسيط و تسهيل الإجراءات و المعاملات الإدارية و الرفع من قدرات و كفاءات الكوادر البشرية و تنميتها نحو الأداء الأحسن للقيام بالمهام المقدمة لها و توجيه المنظمة نحو التماشي مع متطلبات البيئة المحيطة، من اجل الوصول إلى تحقيق التنمية الإدارية التي تعد الهدف الأسمى الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه ، من خلال رفع كفاءة أجهزتها و أنظمتها الإدارية و التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي لها و توجيه المنظمة نحو التغيير الإيجابي و إيصالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة ، و هذا في ظل وجود نظام متكامل و حديث للمعلومات يسهل العمل الإداري و يزيد من فعالية التنظيم مما يزيد من قدرات المنظمة على الخلق و الإبداع و التميز و التطور .

و المؤسسات العمومية الجزائرية كغيرها من المؤسسات و المنظمات العالمية، مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تتماشى مع التغييرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإستفادة من نظم المعلومات الإدارية في إدارتها لما تتيحه هذه النظم من تطورات و تغييرات في مجال القيام بالأعمال و الأنشطة المختلفة فيها و هذا من اجل الوصول إلى تحقيق تنمية إدارية التي تعتبر في نفس الوقت هدفا أساسيا لأي منظمة و مطلبا ضروريا لتحقيق التنمية الشاملة، و سيتم دراسة هذا الموضوع على حالة من حالات المؤسسات العمومية الجزائرية و المتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T -بذراع بن خدة- انطلاقا من البحث عن واقع نظم المعلومات الإدارية فيها و دورها في تحقيق التنمية الإدارية في ظل فترة زمنية محددة من 2000-2016.

1- أهمية الدراسة:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة من الناحيتين العلمية والعملية، تظهر الأهمية العلمية للموضوع من خلال الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تغيير أسلوب العمل الإداري و مدى مساهمتها في تدعيم العمليات الإدارية المختلفة و دورها في تنمية الموارد البشرية و توجيه المنظمة نحو التماشي مع متطلبات البيئة المتغيرة المحيطة بها، و هذا الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المنظمة زاد من اهتمام الباحثين بها أكثر كنمط جديد داخل الإدارة ، من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية الإدارية التي تعتبر أساس و جوهر حدوث التنمية الشاملة التي تسعى مختلف الدول و الأنظمة لتحقيقها.

أما الأهمية العملية للموضوع تتمثل في أهمية نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة ، ليس فقط فيما يتعلق بتوفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية للمؤسسة و اتخاذ القرارات ، وإنما يتعلق بالمستوى الاستراتيجي لنظم المعلومات في تطوير أداء المؤسسة باستخدام و سائل و أدوات تقنية و بشرية متطورة ، تساهم في تطوير و تدعيم عملياتها و أنشطتها الإدارية بشكل فعال ، و الوصول إلى خلق جهاز إداري قادر على مواجهة التغيير وتحديات البيئة المتغيرة المحيطة بها .

2- أهداف الدراسة:

-تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بدراسة نظم معلومات الإدارية والتنمية الإدارية ، و العلاقة المرتبطة بينهما.

- مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تدعيم العمليات الإدارية داخل المنظمة، و الكشف عن أهم المزايا التي حققتها هذه النظم في تطوير الجهاز الإداري.

-التعرف على مدى وعي مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة باستخدام نظم المعلومات الإدارية كوسيلة للتطور و التغيير في منطقتي عملها للوصول إلى تحقيق تنمية إدارية التي تعد من أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر.

-البحث عن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في التنمية الإدارية في المؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة.

3-أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لموضوع نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية إلى اعتبارات موضوعية و أخرى ذاتية:

1-الاعتبارات الموضوعية:

من الأسباب التي أدت إلى اختيارنا للموضوع هو الإلمام أكثر بمختلف جوانب الدراسة باعتبار أن نظم المعلومات الإدارية الحديثة أصبحت في الوقت الراهن ضرورة ملحة في التطبيق لكل أنواع المؤسسات وذلك حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار و تحقيق النجاح في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات .

إبراز أهمية نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T بزراع بن خدة و فتح آفاق جديدة للتنمية الإدارية ،و البحث عن سبل تطوير و تحسين أداء الإدارة الجزائرية و رفع من مستوى عملها وأدائها والوصول إلى الاستفادة من مزايا نظم المعلومات في إدارتها، التي أصبحت من المتغيرات الضرورية لأي إدارة تسعى إلى التميز و التقدم.

2- الاعتبارات الذاتية:

-ميولنا الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإدارة و التسيير، و التي منها نظم المعلومات و التنمية الإدارية وذلك من خلال رغبتنا لدراسة نظم المعلومات الإدارية و البحث فيها و التركيز على أهمية و جودها في المنظمات المعاصرة و هذا بتسليط الضوء على الإدارة العمومية الجزائرية ، باعتبارنا مواطنين نتعامل مع هته الإدارة و كطلبة باحثين في هذا المجال لدينا الميول لمعرفة واقع هذه الإدارة و مدى نجاحها وفشلها ومحاولة البحث عن سبل تطويرها و تحسينها بتقديم البدائل و الاقتراحات المناسبة لذلك.

-قلة الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع بالتحديد، فمعظم الدراسات التي تناولت نظم المعلومات الإدارية ركزت على جانب اتخاذ القرار ،و بذلك فالموضوع يعد إضافة جديدة حول دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية ،إضافة إلى المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

4-أدبيات الدراسة:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بنظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ،و استراتيجيات التنمية الإدارية و غيرها ،أما الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع بصفة خاصة فهي قليلة ،لذلك سيتم التطرق للدراسات السابقة حول كل من نظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية و التي منها:

-الدراسة التي قام بها الدكتور "سعد غالب ياسين" بعنوان "تحليل و تصميم نظم المعلومات"¹، و التي ركز فيها على المسائل المنهجية و العلمية و التقنية و النظرية لتحليل و تصميم و تطوير و تشغيل و تقييم نظم المعلومات المحوسبة خاصة منها نظم المعلومات الإدارية، و من بين النتائج التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة أنه من الضروري العمل دائماً خاصة في حقل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة معالجة إشكاليات تحليل و تصميم هذه النظم و دراسة الأدوات التي يستخدمها المحلل في عملية تطويرها و بنائها و هذا بالتركيز أكثر على أدوات هندسة البرمجيات التي تعد الأساس التقني و الأصلي لنظم المعلومات وهي أثنى ما يملكه محلل و مصمم النظم .

و تكمن إضافتنا لهذه الدراسة، من خلال ربط الجانب التقني و الفني لنظم المعلومات بالجانب الإداري وتحديد الدور الذي تكتسبه نظم المعلومات في مجال تنمية الإدارة .

-الدراسة التي قام بها الدكتور موسى اللوزي بعنوان "التنمية الإدارية"²، التي ركز فيها على تحديد الإطار النظري و المفاهيمي للتنمية الإدارية و تحديد عملياتها و أبعادها و علاقتها بالمجالات الأخرى وتوصل إلى أن التنمية الإدارية تعد مطلباً إجبارياً ينبغي العمل على تحقيقه و ذلك لأهميتها و ترابطها بالقطاعات الأخرى، فالخطط التنموية و المشاريع الاقتصادية تتطلب ضرورة إعادة النظر في التنظيمات الداخلية وإحداث تنظيمات إدارية جديدة تتضمن هياكل تنظيمية ملائمة و عمليات إدارية تعتمد على المنهج العلمي و الترابط بين الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية يتطلب ضرورة العمل على توفير موارد بشرية قادرة و مدربة و متخصصة و وجود قيادة كفؤة .

و تكمن إضافة موضوعنا لهته الدراسة، من خلال التركيز أكثر على تحديد دور نظم المعلومات الإدارية في التنمية الإدارية كمتغير واحد من بين المتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالتنمية الإدارية و تسليط الضوء على أهم إسهامات هذه النظم في هذا المجال.

-الدراسة التي قامت بها "حنان خليل محمد دية"، بعنوان "العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام"³، ركزت هذه الدراسة على التعرف على واقع نظام المعلومات الإدارية المستخدمة في الوزارة الداخلية من خلال (مجالات دقة المعلومات المستخدمة، الشمولية، وضوح المعلومات و التوقيت المناسب)، وواقع التنمية الإدارية في الوزارة من خلال (التخطيط للموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، القوانين، الأنظمة و المعتقدات، الثقافة و القيم و التدريب و تقييم الأداء). و التي توصلت من خلالها أن هناك علاقة طردية متداخلة بين نظم

¹-سعد غالب ياسين تحليل و تصميم نظم المعلومات (الأردن: دار المناهج، 2000).

²-موسى اللوزي، التنمية الإدارية (عمان: دار وائل للطباعة و النشر، 2000).

³-حنان خليل محمد دية، العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام، رسالة ماجستير (جامعة القدس: عمادة الدراسات العليا، 2011).

المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية في الوزارة، بحيث أظهرت النتائج مساهمة نظم المعلومات في إنجاز الأعمال في الوقت المناسب، إضافة إلى مساهمتها الكبيرة في سهولة تبادل المعلومات بين الإدارات و المديرات، و تلخصت الدراسة إلى النقائص التي يعاني منها نظم المعلومات في الوزارة و التي أثرت في مجال التنمية الإدارية فيها .

و تكمن إضافة موضوعنا لهذه الدراسة، من خلال أن الدراسة التي قامت بها الباحثة تمحورت حول دور نظم المعلومات الإدارية في مختلف الجوانب و المتغيرات المتعلقة بالتنمية الإدارية، لهذا فإن دراستنا تشكل إضافة لها من خلال التركيز أكثر على أهم المتغيرات الرئيسية التي تبرز فيها علاقة و دور نظم المعلومات الإدارية بالتنمية الإدارية و هذا بتسليط الضوء على جانب العمليات و الوظائف الإدارية.

-الدراسة التي قام بها "مرمي مراد" بعنوان "نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية" ¹ ، و التي توصل من خلالها أن المؤسسة الجزائرية محل الدراسة تحوز على نظام معلومات يمكن القول أنه فعال إلى حد ما خاصة على مستوى البيئة الداخلية، و ذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من إنجاز مختلف الوظائف و الأنشطة الإدارية على أحسن وجه ، أما تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية فتبقى دون المستوى المطلوب، خاصة في ظل ما تتميز به هذه البيئة من سرعة في التغيير و التعقيد في عناصرها ،لذلك فالمؤسسات مطالبة دائما بإجراء التحسينات اللازمة على نظام معلوماتها حتى تكون تطبيقاته شاملة لكل العناصر التي تهمها سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية.

و تكمن إضافة موضوعنا لهذه الدراسة، من خلال أن الدراسة التي قام بها الباحث ركزت على المستوى الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال البحث عن دور و أهمية نظم المعلومات كوسيلة لتحليل و تشخيص مختلف ظروف البيئة الداخلية و الخارجية لهذه المؤسسات، لذا تشكل دراستنا إضافة لها من خلال التركيز على دور نظم المعلومات الإدارية فيما يتعلق بالتسيير الداخلي للمنظمات من خلال البحث عن دور هذه النظم في تطوير و تنمية أساليب و طرق العمل الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية .

¹- مرمي مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة *chaili profiplast بسطيف* - رسالة ماجستير(جامعة الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية،2010/2009).

5- إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات و التطورات التي تشهدها الأنظمة المعلوماتية في تطوير تقنيات الاتصال و تبادل المعلومات و ما لهذه النظم من دور في تغيير و تطوير أسلوب العمل الإداري ،ظهرت الحاجة لدى المؤسسات العمومية الجزائرية أن تواكب نظم معلوماتها الإدارية مع متطلبات هذه التغيرات ،و أن تستفيد منها في مجال تطوير عملياتها و معاملاتها الإدارية و الوصول إلى تحقيق التنمية الإدارية ،و من هنا تبرز إشكالية الموضوع التي تتمثل فيما يلي:

كيف تساهم نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية بصفة عامة و في المؤسسة العمومية الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T -بذراع بن خدة- بصفة خاصة من فترة 2000-2016؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

- ماذا نقصد بنظم المعلومات الإدارية ؟
- ماذا نقصد بالتنمية الإدارية؟
- فيما يتمثل دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية ؟
- هل تتوفر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T -بذراع بن خدة- على نظم المعلومات الإدارية؟ و في حالة وجوده فما هي أهم خصائصه ؟
- كيف تساهم نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية لدى المؤسسة العمومية الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة ؟
- هل تقوم مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة بتحسين نظامها المعلوماتي لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المتغيرة ؟

6-حدود الدراسة :

من اجل فهم موضوع الدراسة من مختلف جوانبه قمنا بتحديد مجال بحثنا كما يلي:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عمال مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة و البالغ عددهم 28عاملا.

الحدود المكانية: لقد قمنا بإسقاط الجانب النظري للدراسة على عمال مؤسسة E.A.T.I.T الواقعة في ولاية تيزي وزو -ذراع بن خدة-.

الحدود الزمنية: في هذه الدراسة قمنا بالتركيز على واقع نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة و دورها في تحقيق التنمية الإدارية من فترة زمنية محددة من 2000-2016.

7-فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية و التساؤلات المطروحة حول موضوع البحث يمكن إجمال فرضيات الدراسة فيما يلي :

-تشكل نظم المعلومات الإدارية أداة فعالة للوصول إلى تحقيق التنمية الإدارية .

-تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى زيادة فعالية العمليات الإدارية ، و الرفع من قدرات الموارد البشرية و توجيه المنظمة نحو التغيير الايجابي فيها.

-تعتمد المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T- بذراع بن خدة- إلى الاستفادة من تطبيقات نظم معلوماتها الإدارية ، عند القيام بأنشطتها ووظائفها المختلفة.

8-منهجية الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع سيتم توضيح مجموعة من المناهج و الاقترابات و أدوات جمع البيانات و ذلك محاولة للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة، و ما يسمح بالحصول على المعلومات الصحيحة و المناسبة و المتمثلة في :

أ-**المناهج:** و التي تتمثل في ¹:

المنهج الوصفي:الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقدمة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة ، و تم استخدام هذا المنهج في الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال وصف وتحديد مختلف العناصر و المحاور المرتبطة بنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية و الكشف عن العلاقة التي تحكم ما بين المتغيرين.

منهج دراسة الحالة : هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة ، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا ، الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ

¹-- عمار بحوش **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث** (الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، ط.4، 2007)، ص ص 103-135.

الوحدة المعنية ، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها من الوحدات المتبعة ، و تم الاعتماد على هذا المنهج في الدراسة الميدانية للموضوع بدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة.¹

المنهج الإحصائي: يعد من المناهج التي أضفت الطبعة العلمية على الدراسات و الأبحاث السياسية والاجتماعية من الناحية الكمية، التي تهتم بدراسة ظاهرة اجتماعية و تحليلها كميًا و نظريًا بغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة²، و تم الاعتماد على هذا المنهج في الفصل الثالث من الدراسة من خلال الاعتماد على الإحصاءات و الحسابات الرياضية من أجل الوصول إلى تحليل الجيد لنتائج الاستبيان .

ب-الإقترابات :

الإقتراب الوظيفي: هو من أكثر الإقترابات شيوعًا في دراسة العلاقة التي تحكم عملية التحول بين مختلف القطاعات و المجالات المختلفة و التغيير في القطاعات الأخرى، و تم الإعتماد على هذا الإقتراب في موضوع الدراسة من أجل إبراز التطورات و التحولات التي أفرزتها النظم المعلوماتية الحديثة داخل بيئة المنظمات، و معرفة الدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية الإدارية فيها.

الإقتراب الإتصالي: هو الإقتراب الذي يركز على طريقة و كيفية نقل و تبادل المعلومات ما بين أطراف معينة من خلال تحديد كيفية انتقال المعلومة أو الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، و قد تم استخدام هذا الإقتراب في دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة من أجل التعرف على كيفية نقل و تبادل المعلومات ما بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة و كيفية إيصال المعلومة و استقبالها في الوقت المناسب.

ج-أدوات جمع البيانات : ومن أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة من البحث ، تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات البحث و المتمثلة في :

الإستبيان: هو "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، تم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها "³.

و حسب موضوع الدراسة تم إعداد أسئلة الإستبيان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات والوصول من النتائج المرغوبة ، و يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة ، تم اخذ عينة تتكون من 28 عاملا حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتكون العينة ممثلة أكثر

¹-بوحوش مرجع نفسه ،ص.136.

²- عبد الناصر جندلي *تقنيات مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و السياسية* (الجزائر :ديوان المطبوعات الجزائرية ،ط.2 ، 2007)،ص.226.

³- بوحوش مرجع سابق ،ص.67.

لمجتمع الدراسة، و قد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون من فئة الإطارات و العمال الإداريين الذين يستخدمون نظم المعلومات أو على الأقل من لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة و الإجابة عليها، و هذا من أجل الوصول إلى إجابات أكثر دقة و مصداقية و التي بدورها تزيد من دقة و مصداقية النتائج التي تم الوصول إليها .

لقد تم توزيع 28 استبياناً على عينة الدراسة، و جاءت استمارة الاستبيان متضمنة 27 سؤال، حيث كانت من نوع الأسئلة المغلقة مع محاولة فتح المجال للمستجوبين في بعض الأسئلة و إعطاء الحرية للإدلاء بأرائهم الخاصة و عدم تقييدهم بالافتراضات الموضوعية .

المقابلة: تم تعريف المقابلة بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص والعلاج." ¹ و قد تم الإعتماد على هذه الأداة في الفصل الثالث للدراسة ، بغرض الإحاطة أكثر بجوانب الموضوع خاصة تلك التي لا تغطيها محاور الاستبيان، و خدمة لأغراض البحث تم إجراء ثلاثة مقابلات مباشرة مع إطارات داخل المؤسسة التابعة للمصالح التالية (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإعلام الآلي، و مصلحة المالية و المحاسبة).

الملاحظة: و قد تم استخدامها في الفصل الثالث للدراسة، و هذا من خلال ملاحظتنا لواقع نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة و مدى تفاعل المسيرين و الموظفين مع هذه النظم.

9- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات، للقيام بهذه الدراسة و التي منها:

- قلة المراجع ذات العلاقة المباشرة بالموضوع سواء على مستوى المكتبات الجامعية أو على شبكة الانترنت.
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية للبحث، و ذلك لصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة المرتبطة بالموضوع أكثر و التي تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة منها.

¹ -بحوش مرجع نفسه، ص 67.

10-تقسيم الدراسة :من اجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيم الدراسة إلى ما يلي:

خصص الفصل الأول للإحاطة بالإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية والذي تم التطرق فيه إلى مفهوم النظام و مفهوم المعلومات و مفهوم نظم المعلومات الإدارية ، أما المبحث الثاني تناول الإطار النظري للتنمية الإدارية من خلال التطرق إلى مفهوم التنمية و مفهوم الإدارة ثم مفهوم التنمية الإدارية و تمييزها عن المفاهيم المرتبطة بها و التطرق إلى أهم خصائصها و أهدافها .

أما الفصل الثاني من الدراسة تناول دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية ، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية ،حيث تناول المبحث الأول دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم العمليات الإدارية وهذا من خلال التطرق إلى دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية التخطيط ،و عملية الرقابة الإدارية و عملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية حيث تم التطرق إلى إسهامات نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية و دور هذه النظم في تنمية الموارد البشرية ،أما المبحث الثالث تناول دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي ،و ذلك من خلال التطرق إلى دور نظم المعلومات الإدارية في تغيير الهيكل التنظيمي ،و دور هذه النظم في إحداث التغيير في العمليات الإدارية .

أما الفصل الثالث تناول الجانب التطبيقي للدراسة ،من خلال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة،تم التطرق فيه إلى اللوحة التاريخية للمؤسسة و التعريف بها و دراسة الهيكل التنظيمي لها ، أما المبحث الثاني تناول واقع نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة والتعرف على دور هذه النظم في تحقيق التنمية الإدارية أما المبحث الثالث تناول أهم المشاكل و العراقيل التي تواجه نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة ثم التطرق إلى عرض أهم الاقتراحات المقدمة لتحسين واقع نظم المعلومات بالمؤسسة وتفعيله و تطويره من اجل الاستفادة منه في تحقيق التنمية الإدارية.

الخاتمة التي تتمحور في مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية و الميدانية للموضوع .

الفصل الأول

الإطار النظري لتنظيم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

الفصل الأول.....الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

تقتضي دراسة نظم المعلومات الإدارية من الناحية النظرية ، التطرق إلى مجموعة الجوانب المفاهيمية المرتبطة بها كونها واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال الإدارة ، وبعد ارتباطها في الألفية الأخيرة بتكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها الحديثة ، زاد من اهتمام علماء الإدارة و المتخصصين التقنيين بها من خلال تكثيف البحث عن هذا الموضوع و دراسته و تقييمه كونهم ينظرون إلى هذه النظم كوسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد و اقل تكلفة و بالتالي المساهمة في تطويرها و نجاحها.

و يظهر دور تكنولوجيا المعلومات كونها احد المحددات الرئيسية لتحقيق الكفاءة و الفعالية و زيادة تطوير تطبيقات نظم المعلومات ، و هذا بفضل ما ساهمته هذه التكنولوجيات الحديثة في تطوير تقنيات الاتصال و سهولة الحصول على المعلومات و نقلها و تبادلها بأكثر دقة و مصداقية و بأقل وقت و اقل تكلفة و أكثر نوعية ، مما زاد من فعالية و إمكانيات هذه النظم التي أصبحت أمرا و مطلبا أساسيا للعديد من المنظمات التي تسعى إلى النجاح و التطور .

كما يعد موضوع التنمية الإدارية من بين المواضيع الأكثر تداولاً في هذه الألفية ، فدراسة عملية التنمية الإدارية من الجانب العملي مترابطة الحلقات تستهدف إلى تطوير القدرات و زيادة فعالية الأجهزة الإدارية و الرفع من قدرات المنظمة التي تعيش في ظل ظروف متغيرة و معقدة ، مما يجعل حاجتها إلى التغيير و التطوير أمرا ضروريا لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال بيئة الأعمال .

و منه ، فإن هذا الفصل سيتم من خلاله تناول الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية وذلك بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين ، سيتناول المبحث الأول الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية من خلال التطرق إلى مفهوم النظام و المعلومات و مفهوم نظم المعلومات الإدارية ، أما المبحث الثاني فسيتناول الإطار النظري للتنمية الإدارية و سيتم التطرق فيه إلى مفهوم التنمية و التنمية الإدارية .

المبحث الأول:الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية

إن ما يعرف حالياً بنظم المعلومات الإدارية و المطبقة في معظم المنظمات و المؤسسات، جاء نتيجة لمجموعة من التطورات التي مرت بها هذه النظم عبر مراحل عديدة للوصول إلى الصورة التي هي عليها الآن سواء من الناحية العلمية أو من الناحية العملية، و يظهر هذا في جميع الكتابات الأكاديمية و البحوث العلمية التي عملت على البحث و الدراسة و التحليل بغرض تطوير مجال دراسة نظم المعلومات عامة و نظم المعلومات الإدارية خاصة، و لعل أهم المحطات المعروفة في هذا الصدد تتمحور حول نظرية النظم و نظرية المعلومات و غيرها من النظريات و المداخل التي شكلت المبادئ الأساسية لها و هذا من الناحية العلمية، أما من الناحية العملية فيظهر هذا التطور من خلال التغيرات التي شهدها القرن العشرين و أبرزها الثورة التكنولوجية، من تطوير تقنيات الاتصال و نقل و تبادل المعلومات التي كان لها الأثر الكبير في تحسين و تطوير هذه النظم، فأصبحت طريقة جمع المعلومات تتم بطرق و أساليب علمية و موضوعية التي سهلت إلى حد كبير من العمل الإداري للمنظمات.

و بناء على ذلك سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية، حيث سيتناول المطلب الأول ماهية النظم، من خلال التطرق لمفهوم مصطلح النظام، نظرية النظم أهدافها و مبادئها، التعرف على مدخل النظم للإدارة، ثم إلى تصنيفات النظم و عناصر و آلية عمل هذه النظم. أما المطلب الثاني فسوف يتم التطرق فيه إلى ماهية المعلومات، و ذلك من خلال التعريف بمصطلح المعلومات و الفرق بينها و بين البيانات و المعرفة، التعرف على نظرية المعلومات، ثم عرض أهم خصائص و أنواع المعلومات. أما المطلب الثالث فسيتم التطرق فيه إلى ماهية نظم المعلومات الإدارية، من خلال عرض مفهوم نظم المعلومات الإدارية و مراحل تطورها و المداخل الحديثة لدراستها، ثم التعرف لمستلزمات و وظائف نظم المعلومات و الأنظمة الفرعية لها الدور الإستراتيجي الذي تقدمه.

المطلب الأول: ماهية النظم

يعتبر مصطلح النظام من أكثر المصطلحات تداولاً في حياتنا اليومية، و أكثر استخداماً في كافة المجالات حيث نجده في الميدان السياسي و الإقتصادي و الإجتماعي و غيرها من المجالات، فهو يساعد القائمين على نشاط معين من تبسيط أعمالهم و أنشطتهم اليومية بشكل أكثر فعالية و انتظام .

أولاً: تعريف النظام

إن مصطلح النظام تبلور -كمفهوم علمي- حديثاً، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية... الخ، و إشتق هذا المصطلح من الكلمة اليونانية (*Systema*) التي تعني الكل المركب من الأجزاء، و تطور إستخدامه إلى معاني و دلالات جديدة مختلفة لوصف مختلف الظواهر التي منها الظواهر الإدارية و الفنية و العلمية ،ومن خلال كل هذا لم يكن هناك إتفاق موحد و دقيق لتعريف مصطلح النظام وهذا نظراً لإختلاف الكتابات و المجالات المرتبطة فيه.

وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح:

النظام هو عبارة عن: " مجموعة العناصر أو الأجزاء المتكاملة و المستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة بيانات أو مادة لتهيئة معلومات أو مادة في فترة زمنية محددة."¹

عرف (*Von bertalanffy, 1968*) النظام بأنه: "مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض".

عرف (*Morine , 1977*) النظام بأنه: " تفاعل لمجموعة من العناصر ،مشكلة بذلك كيان أو وحدة شاملة"².

حسب نظرية النظم العامة النظام هو: "مجموعة معقدة من الأجزاء أو المكونات المختلفة و لكنها مترابطة في أداء أنشطتها بإتجاه تحقيق أهداف محددة"³.

و كما عرف (*Jean gerbier*) النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها تشكل وحدة واحدة، تقوم بوظيفة معينة"⁴.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن النظام :

هو مجموعة من الأجزاء و العناصر الفرعية المختلفة التي تتفاعل و تتداخل ببعضها البعض مشكلة بذلك وحدة شاملة مترابطة في أداء أنشطتها تسعى إلى الوصول لتحقيق هدف معين في ظل فترة زمنية محددة.

¹- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005)، ص ص.17-18.

² -charlotte fillol , "apprentissage et systématique, une perspective intégrée ", *revue français de gestion* , N°149 (2004/2) , in :

Von bertalanffy, *théorie général des systèmes*, traduction de général système théorie (paris: dunod, 1993).

Morine, la méthode, tome 1, *la nature de la nature* (paris: édition du seuil, 1977) , p.39.

³-سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية (عمان : دار اليازوري العلمية ، 1998) ، ص . 22 .

⁴- gean gerbier, *organisation et fonctionnement de l'entreprise*, (paris: édition tec doc Lavoisier), p. 49 .

من خلال هذا يتضح أنه لا يمكن وجود أو قيام أي نظام دون وجود ترابط و تداخل في عناصره مع بعضها البعض التي تمثل الأنظمة الفرعية، فكل نظام فرعي يكمل نظام فرعي آخر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف لتشكيل الهدف الأسمى ، و بناءا على ذلك يتيح مفهوم النظام دراسة الظواهر من خلال منهج متكامل و شمولي.

إن فكرة النظم ليست حديثة بل هي موجودة منذ الحياة الكونية، لكن دراستها بهذا الشكل الحالي كفرع من فروع العلوم هو حديث العهد، و التي جسدت في نظرية النظم العامة التي لها الأثر الكبير على باقي العلوم الأخرى خاصة علوم التسيير و علم الحاسوب و التكنولوجيا الحديثة.

ثانيا: نظرية النظم العامة

تمثل نظرية النظم العامة محاولة لتجاوز الأطر الضيقة و المحددة التي فرضتها النظرة التقليدية. و أول من وضع نظرية النظم العامة هو العالم البيولوجي (1901-1972) *ludwing Von bertalanffy* محاولة منه لتكوين إطار شمولي في النظرة و المنهجية لدراسة أي ظاهرة في الحياة و الطبيعة و المجتمع.

فهذه النظرية عبارة عن إطار و منهجية تتضمن إطارا رياضيا منطقيا يمكن من خلاله التعامل مع الظواهر المختلفة و دراستها وتحليلها، و هذا من خلال البحث عن التماثل بين المفاهيم و القوانين و النماذج في مجالات المعرفة المختلفة و من ثم استخلاص مبادئ عامة يمكن استخدامها و تطبيقها في تحليل سلوك النظم.

أما "*Buckley*" فيرى أن نظرية النظم العامة هي المنهجية التي من خلالها يمكن معرفة الترابط الموجود بين النظم البسيطة و النظم المعقدة و العلاقات المترابطة و الاعتمادية و المتفاعلة بين هذه النظم و بين كل نظام و أجزاءه المختلفة.¹

نظرية النظم العامة تشمل في واقع الأمر حقلا معرفيا شارك في إغنائه علماء من مختلف حقول العلوم الطبيعية و الاجتماعية من أمثال: *Bake, Talcott, Boulding, Simon*.... و غيرهم.²

يمكن القول ببساطة أن نظرية النظم العامة، تعد إطارا نظريا منهجيا و علميا، ساهمت في تشكيل أسس ومبادئ جديدة، يمكن تطبيقها على مختلف النماذج و العلوم الأخرى مهما كان نوعها أو العناصر المكونة لها، من خلال إعطاء منظور كلي لدراسة مختلف الظواهر، مع تجسيد مفهوم الترابط و التكامل بين مختلف أجزاء الظاهرة الواحدة و إلغاء الحواجز، و هذا من خلال البحث عن التماثل بين عناصرها التي

¹- سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص. 15.

²- إبراهيم السلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري (القاهرة: الدار الجامعية، 2000)، ص. 32.

تتضمن عليها في إطار النظام المفتوح. عموماً فإن نظرية النظم ليست شيئاً جديداً أو مبتكراً في الفكر الإنساني، بل الجديد فيها هو في مضمون و شكل و تطبيق هذه النظرية كتمهيد نظري لكثير من مفاهيم وتطبيقات في حقل الإدارة و مجال المعلوماتية.

من بين المداخل التي تستند إلى نظرية النظم العامة، مدخل النظم للإدارة الذي يستند مضمونه على هذه النظرية و بما يناسب علم الإدارة، و قد ازدادت الحاجة لهذا المدخل مع زيادة التعقد الإداري للمنظمات وضرورة التعامل مع هذه الظواهر كأجزاء متكاملة و مترابطة مما يسمح من زيادة فهم الكيان الإداري أكثر.

ثالثاً: مدخل النظم

يتضمن مدخل النظم للإدارة تطبيق مفاهيم نظرية النظم العامة في حقل الإدارة للاستفادة منها في فهم نظرية التنظيم و تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات.

يتكون مفهوم مدخل النظم من ثلاث مفاهيم أساسية هي:¹

1. فلسفة النظم *Systems philosophie*: تشير إلى الطريقة في التفكير المتصلة بظاهرة أو ظواهر معينة.
2. تحليل النظم *Systems analyses*: يشير إلى الطريقة أو التكتيك المستخدم لحل المشاكل و اتخاذ القرارات.
3. إدارة النظم *Systems management*: تعني تطبيق نظرية النظم في إدارة المنظمات.

إن تطبيق مدخل النظم في الإدارة، يستند إلى مجموعة من الافتراضات الأساسية و التي هي:

- الفكرة الجوهرية لمدخل النظم في الإدارة ، هو اعتبار المنظمة كنظام مفتوح و هذا باعتبارها أنظمة اجتماعية اقتصادية مفتوحة تتضمن حزمة من الأنظمة الفرعية التكاملية و التي تعمل بنويًا كنظام شامل.
- المنظمة هي عبارة عن نظام كلي متفاعل مع البيئة الخارجية و متفاعل مع بنيته التنظيمية و مكوناته من الأنظمة الفرعية و بذلك يستلزم تصميمه وجود هرمية واضحة لهذه الأنظمة الفرعية، بحيث تتضمن الآلية الكاملة للنظام من مدخلات و عمليات و مخرجات و تغذية عكسية لتزويد الإدارة بالمعلومات حول عمل النظام ككل.

¹-سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص.26.

الفصل الأول.....الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

-المنظمة باعتبارها نظام مفتوح تركز على مجموعة من الأبعاد ، والتي تتمثل في البعد الهديفي الذي نقصد به إنجاز الأهداف التنظيمية، و البعد النظامي الكلي الذي يعني التركيز على الإستراتيجية و تنظيم كفاءة و فعالية النظام ككل ، و بعد المسؤولية الذي يقوم على أن لكل مدير سلطات و مسؤوليات واضحة و محددة على أساس مدخلات و عمليات و مخرجات النظام الوظيفي الفرعي المسؤول عنه ، أما البعد الإجتماعي يتمثل في الأدوار التي تعطى للعاملين والتي تكون على أساس ربط الإنجاز (المخرجات) بأنظمة المكافآت و التحفيز.

-تطبيق مدخل النظم في الإدارة يؤدي إلى تحقيق مستوى من الرقابة و القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي و تأثيره في عمليات إنجاز الأهداف.

-المنظمات تحافظ على نفسها و تبقى في ممارسة الأنشطة المختلفة من خلال ضمان وجود حالة التوازن الديناميكي مع البيئة.

-العناصر الأساسية للمنظمات هم الأفراد و علاقاتهم بعضهم البعض، إضافة إلى التنظيم الرسمي و غير الرسمي، أساليب القيادة الإدارية، قنوات الإتصال المفتوحة في كل الإتجاهات، و قنوات تدفق المعلومات و القرارات في البنية التنظيمية للمنظمة.

-تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في المنظمة ، بحيث تمثل منهجا علميا لتحليل الظواهر الإدارية و حل المشاكل بالإستناد على منطق النظم في التفكير و في منهجية تحليل المشكلة ، و تحديد بدائل المفاضلة بين البدائل و إختيار البديل الأمثل ثم متابعة التنفيذ و تطوير الحل لضمان أعلى قدرة من كفاءة الإنجاز و من تعظيم الفائدة.¹

بناء على ذلك يمكن القول، أن مدخل النظم هو طريقة في التفكير و التحليل بأسلوب إداري، حيث يساعد مسيري المنظمات على إتباع أسلوب علمي و موضوعي في طريقة إدارتهم، و يستخدم في هيكله و بناء التنظيمات و تحليل الأنظمة و تصميم و تطبيق استراتيجيات الأعمال بالإضافة إلى كونه أداة منهجية و تحليلية في حل المشاكل و إتخاذ القرارات الإدارية.

عند النظر إلى النظم نجد أنها مختلفة و متنوعة، و هذا حسب ما يتضمنه كل نظام من خصوصية و إختلاف على نظام آخر، و يعود أيضا هذا الإختلاف إلى مجموعة من المقاييس التي تحدد طبيعة كل نظام و تميزه عن النظام الأخر.

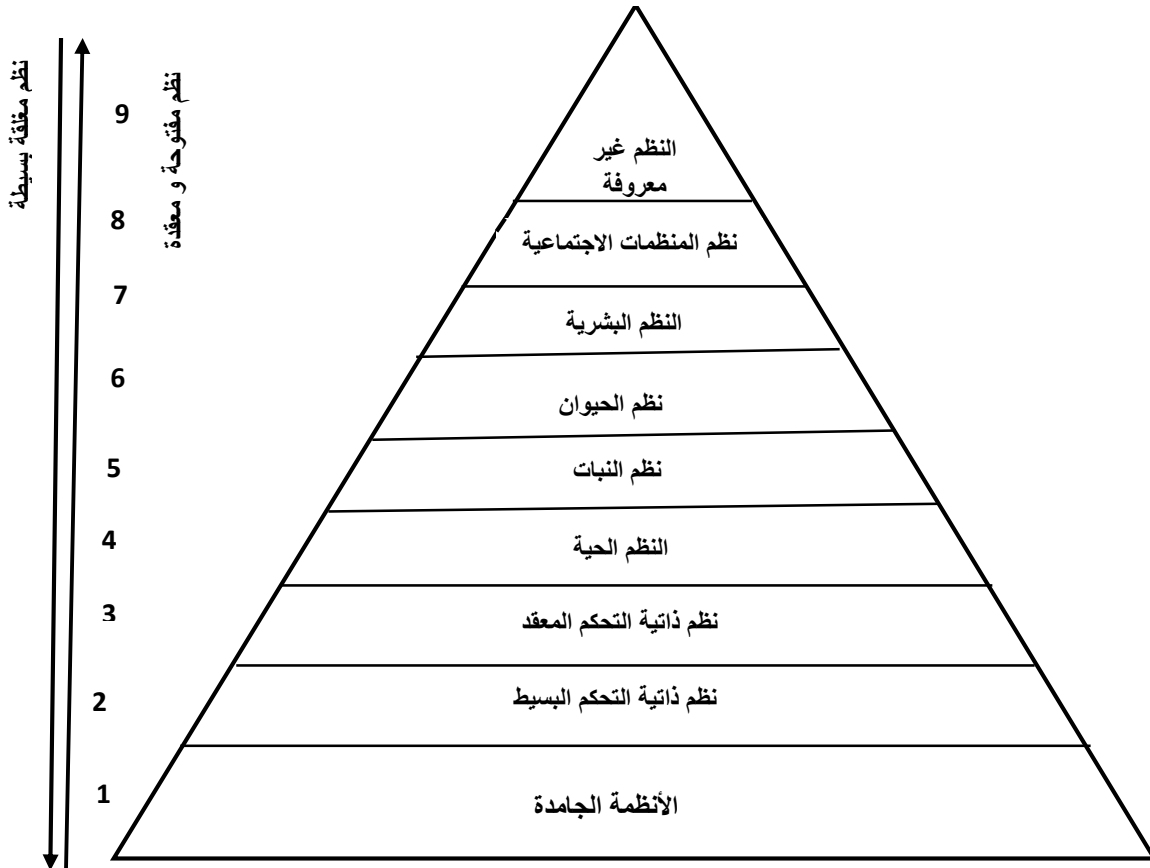
¹ - سعد غالب، مرجع نفسه، صص 27-28.

رابعاً:تصنيف النظم

-هناك عدة تصنيفات للنظم و هذا يرجع تبعاً للمعايير المستخدمة في ذلك، و من بين هذه المعايير نجد:¹

معيار التعقيد و البساطة: الذي يستند على مدى بساطة النظم وصولاً إلى أكثرها تعقيداً. وأول من أعطى تصنيفاً للنظم يعتمد على هذا المعيار هو الإقتصادي (Kenneth. E.Boulding) و ذلك عام 1956، فقد قام بتصنيف النظم على شكل نموذج هرمي يقوم على نظرية تعمل كإطار لتصوير علاقات النظم ومستويات تشكلها و ظهورها في الواقع، و هذا النموذج الهرمي يستند على قاعدة تمثل أبسط أنواع النظم و أقلها تعقيداً ثم تبدأ ترتقي إلى أعلى المستويات وصولاً إلى أكثرها تعقيداً و أدق تركيباً حتى تنتهي بمستويات النظم غير معروفة إلى حد الآن. و هذا ما يوضحه الشكل رقم 1-1-:

الشكل 1-1:-هرمية النظم لـ BOULDING



المصدر:سعد غالب ياسين،تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص.112.

¹- مرمي مراد،مرجع سابق ، ص.8.

نستنتج أن نموذج "Boulding"، يعد أداة منهجية ساهمت في شرح و تحليل علاقات النظم فيما بعضها البعض و علاقاتها مع النظم الأخرى، و حسب الشكل 1-1-، فإن الأنظمة منقسمة إلى صنفين نظم تتسم بالبساطة و أخرى تتصف بالتعقيد النسبي و التعقيد الكلي، و كلما زادت درجة تعقيد النظام كلما زادت الأنظمة الفرعية المكونة له و تضاعف العلاقات فيما بينها، و كلما نقصت درجة التعقيد و إتسامها بالبساطة كلما كانت علاقة النظم الجزئية بالنظام الكلي محدودة و واضحة.

و هناك من صنف النظم إلى أنواع أخرى:¹

-النظم المفاهيمية و النظم المادية : النظم المفاهيمية تتكون أجزاءها من مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر إجتماعية أو طبيعية، أما النظم المادية فهي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منها و عادة ما تكون النظم المادية مبنية على النظم المفاهيمية.

-النظم المفتوحة و النظم المغلقة:النظام المفتوح هو النظام الذي يتفاعل مع بيئته بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها،و تعتبر النظم البيولوجية و المنظمات و نظم المعلومات من أمثلة النظم المفتوحة، أما النظم المغلقة فهي لا تتأثر بالبيئة و لا تؤثر فيها،ومن أمثلة ذلك التنظيمات البيروقراطية.

-النظم الطبيعية و النظم الإصطناعية:النظم الطبيعية هي النظم التي خلقها الله عز وجل و لم يتدخل الإنسان بشأنها،أما النظم الإصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها و تعد النظم الإجتماعية السياسية،الإقتصادية أمثلة على ذلك.

-النظم الإجتماعية و النظم الفنية:النظم الإجتماعية هي عبارة عن مجموعات منظمة، تحكمها علاقات و إرتباطات مع بعضها البعض وهي ثابتة نسبيا ومن التنظيمات الإجتماعية نجد الأسرة والأحزاب و المنظمات مثل منظمة الأمم المتحدة، أما النظم الفنية فيقصد بها النظم التي تعمل بدون تدخل العنصر البشري و هذا لا يعني أنها ليست من صنع الإنسان فالإنسان صنعها لتعمل بطرق تكنولوجية من حيث توفير المدخلات و الأنشطة وعمليات الضبط و الصيانة مثال على ذلك الأقمار الصناعية.

و نجد خليط بين هاذين النظامين إذ نجد نظام (فني - إجتماعي)، فالنظام الإنتاجي على سبيل المثال يتضمن نظاما تكنولوجيا فنيا من خلال تطوير تكنولوجية الآلات و المعدات و العمليات، و نجد فيه نظاما إجتماعيا يربط بين الذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النظام.

¹ - سلطان، مرجع سابق، ص ص. 37.

-النظم الدائمة والنظم المؤقتة: النظم الدائمة هي النظم التي تستمر لفترة زمنية طويلة ، وهذا لا يعني أنها نظم أبدية فكل النظم تميل إلى الفناء لذلك فمفهوم النظم الدائمة مفهوم نسبي ومثال ذلك النظم السياسية أما النظم المؤقتة فهي أنشأت لهدف محدد في فترة زمنية محددة وبعد تحقيق هذا الهدف و تجسيده تزول هذا النظم.¹

و نستنتج أنه رغم وجود عدة تصنيفات للنظم و وجود إختلاف بينها، إلا أنها تشترك كلها في نظام مشترك أساسي قائم على وجود مدخلات و عمليات المعالجة ومخرجات والتي تمثل عناصر ضرورية في دورة حياة أي نظام .

خامسا:عناصر النظام و آلية عمله

يتمثل النموذج العام لأي نظام بالعناصر الأربعة الرئيسية ، و معرفة المنظمات لهذه العناصر و آلية عملها سوف تمكنهم من حل العديد من المشاكل الإدارية التي سوف تواجههم ، و هذه العناصر تتمثل في:

-المدخلات : و المتمثلة في مجموعة من الموارد التي تدخل النظام ، و التي يمكن تقسيمها إلى نوعين موارد متمثلة في المادة فقط مثل الطاقات ،الآلات ...الخ ،أو موارد متمثلة في البيانات فقط مثل تقارير ومعلومات ... الخ، أو نجد الاثنين معا ،كما أن هذه المدخلات ما هي إلا مخرجات نظم أخرى سواء كانت تلك النظم موجودة داخل بيئة النظام ذاته من خلال عملية التغذية العكسية ، أو من مصادر مختلفة و متنوعة من البيئة الخارجية للنظام.

- العمليات : وتسمى أيضا بعمليات المعالجة ، و هي عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات عبر النشاط الذي يمارسه النظام على المدخلات بالإعتماد على المستلزمات الضرورية من قوى بشرية و مادية وإجراءات معينة، وذلك من خلال عمليات التجميع ، الفرز و المعالجة ، التخزين و الإسترجاع ...الخ.²

-المخرجات : هي نتيجة عملية تحويل المدخلات بفضل عملية المعالجة ، و المخرجات هي أداة من خلالها يمكن التحقق من أن النظام قد حقق أهدافه المرسومة ، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المخرجات فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات ، و مخرجات يستخدمها النظام بحد ذاته ، و مخرجات يتخلص منها النظام .³

¹-السلطان مرجع نفسه ،ص ص.38-39.

²-أل فرج الطائي، مرجع سابق، ص. 19 .

³-سلطان، مرجع سابق، ص. 24 .

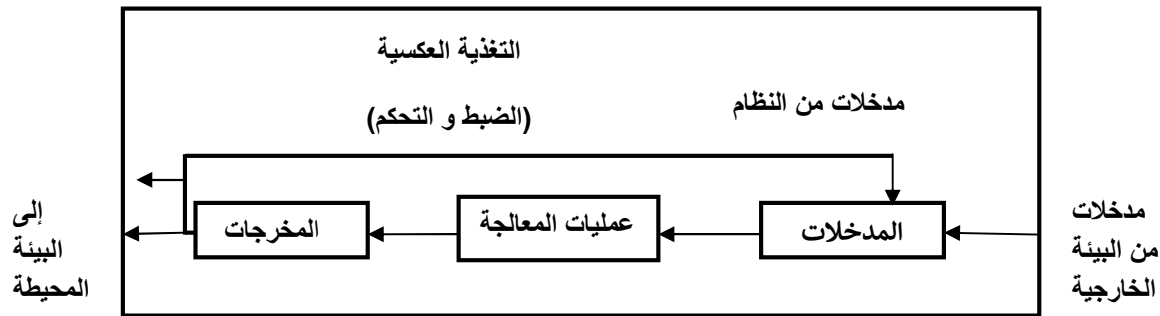
الفصل الأول.....الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

- **التغذية العكسية:** لكي يحقق النظام فعاليته و يتم الرقابة عليه ، لابد من توفر و وجود عنصر التغذية العكسية الذي من خلاله تتم المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية و بين المخرجات المخططة و المحددة سابقا ، إذ أن وجود أي إختلافات بينهما يحتم إستخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة ، و إعادة النظر فيها.¹

- **آلية التحكم:** أي نظام يحتاج إلى وجود آلية للتحكم في عناصره و الرقابة عليها، من أجل أن يحقق النظام فعاليته.

- **حدود النظام وبيئته:** وهي البيئة المحيطة بالنظام ، بحيث لا يستطيع أي نظام أن يعزل نفسه عن الأنظمة الأخرى أو يتم فصل نفسه عن هذه الأنظمة ، و يظهر تفاعله معها من خلال حدود النظام التي تعد الغشاء المحيط به ، و هي عبارة عن حدود غير ثابتة تتوقف على أهداف و درجة تعقد النظام، و لكل نظام فرعي داخل النظام الكلي حدود² . و الشكل رقم 1-2- يوضح ذلك:

الشكل 1-2- عناصر النظام و آلية عمله



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، مرجع سابق ، ص.20.

يمثل هذا النموذج عناصر النظام و آلية عمله ، فمن خلاله تظهر أن الأنظمة الموجودة في المؤسسات والمنظمات ، مهما كانت طبيعتها و حجم أنشطتها ، فهي تعبير عن الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، إذ تؤثر و تتأثر بها ، فبقاءها و إستمراريتها لا تتم دون التداخل بين الأنظمة الأخرى التي تشكل جزءا من مداخلاتها و التي تتحول من إلى المخرجات ذات المنفعة و الفائدة.

نستنتج أن الأنظمة رغم إختلافها من نظام إلى آخر، إلا أن لديها مفهوم علمي واحد لا يتغير، يعكس العناصر الأساسية المكونة لكل نظام من مدخلات و عمليات المعالجة و المخرجات و التغذية العكسية والتي تمثل ذلك التفاعل و التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة له ، للوصول إلى تحقيق الهدف الأسمى الذي هو أساس قيام ووجود أي نظام.

¹ - مرمي، مرجع سابق، ص. 12 .

² -سلطان، مرجع سابق، ص.26-27.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات

تعتبر المعلومات مورد أساسي هام في أي منظمة، بحيث تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف أنشطتها و وظائفها، و هذا سوءا على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة، أو على المستوى الجزئي لرسم إستراتيجيات المنظمة، و ساهمت التطورات التكنولوجية و التقنية بشكل كبير في تدفق و زيادة المعلومات و سهولة الحصول عليها .

1- مفهوم المعلومات

الأصل اللغوي: كلمة المعلومات أصلها في اللغة اللاتينية هي كلمة "*information*" التي تعني شرح أو توضيح شيء ما، بينما كلمة المعلومات في اللغة العربية مشتقة من كلمة علم و ترجع إلى كلمة معلم، أي الأثر الذي يستدل به الطريق.¹

اصطلاحا: أول من عرف المعلومات هو "*mekay*" سنة 1969، و هذا كما ورد في كتاب "*le moigne*"، حيث نظر إليها "كتعبير عن المعرفة".²

-وعرفها أحد الباحثين "الذي يجلب لنا المعرفة، يغير و جهة نظرنا في العالم، و يقلص حالة عدم التأكد، هي عبارة عن معلومات".³

يعرف "*Lucas*" المعلومات على أنها: "تعبير عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تحقيق عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف معرفة للفرد أو المجموعة".⁴

-لا تعتبر المعلومات معلومات إلا إذا غيرت من معرفة متخذ القرار، كما أن هذا المفهوم مرتبط بمستقبل المعلومة، بحيث يمكن أن تعتبر المعلومة معلومة لشخص ما و يمكن أن لا تعتبر لشخص آخر.⁵

¹-محمد الصيرفي، *إدارة تكنولوجيا المعلومات* (القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2009)، ص. 264.

²-رشيدة بن الشيخ الفون *دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي*، رسالة ماجستير (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005). **نقلا عن:**

(LE MOIGNE Jean-Louis, Les systèmes d'informations dans les organisations, Cité par : CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, Organisation et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, Ed : Dunod, Paris, 2001), p.29.

³-الصيرفي، مرجع سابق، ص. 267.

⁴-مرمي، مرجع سابق، **نقلا عن:**

(H.c Lucas, *information system concept for management* (new York:McGraw-Hill Book, 1982)),p.14.

⁵-بن الشيخ الفون، مرجع سابق، ص. 35.

الفصل الأول.....الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

ومن هنا يمكن القول أن المعلومات هي تلك الحقائق المنظمة والصحيحة حول حدث أو شيء ما، لها معنى حقيقي تزيد من حالة التأكد و تضيف من إكتساب المعارف لدى مستخدميها للوصول إلى الهدف المرغوب.

2-الفرق بين البيانات و المعلومات و المعرفة:

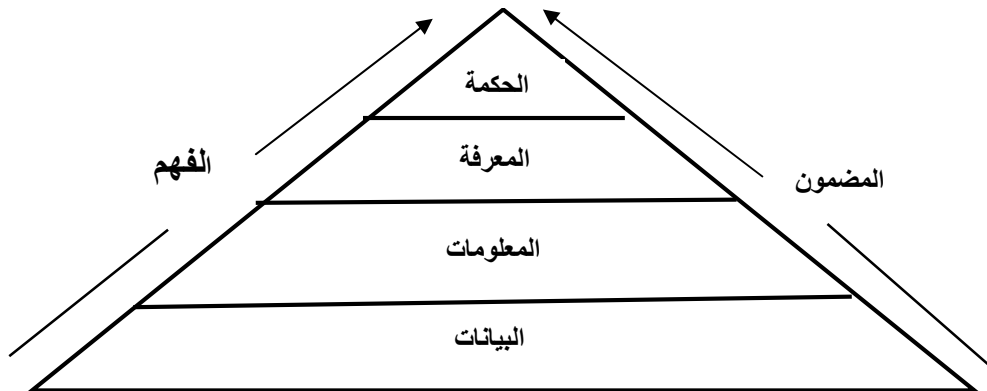
- نجد الكثير من الكتابات فيها خلط بين إستخدام مفاهيم البيانات و المعلومات و المعرفة على أنها مصطلح يشير إلى معنى واحد، لكن بالنظر إلى مضمون هذه المصطلحات نجد أن كل مصطلح له دلالاته و معناه، لذلك من المهم توضيح الفروق بينهما:

- **البيانات *les données***: تشير إلى مجموعة حقائق غير منظمة ، قد تكون على شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض ، أي ليس لها معنى حقيقي و لا تؤثر في سلوك من يستقبلها.

- **المعلومات *les informations***: تنتج عن معالجة البيانات لتصبح ذات فائدة و معنى لمستعمليها ، غير أن القيام بالمعالجة لا يحولها دائما إلى معلومات ، لأن معيار التفرقة يقوم على مدى المنفعة المقدمة، فإذا ما قدمت البيانات إضافة معرفية أو ساعدت على اتخاذ قرار معين أو عملت على التقليل من حالة عدم التأكد لدى الفرد المتلقي فهي تعد بمثابة معلومات ، أما إذا لم تؤدي كل هذا فتبقى مصنفة ضمن إطار البيانات.¹

- **المعرفة *la connaissance***: المعرفة هي خلاصة ترتيب و معالجة المعلومات لتصبح أكثر فائدة ، بحيث تؤدي إلى اكتساب المهارة التي تستخدم في قيادة و تطوير مختلف أنشطة المنظمة.² و هذا ما يوضحه الشكل رقم 1-3-

الشكل رقم 1-3: الفرق بين المعلومات و البيانات و المعرفة



المصدر: مرمي مراد، مرجع سابق، ص.15.

¹-السلطان، مرجع سابق، ص.42.

²-علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي (الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع ، 1999) ، ص.6.

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن الفرق الأساسي بين البيانات و المعلومات و المعرفة هو في نتج القيمة والفهم الذي تقدمه كل منها ، حيث يعود الوصول إلى درجة الحكمة هو قيمة هذا الفهم، و تترابط و تتكامل كل منها في أن البيانات هي التي توصلنا إلى المعلومات و المعلومات هي التي توصلنا إلى المعرفة والمعرفة هي التي توصلنا إلى إكتساب الحكمة.

و نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها المعلومات في حياة الأفراد و المنظمات ،ظهرت العديد من الكتابات و الإجهادات العلمية للبحث أكثر عن دراسة مبادئ نقل المعلومات و وسائل إيصالها بطريقة علمية وآلية و التي تتمثل في نظرية المعلومات و الإتصالات التي ساهمت في إحداث تغييرات و تطورات في مجال الأنظمة المعلوماتية .

3-نظرية المعلومات و الإتصالات:¹

ظهرت هذه النظرية على يد العالم " Claude ,e, Shannon " و هذا عام 1948 بعد نشره لمقالته "النظرية الرياضية للإتصالات"، تعتبر هذه النظرية أن قيمة المعلومات تعتمد على عنصر المفاجأة التي تتضمنها ، فالرسالة التي تحتوي على معلومات معروفة مسبقا ليس لها أية قيمة ، كما أن المعلومات التي لها قيمة كذلك تكون مرتبطة بحالة عدم التأكد بحيث تكون لها عدة إحتتمالات للحدوث و ليس إحتتمالا واحدا فقط، و إستخدام و تطبيق القوانين الرياضية هي ما ركزت عليه هذه النظرية من أجل التحكم في معالجة البيانات و توصيل المعلومات ، و إستخدام المقاييس الكمية من أجل تحديد أنظمة الإرسال و التخزين وإستخدام الوسائل الضرورية من اجل الإستخدام الأمثل لأنظمة الاتصال ، و بهذا ساهمت هذه النظرية بشكل كبير في مجال الاتصال و الذي يتم في إطاره استقبال المعلومات و ترميزها و تخزينها و تحليلها وإستعادة عرضها ، بمعنى تحويل المعلومات من شكلها التقليدي (تقارير ، أحاديث...الخ) إلى رموز تأخذ شكل إشارات كهربائية.

إن الأسئلة التي حاول "Shannon" الإجابة عليها من خلال هذه النظرية هي :

كيف يتم إرسال المعلومات ؟

ماهي كمية المعلومات التي يمكن إرسالها عبر قناة معينة؟

كيف يتم تخزين المعلومات بشكل امن ؟

ما هي العلاقة بين معدل الإرسال و نسبة التشوه و سعة قناة الإرسال ؟

¹-مرمي مرجع سابق ،ص.17.

حاولت نظرية المعلومات و الاتصالات طرح العديد من الأسئلة و محاولة الإجابة عنها،حول عملية إرسال و استقبال المعلومات ،و شكلت بذلك نمطا تقنيا جديدا سمح بالابتعاد عن الأنماط التقليدية التي كانت كثيرا ما تفقد المعلومات فيها قيمتها .و في ظل هذه النظرية أصبحت عملية تحويل البيانات إلى معلومات عبر جميع مراحلها من استقبال و تخزين و تحليل و استرجاع تتم بطريقة حسابية إحصائية،ترمز لها بإشارات و رموز رياضية،مما يسمح بالتحكم أكثر بمعالجة البيانات و طريقة توصيل المعلومات في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب.

4-خصائص المعلومات

إن الهدف الأساسي لنظم المعلومات في أي منظمة هو توفير المعلومات المناسبة، و حتى تكون هذه المعلومات ذات قيمة أو فائدة لابد أن تشتمل على مجموعة من الخصائص و التي يمكن عرضها فيما يلي:¹

-**الملائمة** : ونقصد بها أن تكون المعلومات مرتبطة بالموضوع و ذات صلة عالية به، هذا ما يزيد من المعرفة و يقلل من عدم اليقين المحيط بالمشكلة قيد النظر ، حيث نجد العديد من القرارات الإدارية تكون خاطئة نتيجة لعدم ملائمة المعلومات المأخوذة بالقرار ، ووجود عدد كبير من البيانات العشوائية يؤدي إلى عدم اخذ المعلومة الصحيحة و هذا ما يفقد من قيمة المعلومة و من ملائمتها بالموضوع.

-**الدقة**:و يقصد بالدقة مدى خلو المعلومات من الأخطاء ، فالمعلومات تكون صحيحة عندما يتم إدخال بيانات صحيحة إلى نظام المعلومات ، و الأخطاء التي تظهر في المعلومات هي نتيجة إدخال بيانات غير صحيحة و غير دقيقة أثناء المعالجة ،و الذي يعرف في الأدبيات الانجلو -سكسونية بمشكل " *garbage in. Garbage out* "، بمعنى لا تكون مخرجات نظام المعلومات أفضل من مدخلاته، وتبقى خاصية الدقة أمر نسبي و هذا يعود لعدة عوامل و التي منها نوع المعلومات ، طبيعة الاستخدام ، المستوى الإداري و طبيعة المعايير المستخدمة في القياس و غيرها.

-**الشمولية**: بمعنى جميع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، يجب أن تكون متاحة و كاملة لبعضها البعض،بحيث تغطي جميع جوانب الظاهرة و المشكلة ، و ذلك مع تحديد كل التفاصيل اللازمة عنها حتى يتم توفير المعلومات الكافية لها.

¹ - Rafael lapiedra alcami, carols devece caranana, *introduction to management information système* (univers tat jaune: département d'administration d'empresse marketing, 2012) , p .8.

التوقيت: إن المعلومات الجيدة هي التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب و بالسرعة المطلوبة،قد تصبح المعلومات الحيوية للمنظمة لا قيمة لها إذا كانت تستغرق وقتا طويلا للحصول عليها ،لذا فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة و الإدخال ، حيث أن استخدام التكنولوجيا كالحاسوب وغيرها كفيل بتحقيق بذلك.¹

-الإيجاز و الموضوعية: يجب أن تتضمن المعلومات الحد الأدنى لعدد من التفاصيل ، أي أن تكون موجزة و مختصرة ،غير انه يجب مراعاة بعض الحالات الإستثنائية ،خاصة في المستويات الأدنى للمنظمة التي يجب أن تحتوي فيها المعلومات بالضرورة الكثير من التفاصيل المفيدة ، والتي لا يمكن الإيجاز فيها لأنه ذلك يؤدي إلى إخفاء معلومات مهمة وضرورية للمنظمة. إضافة إلى ذلك يستلزم أن تكون المعلومات محايدة ولا تخدم مصالح شخصية أو أطراف معينة ، و للتأكد من ذلك يستلزم وجود وتوفير المستندات الدالة على دقة المعلومات وتوفرها على المصادقية في مضمونها.

-الإقتصادية : بمعنى التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على المعلومات ، بحيث يجب أن تكون فائدة استخدام المعلومات أكثر مما ينفق في الحصول عليها.²

و منه نستنتج انه لا يمكن الوصول إلى وجود معلومات صحيحة و مناسبة يمكن الاستفادة منها بالشكل المطلوب، ما لم تتوفر هذه المعلومات على مجموعة من الخصائص المترابطة و المتكاملة ببعضها البعض التي تشكل ذلك الفرق بين المعلومات المفيدة و المعلومات غير مفيدة،و فقدان المعلومات لخاصية من هته الخصائص سوف يفقد معناها و يفقد الهدف الذي وضعت من اجله، فالملائمة و الدقة و الشمولية و التوقيت و الموضوعية و الاقتصادية هي من متطلبات المعلومة الصحيحة و المفيدة التي توجه المنظمات نحو التقدم و التميز .

5-أنواع المعلومات :

للمعلومات أنواع متعددة و لا يمكن حصرها في تصنيف واحد، و هذا يعود لتعدد المستويات الإدارية،وتعدد مصادر الحصول عليها و طبيعة الحاجة إليها و طبيعة مستخدميها،و في هذا الصدد يمكن تصنيف المعلومات إلى عدة معايير و كل معيار يصنف إلى عدة أنواع و تصنيفات أخرى من المعلومات.

¹ -alcami ,caranana, *op .Cit*, p p .6 -7.

² -مرمي ،مرجع سابق ، ص، 19.

وتتنوع معايير المعلومات فيما يلي:¹

1-حسب المستوى الإداري: ترتبط المعلومات بالمستوى الإداري للمنظمة ، و في كل منظمة توجد على الأقل ثلاث مستويات إدارية الإدارة الدنيا (إدارة تشغيلية) ، الإدارة الوسطى (إدارة تكتيكية) ،الإدارة العليا (إدارة إستراتيجية) ، و وفقا لذلك هناك ثلاث فئات رئيسية للمعلومات :

-المعلومات الإستراتيجية: هي المعلومات التي توظفها الإدارة العليا لخطتها الإستراتيجية المستقبلية ، وتستعملها للتنبؤ و الاستشراف لمختلف المتغيرات من البيئة الخارجية بالدرجة الأولى ، ومن المتغيرات الداخلية للمنظمة ، وهي تغطي فترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا ، ليست واضحة ودقيقة فهي ذات طبيعة عامة و ملخصة ذات الاتجاه العام للمنظمة ، ومن أمثلة هذه المعلومات تلك الخاصة بتحديد الأرباح، مواقع المشروعات ، مصادر رأس المال ، نوعية المنتجات ...الخ.

-معلومات تكتيكية: هي المعلومات التي توظفها الإدارة الوسطى،و تستخدم لاتخاذ القرارات التكتيكية الوظيفية ، ذات العلاقة بالمجالات الرئيسية للأنشطة مثل(المجال الوظيفي للتسويق،الإنتاج ، الأفراد ،خطط الصيانة...الخ).وهي تعتبر مدخلات للقرار الاستراتيجي للإدارة العليا ، والمعلومات التكتيكية تعتمد بالدرجة الأولى على متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة ، وهي اقل تعقيدا من المعلومات الإستراتيجية تعتمد على رؤية للحاضر و للمستقبل القريب.

-معلومات تشغيلية: مرتبطة بالإدارة القاعدية ، وتتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المنظمة، و تعتمد على متغيرات البيئة الداخلية لها ، وتكون مفصلة و دقيقة بصفة مستمرة و متكررة عن جميع أوجه النشاط عن المنظمة ،وهذا لتنفيذ الأعمال التفصيلية المبرمجة ، وتعتبر المعلومات التشغيلية هي عبارة عن مدخلات القرار التكتيكي..

2-تصنيف المعلومات حسب المصدر:طبقا لهذا المعيار فانه يتم تصنيف المعلومات إلى معلومات داخلية ومعلومات خارجية:

-المعلومات الداخلية : هي المعلومات التي تكون من مدخلات البيئة الداخلية للمنظمة ،كل ما يتعلق بالعمليات و الأنشطة ...الخ،و هذه المعلومات تكتسي الحقائق المتصلة بالأحداث و الوقائع المتعلقة بسير العمل في مختلف مستويات ووظائف المنظمة من عمليات الإنتاج والتسويق و الموارد المالية والبشرية،بمعنى كل ما يتدفق من معلومات داخل المنظمة.

¹-سعد غالب نظم المعلومات الإدارية مرجع سابق ،ص.165.

-المعلومات الخارجية: هي المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية المحيطة لها، و التي تعكس الأحداث و الوقائع التي تجري في تلك البيئة و المتعلقة أساسا بالأسواق، المنافسين، العملاء، النقابة العمالية، القوانين التشريعات و الهيئات الحكومية..الخ، وهذه المعلومات الخارجية هي قاعدة هامة لمعرفة ما يحدث من تغيرات مثال ذلك الهيئات الحكومية التي تقدم للمنظمات بمختلف الإحصائيات عن دخل الفرد، الدخل القومي ، توزيع السكان...الخ،و مثال ذلك الديوان الوطني للإحصاء في الجزائر .

3-تصنيف المعلومات حسب درجة الرسمية:و التي يمكن تصنيفها إلى نصفين:

-المعلومات الرسمية : هي كل المعلومات التي تخرجها و تقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة ، وتشمل بوجه عام على الاحتياجات الرقابية و المتطلبات القانونية و التشريعات الحكومية ،الإجراءات المحاسبية ، متطلبات التخطيط و المتابعة ،متطلبات وسائل الاتصالات ، نماذج و مستندات تستخدم بين أقسام وإدارات المنظمة ،كلها أشكال و نماذج تعبر عن تدفق المعلومات بشكل رسمي داخل المنظمة .

-المعلومات غير الرسمية : هي المعلومات التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة وتتضمن الآراء و الأفكار و الإجهادات و الخبرات الشخصية و الشائعات ...الخ، و هي في بعض الأحيان ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية إذ تستخدم كبديل في حالة غياب هذه الأخيرة ، و عموما فالمعلومات غير الرسمية تشكل جزءا هاما من إجمالي متطلبات المعلومات في المنظمة.¹

نستنتج أنه لا يمكن تحديد نوع معين أو معيار محدد للمعلومات،فهي متنوعة و عديدة تختلف حسب المجال الذي تستند إليه ،و كلما اعتمدت المنظمات على مصادر متنوعة للمعلومات كلما كانت أكثر انفتاحا و ديناميكية و شاملة لكافة المتغيرات و تطورات البيئة الداخلية و الخارجية لها .

نستنتج في آخر هذا المطلب أن المعلومات تشكل موردا أساسيا هاما للمنظمة ، و مطالبا ضروريا لتماشي مع متغيرات البيئة المحيطة ،و تعتبر من أساسيات الإدارة الفعالة و التي أساسها وجود معلومات دقيقة و صحيحة. إن ازدياد الحاجة إلى المعلومات زادت من الحاجة إلى إنشاء و وضع نظام معلومات متكامل وهذا ما يعكس الاهتمام المتزايد للمنظمات بهذه النظم التي تساهم في تنمية و تطوير العمليات الإدارية وإيصال المعلومات إلى المسؤولين في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة التي تمكنهم من الاستفادة منها في زيادة و نمو القوى المنتجة و المستهلكة و المستفيدة من المعلومات.

¹ مرمي، مرجع سابق، ص ص. 20-22.

المطلب الثالث: ماهية نظم المعلومات الإدارية

تعتبر نظم المعلومات الإدارية من أهم حقول المعرفة في مجال الإدارة، إلا أنه لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم الذي تعددت تعاريف و اتجاهات دراسته من كاتب إلى آخر، لكن بالرغم من ذلك، فإن هذه التعاريف تصب كلها في اتجاه ربط العمليات و الوظائف الإدارية بتكنولوجيا المعلومات و تطبيقات الحاسوب و استخداماتها في معالجة البيانات و توفير المعلومات.

1-تعريف نظم المعلومات الإدارية: من التعاريف المقدمة لمصطلح نظم المعلومات الإدارية يمكن عرضها فيما يلي :

-أنظمة المعلومات الإدارية هي مجموعة تتكون من الأفراد و الأجهزة التي تتولى عمليات جمع و معالجة و تخزين البيانات و استرجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تلبية حاجات المدراء من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفعالية كبيرة .

-كما تم تعريفها بأنها تلك الأنظمة التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية و أفضل توقيت و أدق اختبارا وأكثر توثيقا للمساعدة في عمليات صنع و تنفيذ القرارات الإدارية و مراقبة عملية التنفيذ.¹

-نظام المعلومات الإدارية هو سلسلة من الإجراءات المنظمةة التي تتضمن عند تنفيذها توفير المعلومات الضرورية في صنع القرار.²

هذه التعاريف عرفت أنظمة المعلومات الإدارية من زاوية عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن حدود هذه الأنظمة مرتبطة بعملية صنع القرار في المنظمة .

هناك تعاريف قدمت لأنظمة المعلومات الإدارية أكثر شمولية و التي منها :

نظام المعلومات الإدارية هو ذلك النظام الذي يقوم بعمليات جمع و تحليل و معالجة بيانات محددة و تنظيم أنشطة الاتصال مع المسؤولين عن استخدام موارد النظام.³

نظم المعلومات الإدارية هي مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية.⁴

¹-سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص ص. 52-55.

² - cezarina Adina tofan , "information system a component of the management system" , *review of general management* ,v.(17), issue (1), (2013), p .190.

³-سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص.53.

⁴-السلطان، مرجع سابق، ص.252.

من خلال كل هذه التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن:

نظم المعلومات الإدارية هي نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات ،تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الكافية عن مختلف الأنشطة و الوظائف الإدارية بأفضل نوعية و أفضل توقيت تسهل من عملية اتخاذ القرار للمسؤولين بصورة ذات كفاءة و فعالية كبيرة.

2-العوامل المؤثرة في تطور أنظمة المعلومات الإدارية :

أنظمة المعلومات الإدارية لم تولد من فراغ ، بل كانت وليدة مجموعة من التغيرات و التطورات التي ساهمت في تطور ها ، وشكلت قوى محفزة لها ، و التي تتمحور في تلاقي علوم الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات بحقول الإدارة و التنظيم فانقلت من أنظمة معلومات يدوية إلى أنظمة معلومات حاسوبية ، ونجد أهم العوامل المؤثرة في تطور أنظمة المعلومات ما يلي ¹:

-الثورة التكنولوجية: خلال العقد الأخير من القرن العشرين شهد العالم تطورات و تغيرات مست مختلف الميادين ،بظهور تقنيات و أساليب تكنولوجية متطورة جدا ، حيث أصبحت المنظمة لكي تواجه تحديات البيئة المعقدة والمنافسة الشديدة ، عليها إدخال أساليب و تقنيات جديدة في إدارتها و امتلاك كل العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة ، و لكي تطبق ذلك تبلورت أسس الإدارة الحديثة من خلال استخدام أنظمة الحاسوب و مواكبة أجياله حتى أصبح لا غنى عنها في الإدارة والإنتاج ، و تعد شبكة الانترنت هي اكبر تقدم تكنولوجي ساهمت في تحسين جودة الخدمة و تقليل كلفة أدائها ، و دفعت بالمنظمات إلى إعادة النظر في الكيفية التي تدار بها أعمالها .

-انفجار المعلومات: إن التطور المتزايد في الأنظمة و البرمجيات و شبكات الاتصال...الخ ، و تزايد وتسارع المعلومات من كل مصدر داخل المنظمة، أدى إلى ضرورة إدخال قاعدة معلوماتية إلكترونية إلى نظم معلوماتها، مع ضرورة وجود طاقم تنفيذي المتمثل في مدراء المعلومات و غرف الكمبيوتر التابعة لهم ،لذلك فان على المدير في المنظمة الحديثة كمتخذ للقرار أن يكون على معرفة جيدة لعملية التعامل مع هذه الأنظمة و حول كيفية عملها بطريقة كفوءة و فعالة .

-تقدم الفكر الإداري :عرف الفكر الإداري تطورا ملحوظا خلال العقود الثلاثة الأخيرة ،فظهرت مبادئ وأسس جديدة في الإدارة و المتمثلة في المبادئ العلمية للإدارة ، الأساليب الكمية للإدارة ، بحوث العمليات ومناهج التحليل و المحاكاة و نظم المعلومات ، فارتبطت الإدارة بتكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيق

¹ - سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق، ص 49- 51.

مداخل حديثة فيها مثل إعادة هندسة العمليات ، إعادة تنظيم الهياكل و غيرها من العمليات الأخرى فظهرت مصطلحات جديدة داخلها فنجد :المصنع المحوسب ،مكتب بدون ورق ،اتمة المكاتب و إلى غيرها من المصطلحات الجديدة .¹

-العولمة: أثرت العولمة بشكل كبير على تغيير في نمط سوق العمل ،هذا ما أدى إلى ظهور الشركات العالمية و الاستراتيجيات المتداخلة للمنظمات التي تعمل ضمن سوق واحدة ،و لكي تضمن استمراريتها و تحقيق أهدافها ، عليها أن تستخدم نظم معلومات عالمية من أجل إدارة عملياتها في كل أنحاء العالم .

-تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال: يظهر هذا التغير أكثر في البنية التكنولوجية الإقتصادية و الإجتماعية المتغيرة للمنظمات،و كذا قيمة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات في ظل بيئة خارجية تشهد المنافسة و التطوير ، و ضرورة خلق هذه القيمة و المتمثلة في اكتساب المعرفة .²

لقد أثرت هذه العوامل بشكل كبير في تطور نظم المعلومات الإدارية، بحيث كان لها اثر واضح في ذلك عبر كل مرحلة مرت بها نظم المعلومات في تطورها و التي يمكن إدراجها فيما يلي:³

المرحلة الأولى : التي شهدت ظهور الإعلام الآلي و استخدامات الحاسوب ،و امتدت هذه المرحلة من 1955 إلى بداية الستينات ، و لكن جدير بالذكر أن نظم المعلومات قبل ذلك كانت يدوية تقليدية ، و بعد ظهور الحاسوب أصبح يطلق عليها نظم المعلومات المحوسبة ، وقد لوحظ أول استعمالات الإعلام الآلي خاصة في المهام المرتبطة بخزينة المؤسسة كحساب الأجر مثلا ، أو إدخال تعديلات فيما يتعلق بالمزايا الاجتماعية للعمال ... الخ .

المرحلة الثانية: التي شملت سنوات الستينات و السبعينات، و فيها بدأت المؤسسات في استعمال الإعلام الآلي كنظام المعلومات لأغراض الرقابة و التسيير .

المرحلة الثالثة: التي شملت الثمانينات و التسعينات، حيث شملت نظام المعلومات كل النشاطات الأساسية للمنظمة.

من خلال ما سبق ،نستنتج أن نظم المعلومات الحديثة كانت نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التي ساهمت بشكل كبير في تطورها ،من نظم معلومات يدوية إلى نظم معلومات محوسبة ، هذا التغير زاد مسؤوليات جديدة للإدارة في العصر الحالي ،إلى ضرورة فهم أكثر لتكنولوجيا و نظم المعلومات و بشكل أعمق مما كانت عليه سابقا و التماشي مع متطلبات التغيير فيها.

¹- سعد غالب، مرجع نفسه ، ص 52.

²- رائد محمد عبد ربه ، نظم المعلومات الإدارية (عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2005) ، ص ص. 24-25.

³- مرمي، مرجع سابق، ص ص. 24-25.

3-المدخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات الإدارية :

من اجل فهم عناصر و مكونات وأساليب تشغيل نظم المعلومات الإدارية يلزم التطرق والبحث عن العلوم و مجالات المعرفة التي تستخدم في فهم و دراسة هذه النظم ، و بصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل لدراسة نظم المعلومات الإدارية :¹

-المدخل الفني *technical approach* : تتم دراسة نظم المعلومات الإدارية طبقا لهذا المدخل من زاوية التركيز على النماذج التي تعتمد على الأسس الرياضية و التكنولوجية المادية و القدرات الخاصة و كل ما هو متعلق بالفهم الفني المتمثل في العلوم التالية علم الحاسوب ، و علم الإدارة ، و بحوث العمليات . فعلم الحاسوب ربط كل من النظريات و الأساليب و طرق التخزين الإدارية بالحوسبة ،أما علم الإدارة فركز على التطورات الحاصلة في مجال صنع القرار و التطبيقات الإدارية ،أما بحوث العمليات تركز على الأساليب الرياضية و الحسابة في معالجة الموضوعات الإدارية .

-المدخل السلوكي *behavioral approach* : المدخل التقني وحده غير كافي لمعرفة كل جوانب المنظمة لذلك نجد أن الدراسات حول المسائل السلوكية شغلت حيزا كبيرا في دراسة نظم المعلومات الإدارية وذلك من خلال المفاهيم و الطرق التي جاءت بها في إثراء الدراسات التي تنتمي إلى هذا المجال ، حيث ركز علماء الاجتماع على الأسلوب الذي تستخدمه المنظمات في نظم المعلومات و كيف أنها تؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ، أما علماء النفس اهتموا بنظم المعلومات من جانب الطريقة التي يتبعها متخذ القرار في استخدامه و استعماله للمعلومات التي يتيحها النظام ،أما فيما يخص علماء الاقتصاد فقد اهتموا بالتأثير الذي تمارسه نظم المعلومات على هياكل الرقابة و التكلفة بالنسبة للمؤسسات و الأسواق.

نستنتج من خلال عرض المدخلين أن كل مدخل ركز على جانب واحد لفهم و دراسة نظم المعلومات الإدارية و إهمال جانب آخر في نفس الوقت،حيث نجد المدخل التقني ركز على الأساليب و الطرق الفنية و الرياضية و أهمل الجانب البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي لإدارة هذه النظم،و مقابل ذلك نجد المدخل السلوكي ركز على سلوكيات الأفراد و اتجاهاتهم و أهمل الجانب الفني و العلمي الذي هو أساس تطور هذه النظم من نظم معلومات يدوية إلى نظم معلومات محوسبة . إذن هذا التركيز على جانب وإهمال جانب آخر في هذه المداخل أدت إلى وجود نقائص في فهم و دراسة نظم المعلومات الإدارية ،مما أدى إلى ظهور مدخل آخر يجمع بين المدخلين ويربط الجانب السلوكي بالجانب التقني .

¹- عمار إبراهيم قندجلي ،علاء الدين عبد الجاني ،*نظم المعلومات الإدارية* (عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2005) ، ص ص 54-55.

-المدخل التقني- الإجتماعي : تظهر الكتابات الأكاديمية و الممارسات العلمية انه لا يمكن فهم حقيقة تعقد نظم المعلومات الإدارية ، من خلال مدخل أو من زاوية محددة ، بحيث كل مدخل يكمل المدخل الأخر، هذا ما يحقق الفعالية في أداء النظام ، و بالتالي تحقق أحسن عائد تنظيمي للمؤسسة ، بمعنى أن التكنولوجيا تساهم في تلبية احتياجات الأفراد و المنظمة بسهولة و أكثر دقة، ومن ناحية أخرى ضرورة تغيير هيكل المؤسسة و مواقف الأفراد عن طريق التكوين و التعليم حتى يتم استيعاب التطورات التكنولوجية ، و بذلك تصل كل من التكنولوجيا و الأفراد إلى تحقيق فاعلية أداء النظام ككل داخل المؤسسة.¹

نستنتج أن هذه المداخل تعتبر ذلك المرجع العلمي الذي تستمد منه نظم المعلومات المعرفة ، في إعطاء إطار عام لمعرفة كيفية عمل هذه النظم سواء من الناحية التقنية أو من الناحية الاجتماعية ، أو من الناحيتين معا التكنولوجية و السلوكية للوصول إلى ذلك النظام المتكامل و المتفاعل لنظم المعلومات الإدارية.

4- أهداف نظم المعلومات الإدارية :

تقدم نظم المعلومات الإدارية للمنظمة مجموعة من الفوائد و الخصائص و التي يمكن تحديدها كالآتي :²

تحسين عملية إتخاذ القرار: توفر نظم المعلومات الإدارية جميع التقارير اللازمة لمختلف المستويات الإدارية للمنظمة لإتخاذ قرار معين ، و يطلق على هذه النظم بنظم دعم المديرين التنفيذيين ، خاصة تلك القرارات المتعلقة بالمستوى الإستراتيجي للمنظمة (القرارات الإستراتيجية) مثل التخطيط الإستراتيجي والقيادة و الرقابة و إدارة شؤون المنظمة ، و تعزيز قدرة متخذ القرار في إتخاذ قرار سليم في الوقت المناسب و اقل تكلفة .

زيادة إنتاجية المنظمة تحسين نوعيتها: من خلال تقديم مختلف المعلومات الضرورية للأنشطة بالدقة المطلوبة، و تقسيم أنشطة المنظمة و إجراء الرقابة عليها ، و هذا من خلال ما توفره نظم المعلومات من عملية مستمرة لتحديث البيانات و المعلومات.

ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها البعض: تشكل نظم المعلومات الإدارية النظام المتكامل للمنظمة الذي يحقق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ، و هذا النوع من النظم يسمى بنظم دعم القرارات الجماعية ، وهذا من خلال ما توفر هذه النظم من إمكانيات الاتصال المتطورة نظم البريد و الوسائل

¹ - بوغليطة الهام ، "أهمية و دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار في قطاع المحروقات بسكيكدة " *مجلة الباحث* ، ع.13(2013) ، ص. 137.
² - حسن حميد عبد الله ، *دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية* ، أطروحة دكتوراه (جامعة سانت كليمنتس العالمية :مجلس جامعة سانت كليمنتس ، 2012) ، ص.35.

الفصل الأول.....الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

الالكترونية ،و التبادل الالكتروني للبيانات و المعلومات بين المديرين و العاملين ، وترتكز هذه النظم على المعلومات و البرمجيات و العنصر البشري و الإجراءات و قاعدة البيانات .

تطوير و تحسين أداء المنظمة: من خلال ما توفره نظم المعلومات الإدارية من معلومات دقيقة لكل نشاطات المنظمة و مختلف الخطط و المشاريع.

نستخلص أن نظم المعلومات الإدارية ،تهدف بشكل عام من خلال تناسق نظمها الفرعية إلى توفير المعلومات الضرورية لكل المستويات الإدارية مما يزيد من دقة القرار المتخذ و يرفع من نوعية المنظمة،عبر دراسة حالتها الحاضرة و الماضية و المستقبلية ،و تقييم فعاليتها بطريقة تساعد على تنفيذ مهام المنظمة و تحقيق أهدافها.

5-مستلزمات ووظائف نظم المعلومات الإدارية

يبني نظم المعلومات الإدارية على مجموعة من المستلزمات و العناصر الضرورية التي تعد من الركائز الأساسية لقيام هذا النظام الذي يقوم على مجموعة من الوظائف تستلزم ضرورة وجود هذه المستلزمات للوصول إلى الأهداف المرجوة منه .ومن مستلزمات ووظائف نظم المعلومات الإدارية سيتم عرضها فيما يلي:

5-1-مستلزمات نظم المعلومات الإدارية :

لنظم المعلومات الإدارية مجموعة من المستلزمات التي هي عبارة عن عناصر ضرورية لها،و التي ترتبط بعلاقات متكاملة ببعضها البعض و التي ترتبط في مهمة واحدة في إدخال و تشغيل و إخراج واسترجاع المعلومات،وهذه المستلزمات يمكن تلخيصها فيما يلي ¹:

-المستلزمات البشرية: تتمثل في ضرورة وجود المورد البشري الذي هو المستخدم و المستعمل لهذه النظم والمستفيد النهائي منها لأداء المهام و الأنشطة، و هذا يكون مع ضرورة وجود متخصصين في نظم المعلومات كمحلي و مصممي و مشغلي النظم و المبرمجين و المتخصصين في الصيانة الفنية.

-المستلزمات المادية: تتمثل في المعدات و الوسائل الفنية التقنية ،التي تعتبر أداة لجمع و تخزين و معالجة البيانات و أهم عنصر في هذه المعدات هو توفر الحاسب الآلي كأداة ذات تكنولوجيا متطورة .

¹ - هدى بن محمد، عبد النور مساوي، "اثر نظم المعلومات على الأداء الإداري -دراسة ميدانية لأداء العاملين في شركة التأمين الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، ع. 37 (2012)، ص. 217.

-المستلزمات البرمجية و الإجراءات: هي تلك التعليمات المبرمجة داخل الحاسب الآلي من اجل تسهيل الإجراءات و من أمثلة هذه البرمجيات نجد برمجيات النظام و البرامج التطبيقية ، أما الإجراءات فهي تلك التعليمات الموجهة لمستخدمي النظام .

-مستلزمات الشبكات :هي جملة من الأجهزة التقنية المتطورة و المترابطة فيما بعضها و المتمثلة في الحاسبات الآلية و برمجيات الشبكات ووسائط الاتصالات كالكابلات و الأقمار الصناعية و ذلك من اجل تسهيل عملية الاتصال و من أمثلة هذه الشبكات شبكات داخلية و شبكات خارجية و شبكة الانترنت ¹.

-و هناك من يضيف مستلزمات تنظيمية ،التي تؤثر إيجابا و سلبا على نظم المعلومات ، و هذا من خلال مدى توفر الدعم من طرف الإدارة العليا على إتاحة المعلومات للمستخدمين دون قيود تنظيمية .

نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية لكي تحقق أهدافها ،تستلزم وجود كافة المستلزمات من بشرية ومادية وإجرائية فكل مستلزم يكمل الآخر ، و عدم وجود أي عنصر سوف يؤدي إلى إنقاص من فعالية هذا النظم فهي مستلزمات متكاملة تشترط وجود بيئية تنظيمية تدعم وجودها ،لما يحقق نظم المعلومات فاعليته.

5-2-وظائف نظم المعلومات الإدارية:

تقديم المعلومات و توفيرها للإدارة ، هي من أهم وظائف نظم المعلومات الإدارية من اجل تمكين المنظمة من أداء مهامها بسهولة،إضافة إلى دورها في إدخال أساليب جديدة في العمل الإداري و مساعدة متخذ القرار للوصول إلى القرار السليم في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ،و تتبلور أهم وظائف نظم المعلومات الإدارية فيما يلي ²:

-الحصول على البيانات (الإدخال): جمع كل البيانات الضرورية للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها التي تتماشى مع احتياجات جميع المستويات الإدارية المختلفة ،مع تحديد نوع البيانات و مصادرها وأساليب الحصول عليها و توقيت عمليات جمعها و إدخالها إلى النظام ، و التي يجب أن تكون ذات قيمة ومعنى للمستفيدين .

-إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات): التي يتم إعدادها من طرف أخصائيين و خبراء الذين يعتمدون على تكنولوجيا المعلومات و ما توفرها من مزايا للحصول على المعلومات بسرعة كبيرة .

¹ -بن محمد، مساوي مرجع نفسه ، ص.217.

² - حكمت محمد خليج ،"اثر نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية -دراسة لأراء عينة من المسؤولين الإداريين في كليات جامعة تكريت "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، م . 4 ، ع . 10 (2008) ، ص.52.

-المعالجة : هي معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات ذات معنى و دلالة بالنسبة للإدارة و كذلك تصنيف البيانات و حفظها و ترتيبها في مركز المعلومات لاستخدامها في وقت الضرورة .

-تقييم و تصنيف المعلومات في ملفات التخزين : إن البيانات التي تمت معالجتها أصبحت معلومات ذات قيمة ، و تستخدم إما بصفة فورية أو حفظها لوقت الضرورة و من هنا تظهر الحاجة إلى خزن نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات معينة يطلق عليها قاعدة البيانات .

-استخراج المعلومات طبقا لحاجات مستخدميها: و تتمثل هذه المخرجات في تلك المعلومات التي تم الحصول عليها بعد معالجة البيانات، و تكون على شكل مؤشرات مالية أو رسوم بيانية أو مقارنات أو معدلات رياضية...الخ. و استخدامها يكون حسب حاجة المستفيد منها.

-توصيل المعلومات إلى مستخدميها و استرجاع نتائج الاتصال: هي عملية تحديد مواقع الملفات بدقة، مما يسهل إعادة استخراجها، والهدف الأساسي لنظم استرجاع المعلومات هو اختيار و استرجاع الملفات و تحديد المعلومات التي تلبي احتياجات المستخدمين من بين مجموعة الملفات.¹

نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية عبر إدخال تكنولوجيا المعلومات فيها ، تطورت و توسعت الوظائف التي تؤديها ساهمت بشكل كبير في عملية الحصول على المعلومات بأقل وقت و اقل تكلفة ، و سهولة الرجوع إليها من طرف مستخدميها، مما يزيد من قدرة الإدارة في استغلال مواردها المتاحة بشكل كفاء وفعال.

6-الأنظمة الفرعية لنظم المعلومات الإدارية :

نظام المعلومات الإدارية هو نظام متكامل و مفتوح يتشكل من مجموعة أنظمة معلومات فرعية التي تأخذ أنشطة و عمليات الأنظمة الوظيفية للمنظمة و ذلك في إطار التنسيق و التكامل المشترك الذي يستند على أهداف و معايير محددة لتقييم و مراجعة عمل النظام، و من الأنظمة الفرعية لنظم المعلومات الإدارية نذكر منها:²

6-1-النظام الفرعي للمعلومات التسويقية :

نظام المعلومات التسويقية هو ذلك الهيكل المتكامل و المتفاعل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات بمصادرها الداخلية و الخارجية لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات مسؤولية لإدارة التسويق ، و يصدر النظام الفرعي

¹-محمد خليج مرجع نفسه ،ص.52.

²- سعد غالب ، نظم المعلومات الإدارية ،مرجع سابق ،ص.81-84.

للمعلومات التسويقية تقارير تتضمن معلومات عن تخطيط و تصميم المنتج ،بحوث التطوير الخاصة بالمنتج المبيعات الحالية و المتوقعة نتائج بحوث السوق ، خطط الترويج و الإعلان ،أنشطة التوزيع والنقل... الخ ،أي أن النظام الفرعي للمعلومات التسويقية تقدم كل ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات ضرورية لتنفيذ أنشطتها و اتخاذ القرارات التسويقية.و يضم نظام المعلومات التسويقية حزمة من النظم الفرعية الوظيفية التي نذكر منها على سبيل المثال النظام الفرعي لمعالجة البيانات ،النظام الفرعي لبحوث السوق ، النظام الفرعي لبحوث المستهلك ،النظام الفرعي للترويج و الإعلان و النظام الفرعي للتنبؤ بالمبيعات.

6-2- النظام الفرعي لمعلومات العمليات :

هو نظام محوسب يتولى تجهيز إدارة العمليات و إدارة نظم المعلومات الإدارية بمعلومات منظمة و وافية و دقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات و الموارد و المنتجات من سلع و خدمات و كل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط و السيطرة على الإنتاج و النقل و العمليات اللوجستية ، و لديه بعدين رئيسيين بعد يتصل بالتصميم التقني لعمليات تصنيع المنتجات و الخدمات ، و بعد آخر يرتبط بموضوع تقنيات إنتاج المعلومات ، و يساهم النظام الفرعي لمعلومات العمليات بإنتاج تقارير معلوماتية عن خطط و برامج الإنتاج ، تقارير معلوماتية عن مستويات الإنتاج و تحديد الانحرافات ، تقارير معلوماتية عن الإدارة النوعية الشاملة تقارير معلوماتية خاصة بإدارة المواد و السيطرة على المخزون تقارير معلوماتية عن الصيانة ، و تقارير خاصة بأداء العاملين و الأمان و السلامة الصناعية .

6-3- النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية و المالية :

يعتبر هذا النوع من النظام من أهم النظم الفرعية للمعلومات في كل المنظمات ،و يتكون نظم المعلومات المحاسبية و المالية من نظم فرعية اصغر تتوزع في نظام تسجيل المعاملات المحاسبية ، نظام إعداد القوائم المالية ، نظام التدقيق المحاسبي ،نظام إعداد الميزانيات ، نظام التحليل المالي ، نظام تحليل الإستثمارات ، وتتلخص أهم التقارير المعلوماتية التالية في تقارير معلوماتية حول القوائم المالية ، حول ميزانية المنظمة ، حول تحليل الوضع المالي للمنظمة حول دعم قرارات للإستثمار و تقارير التدقيق الداخلي و الخارجي للمنظمة.¹

¹-سعد غالب مرجع نفسه ،ص ص 84-86.

6-4-النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية :

إن الوظيفة الأساسية لهذا النظام هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ، و لأغراض تخطيط و تنظيم الموارد البشرية في المنظمة ، وتقديم المؤشرات الكمية و غير الكمية و تحليل العلاقات الضرورية لتقديم كفاءة هذه الإدارة ، و لنظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية أنظمة فرعية ومنها النظام الفرعي لمعالجة البيانات ، النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة، النظام الفرعي للتدريب ،النظام الفرعي للأجور و الحوافز ، النظام الفرعي لاختيار وتعيين الأفراد العاملين ، و النظام الفرعي للبحوث و التطوير¹. و من أهم مخرجات النظام الفرعي للمعلومات الموارد البشرية:²

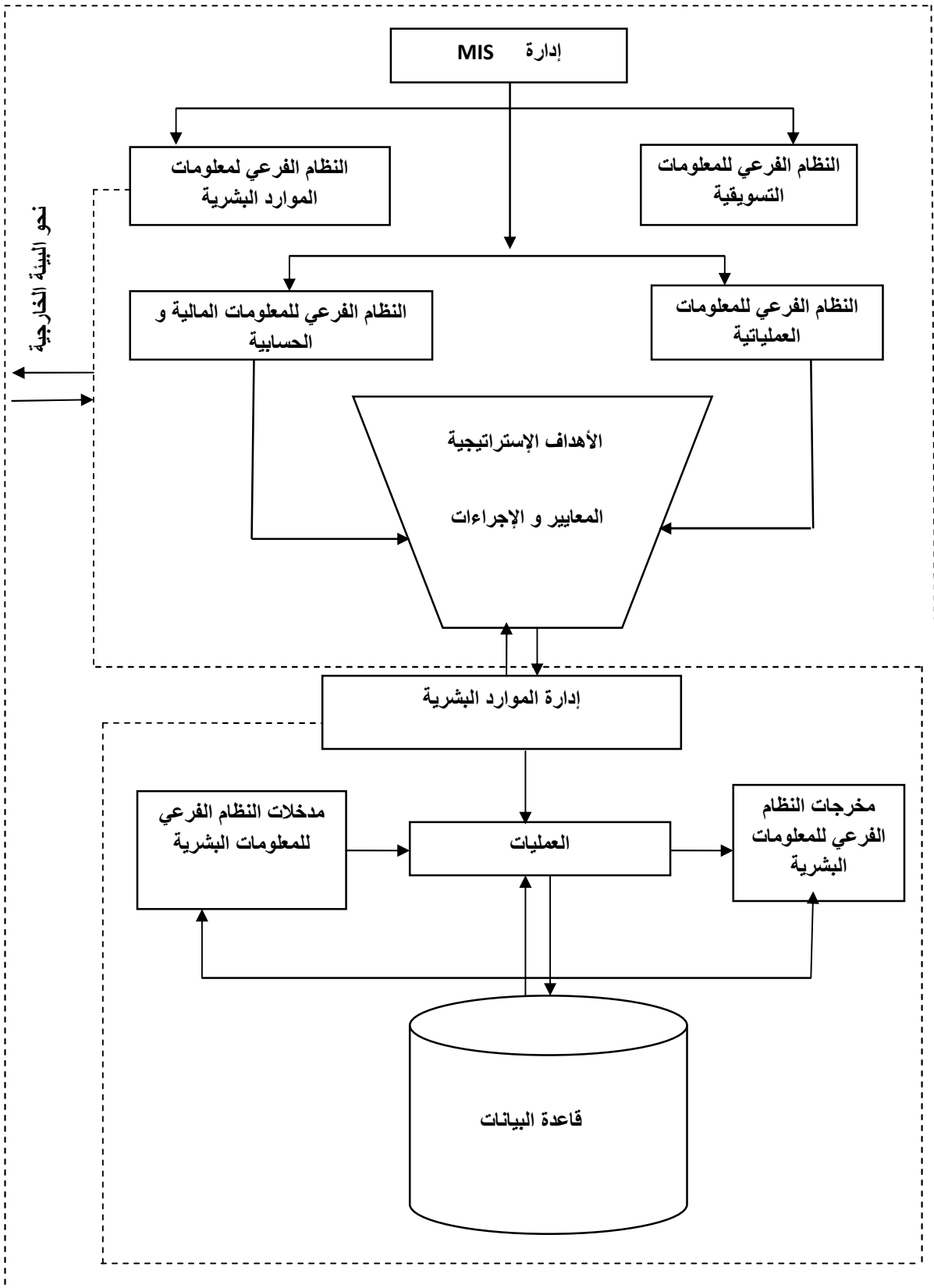
- معلومات حول تخطيط القوى الفاعلة .
- معلومات حول اختيار و استقطاب العاملين.
- معلومات خاصة بتصميم و تحليل و توصيف و تقييم الوظائف.
- معلومات عن البرامج التدريبية و مؤشرات النجاح و الفشل.
- معلومات تقييمية لأداء العاملين .
- خلاصة البحوث الميدانية المعدة لتطوير الموارد البشرية .
- معلومات حول نظم الأجور و المكافآت و الحوافز .
- قوائم بتوزيع العاملين في الإدارات.
- قوائم بتواريخ تحديد الاقامات .

إن الإدارات تعتمد بشكل كبير على نظم معلومات المواد البشرية و هذا لما تتضمنه من تقارير ووثائق وملخصات أو معلومات مباشرة لها بالغة الأهمية لكافة المستويات الإدارية ،و ذلك لصلتها المباشرة بواقع ومتطلبات تحسين وتطوير كفاءة و فعالية الأفراد .

يمكن القول أن هذه الأنظمة الفرعية للمعلومات تمثل بنية تنظيمية وظيفية متكاملة ، ساهمت من سهولة أداء الوظائف بكل دقة و بأقل وقت و أكثر نوعية مما رفع من مستوى أداء المنظمة ،بحيث نجد أن كل نظام فرعي للمعلومات له القدرة على انجاز عمليات المعالجة المعلوماتية للوظيفة من اجل إسناد و دعم الإدارة المعنية و لتلبية حاجات الإدارات الأخرى بمختلف مستوياتها من المعلومات . و الشكل التالي يوضح نظام الأنظمة الفرعية للمعلومات الإدارية:

¹-مرمي ، مرجع سابق ، ص.50 .

²- إسماعيل مناصرية ، نور نظم المعلومات الإدارية من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم،رسالة ماجستير(جامعة مسيلة :كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2003 / 2004)،ص.103.



الشكل رقم 1-3: النظام المتكامل لنظم المعلومات الإدارية

المصدر: سعد غالب ، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق ، ص 79.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن نظم المعلومات الإدارية ، تمثل إطارا متكاملًا لنظم فرعية للمعلومات التي تقوم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تحقيق الجودة الشاملة و إجراءات و قواعد العمل الضرورية بحيث كل نظام فرعي وظيفي عناصر متكاملة من مدخلات و عمليات و مخرجات و قاعدة بيانات تخزن فيها ملفات النشاط الوظيفي ، و بالتالي تكون مفيدة لدعم عمليات و أنشطة الإدارة الوظيفية المسؤولة كإدارة التسويق ، إدارة العمليات ، و الإنتاج ، و الموارد البشرية... الخ ، و الاستفادة من تقاريرها لإعداد تقارير شاملة و متكاملة و ملخصة لأنشطة و عمليات المنظمة ، و بذلك تكون دراسة نظم المعلومات الإدارية من مدخل النظم الفرعية الوظيفية له بالغ الأهمية منهجيا و علميا في تحليل و تصميم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي .

7-الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية :

إن لنظم المعلومات الإدارية أهمية بالغة في المنظمة ، و هذا ما تقوم به من جمع و تصنيف و تحليل وتخزين و معالجة و استرجاع البيانات و إنتاج المعلومات و التقارير و الملخصات و الوثائق الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة ، إضافة لما لها دور في وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و يتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات و الأنشطة الرئيسية التالية:¹

-المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، لما تحقق هذه النظم من صفات البساطة و الوضوح و العمق و الشمول و المساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة المتفاعلة في عملية إعداد و توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة.

-دعم عملية صيانة رسالة المنظمة، و ذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية، و تقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة، و تحليل عناصر الميزة التنافسية الإستراتيجية.

-صيانة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، من خلال مقارنة عناصر القوة و الضعف داخل المنظمة بالفرص و التهديدات الحالية المتوقعة من البيئة الخارجية ،وتقديم المعلومات الثمينة و الموثوقة و ذات الجودة الشاملة للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الممكنة، و اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة الملائمة للمنظمة.

-الاندماج البنوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة و التقييم الاستراتيجي الموجهة نحو الأداء الكلي للمنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة في نفس المجال في السوق .

¹ - مناصرة ، مرجع سابق ، ص 104.

ما يمكن استخلاصه أن نظم المعلومات الإدارية ، تعد من الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة ، وهذا لما تتيحه من الحصول على المعلومة الصحيحة و الدقيقة ، وكذا حماية وسلامة مختلف موارد المنظمة من بيانات و معلومات و ملفات بما يساهم من اتخاذ قرار صائب ومناسب ، إضافة لما تحققه نظمه الفرعية من تشكيل بنية تنظيمية وتقنية متكاملة تعمل على تلبية مختلف احتياجات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات ، و كذا تدعيم العملية الإدارية .

المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية الإدارية

يكتسي موضوع التنمية الإدارية أهمية بالغة في عصرنا الحالي ، فلا يمكن تصور تحقيق تنمية (اقتصادية و إجتماعية و سياسية ...الخ) مع وجود جهاز إداري متخلف ، هذا ما ولد الإهتمام لدى الكثير من الدارسين و المتخصصين بأهمية إحداث التنمية الإدارية التي تعتبر عملية متعددة الجوانب تشمل كافة جوانب المنظمة (إنسانية ،اجتماعية ،تنظيمية) ،التي تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلائم و تتماشى مع التطورات و التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة للمنظمات و بذلك تشكل مطلباً ضرورياً لتحقيق النجاح و الاستمرارية ، فهي تعد عملاً إدارياً علمياً منظماً من شأنه القيام بتغيير مخطط هادف لتحويلات ايجابية في مجمل عناصر العمل الإداري فالدور الذي تلعبه التنمية الإدارية لتفعيل دور الإدارة جعل العديد من الباحثين و المهتمين يؤكدون على انه لا يمكن تحقيق التنمية بدون توفر التنمية الإدارية التي تعد جزءاً أساسياً في خططها و محور فعال و بعد رئيسي في إستراتيجية التنمية الشاملة .

و بناءاً على ذلك سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية ، حيث سيتناول المطلب الأول ماهية التنمية من خلال التطرق إلى التعاريف المقدمة لها، أما المطلب الثاني فسوف يتم التطرق إلى ماهية الإدارة ،أما المطلب الثالث سيتناول ماهية التنمية الإدارية من خلال التطرق إلى التعاريف المقدمة لها و أهم المصطلحات المرتبطة بها ، خصائصها و مداخلها .

المطلب الأول: ماهية التنمية

يعد مفهوم التنمية من أهم المفاهيم المتداولة في الدراسات و الأدبيات الحديثة ،وتبرز أهمية هذا المفهوم في تعدد أبعاده و مستوياته و تشابكه مع العديد من المجالات و الجوانب المختلفة التي لا يمكن الحديث عنها دون الحديث عن مؤشرات التنمية فيها ، و هذا ما شكل الاختلاف في التعاريف و المفاهيم المقدمة لهذا المفهوم و هذا حسب اتجاهات كل باحث الذي ينظر إلى التنمية من زاويته الخاصة ، و إلى نوع المجال الذي تعنى به التنمية.

1-تعريف: من أهم التعاريف المقدمة للتنمية يمكن عرضها فيما يلي :

تعريف التنمية لغة: التنمية هي النمو أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر، و في المال بمعنى زاد و كثر.¹

- **تعريف التنمية اصطلاحا:** يرى البعض أن التنمية ببساطة هي الانتقال من حال إلى حال أفضل، انتقال المجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أفضل بكل المقاييس، أو هي عملية تهدف إلى إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير و السلوك.²

و تم تعريفها حسب أهم الرواد و الباحثين في مجال التنمية بانها:

-مجموعة الوسائل و الجهود المختلفة التي من خلالها يتم الاستخدام الأمثل للثروة بشقيها المادي و البشري و التي بدورها تؤدي إلى إحداث تغيير في أنماط السلوك و أنواع العلاقات الاجتماعية.³

-هي تخلي المجتمعات المختلفة من السمات التقليدية السائدة و تبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة.⁴

-هي عملية تغيير مقصود نحو النظام الاجتماعي و الاقتصادي الذي تحتاجه الدولة".⁵

و من خلال ما سبق يمكن القول بأن التنمية هي عملية الانتقال من حال إلى حال أحسن و أفضل ، وتشمل تلك الجهود و الوسائل المبذولة لإحداث التطوير و التغيير في نمط عمل و سلوكيات المجتمع و هي عملية مستمرة تشمل سلسلة من التغيرات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و الإدارية، و التي تهدف إلى استغلال طاقات المجتمع أفضل استغلال.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة

لا يمكن البدء بعملية التنمية، بدون وجود الإدارة التي تعتبر أداة أساسية للتغيير و الوسيلة الهامة التي تسمح بالانتقال من وضع سيئ إلى وضع جيد، من خلال الربط الملائم للمدخلات بالقيام بالنشاطات المختلفة و التي تسمح بتزويد بيئة الإدارة بمخرجات تؤثر إيجابا في محيطها الداخلي و الخارجي لها بحيث لا يوجد نظام ناجح و نظام فاشل بل يوجد إدارة ناجحة و إدارة فاشلة .

¹ -محمد منير حجاب، الإعلام و التنمية الشاملة (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط.2، 2000)، ص.32.

² -رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق -دراسة حالة الجزائر 2001-2012، رسالة ماجستير (جامعة مولود معمري: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2011)، ص. 17.

³ جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية (الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2010)، ص.32.

⁴ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص.24.

⁵ -حجاب ، مرجع سابق، ص.33.

الفصل الأول.....الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

و لقد تعددت التعاريف المقدمة للإدارة بحيث ليس هناك تعريف موحد و شامل ،و من بين التعاريف المقدمة للإدارة يمكن عرضها فيما يلي :

- تعني الإدارة في المنظور التنظيمي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد و موارد أخرى، و بتعريف أكثر تفصيلا للإدارة هي انجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط،التنظيم،التوظيف،التوجيه،الرقابة).¹

- تعرف أيضا بأنها:"مجموعة الخطوات المتتالية و المتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ذلك عن طريق تنسيق الجهود و الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج".²

- الإدارة هي مجموعة من الهيئات الخاضعة لرقابة الحكومة التسلسلية أو لوصايتها،المكلفة بتأمين نشاطات لتلبية حاجات ذات مصلحة عامة و مزودة بامتيازات السلطة العامة.³

- الإدارة تعني التدبير العقلي لشؤون الحياة الاقتصادية،و تقوم على الضبط و المراقبة والملاحظة الدقيقة لمسارات الأداء الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي.⁴

إذا ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة يمكن استخلاص أن الإدارة هي :

هي تلك الخطوات المتسلسلة و الهادفة نحو توقع المشاكل و فحصها و إيجاد الحلول المتوقعة لها،وتحفيز الرؤساء و المدراء نحو تحقيق الأهداف ، و بعث الفعالية في العمل بأحسن طريقة و اقل تكلفة لتنفيذ الخطط و ضمان نجاحها ،من خلال توحيد الجهود و الأهداف للوصول إلى تحقيق التنمية.

المطلب الثالث: ماهية التنمية الإدارية

بعد التطرق لعنصرين التنمية و الإدارة كل على حدى، فإن محصلة دمج هذين المفهومين يوجد لنا مصطلح التنمية الإدارية التي تعتبر محور دراستنا.

حيث أصبح اهتمام الإدارة الحديثة ينصب على تحقيق التنمية الإدارية كمنطلق و اعتقاد علمي سليم مفاده الوصول إلى تحقيق التنمية الشاملة ،التي تتطلب أجهزة إدارية فعالة تقوم على التغيير و التطوير و تحقيق التحسين و الارتقاء ،بحيث يمكن تحديد الفرق بين الدول المتقدمة و النامية في إدراك مدى تحقيق مستوى

¹-المعجم الإداري ،سمير الشويكي (الأردن :دار أسامة للنشر و التوزيع،2006)،ص.23.

²-بن مرسللي ،مرجع سابق ،ص.21.

³- القاموس الموسوعي الإداري ،جوزيف يادروس (لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية ،2006)،ص.23.

⁴معجم المصطلحات الاقتصادية ،خليل احمد خليل(لبنان:دار الفكر اللبناني ،1997)،ص.13.

التنمية الإدارية ،و إدراك نقاط التخلف و سرعة مواجهة المعوقات و التحديات التي تقف في وجه الإدارة السليمة.

1- تعريف التنمية الإدارية:

هناك عدة تعاريف قدمت لمفهوم التنمية الإدارية و التي يمكن عرض بعضها فيما يلي :

-التنمية الإدارية هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات النفس و التصورات القانونية لضبط حركة الحياة.¹

-يعرفها احد الباحثين بانها : "تلك الجهود المخططة المنظمة و التي تبذل لرفع قدرة الأجهزة الإدارية في دول العالم الثالث تحقيقاً لأهداف التنمية الشاملة".²

- التنمية الإدارية هي عملية تغيير الأنماط و الضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما و نوعاً و في كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع و الخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع.³

- هي نشاط مخطط يتم وفق برامج محددة تتميز بالاستمرارية و ترمي إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير العنصر البشري في الإدارة ، خاصة في المستويات العليا و التنفيذية من مستويات المنظمة ، كما تقتضي تطوير الوسائل و الأساليب الإدارية و تغيير الهياكل التنظيمية بما يضمن تحسين أساليب الإدارة والإنتاج و تحسين و تطوير الإجراءات.⁴

من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول أن التنمية الإدارية:

هي تلك الجهود المبذولة و المخططة نحو عملية تطوير و تغيير في الأساليب الإدارية و الأنماط السلوكية القائمة في المنظمة، هدفها تطوير الجهاز الإداري بصفة مستمرة و توجيهه نحو التحسين و الارتقاء و التماشي مع متطلبات الإدارة الحديثة.

¹- حجاب مرجع سابق،ص.69 .

²-اللوزي مرجع سابق، ص.32.

³- بن مرسل، مرجع سابق، ص.24.

⁴-مغاري عبد الرحمن،"إعادة الهيكلة الإدارية و تحقيق التنمية الإدارية" ، ملتقى العربي الثاني ، جامعة بومرداس ، أيام 18-21 ماي 2014،

2- التنمية الإدارية و المفاهيم المرتبطة بها :

يرتبط مصطلح التنمية الإدارية بعدة مفاهيم أخرى متشابهة ،تتشابك وتتداخل فيما بينها ،هذا ما أدى إلى ضرورة الإشارة إليها و توضيح الفروق و العلاقة فيما بين هذه المفاهيم و التي منها:

• التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري:

- الإصلاح الإداري يتمثل في مختلف الجهود التي تتم خلال فترات زمنية محددة التي ترمي إلى إحداث تغييرات ايجابية في السلوك و النظم و العلاقات و الأساليب و الأدوات بما يسمح بتحسين واحد أو أكثر من العناصر الأساسية مثل الهياكل، الأفراد و العمليات الإدارية و هو ما يضمن إلى حد ما تحسين فعالية الإدارة.¹

- و يعرف أيضا بأنه ذلك الجهد السياسي و الإداري و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي ،و إرادي هادف لإحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك و النظم و العلاقات و الأساليب و الأدوات تحقيقا لتنمية قدرات و إمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في انجاز أهدافها.²

- كما يعرف انه إصلاح و تقويم و تحسين الأوضاع الراهنة و تطويرها و ارتباطها بطموحات مستقبلية فهو يقوم على تقويم قواعد و سلوكيات موجودة في النظام الإداري لتحسينه و تطويره معتمدا المنظور المستقبلي للجهاز و محافظا على الأصل و مجددا و مطورا له.³

و منه نستنتج أن هناك اقتراب و تشابه بين المفهومين الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية كونها أداة للتغيير و التطوير، إلا أنهما يختلفان من حيث الأهداف و الفترة فالإصلاح الإداري محدد في فترة زمنية محددة و يتوقف عند زوال الخلل أو المشكلة ،أما التنمية الإدارية فهي عملية مستمرة غير محدودة الأجل هدفها هو مواكبة التطورات و التغييرات الحاصلة.

• التنمية الإدارية و التطوير الإداري:

- التطوير الإداري هو "إحداث تغييرات ايجابية في طبيعة النشاطات الفكرية و السلوكية داخل الجهاز الإداري و كيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة".⁴

¹-مغاري ، مرجع نفسه ، ص .03.

² سامي محمود أحمد البحيري، *مداخل الإصلاح الإداري-التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء*، رسالة ماجستير(لندن:الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2011)، صص.32-33.

³ محمد احمد سيد احمد الحاج،*الإصلاح الإداري و الإدارة العامة للتنمية و التطوير الإداري*، رسالة ماجستير(جامعة الخرطوم:كلية الدراسات العليا،2006) ، ص .27.

⁴ -ريم بنت عمر الشريف، *دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة* -رسالة ماجستير (المملكة العربية السعودية:جامعة الملك عبد العزيز، 2013)، ص . 24.

- التطوير الإداري هي عملية أوسع من الإصلاح الإداري، إذ انه يتميز بشمولية اكبر لأجزاء المنظمة وامتدادا أوسع من الناحية الزمنية ، فهذه العملية ترمي إلى تحسين مكونات الجهاز الإداري و دعم قدراته بإدخال بعض التغييرات على كل أو بعض عناصر التنظيم الإداري من اجل تحسين فعاليته و رفع قدرته على تحقيق أهدافه.¹

- تهدف عملية التطوير الإداري إلى تحقيق أهداف متعددة بدءا من تبسيط الإجراءات و تحسين طرائق العمل و تأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية و التخفيف من الاختناقات مما من شأنه توفير خدمات متطورة يختصر فيها الزمن ترتفع درجة و جودة العمل و الخدمات و توصل إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير المستمر.²

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن هناك تقارب كبير ما بين مفهوم التنمية الإدارية و التطوير الإداري، لكن لا يمكن استخدامها للدلالة على معنى واحد سواء من حيث الأهداف أو من حيث التتابع الزمني، فالتطوير الإداري يشمل إحداث التحسينات على كل أو بعض العناصر في الجهاز الإداري في فترات زمنية متفاوتة و نجده اعم من الإصلاح الإداري من حيث الفترات الزمنية و الأهداف، و نجد التنمية الإدارية اعم من كليهما كونها تشمل جميع جوانب المنظمة و هدفها هو التغيير و التطوير المستمر للجهاز الإداري.

يمكن القول في الأخير بأنه رغم الاختلاف ما بين هذه المفاهيم، نجد انه لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون وجود تطوير إداري، حيث أن هناك تسلسل زمني بين هذه المفاهيم يبدأ بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري فالتنمية الإدارية ثم وصولا إلى التنمية الشاملة.

• إدارة التنمية و التنمية الإدارية:

إدارة التنمية هي عملية وضع السياسات و البرامج و المشروعات التي تخدم أغراض التنمية من خلال ممارسات العمليات الإدارية و هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لمختلف العمليات التنموية في المجتمع.³

-إدارة التنمية هي جهاز يحتاج إلى القدرة على ترجمة رغبات المجتمع إلى واقع ملموس عن طريق صياغتها و تنفيذها من خلال برامج و خطط تقوم الإدارة بتنفيذها بكفاءة و فعالية من خلال ما يتوفر لها من قدرات و كفاءات.⁴

¹-مغاري مرجع نفسه،ص.4.

²-ماهر المجتهد، محاضرة بعنوان:التقانات الحديثة و أثرها في عملية التطوير الإداري، الأمم المتحدة،بيروت،لبنان،1-3 يوليو 2000.

³- نوال بوكعباش تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر ،رسالة ماجستير(جامعة الجزائر -3- كلية العلوم السياسية و

الإعلام،2010-2011)،ص.51

⁴-اللوزي مرجع سابق،ص.50.

ترتكز إدارة التنمية على وضع الأهداف و تحديد الأولويات وفقا لأهميتها إضافة إلى العمل على تحديد نهج و مسار التنمية مستقبلا.¹

رغم وجود عناصر مشتركة بين إدارة التنمية و التنمية الإدارية إلا أنهما مصطلحين مختلفين، بحيث نجد أن إدارة التنمية تعمل على وضع السياسات و الأهداف و تحديد الأولويات وفقا لأهميتها من خلال العمل على تحديد نهج و مسار التنمية مستقبلا، بينما نجد التنمية الإدارية تنصب على دراسة اساليب العمل الإداري و إجراءاته و طرقه و تطويره بشكل مستمر .

لكي تتحقق التنمية في مختلف المجالات سواء الاقتصادية الاجتماعية السياسية، يتطلب وجود جهاز إداري فعال يتولى تنفيذ الخطط و البرامج المختلفة، لان كل تخلف في هذا المستوى سيعيق الأهداف التنموية، لذا نجد أن إدارة التنمية و التنمية الإدارية عمليتان متكاملتان، حيث تعتبر التنمية الإدارية شرطا ضروريا لإدارة التنمية بشكل فعال و الوصول إلى تحقيق التنمية الشاملة.

3 - مداخل و نظريات التنمية الإدارية

إن التطرق و البحث في مجال التنمية الإدارية من الناحية المعرفية، نجد كثير من الإسهامات العلمية والفكرية المتمثلة في مجموعة من المداخل و النظريات التي حاولت إعطاء مفهوم للتنمية الإدارية حسب المجال الذي تنتمي إليه و من بين هذه المداخل و النظريات نجد:

أولا-المداخل:و التي تنقسم إلى مداخل تقليدية و مداخل حديثة:²

1-المداخل التقليدية:و المتمثلة في:

- المدخل القانوني:

لقد انتشر هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين، و جسده ذلك الارتباط الوثيق بين القانون الإداري و الدستوري، حيث اعتبر التصرف الإداري تصرفا قانونيا، و بناء على ذلك لا بد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري، كما أن الفساد الإداري ما هو إلا خرق للقانون أو النظام لمصلحة خاصة.

¹-مرسلي مرجع سابق، ص. 29.

²-بوكباش، مرجع سابق، ص. 30.

الفصل الأول.....الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

ومنه نستنتج أن هذا المدخل ركز على أن إحداث التنمية الإدارية مرتبط بمدى وجود تغيير في القوانين والإجراءات الرسمية التي تحكم عمل الجهاز الإداري لأي منظمة ، فلا يمكن الحديث عن إحداث تغيير وتطوير في نمط العمل الإداري ما لم يسبقه تغيير في القانون الذي يحكم هذا العمل .

- المدخل التنظيمي و الإجرائي:

يقوم هذا المدخل على إعتبار أن عملية التنمية الإدارية تقوم بالإعتماد الكبير على كفاءة القيادة على تصميم و بناء شبكة المنظمات لتعبئة و تنمية موارد الدولة الطبيعية و الإنسانية، كون أن التنمية الإدارية:"تعني بناء مؤسسات و هياكل تنظيمية قادرة على الخلق و الإبداع". إن هذا المدخل يقوم ارتكازهم على إصلاح الهرم الإداري وتطوير الإجراءات ، لإنشاء هياكل و مؤسسات جديدة.

و منه نستنتج أن هذا المدخل يركز على التنمية الإدارية في جانب تغيير و إصلاح الهياكل التنظيمية التي هي أساس عملية إحداث التطوير و التغيير في أي منظمة .

هذه المداخل التقليدية عملت على حصر التنمية الإدارية في إطار معين سواء من الجوانب القانونية أو الجوانب التنظيمية ، و هذه أصبحت اليوم غير كافية و لا تتماشى مع متطلبات التغيير التي أضحت تشمل جوانب عديدة و مختلفة ، حيث أضحت انه لا يمكن تحقيق التنمية الإدارية في ظل تغيير في القوانين أو الهياكل التنظيمية فقط ما لم يرافقها تغيير في عناصر أخرى مهمة في تنمية إدارة المنظمات،لذا ظهرت مداخل أخرى حديثة للتنمية الإدارية التي ركزت على جوانب أساسية لم يشر إليها سابقا .

2-المداخل الحديثة:و المتمثلة في:

-المدخل البشري:

لقد عجز كلا المدخلين السابقين بان يجيب على كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية،حيث لا يمكن تحقيق التنمية الإدارية بوجود القوانين أو الهياكل التنظيمية أو تغيير الإجراءات لوحدها ،ما لم يرافقه تغيير في سلوك الفرد،لذا وجد هذا المدخل الجديد و الذي توطره المدرسة السلوكية على الخصوص المدارس الإنسانية، و لقد كانت هذه المدرسة الجديدة صورة معاكسة تماما للاتجاه التقليدي،إذ ركزت على الإنسان و حاجاته و افتراضاته كائنا عاطفيا يجب فهمه و العمل على إرضائه،حيث لقي هذا المدخل انتقادا كبيرا كونه يخلط بين دور الإنسان كموظف و بين دوره الآخر كإنسان له محيطه الشخصي.¹

¹-يوكعباش مرجع نفسه ،ص 31.

نستنتج أن التنمية الإدارية حسب هذا المدخل هي تغيير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ، و يعتبرون أن العنصر البشري هو أساس تحقيق التنمية الإدارية، فيركزون على انه لا يمكن الوصول إلى أهداف التنمية الإدارية بدون تطوير قدرات الإنسان الذاتية و العملية و رفع من كفاءاته و العمل على الاستجابة لرغباته و توفير كل الفرص و الإمكانيات أمامه ، و يؤخذ على هذا المدخل انه يربط بين الجانب العملي والذاتي للفرد داخل المنظمة .

- **مدخل النظم:** و يسمى المدخل التحليلي، أن دراسة النظم قد دخلت مرحلة جديدة بتقدم البحث العلمي المستند على التجربة و الإدراك بتداخل العوامل من نفسية و اقتصادية و اجتماعية مع عوامل المنظمة الداخلية.

ركز هذا المدخل على التغيرات و التطورات الحاصلة في الأنظمة وما أحدثه التطور العلمي في تغيير نمط العلاقات و التي أصبحت أكثر تفاعلية ،حيث تشمل جوانب عديدة مختلفة تم ربطها مع البيئة الداخلية للمنظمة . فالتنمية الإدارية حسب هذا المدخل مرتبطة على أساس تصور أن المنظمات هي عبارة عن نظام شامل ترتبط وتتفاعل بشكل مستمر مع عوامل البيئة الخارجية التي لا يمكن الانفصال و الابتعاد عنها.

- **مدخل منهجية البحث العلمي:**إن اعتماد منهجية البحث العلمي في تطوير الجهاز الإداري و التنمية الإدارية من المستلزمات التي أنبسط بها اتخاذ أي قرار إداري ايجابي، إذ أن دقة القرار وموضوعيته تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يتخذه الإداري للوصول إليه.¹

نستنتج من خلال عرض هذه المداخل أن كل مدخل ركز على جانب معين لتحقيق التنمية الإدارية ،التي هي في حقيقة الأمر لا يمكن حصرها في جانب واحد ، فهي اعم و اشمل تشمل كافة الجوانب و المداخل و التي يمكن إجمالها أن التنمية الإدارية هي إحداث التغيير و التطوير في القوانين و الهياكل التنظيمية والإجراءات مع التركيز على تطوير و تنمية العنصر البشري ،و إدخال الأسلوب العلمي والمنهجي داخل نظام العمل الإداري للمنظمة .

ثانيا- نظريات التنمية الإدارية:

لقد مرت نظريات التنمية الإدارية بمراحل و فترات زمنية محددة حتى تبلورت وفق الأسس العلمية الحالية، حيث اتسمت كل فترة بنظريات و أفكار علمية تعالج الظواهر المحيطة.

¹ - بوكعباش ، مرجع نفسه ،ص.31.

و تشمل هذه النظريات الحديثة للتنمية الإدارية فيما يلي:¹

- **نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية** : تقوم هذه النظرية على التخطيط الكلي الهادف ،لجعل الجهاز الإداري قادرا على إنتاج الخدمات وفق معايير محددة و تركز هذه النظرية على شمولية التخطيط للتنمية الإدارية حيث تشمل القطاعات ووحدات الجهاز الإداري ،تحديد فترة زمنية للخطة ،حيث يمكن من خلالها إحداث عمليات التغيير و التطوير ،دقة ووضوح الخطة ودقة البيانات و المعلومات اللازمة لدراسة وتحديد الموارد البشرية و المادية المتاحة ،و قدرتها على خلق جهاز إداري كفاء و فعال ،بينما يؤخذ على هذه النظرية عدم قدرتها على تحديد الأهداف بشكل محدد و صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات و الكفاءات و الخبرات الفنية اللازمة لعملية التخطيط و التنفيذ.

- **نظرية التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية** : تعتمد هذه النظرية على إحداث التغيير و التطوير في الأنماط و الضوابط السلوكية لقطاع إداري محدد أو وحدة إدارية محددة ،حتى تكون قادرة على تقديم خدماتها ضمن فترة زمنية محددة في ظل ظروف البيئة المحيطة و بأقل تكلفة و اقل مقاومة للتغيير من التخطيط الشامل ،و تمتاز هذه النظرية بسهولة تحديد الأهداف و قدرتها على تصحيح الانحرافات و الأخطاء بشكل أدق من التخطيط الشامل .

- **نظرية التنمية الإدارية المخططة**:تقوم هذه النظرية على التخطيط المسبق لعملية تنمية و تطوير الجهاز الإداري من خلال جهة مركزية تتولى عملية التخطيط، ومن مبادئ هذه النظرية الطابع العلمي للخطة شمول الخطة وتناسقها و مرونتها، وإضفاء الطابع الإلزامي لها.

- **نظرية التنمية الإدارية غير المخططة** :تقوم هذه النظرية على إحداث تغييرات على الجهاز الإداري بصورة تدريجية و على فترات زمنية منفصلة ،وهذا يكون وفق متطلبات الجهاز الإداري ، وما يعيب هذه النظرية أنها محدودية و عدم قدرتها على تحقيق أهدافها .

- **نظرية النظم و تطبيقاتها للتنمية الإدارية** :تقوم هذه النظرية على أساس تصور أن المنظمات هي عبارة عن نظام شامل مكون من مجموعة من الجزاء المترابطة ،التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها ، التي تقوم بتفاعل مستمر مع البيئة الخارجية ،و تتضمن هذه النظرية تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليل الأعمال و الوظائف و العلاقات التنظيمية و تحليل الطرق و الوسائل و الإجراءات و تحليل الموارد و الإمكانيات .

¹ - إيمان وصفى كامل السيد حرب،*التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية* ،رسالة ماجستير (جامعة الزقازيق :كلية التربية ،2010) ،ص ص 48-49.

- النظرية الموقفية و تطبيقاتها في التنمية الإدارية :أساس هذه النظرية أن على الأفراد العاملين في المنظمة مراعاة العملية الإدارية بممارساتها و مهامها المختلفة ، و ترتبط هذه النظرية الموقفية بالتنمية الإدارية بمجموعة من المبررات منها :

محاولة التعلم من الأخطاء ،دراسة المشكلات الإدارية في الأوضاع و الظروف المتغيرة .

كما تقوم هذه النظرية بتقديم حلول سريعة للأزمات الإدارية و عدم الإستسلام لها.¹

من خلال دراسة هذه النظريات ، نستنتج أن كلها منها لديها منظور معين تنظر من خلاله إلى التنمية الإدارية ، لكن تشترك كلها في نقطة واحدة ، و المتمثلة في أن الهدف النهائي للتنمية الإدارية هو إحداث التغيير و التطوير للجهاز الإداري لكي يتماشى مع المتطلبات الحالية و المستقبلية للبيئة المحيطة.

4- أهداف التنمية الإدارية :

تقوم التنمية الإدارية على مجموعة من المقومات و الأهداف التي تقوم عليها العمليات التنموية ، و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:²

- تطوير المنظمات الإدارية:

إن عمليات التطوير للمنظمات الإدارية يستلزم إعطاء الأهمية للهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعتبر إطار يجمع كل الأنشطة الإدارية، له دور هام في نجاح العملية الإدارية فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح تبيين فيه المستويات الإدارية و خطوط السلطة و المهام و الواجبات و كذلك الموارد البشرية ، و هذا يعتبر من الأساس الذي تعتمد عليه الأنشطة الإدارية بما فيها القرارات و الاتصالات الإدارية...الخ.

- تطوير الإجراءات و الأساليب:

إن تنمية و تطوير الوسائل و الإجراءات الإدارية تتطلب إجراء دراسة الواقع التنظيمي للمؤسسة و تحديد أوجه القصور والضعف في المنظمة الإدارية ، فتنمية المنظمات و تطويرها تعني ضرورة التركيز على توفر انظمه فعالة في الإختيار و التعيين و التدريب الذي يستدعي وجود قواعد علمية في تحديد الإحتياجات التدريبية و كذلك يؤدي التجديد المستمر للبناء التنظيمي توفر درجة عالية من المرونة في الهياكل التنظيمية، و توزيع الموارد البشرية و تحديد أولويات الإنفاق المالي، ضرورة توفير المناخ التنظيمي السليم و تحقيق الرضا الوظيفي و تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين.

¹- وصفى كامل، مرجع نفسه ، ص ص.49-50.

²- اللوزي مرجع سابق ،ص ص.67-68.

- تنمية الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من العناصر الرئيسية للعمليات الإنتاجية فتطوير المنظمات يتطلب تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة و ربطها بالإحتياجات السوقية ، فمستوى التنمية يعتمد على نوعية و تركيبة الموارد البشرية اللازمة من حيث الكفاءة و القدرات و المهارات حيث أكدت الأدبيات الإدارية و التنموية للموارد البشرية عن أهمية حضور هذا المورد لرسم الخطط التنموية، حيث عرفت الموارد البشرية أو ما يعرف بتنمية الموارد البشرية، هي تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات و مهارات و معلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام و في التنظيمات بشكل خاص.¹

نستنتج انه لا يمكن للمنظمات أن تحقق تنمية إدارية ، ما لم تكن لديها الركائز و الأهداف التي تقوم عليها هذه التنمية ، فعلى المنظمات المعاصرة اليوم أن تسعى دائماً نحو تطوير و تغيير في هياكلها التنظيمية و تطوير إجراءات و أساليب عملها و إدخال التكنولوجيات الحديثة ، و العمل على الإستثمار الأحسن للمورد البشري و تنميته و تطويره بما يحقق أهداف المنظمة و تنمية إدارتها و ازدهارها لتتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة و المتطورة.

5- أهمية التنمية الإدارية:

إن التنمية الإدارية هي عامل مهم و أساسي للمنظمة ، تسعى إلى إحداث تغيير في آلية سير العمل الإداري ، من خلال تبني استراتيجيات للرد على المتغيرات و السيطرة عليها و التلاؤم معها و تظهر أهمية التنمية الإدارية من خلال:²

- تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها المرسومة حيث تعمل على تطوير قابليات العاملين و تطوير أنظمة و أساليب العمل فيها.

- قدرة المنظمة على التغيير و التطوير في بيئة العمل مما يجعلها قادرة على انجاز الأهداف و الخطط الموضوعة لها.

- تطوير معارف و مهارات العاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه و عمله.

- تطوير و استحداث نظم و أساليب عمل المنظمة، مما يساعد المنظمة على استيعاب كافة المتغيرات الحاصلة بالبيئة مما يجعل أداء المنظمة ناجحاً و متميزاً.

¹- اللوزي، مرجع سابق، ص ص. 69.

²- باسم الحميري ،التنمية الإدارية الأدوات و المعوقات (الأردن :دار الجامد للنشر و التوزيع ،2012) ،ص ص.22-23.

إن تطور و ازدهار المنظمات هو أساس التنمية الإدارية، التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها و تحقيق المزيد من كفاءة و فعالية إدارتها و التماشي دائما مع البيئة المتغيرة و التي هي أساس وجود إدارة ناجحة و إدارة فاشلة.

6- أدوات التنمية الإدارية:

تعتبر التنمية الإدارية عملا إداريا علميا ، من شأنها القيام بتغيير منظم هادف لتحويلات ايجابية في مجمل عناصر العمل الإداري ، و التي تتم عبر و جود أدوات و آليات تسمح بقيامها و أدائها و التي يكن عرضها فيما يلي:¹

1- البحوث:

تعتبر البحوث و الدراسات من الأدوات الأساسية للتنمية الإدارية، التي تعرف على أنها عملية منظمة لجمع و تبويب و تحليل البيانات و المعلومات عن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة وتطورها و عن مواردها البشرية و نظم و أساليب و إجراءات العمل المعتمدة فيها، بهدف اتخاذ القرارات و التخطيط للتنمية الإدارية و إعداد مخطط لها تساهم في الإجابة عن الكثير من التساؤلات التي يطرحها المخطط الإداري أثناء عملية اتخاذ القرار و تكمن بعض هذه التساؤلات فيما يلي:

-على صعيد دراسة تأثير العوامل الخارجية:فان نتائج البحوث تجيب على أسئلة عديدة :

- ما هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة بشكل عام،و ما هي العوامل الأكثر تأثيرا؟
- ما هو نوع أنواع التأثيرات المحتملة على المنظمة؟
- كيف سيتحقق التأثير على المنظمة(هل توجد مقدمات،دفعة واحدة،أم تدريجيا)؟.

-أما على صعيد دراسة واقع المنظمات و الممارسات و السلوكيات السائدة: فان نتائج البحوث يمكن أن تجيب على أسئلة عديدة منها:

- ما هي سلوكيات المنظمة اتجاه بعض المسائل الإدارية و التنظيمية و اثر ذلك على أدائها؟
- ما هي السلوكيات و الممارسات السائدة في عموم المجتمع و ما يترتب على ذلك من اثر على أداء المنظمات و العاملين و اثر على خدمة المجتمع و الزبائن؟.

¹ - الحميري مرجع نفسه ،ص ص 23-50.

-أما على صعيد دراسة سلوكيات الإداريين: فان نتائج البحوث تحيب على الأسئلة التالية:

➤ ما هي خصائص و سلوكيات الإداريين عند أدائهم بعض المهام و الأدوار القيادية ، و اثر ذلك على أداء المنظمة؟.

➤ ما هي نقاط الضعف و القوة في تلك الممارسات و السلوكيات؟.

مجالات استخدام البحوث :

أولاً:دراسة العوامل الخارجية : تعمل المنظمة بكل الوسائل التي تملكها لمواجهة العوامل الخارجية والعمل على التكيف مع الأوضاع الجديدة، بحيث إن البحوث المستخدمة لدراسة المتغيرات الاقتصادية والتسويقية التي تحصل في بيئة المنظمة تخدم الإدارة في عمليات التخطيط لنشاطها و اتخاذ القرارات فيها.و من بين هذه العوامل الخارجية:التشريعات و القوانين ،الحالة الاقتصادية للمجتمع ،النمو السكاني.

ثانياً: دراسة سلوكيات المنظمة: تحمل المنظمة منذ بداية تأسيسها سلسلة من السلوكيات و الممارسات التي تتحول عبر وقت إلى ثوابت تتمسك بها وإن كانت مكتوبة أو غير مكتوبة.

ثالثاً: دراسة الخصائص السلوكية للإداريين : التي تركز على دراسة الخصائص السلوكية للعاملين والمدراء في مجال أو في أثناء دور محدد مثل الخصائص السلوكية للمدراء أثناء قياداتهم للإجتماعات وتشخيص سلوكيات المدراء أثناء استخدام تقنيات جديدة كالحاسبات الإلكترونية،الخصائص السلوكية للمفوضين ،و الخصائص السلوكية لأعضاء اللجان ،إن تهدف هذه البحوث أو غيرها إلى تحديد الخصائص و السلوكيات الحالية و تحليلها لتقييم حسن الأداء ،وما هي معوقاته لغرض تقديم المعالجات والحلول من اجل الارتقاء بالأداء.

رابعاً: دراسة الحاجات التدريبية للعاملين :الحاجة التدريبية للعاملين نقصد بها تلك الفجوة القائمة بين مستوى الأداء الحالي للفرد و بين ما مطلوب منه فعلا و تنشأ الحاجة فعلا للتدريب من خلال عدة عوامل :

- تعيين أفراد جدد و مدى معرفتهم و إتقانهم لأداء الأعمال المكلفين بها.
- ترقية احد العاملين يزيد من ضرورة زيادة معارفه و مهاراته عن طريق التدريب.
- مشاكل الأداء التي يستوجب تطوير قابليات العاملين و زيادة مستوى المنظمة بالعموم .
- إعادة النظر لإستراتيجية المنظمة يستدعي تغيير معظم نظم و أساليب العمل المعتمدة لديها سابقا.
- تحديث الأجهزة و المعدات و إدخال تقنيات و برامج عمل جديدة .¹

¹- لحميري مرجع نفسه ،ص ص 59- 85.

2- الإستشارات الإدارية:

تعتبر الخدمات الاستشارية للمنظمات الإدارية إحدى العناصر الأساسية في مدخلات نظام التنمية الإدارية حيث تحتل الأفكار مكانة هامة من بين العناصر في جعل الإستشارات ذا اثر واضح و فعال لتحقيق التنمية الإدارية، فالإستشاري هو في الأساس جهة من خارج المنظمة قد يكون فردا أو كيانا يحمل اسم مركز أو مؤسسة أو ما شابه ذلك، حيث يقدم خدماته إلى المنظمة الإدارية بهدف مساعدتها في تحليل و تشخيص مشاكلها، و تمكينها على تحسين قدراتها و تحقيق أهدافها، و يكون الإستشاري من أصحاب الخبرة في مجال الخدمة الإستشارية المتعاقد عليها .

و تكمن أهمية الإستشارات الإدارية في أن إدارة المنظمات تواجه دائما مشاكل متنوعة في العمل الإداري منها ما يسهل حله ومنها ما سيعصي حله، لذلك فان الإدارات الواعية تقوم باستعانة الإستشاريين والإداريين في حل تلك المشاكل التي تواجهها .

3- تدريب العاملين:

التدريب هو عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة و سلوك الفرد المتدرب لعمله من خلال اكتسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، من خلال الدورات و الندوات التدريبية التي تقام للعاملين داخل المنظمة أو لدى مراكز متخصصة لهذا الغرض، فالتدريب الإداري موجه إلى كافة العاملين في المنظمة ويشمل جميع الموظفين و المستويات الإدارية¹.

نستنتج أن تحقيق التنمية الإدارية لا تقوم على افتراضات عشوائية، و إنما لديها أساليب و أدوات علمية تقوم عليها، و على المنظمات المعاصرة أن تعمل على استخدام و إتباع هذه الطرق من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها و أن تعمل باستمرار في تطويرها و السعي نحو تحقيق تنمية إدارية فعالة و حقيقية .

¹ - الحميري، مرجع نفسه، ص ص 85-87.

7- معوقات التنمية الإدارية:

إن قصور أو عجز الأجهزة الإدارية عن تحقيق التنمية الإدارية المطلوب تحقيقها، يعود إلى وجود مجموعة من العقبات و العراقيل التي تقف ضد قيامها، و ضد تطوير و ازدهار المنظمات .و التي يمكن تحديدها فيما يلي ¹:

1-المعوقات المرتبطة بالبيئة الداخلية: التي ترتبط بالعديد من المتغيرات و التي منها :

-مشكلة القيادة الإدارية التي تتمثل في عدم توفر القدرات الكافية لتنمية قيادة إدارية قادرة على النهوض بأعباء المنظمات و عدم قدرتها على اتخاذ القرار.

-عدم توافق و تكيف القيادة الجديدة مع متطلبات و خصائص التنمية الإدارية.

-ضعف المؤهلات و المهارات و القدرات القيادية على فهم الظروف و انعكاساتها على التنمية الإدارية.

-فقدان الأصالة و يعني تقبل كل ما هو جديد دون مراعاة التكيف مع البيئة المحلية، لذلك لا بد من توفر عنصر الأصالة دون الاستغناء في جوهرها عن الابتكار و التجديد.

-التداخل الإداري لمراكز الاختصاص: يظهر هذا التداخل عندما تفرض القيادة الإدارية آرائها وفق صلاحياتها وهذا ما يترك آثار سلبية على المنظمة.

2- معوقات مرتبطة بالبيئة الإجتماعية: يمكن النظر منها من خلال:

-تعارض المفاهيم المعاصرة للتنمية الإدارية مع الأعراف المحلية التي تركز العلاقات الشخصية والسرية.

-تكون قرارات التنمية الإدارية عرضة للضغوط عند صياغتها و تنفيذها و تعود هذه الضغوط لتقاليد و إعتبارات بيئية و إجتماعية .

-إخفاء الإخفاقات و عدم الإعراف بالمشكلات خوفا من الانتقاد و السمعة السيئة و هذا عامل سلبي يواجه التنمية الإدارية .

¹- علي قرين، "علاقة التكامل بين التنمية الإدارية و علاقته بالتنمية الاقتصادية-دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية-"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ع 15. (2015)، ص 286.

3- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية و الموارد المادية و التقنية:و من بين هذه المعوقات:

-غياب العلاقات الإنسانية، فقدان الثقة في الإدارة و عدم القبول و عدم الربط بين الأجور و الإنتاج والمجهود.

-عدم التوافق بين اختصاصات الموارد البشرية و متطلبات التنمية الإدارية و انتشار الفساد الإداري و اخذ الفرص للوصول إلى المناصب الإدارية.

- نقص المدربين و الخبراء في مجال التنمية الإدارية و فقدان أنشطة التنمية الإدارية للوسائل الموضوعية و عدم توفر الموارد الضرورية اللازمة لإعداد و تنفيذ برامج التنمية.

-عدم تكيف الخبرات الأجنبية لصالح أهداف التنمية الشاملة و التنمية الإدارية مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.

4- المعوقات المرتبطة بالقوانين :

و التي تتمثل في حركية التشريعات بطيئة مقارنة مع تسرع التغييرات الإدارية ،ومن اجل التغلب على ذلك لابد من تعديل القوانين و التشريعات للتكيف مع التطورات العالمية ، أما فيما يتعلق بالتنظيم تظهر المعوقات في تضخيم الجهاز الإداري مع تعقيد الإجراءات الإدارية و الروتين و البطئ في التنفيذ .

5- معوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية:

و هذا من خلال ضعف مصداقية في تنفيذ المشروعات الإدارية المعينة، مع عدم ملائمة الإمكانيات بسبب جمود الأفراد و نقص المعرفة بدور الإدارة العامة، وتسبب موظفي أجهزة التنمية الإدارية.

6- معوقات مرتبطة بالطابع الشخصي في الإدارة:

-الطابع البيروقراطي للإدارة و معوقات مرتبطة بالأسلوب العلمي الذي يتميز بالتسيب العام في المنظمات و اللامبالاة هذا ما يدفع الأفراد بالقيام بمهام و أعمال لا ترتبط بتخصصاتهم و مهارتهم¹.

إن وجود هذه المعوقات مع عدم وجود آلية و إرادة للقضاء عليها، سواء من طرف المصالح العليا أو الإدارات المسؤولة سوف يؤدي حتما إلى عدم تحقيق تنمية إدارية التي هي قائمة أساسا على وجود إدارة تسعى دائما نحو التغيير مع ضرورة توفير كامل العوامل الأخرى التي بتكاملها سوف نصل إلى التنمية الإدارية التي هي جوهر التنمية الشاملة.

¹- قرين ، المرجع نفسه، ص. 287.

نستنتج في آخر هذا المطلب أن عملية التنمية الإدارية، مترابطة وشاملة لكل الجوانب الإدارية ، التي أصبحت حتمية ضرورية على المنظمات السعي نحو تحقيقها لمسايرة متطلبات البيئة المتغيرة للمنظمات فتحقيقها يستلزم أن تكون الإدارة لديها القدرة الكافية و المؤهلات و الإمكانيات اللازمة لإنجاح هذا الدور الهام ،لذا فانه من الضروري من رفع كفاءة الجهاز الإداري و الإهتمام أكثر بالعنصر البشري بالقدر اللازم لتحقيق الأهداف النامية و السعي نحو التغيير و التطوير المستمر.

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر موضوع نظم المعلومات الإدارية من المواضيع الكثيرة التداول في الأبحاث و الدراسات الحديثة وهذا نتيجة للتطورات و التغييرات التي طرأت على هذه النظم ، التي تعتبر كنتيجة تفاعل مجموعة من العوامل و التي من أبرزها التطورات التكنولوجية التي ساهمت بشكل كبير في تحويلها من نظم معلومات يدوية إلى نظم معلومات محوسبة و لهذا فان نظم المعلومات الإدارية يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المكونات و الإجراءات و الأفراد و الأجهزة التي تهدف إلى إنتاج معلومات مفيدة هدفها خدمة الإدارة بتزويدها بالمعلومات الدقيقة و الضرورية بأقل وقت و اقل تكلفة ، و لكي تحقق هدفها تستلزم وجود كافة المستلزمات الفنية و البشرية و الإجرائية و المادية فكل مستلزم يحقق الآخر من اجل الوصول إلى الاستفادة الكاملة للنظام. لذلك فإن نظم المعلومات الإدارية تمثل في حقيقة الأمر بنية تنظيمية وظيفية و تقنية متكاملة من النظم الفرعية للمعلومات التي تشمل وظائف المنظمة ، حيث أن مكونات هذه البنية المتكاملة من النظم الفرعية للمعلومات ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بحيث يتوفر لدى كل نظام فرعي للمعلومات القدرة على انجاز عمليات المعالجة المعلوماتية للوظيفة المحددة و تمثل في نفس الوقت نسيجاً مشتركاً فيما بينها تستند على قواعد بيانات خدمة لأغراض الإدارة و توجيه المنظمة نحو التميز و التقدم .

إن هدف كل منظمة أو مؤسسة هو الوصول إلى تحقيق التنمية الإدارية التي تعني عملية تغيير الأنماط و الضوابط المختلفة للجهاز الإداري و التي تشمل أساساً في عملية التدريب و التطوير ثم تغيير الهياكل التنظيمية و تحسين أساليب الإدارة و الإنتاج. يستخدم مصطلح التنمية الإدارية مع مجموعة من المصطلحات المرتبطة به ، كالإصلاح الإداري و التطوير الإداري و إدارة التنمية ، و هذا لا يعني عدم وجود اختلاف بينها و بين مصطلح التنمية الإدارية ، لكن تشترك كلها في هدف مشترك هو تحقيق التطوير و التغيير لمختلف الأساليب الإدارية .

إن الإدارة من اجل ضمان إستقرارها و فعاليتها أداؤها مجبرة على التكيف مع تحديات بيئتها الداخلية ، و هذا من خلال تقييم نقاط القوة و الضعف فيها و هذا يرتبط في نفس الوقت ، ضرورة معرفة تحديات البيئة الخارجية التي تكمن في مجموعة قوى ضاغطة عليها ، لذا عليها العمل باستمرار التعامل مع هذه المستجدات من اجل ضمان أداءها الكلي و الوصول إلى الهدف الأسمى و الكلي الذي يتمثل في تحقيق التنمية الشاملة.

الفصل الثاني

دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

في ظل البيئة المتغيرة و المتطورة التي تشهدها المنظمات ، زاد الإهتمام بنظم المعلومات الإدارية وتكنولوجياها الحديثة لما لها من دور فعال و مؤثر في نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها ، فالعملية التنموية للجهاز الإداري تتطلب منظومة معلوماتية لكافة الجوانب الإدارية سعياً لخلق بيئة تنموية تتناسب مع التغييرات و التحديات التي يشهدها العصر الحالي .

تعتبر نظم المعلومات الإدارية أداة فعالة لتدعيم العمليات الإدارية ، و هذا لما أنتت به من أساليب جديدة غيرت من الطريقة التقليدية للقيام بالوظائف و الأنشطة الإدارية ، حيث تظهر مساهمتها في تدعيم العمليات الإدارية من خلال تزويد المدراء بالمعلومات الصحيحة و التقنيات الجديدة التي تسهل و تساهم في نجاح عمليات التخطيط و إعداد التنبؤات المستقبلية و تسهيل أداء عملية الرقابة ، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية و تقديم بدائل و حلول للمشكلات و تحسين كفاءة أداء المنظمة و ذلك بتزويدها بالمعلومات المطلوبة عن مختلف أنشطتها و وظائفها.

كما تظهر إسهامات نظم المعلومات الإدارية في إدارة و تنمية الموارد البشرية ، من خلال تحديث و توفير طرق و أساليب علمية موضوعية لاختيار الكفاءات و التحول من التسير التقليدي الذي يركز على الكمية و الأعداد ، إلى تسير معاصر يعتمد على نوعية الكفاءات الإدارية و كذا إيصال كافة المعلومات الدقيقة للموظفين ، من خلال تجسيد شبكة معلوماتية إلكترونية تقوم بتوجيه العاملين و تحديد مهامهم المطلوبة منهم ، إضافة إلى ذلك توفير شبكات و برامج خاصة للعملية التدريبية التي تعد أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمة، مما تساهم في رفع الكفاءات المتواجدة فيها و استقطاب و جلب المتخصصين ذات الكفاءات العالية .

إن تحقيق التنمية الإدارية يتطلب جهاز إداري متطور و مرن ، و نظم المعلومات الإدارية تعتبر عامل فعال لنجاح المنظمة لما توفره من إسهامات في إحداث التغيير التنظيمي و تقليص المستويات الإدارية و سهولة الاتصال فيما بينها و حل المشكلات الإدارية التي أصبحت اليوم عائقاً مع الطموحات التنموية لأي منظمة .

و منه فإن هذا الفصل سيتم من خلاله تناول دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية و ذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية ، سيتناول المبحث الأول دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم العمليات الإدارية ، أما المبحث الثاني فسيتناول دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة و تنمية الموارد البشرية ، أما المطلب الثالث فسيتناول دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي .

المبحث الأول:نظم المعلومات الإدارية و دورها في تدعيم العمليات الإدارية

يساهم نظام المعلومات الإدارية بدور فعال في تنمية المنظمات و في نجاح إدارتها في تحقيق أهدافها و يظهر هذا الدور في توفير المعلومات المطلوبة لكافة العمليات الإدارية من (تخطيط و الرقابة و عملية اتخاذ القرار) ، إذ تعادل أهمية كل وظيفة من هذه الوظائف بالضرورة أهمية المعلومات المعتمدة فيها فالتطور الذي حدث في مجال النظم المعلوماتية أدى إلى إحداث تطوير و تغيير في نمط عمل هذه الوظائف و تحسين و تطوير طريقة القيام بها ،و تبعا لذلك ظهر ما يعرف بالوظائف الإدارية الالكترونية التي تأخذ بالأساليب الحديثة من تكنولوجيا الأنظمة المعلوماتية التي أصبحت مصدرا جديدا لقوتها ساهمت في تطويرها و تنميتها و تحويلها من الطرق التقليدية إلى طرق حديثة ،فأصبحت طريقة تشغيل و تخزين و نقل المعلومات لكل وظيفة إدارية تقوم بشكل الكتروني مما أدى إلى تسهيل و تبسيط هذه العمليات و الرفع من نوعيتها ،و من اجل الوصول إلى ذلك على المنظمة أن تعمل باستمرار على رسم سياسات و استراتيجيات جديدة لتطوير شبكاتها المعلوماتية و تحفيز عملية الانتفاع منها ،بما يتماشى و ينسجم مع التطورات الحديثة التي تنصب في مصلحة التنمية الإدارية للمنظمات .

و بناء على ذلك سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية ،بحيث سيتناول المبحث الأول دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية التخطيط الإداري من خلال تقديم مفهوم لعملية التخطيط و توضيح دور نظم المعلومات الإدارية فيها .، أما المطلب الثاني فسيتناول دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية الرقابة الإدارية ،من خلال التعرف على مفهوم الرقابة الإدارية و دور هذه النظم فيها ، أما المطلب الثالث فسيتناول دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار ،من خلال التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهميتها في المنظمات و دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار المناسب .

المطلب الأول :دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم عملية التخطيط الإداري

يعتبر التخطيط الإداري احد الأنشطة الأساسية المطلوبة باستمرار في جميع المستويات الإدارية ،هذا ما يتطلب ضرورة وجود قاعدة معلوماتية لتوفير المعلومات الدقيقة و الصحيحة لهذه العملية ،و تعد نظم المعلومات الإدارية العملية الكفيلة بجمع و تقديم المعلومات عن الماضي و الحاضر و المستقبل ،مما يساهم بشكل كبير في رسم أهداف المنظمة و السعي منها نحو تحقيق الأحسن لأعمالها و أنشطتها الإدارية و النظر نحو المستقبل، ما يدفعها نحو التطور و الازدهار المستمر .

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

1-تعريف التخطيط: ورد لمفهوم التخطيط تعاريف عديدة و التي من بينها:

-التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها دراسة و تحليل بيانات الماضي و الحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ،و يشمل تحديد السياسات والوسائل و الأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة و التكلفة المطلوبة كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة و فلسفتها ونشاطها و الإطار الزمني لتحديد الأهداف ¹.

-و يعرف أيضا التخطيط على انه تلك العملية الخاصة بتعريف و تحديد أهداف المنظمة في المستقبل و كذلك تحديد الاستراتيجيات و السياسات و الخطط و البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و من خلال التخطيط يمكن للمديرين في المنظمة أن يقرروا ما يلي :

ما الذي سيتم عمله؟-متى سيتم عمله؟-و كيف سيتم عمله؟و من الذي يقوم بعمله؟².

التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة و هو التقدير سلفا بما يجب عمله في المستقبل،لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية محددة.³

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التخطيط هو عملية إدارية يعمل على دراسة واقع المنظمة من خلال تحليل بيانات الماضي و الحاضر من اجل التنبؤ بالمستقبل و وضع مختلف الإجراءات و السياسات من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .

2- دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم عملية التخطيط الإداري :

مع التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات تزايدت الأنواع التطبيقية لنظم المعلومات الإدارية ،ما ساهم في زيادة دورها المؤثر و الاستراتيجي في نجاح المنظمات و ذلك من خلال قدرتها على الكشف و المتابعة لكافة أحوال المنظمة ،و تعتبر اليوم نظم المعلومات الإدارية بمثابة أداة من الأدوات الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات المعاصرة في عملية التخطيط و يتجلى دورها فيما يلي : ⁴

توضيح أهداف المنظمة:تقدم نظم المعلومات الإدارية كافة المعلومات المتعلقة عن الوضع الحالي للمنظمة و عن ظروف البيئة الخارجية من ظروف (اقتصادية اجتماعية و سياسية)،هذا ما يساهم في وضع الأهداف بدقة تماشيا مع هته التغيرات المحيطة بالمنظمة .

¹-محمد حنفي محمد نور تبيدي، محمد احمد يوسف ،"دور نظم المعلومات الإدارية في إعداد و تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المؤسسات "مجلة جامعة البحر الأحمر ،ع.7(يونيو 2015)، ص.151.

²-محمد بكري عبد العليم ،محاضرة :مبادئ و إدارة الأعمال (جامعة بانها :كلية التجارة ،2007) ،ص.28.

³-منال احمد البارودي ،"الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات (المجموعة العربية للتدريب و النشر ،2015)،ص.15.

⁴-أمل مصطفى عصفور،محاضرة بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في الإدارة ، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة، بدون ذكر السنة)، ص.

تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة :

تساهم نظم المعلومات الإدارية في تقديم رؤية مستقبلية أكثر وضوحاً للمنظمة ، و هذا من خلال عرض كافة المعلومات الدقيقة للوضع الماضي و الراهن للمنظمة التي تبين واقعها الحالي وكذا رصد جميع المعلومات المتعلقة ببيئتها الخارجية ما يسمح بالقدرة على التنبؤ بالتغيرات المتوقعة و المحتملة أن تحصل مستقبلاً ، و كذا معرفة الإمكانيات المتاحة و المتوفرة لتنفيذ و تجسيد الخطة في المستقبل ، و إمكانية معرفة الفرص المتاحة و كيفية استغلالها في الوقت المناسب ، و رصد التهديدات و العراقيل التي قد ترصد المنظمة.

ما نستخلصه أن لإستخدام نظم المعلومات دور مهم في توضيح الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، من خلال رصد كافة المعلومات عن متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و التنبؤ في نفس الوقت بالمتغيرات الحاصلة مستقبلاً مما يسهل على المنظمة مواجهة كافة العوامل و التصدي للتغيرات غير المتوقعة .

توضيح أداء المنظمة :

عند القيام بوظيفة التخطيط يستلزم جمع المعلومات عن الأداء السابق و الحالي للمنظمة .

و تشكل نظم المعلومات الإدارية شبكة معلوماتية لكافة عمليات و أنشطة المنظمة الماضية و الحاضرة مما يسمح بسهولة مقارنة أداء المنظمة إما حسب الأنشطة أو حسب الإدارات و رسم الخطط التي تتناسب مع الأهداف الموضوعية و الإمكانيات المتاحة.

إذن نستنتج أن نظم المعلومات تسهل عملية التخطيط من خلال رصد كافة المعلومات الدقيقة و الصحيحة بأقل وقت و أقل تكلفة عن كافة أنشطة ووظائف المنظمة مما يؤدي إلى الوصول إلى تخطيط قائم على التحليل الموضوعي و الدقيق لأوضاع المنظمة .

-إيصال الخطة لمنفذيها :

سمح استخدام نظم المعلومات الحديثة للمنظمة إلى إيصال كافة المعلومات المتعلقة بالخطة إلى الأفراد الذين سيطبقون الخطة بأقل وقت و أكثر دقة ، مما سهل عملية تنفيذ الخطة في الوقت المناسب و تنفيذها بالمعايير المطلوبة ،سواء داخل المنظمة أو في الفروع المختلفة لها و يسمح استخدام نظم المعلومات بالمشاركة الفعالة للأفراد من خلال التعرف على آرائهم فيما يتعلق بتقييم الأوضاع الفعلية بعد و أثناء تنفيذ الخطة.¹

¹-عصفور مرجع نفسه ،ص. 47.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ما نستخلصه أن نظم المعلومات الإدارية ساهم بشكل كبير في تقليص الفجوة بين عملية التخطيط وبين إيصال كافة المعلومات عن السياسات و البرامج القائمة عليها هذه العملية ، و توضيحها و إيصالها إلى منفذيها مما يسمح بمشاركة كافة فواعل المنظمة في عملية التخطيط عبر إمكانية الاطلاع المستمر عن الأحداث و النتائج المتوصل إليها و مشاركتهم في رسم خطط إستراتيجية أخرى للمنظمة .

تقديم التقارير الدورية و المستمرة :

إن استخدام نظام المعلومات الحديثة ساهم في تطوير عملية التخطيط من خلال الإجراءات التقنية لمعالجة البيانات التي يتم الاستعانة بها في كل خطوة من خطوات التخطيط ، مما يسمح بإيصال التقارير الدورية و المستمرة لكافة أنشطة و وظائف المنظمة التي تسهل قائم التخطيط بوضع الخطط الكلية و الفرعية و البديلة و تحديد الأهداف و بدائلها،مما يتناسب مع الإمكانيات و الفرص المتاحة داخل و خارج المنظمة.

من خلال هذا نستنتج أن نظم المعلومات تشكل أداة علمية و موضوعية تسمح بتقديم معلومات كافية و دقيقة لجميع مراحل عملية التخطيط مما يسمح للوصول إلى رسم سياسات و برامج تتناسب مع أوضاع المنظمة الحالية أو المستقبلية.

مراقبة تنفيذ الخطة :

تشكل المعلومات أداة للرقابة على عملية التخطيط ،من خلال ما توفره من حقائق عن مدى تجسد الخطة على ارض الواقع و متابعة مراحل تنفيذها و معرفة مدى نجاحها و فشلها و كذا تحديد الانحرافات و تحديد نقاط القوة و الضعف التي تحتوي عليها المنظمة، بالإضافة إلى تسهيل عملية اختيار بدائل لرسم أهداف وخطط إستراتيجية تتماشى مع طبيعة المنظمة و إمكانياتها المتوفرة.¹

نستخلص أن نظم المعلومات تشكل الوسيلة التي تعمل على توفير المعلومات الضرورية الدقيقة التي تشكل في نفس الوقت رقابة مستمرة على كافة مراحل عملية التخطيط ،مما يساهم في تخطيط العمل الإداري وفقا لمنهجية علمية ،يساعد على ترشيد القرارات و تطبيقها بموضوعية تراعي الواقع و التكاليف و الطموح .

نستنتج في آخر هذا المطلب أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على رفع فعالية عملية التخطيط الإداري من خلال وجود قاعدة معلوماتية متطورة ،مما سهل من تدفق المعلومات و دقتها و توصيلها إلى مستخدميها و إلى كل المستويات الإدارية ،مما ساهم في تقليل الوقت و التكاليف و تحسين الخطط الإدارية

¹ - عصفور ،مرجع نفسه ،ص .47.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

خاصة منها الإستراتيجية، مما يقلل من حالات عدم التأكد، و رسم المسار الصحيح للمنظمة نحو تحقيق أهدافها و سعيها نحو التطور و الازدهار .

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم عملية الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية هي من أهم وظائف الإدارة، التي تساهم في حماية المنظمة من الوقوع في الانحرافات والأخطاء، فهي تعد من أهم الوسائل و الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في حماية أصولها و مواردها و لقد أثرت نظم المعلومات في تغيير و توسيع مجال الرقابة، و تحويلها من رقابة التي تأخذ كثيرا من الوقت في كشف الانحرافات و تصحيح الأخطاء إلى رقابة مستمرة أكثر فعالية و دقة، ففقدت المنظمات الإدارية على توفير المعلومات الضرورية و الجيدة يعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية الرقابة الإدارية بحيث تعد نظم المعلومات رقابة داخلية لكافة المعلومات المتداولة داخل المنظمة هذا ما أدى إلى حصول تغيير جوهري في منهجية و أساليب الرقابة بالمقارنة عما كانت عليه في ظل التشغيل اليدوي التقليدي للمعلومات، حيث أصبحت أنظمة المعلومات الإدارية لديها أهمية كبيرة في صيغ عمل جديدة و الوصول إلى رقابة إدارية سليمة مما يساهم في تطوير و تنمية المنظمات و حمايتها من الانحرافات.

1-تعريف الرقابة الإدارية :

ورد لمفهوم الرقابة تعاريف عديدة كل مفهوم يصب في جانب مختلف، لكن كلها تجتمع في عناصر معينة و متشابهة و من بين التعاريف المقدمة للرقابة الإدارية نجد:

يعرفها /حد الباحثين الرقابة بأنها: "تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و القواعد المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها."¹

هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس و تصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد حققت و نفذت ².

يقصد بالرقابة الإدارية النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية و تقييمها، و العمل على إصلاح ما قد يعثر بها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة ³.

¹- بوعريوة الربيع *تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة*، رسالة ماجستير (جامعة محمد بوقرة: كلية العلوم الاقتصادية، 2006/2007)، ص.102.

²- الطراونة حسين احمد *الرقابة الإدارية: المفهوم و الممارسة* (عمان: دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2011)، ص.22.

³-رضا إسماعيل البسيوني، *الإدارة العامة* (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، 2007)، ص.175.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الرقابة هي عملية التحقق و المقارنة بين الانجازات الفعلية والمخططة، و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و العمل على تقويمها و تصحيحها داخل المنظمة .

و للقيام بوظيفة الرقابة الإدارية بالشكل الأحسن و المطلوب يتطلب ذلك وجود معلومات مفيدة و دقيقة عن كل ما يحدث داخل المنظمة، و هذا لا يتم إلا بوجود نظام معلومات فعال و متطور، و من هنا تتضح علاقة نظم المعلومات الإدارية بالرقابة الإدارية من خلال أن نظم المعلومات يعمل على تجميع البيانات من مصادر مختلفة قصد تحويلها و توفيرها لمستخدميها و من خلالها تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و مقارنة النتائج مع الأهداف الموضوعية و اتخاذ الإجراءات لمعالجة الانحرافات و الأخطاء، و بذلك يتضح أن نظم المعلومات الإدارية لديها أهمية كبيرة في نجاح عملية الرقابة الإدارية .

2-أهمية نظم المعلومات الإدارية في عملية الرقابة الإدارية:

تظهر أهمية وظيفة الرقابة الإدارية أنها تقوم على اكتشاف العلاقة بين الأهداف و الوسائل و النتائج من اجل تحقيق الفعالية و الكفاءة على مستوى إدارة المنظمة و بالتالي الربط بين القمة و القاعدة، و نظم المعلومات الإدارية تعد الأداة التي تسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المنظمة بدقة للوقوف على الأخطاء و الانحرافات، و ذلك من اجل مساعدتهم في تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب مما يدعم فعالية وظيفة الرقابة الإدارية فهناك علاقة وطيدة بين نظم المعلومات الإدارية ووظيفة الرقابة الإدارية¹ و تظهر هذه العلاقة من خلال :

1- نظم المعلومات الإدارية كأداة للرقابة:

تعد الرقابة الداخلية المقياس الذي تعتمد عليه المنظمات لقياس مدى نجاحها أو فشلها، و بالتالي فان النظام الرقابي يضمن كل الفعاليات الضرورية لجعل الجهود التي تبذل في إطار هذا النشاط تصب عند أهدافه و من هنا فان نظام المعلومات يوفر نظام رقابي يمكن من تحديد نقاط الخلل التي تعترض تقديم هذا البرنامج و من بينها:²

أولاً-الرقابة العامة على مختلف المعلومات :

تؤثر نظم المعلومات الإدارية تكنولوجياتها الحديثة في مجال الرقابة العامة للمعلومات، و ما تم معالجته من بيانات في كفاءة المنظمة بشكل عام من خلال:

¹-سميحة بالكحل دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة ماستر (جامعة قصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2015/2016)، ص. 08.

²-عطا الله الحسين، "مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات لأنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية" مجلة المنارة، م.14، ع.1(2008)، ص. 231.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

-توفير الأمن.

-تطوير الأنظمة و صيانتها و تغيير أسلوب الرقابة.

-تحقيق الرقابة على عمليات الحاسوب التي تحتوي على الشبكات و قواعد البيانات و التخطيط .

ما يمكن توضيحه من خلال هذه النقاط أن نظم المعلومات تشكل أداة رقابية لكافة المعلومات المتداولة داخل و خارج المنظمة من خلال ما توفره من تقنيات جديدة تسمح بتوفير الأمن على المعلومات و هذا بوجود برامج تحفظ البيانات و المعلومات من أي خطأ تقني أو تدخل بشري غير مسموح له، ما سمح بتطوير النظام الرقابي المتواجد بالمنظمة إلى نظام رقابي إلكتروني وهذا ما يضمن أكثر دقة و مصداقية للمعلومات المتحصل عليها والابتعاد عن حالة عدم التأكد التي تعرقل مسار عملية الرقابة الإدارية بشكل عام.

ثانيا-الرقابة على التطبيقات :

و هي تنظم عمليات أو أحداث المنظمة و تضمن الدخول السهل للبيانات و دقتها ،و تقوم على إكمال المعالجة للمدخلات من خلال المعالجة للمخرجات و الرقابة على التطبيقات في نظم المعلومات الإدارية مصممة لاكتشاف أو منع أو تصحيح الأخطاء و ذلك حسب ما يلي¹:

-الرقابة المانعة: و هي تحمي المنظمة من الأحداث و العمليات غير مرغوب بها ،و تؤثر نظم المعلومات على هذا النوع من الرقابة من خلال الأمور التالية :تمنع العبور غير المصرح به للبرامج و الأنظمة،تحدد المطلوب و تحدد كلمة السر للدخول إلى البيانات ،تقيد تجاوزات المستخدم تمنع إقفال الدفاتر و السجلات في حالة وجود خطأ .

-رقابة الاكتشاف: و هي تهتم بالأخطاء التي تتم خلال المعالجة الإلكترونية للبيانات التي تحتوي على التحذيرات و التوقعات الممكنة لحل المشاكل، و تعمل على تخفيض الوقت المستهلك للتدقيق و استمرارية الإشراف و المراقبة.

الرقابة التصحيحية: و هي تهتم بالأخطاء بعد حدوثها ،و تقوم على تصحيح الخطأ و معالجة نتائجه ،وهذا يتطلب أنظمة مؤتمنة تقوم بذلك ،حيث أن نظم المعلومات أوجدت معلومات ذات كمية و نوعية كبيرة مما يعني احتمالية حدوث أخطاء لا تكتشف لذلك يتم تصحيحها إلكترونيا بسرعة و دقة.

¹ - الحسين، مرجع نفسه ،ص.232.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ومن هنا فإن نظم المعلومات الإدارية تعد أداة رقابية مهمة عملت على تسهيل عملية اكتشاف الانحرافات والأخطاء أثناء المعالجة الالكترونية للبيانات، مما ساهم في تسهيل عملية الرقابة الإدارية و إيصالها معلومات صحيحة و دقيقة، ما أدى إلى تخفيض الوقت المستهلك في اكتشاف الفجوات و الأخطاء عن كل وظائف و أنشطة المنظمة و تصحيحها في الوقت المناسب .

2- إسهامات نظم المعلومات الإدارية في مجال الرقابة الإدارية:

إن الرقابة الإدارية السليمة و الفعالة، تتطلب وجود معلومات دقيقة عن كل ما يحدث داخل المنظمة وخارجها، و هذا يستدعي وجود نظم معلومات إدارية تعمل على توفير البيانات و تخزينها و تحليلها و الرقابة عليها و توصيلها إلى كل مستويات الإدارة، و يظهر دور نظم المعلومات الإدارية في مجال الرقابة الإدارية من خلال:

تسهيل عملية المتابعة و الرقابة: نظام المعلومات الإدارية يوفر مختلف المعلومات التي تحتاجها عملية المتابعة و الرقابة لكل أنشطة المنظمة من (إنتاج، تسويق، مالية، تسيير الموارد البشرية)، فمثلا في نظام المعلومات التسويقي تتم متابعة المبيعات عن طريق المخرجات التي تقدمها نظم المعلومات التسويقية و المتمثلة في المعلومات المتواجدة في الوثائق و المستندات .

توفير التقارير الضرورية لعملية الرقابة: كل التقارير عن وظائف المنظمة تستلزم معلومات خاصة ومعقدة، و يقوم نظام المعلومات بتجهيزها بصفة دورية (أسبوع، شهر، سنة)، و عادة ما يتم إعدادها على أساس المقارنة بين ماهو فعلي و ماهو مخطط، بحيث هذه المقارنة تجعل بالإمكان معرفة الانحرافات في كل تفاصيل أنشطة المنظمة .

تقديم المعلومات عن البيئة الخارجية: تزود نظم المعلومات الإدارية إدارة المنظمة بالمعلومات الصحيحة و الدقيقة و في الوقت المناسب، هذا ما يساهم من إمكانية مراقبة متغيرات البيئة الخارجية التي عادة ما يصعب التحكم بها أو التأثير عليها، و من ثم وضع سياسات مناسبة لمواجهتها أو التكيف معها.¹

-الحدثة في المعلومات: تمكن نظم المعلومات الإدارية المسيرين من تقديم معلومات مستمرة على الأداء الحالي للمنظمة ما يسمح باكتشاف الانحرافات و الأخطاء في وقت وقوعها و سهولة تصحيحها فوراً عكس ما كانت عليه سابقاً أين تكتشف الأخطاء بعد فترة زمنية طويلة مما يؤدي إلى تراكمها و صعوبة²

¹- هبة بشوشة، "دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية و دعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، ع.3 (جوان 2015)، ص.ص.206-208.

²- ثائر صبري محمود الغبان، أران عجيب مصطفى هلدي، "دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني"، مجلة العلوم الإنسانية، ع.45 (2010)، ص.12.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

حلقها ، إضافة إلى ما توفره نظم المعلومات من تقارير دورية تسمح بصيانة المنظمة و حمايتها من الأخطاء قبل وقوعها ما يساهم في التهيئة السليمة للقاعدة التي تستند إليها المنظمة .

- سهولة كشف الانحرافات : تعمل نظم المعلومات كأداة للرقابة من خلال وضع دليل الذي يسمح بتحديد أسباب الأخطاء و كيفية معالجتها بسرعة ، و بشكل يعطي معلومات رقابية تؤدي إلى اقتراب زمن حدوث الأخطاء عن زمن كشفها ، و هذه المطابقة الزمنية تسمح برد فعل سريع و بالتالي فإنها تؤثر في عملية المعالجة و بنية الرقابة الداخلية.¹

-رفع مستوى فعالية و كفاءة عملية الرقابة :من خلال ما توفره نظم المعلومات الدارية من رقابة على الأداء عبر تقديم كافة المعلومات الدقيقة عن المنظمة و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات تضمن في نفس الوقت تقويم مستمر عبر تقديم البدائل المناسبة و السليمة في تصحيح الانحرافات مما يتماشى مع الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف.²

و منه تعد نظم المعلومات ركيزة أساسية في العمل الإداري ساهمت في تطوير مجال الرقابة الإدارية و توسيع نطاق المتابعة ، و إيصال كافة المعلومات الدقيقة للمسؤولين عن أوضاع و أحداث المنظمة داخليا و خارجيا و تحويل نطاق الرقابة من مجالها الضيق إلى مجال أوسع تركز على أسلوب موضوعي و منهجي ما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية و مرونة في تعاملها المستمر مع الأحداث الراهنة و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

نستنتج في آخر هذا المطلب أن نظم المعلومات الإدارية ساهمت في تغيير و تطوير عملية الرقابة الإدارية من ناحية توفير المعلومات الدقيقة و الضرورية لكل نشاط و لكل مستوى إداري ، فأصبحت هذه العملية تتم بشكل جيد و كفاء من خلال تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف و تصحيحه و اكتشافه أولا بأول من خلال تدفق المعلومات و الرقابة عليها، إذ ساهمت نظم المعلومات في تحويل نمط الرقابة الداخلية من شكلها التقليدي إلى شكلها المعاصر و بذلك أصبح يطلق عليها بالرقابة الالكترونية ، التي عملت على توفير و متابعة العمليات المختلفة و تقديم كل المعلومات الحديثة مما ساهم في تنمية إدارة المنظمة و تقليص الأخطاء و سهولة اكتشافها و العمل على حلها مما يزيد من ازدهار و تطوير المنظمة.

¹-الغبان مرجع نفسه ،ص 12.
²-اللوزي مرجع سابق ،ص 221.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم عملية اتخاذ القرار

إن أساس قيام العمل الإداري و نجاحه هو وجود قرار إداري صائب،الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية في مواجهة المشكلات الإدارية و إيجاد حلول لها ،فتحقيق التنمية الإدارية قائم على إحداث تطوير و تغيير في نمط و كيفية اتخاذ القرار ،ذلك لان نجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات ،و دور نظم المعلومات الإدارية في هذه العملية يفوق أي دور في أي مجال آخر ،لان كفاءة القرارات تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهميتها للمنظمات :

تعددت آراء الكتاب في تعريفهم لعملية اتخاذ القرار ،بحيث أصبح لكل منهم مفهوم معين،إلا أن هذه المفاهيم ترتبط كلها في عناصر متشابهة ،ومن التعاريف المقدمة لها نجد :

-عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم و تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.¹

-و هناك من يعرف عملية اتخاذ القرار:" هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها ، و من ثم اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة و عديدة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار."²

-هي عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة.³

من خلال هته التعاريف يمكن أن نستنتج أن عملية اتخاذ القرار هي :

-عملية مستمرة تبحث عن إيجاد حلول للمشاكل الإدارية، عبر مراحل و خطوات علمية متسلسلة تسعى في البحث عن البدائل المتاحة و اختيار البديل الأفضل، و اتخاذ القرار الأنسب و تنفيذه على ارض الواقع.

¹-وداد عزيزي ،حنان بوفروم ،*الفعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية* ،الملتقى الدولي حول :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة ،15، افريل، 2009،ص.2.

²-العياشي عبدوني *دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة* ،رسالة ماجستير(جامعة سطيف 1-كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2013/2014).نقلا عن :

علي الشرقاوي ،*العملية الإدارية ،وظائف المديرين* (الإسكندرية :دار الجامعة للنشر ،2003) ،ص.35.

³-فراس مهدي صالح ،"دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة"*المجلة العربية للعلوم و النشر و الأبحاث*،م.2 ،ع.6 (سبتمبر 2016)،ص.195.

2-أهمية عملية اتخاذ القرار في المنظمات:

إن عملية اتخاذ القرار عملية مهمة لكل المستويات الإدارية، و التي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة و تحديد مستقبلها، و لا يمكن أداء وظيفة في المنظمة (كالإنتاج و التسويق و التمويل و الموارد البشرية) أو أداء وظيفة إدارية (كالتخطيط، و التنظيم و التوجيه و الرقابة) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها؟، ومتى و أين؟ و مع من؟ و بأي تكلفة؟، و تتمثل أهمية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات من خلال:

أولا -القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:يطلق على الإدارة بمصطلح الإدارة الإستراتيجية، لان السمة الغالبة فيها هي اتخاذ القرارات الإستراتيجية و قيامها بتحليل القيود و الفرص من منظور استراتيجي طويل الأجل، فهذه القرارات تستند على التنبؤات المستقبلية و ليس على مجرد المعرفة الحالية، و تعمل على التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية، و مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.¹

ما نستخلصه أن المنظمة لكي تضمن بقاءها و استمراريتها عليها تقوم برسم خطة إستراتيجية التي توضح أنشطة و أهداف المنظمة مستقبلا، و هذه الخطة لا يمكن تحقيقها و الوصول إليها دون وجود قرارات إستراتيجية تبنى عليها هذه الخطط التي تحدد مسار المنظمة مستقبلا، و هذه القرارات تركز على ما ينبغي أن يكون و الأهداف و النتائج المرغوب الوصول إليها، مما يدل على ضرورة الاهتمامات بهذا النوع من القرارات التي تضع رهان المنظمة بين النجاح و الفشل .

ثانيا-عملية اتخاذ القرار أساس لإدارة وظائف المنظمة:إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ الحجم الأنسب للإنتاج؟ و ماهي الفترة الإنتاجية و من المسؤول عن الإنتاج؟، كذلك فان نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق و التسعير و الترويج، و بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد و ترفيقهم و تنقلاتهم و إنهاء خدماتهم و غيرها، و بالنسبة لوظيفة التمويل فان هناك قرارات عديدة مثل تحديد داخل المنظمة أو من خارجها، و كذلك القرارات الخاصة بإدارة رأس المال و استخداماته في المنظمة. فكل وظيفة من هذه الوظائف تعتمد على وجود قرار يأخذ من اجلها بما يضمن من سيرورة عملها.²

¹-إسماعيل مناصرية مرجع سابق، ص.16.

²- عليوات فاطمة، شلوش فاطمة نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مذكرة ماستر (جامعة البويرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015/2014)، ص.45.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ما نستنتجه انه لا يمكن القيام بأي وظيفة داخل المنظمة أو خارجها ما لم يصدر من اجلها قرارات لتنفيذها، فعملية اتخاذ القرار تعد أساس و بداية عمل أي نشاط، و التي من خلالها تحدد جميع الإجراءات المطلوبة لأداء المهام بالشكل المطلوب و تحديد الإطار الذي تجرى عليه الأنشطة و الوظائف المختلفة من اجل ضمان تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، و الابتعاد عن العشوائية في العمل .

ثالثا-اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية: يعتبر اتخاذ القرار جوهر كل الوظائف الإدارية فوظيفة التخطيط يتم اتخاذ القرارات فيها بصدد صياغة الرسالة و الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وقرارات تخص الخطط التنفيذية و جداول العمل والميزانيات التقديرية ، أما في مجال التنظيم فيتم اتخاذ قرارات تمس الهياكل التنظيمية من تحديد نوع و حجم السلطات و الصلاحيات لكل وظيفة كما يتم اتخاذ عدد لا نهائي من القرارات التي تمس الإجراءات والقواعد و السياسات و نظم العمل، أما بالنسبة لعملية التوجيه تؤخذ قرارات تمس أساليب تحفيز العاملين و طرق الاتصالات بينهم من جهة ، و بين المستويات التنظيمية المختلفة من جهة أخرى ، كما تؤخذ قرارات أخرى تمس كيفية بناء فرق العمل و طريقة عملها و طريقة التنسيق بين أعضائها ، و بين أجزاء المنظمة ككل ، أما بالنسبة لمجال الرقابة تصدر قرارات تمس الرقابة على كل الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها المنظمة، المتمثلة مثلا في تحديد مؤشرات الإنتاجية و الأداء و قرارات تمس الرقابة على أداء العاملين... الخ ، و تصدر قرارات في حالة وجود أخطاء و انحرافات و كيفية علاجها ، و تصدر قرارات في حالة وجود انجازات ايجابية للمنظمة.¹

مما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عملية أساسية في الإدارة ، فهي التي تحدد مدى وجود إدارة قادرة على مواجهة المشاكل و التحديات المختلفة ، فهي تتغلغل في جميع جوانب المنظمة بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي و إدارة مختلف الأنشطة و العمليات الإدارية ، و تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.

3-دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار:

إن اعتماد عملية اتخاذ القرار على نظم المعلومات الإدارية ، كان لها دور في تغيير و تطوير الأساليب و الطرق التي كانت تعتمد عليها هته العملية في جمع المعلومات حول وضع معين أو مشكلة معينة، فأصبحت اليوم عملية اتخاذ القرار تتم بطريقة علمية موضوعية بعيدة عن التخمينات الشخصية ويتمثل دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار في:

¹-عليوات، شلوش مرجع نفسه ،ص.46.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

أولاً - دور نظم المعلومات الإدارية في استخدام الأساليب الرياضية الحديثة في عملية اتخاذ القرار:

إن المنظمات اليوم تسعى إلى التماشي مع متطلبات البيئة المتغيرة و المتطورة ،وتسعى إلى تحويل إدارتها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الرقمية ،و من أساليب تحقيق هذا التغيير يتمثل في استخدام الأساليب و التقنيات الرياضية الحديثة في مجال صنع القرارات ،و من أهم هذه الأساليب نجد:¹

تحليل نقطة التعادل ،نموذج الكمية الاقتصادية للطلبية (أمثلية المخزون)،السيطرة على الخزين ،نموذج العينة في التدقيق ،المحاكاة ،صفوف الانتظار ،البرمجة الخطية ،تحليل الحساسية ،نظرية المباريات ،شجرة القرارات، شبكة برنت،و أسلوب المسار الحرج ،التنبؤات .

و تساهم هذه الأساليب الرياضية بدور كبير في عملية اتخاذ القرار و ذلك من خلال:

1-ترشيد عملية اتخاذ القرار:إن متخذ القرار يجب أن يكون على دراية كاملة بمختلف هته التقنيات الحديثة ،و تطبيق نماذجها مما يساهم في حل الأوضاع و المشاكل بشكل عقلائي ، و التعامل مع كل حالة وفق معطياتها اعتمادا على التحليل و الاستنتاج بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين ، هذا ما يساعد في الابتعاد عن الأخطاء الناجمة عن الحكم الشخصي و الاعتماد على الطرق العلمية الموضوعية في عملية اتخاذ القرار .

ومنه نستنتج أن هذه الأساليب التي توفرها نظم المعلومات جعلت من عملية اتخاذ القرار أكثر علمية ومنهجية ،من خلال توضيح المراحل التي يمر عليها القرار و إدخال الأساليب الرياضية و العلمية التي توصل متخذ القرار إلى الحصول على المعلومات و النتائج الدقيقة لكل مرحلة .

- **تسهيل عملية اتخاذ القرار:**بما أن عملية اتخاذ القرار تعني الاختيار من بين البدائل المتاحة بديلا أفضل و لان هذه البدائل قد تكون كثيرة مما يصعب اختيار البديل الأنسب لمشكلة ما في ظل ظروف تتسم بالتعقيد و المنافسة الشديدة ،الأمر الذي يستلزم بذل جهود كبيرة في هذه العملية ،و نظام المعلومات بفضل التقنيات الرياضية الحديثة يساهم بشكل كبير في تقليل الصعوبات في اختيار القرار المناسب .

3-أتمتة عملية اتخاذ القرار:تعني أن نظام المعلومات ينجز المهام التي كانت تنجز من قبل الفرد ،إذ تساعد هذه الأساليب في أتمتة عملية اتخاذ القرار و خاصة المتكررة منها ،فإذا تمت صياغة مشكلة معينة بدقة من خلال إعداد أنموذج لحلها و حصل أن تكررت ذات المشكلة ،فانه يمكن تطبيق ذات الأنموذج في حلها ،إذ يمكن برمجة هذا النموذج على الحاسبة الالكترونية التي تتولى صنع القرارات بشكل الكتروني و من الأمثلة على هذه القرارات أنموذج السيطرة على الخزين و التي تتحكم الحاسبة بكمية الخزين من

¹- آل فرج الطائي مرجع سابق ،ص .226.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

خلال تحديد نقطة إعداد الطلب و الحدين الأعلى و الأدنى للخزين و الكمية الاقتصادية للطليبة و غيرها من العمليات التقنية.¹

نستخلص مما سبق ، أن هذه الأساليب التقنية الحديثة ساهمت في تطوير و تغيير كيفية عملية اتخاذ القرار و تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب العلمي المعاصر ، و لا يمكن استخدام هذه الأساليب ما لم تتوفر معلومات دقيقة و ضرورية التي يوفرها نظم المعلومات الإدارية التي تنبع منه أهمية استخدام هذه الأساليب في عملية اتخاذ القرار .

ثانيا- دور نظم المعلومات الإدارية في انجاز مراحل عملية اتخاذ القرار:

إن القرار الإداري تطور مع تطور الإدارة ، ففي السابق كانت الإدارة تعتمد فقط على خبرة المدير و إمكاناته الحدسية، و اعتماده على المعلومات التي استمدها من خبرته الشخصية و المهنية ، لكن بعد التطور الذي شهدته الإدارة و اعتماده على الأسلوب العلمي الحديث و على نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجياتها الحديثة، أصبحت عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى الكثير من البحث الدقيق للمشكلة ، فمشكلة الإداري لا تكمن في إصدار القرارات بل في دراسة المعطيات و المعلومات التي يستند إليها القرار و تفسيرها بشكل يجعل منها ذات قيمة علمية .

و يظهر دور نظم المعلومات الإدارية في مراحل عملية اتخاذ القرار في :

أولاً- **تحديد المشكلة:** يرى العديد من المختصين أن التحديد السليم للمشكلة هو نصف اتخاذ القرار، و المقصود بتحديد المشكلة التعرف على سمات و الملامح الرئيسية التي تميز المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها. و يتمثل دور نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة في:²

لفت الانتباه لوجود مشكلة من خلال إصدار التقارير الاستثنائية التي تشير إلى وجود انحراف عن المعايير الموضوعية.

-مساعدة متخذ القرار في تحديد أسباب المشكلة، من خلال إمكانية تجميع المعلومات من قواعد و مخازن البيانات الداخلية بالإضافة إلى مصادر المعلومات الخارجية مثل الانترنت.

-توفير بيانات و معلومات و تقارير و استفسارات واضحة ، لغرض تحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية ، مما يؤدي إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها و تقدير النتائج المترتبة عليها.

¹- آل فرج الطائي مرجع نفسه، ص . 227.

²- غسان علي محمد هاشم ،*شركفاءة نظم المعلومات في تحسين فعالية عملية صنع و اتخاذ القرارات* ، أطروحة دكتوراه (جامعة سانت كليمنتس العالمية :قسم الدراسات العليا . 2013) ، ص . 99.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

يمكن القول أن نظم المعلومات تساهم بشكل كبير في عملية البحث عن المشاكل وهذا من خلال ما تساهمه هذه النظم من الفحص الدقيق للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة لذا تفيد صانع القرار بحصوله على المعلومات بكل سهولة و دقة ، و تدعمه في عملية تيسير عملية البحث عن المشكلات و ذلك ما تتيحه هذه النظم من إمكانية المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له من خلال التقارير الدورية و الاستثنائية التي توضح بالدقيق واقع المنظمة .

ثانيا-تحديد البدائل (إنشاء و تصميم الحلول):يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة و التي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها و اختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة.

و يساهم نظم المعلومات الإدارية في هذه الخطوة:

في استخدام الأساليب الكمية و أدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات و بناء النماذج الرياضية للتخطيط و التنبؤ، التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة و تقييمها.¹

إن مرحلة التصميم تحتاج إلى العديد من المعلومات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل و الاستفسار عند عملية البحث عن اختيار البدائل لحل المشاكل ، و تساهم نظم المعلومات الإدارية بتوفير نماذج التخطيط و التنبؤ المساعدة في إظهار بدائل لحل بالنسبة للمشكلات المعقدة من خلال إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل التي تمكن متخذ القرار من تصور الحلول و الاقتراحات الممكنة و توضيح البدائل المناسبة لها .

إن أهم ما أضافته نظم المعلومات في هذه المرحلة هو إضفاء الطابع العلمي و المنهجي من خلال إتباع الأساليب الرياضية و الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خاصية كل بديل و ماهي مؤشرات و دلالاته ليكون البديل الأفضل عن كل البدائل الأخرى و ذلك لما تمتلكه هذه النظم من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكمية و حلها.

ثالثا-تقييم البدائل:ترتكز هذه المرحلة على مجهودات صانع القرار في تقييم البدائل التي تم تطويرها من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف (المزايا و العيوب) أي الكلفة و العائد لكل بديل .لذلك تساهم نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة في:²

-تقديم الدعم للمدراء لتقييم بدائل الحل من خلال تسهيل العمليات الحسابية اللازمة لتقييم كل بديل استنادا إلى عدد كبير من المعايير ، كما تساعد أدوات التحليل :ماذا؟، لو ؟التي توفرها نظم دعم القرارات في عملية تقييم بدائل الحل .

¹ - سلطان، مرجع سابق،ص.81.

² - محمد هاشم مرجع نفسه ،ص. 100.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

-إن المعلومات التي توفرها نظم المعلومات تساعد المدراء في التنبؤ بآثار كل بديل و التنبؤ بما ستكون نتائجه في المستقبل .

و في حالة ترتب آثار سلبية للبديل المختار، فان على متخذ القرار إعادة البحث عن بديل آخر، و نظم المعلومات يسهل عملية البحث عن مزيد من المعلومات الدقيقة و الضرورية.¹

تعد هذه الخطوة هي المرحلة التي يقوم بها متخذ القرار بدراسة و تقييم كل بديل من البدائل المتاحة و معرفة مميزاتها و خصائصها ، و الآثار المتوقعة لكل و احد منها لو طبق على حيز التنفيذ حقا، و تسهل نظم المعلومات الإدارية هذه العملية من خلال تحويل هذه البدائل المقترحة إلى عمليات و أرقام حسابية و تسهيل المقارنة بينها و تقدير نسبة النجاح و الفشل فيها ، و إضفاء الطابع المنهجي و العلمي لدى متخذ القرار في توضيح النتائج قبل اختيار البديل و الوصول إلى تقييم عام و دقيق لكل الفرص المتاحة و مدى تناسبها مع المشكلة المطروحة لحلها بكل موضوعية و الابتعاد عن التخمينات الشخصية التي كثيرا ما تكون السبب في فشل القرار المتخذ.

رابعا -اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار):بعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، تبلغ عملية اتخاذ القرار الذروة عندما يقوم المدير باختيار احد هذه البدائل أي عندما يختار البديل الأفضل أو الأنسب من بين هذه البدائل.

و يساهم نظم المعلومات في هذه الخطوة من خلال مساعدة المدراء في اختيار البديل الأنسب ،عبر توفير معلومات و تقارير مختصرة و منظمة عن كل بديل ،تتركز على النقاط الرئيسية التالية (الافتراضات الرئيسية ،و المتطلبات المادية و النتائج المتوقعة) لكل بديل ، هذا ما يساهم و يساعد في اختيار البديل الذي يتناسب مع الوضع أو مشكلة معينة.²

تتيح نظم المعلومات في هته المرحلة بتقديم المعلومات الدقيقة عن كل بديل ،من خلال تدعيم متخذ القرار بتقارير تساعده في توضيح الرؤية عن كل بديل و اختيار السيناريوهات المشكلة و بالتالي دعم عملية صنع القرار النهائي.

خامسا-تنفيذ القرار و متابعته:الحكم على فاعلية صنع القرار و كفاءة صانع القرار في تعاطيه مع الخطوات السابقة ،فبعد استقرار الرأي في اختيار البديل الأفضل لابد من إصدار القرار ووضعه موضع التنفيذ أي على صانع القرار تنفيذ القرار و متابعة مراحلها للتعرف على مدى نجاح القرار.³

¹-محمد هاشم مرجع نفسه ،ص. 100.

²- محمد الصيرفي ،القرار الإداري و نظم دعمه (الإسكندرية :دار الفكر الجامعي ،2006)،ص.282.

³-محمد هشام مرجع سابق ،ص.101.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

و دور نظم المعلومات الإدارية في هذه المرحلة :

أثناء عملية تنفيذ القرار المتخذ يستلزم اقتناع الأطراف المعنية و المشاركة بالقرار المتخذ و تساهم نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال توسيع عمليات الاتصال بين هذه الأطراف و إيصال كافة المعلومات من خلال شبكات الحاسوب التي تسهل عرض مخرجات نظم المعلومات في أشكال بيانية و تقديم نتائج تحليل الحساسية و غيرها من اجل تسهيل عملية الإقناع.¹

و يمكن القول أن نظم المعلومات تشكل الأداة التي توصل القرار المتخذ إلى حيز التطبيق بشكل دقيق و مرن توضح كافة المراحل التي مر عليها القرار و توصل في نفس الوقت أهم التعليمات للعمل على تطبيق القرار بالشكل المطلوب مع الأهداف الموضوعية.

و تساهم نظم المعلومات في متابعة القرار المتخذ من خلال إصدار التقارير بصفة دورية عن نتائج الأداء، مما يمكن المديرين من اتخاذ إجراءات تصحيحية، إذا لزم الأمر و ربما تؤدي المراجعة و التقييم إلى اكتشاف أن المشكلة لا زالت قائمة، و قد يؤدي ذلك إلى العودة مرة أخرى لمرحلة تحديد البدائل أو مرحلة التعريف.²

فنظم المعلومات تشكل في هذه المرحلة أداة للرقابة على تطبيقات القرار المتخذ، و ما هي ردود الفعل عليه؟ و هل تم حقا القضاء على المشكلة التي من اجلها اتخذ القرار؟، و هذا ما يسمح في القيام بعملية المراجعة و تقديم التصحيحات في وقتها و ليس بعد تراكم المشاكل التي تؤدي مرة أخرى إلى إعادة النظر في القرار المتخذ و في اغلب الأحيان إعادة كافة المراحل و هذا ما يهدر كثيرا من الوقت لدى المنظمة .

نستنتج في آخر هذا المطلب أن نظم المعلومات الإدارية ساهمت في تطوير و تنمية عملية اتخاذ القرار عبر إدخال طرق و تقنيات جديدة سهلت من عملية الحصول على المعلومات عن كل المستويات الإدارية و كل عمليات و أنشطة المنظمة، و الابتعاد عن القرارات العشوائية التي كانت تهدد استمرارية و قيام المنظمة، لذا يعتبر نظام المعلومات قاعدة لاتخاذ القرار السليم. من خلال المرونة في استخدام التقارير و إيصالها للمديرين. استخدام الوسائط التقنية للاتصالات لتوضيح المراحل التفصيلية أو النهائية التي تمتد لاتخاذ القرار، تحقيق التامين و السرية للقرار، تطوير تقنيات جديدة لدعم اتخاذ القرار و منها: حالات "ماذا لو" للتقييم الجيد للبدائل. و الاعتماد على الأساليب العلمية و الإحصائية التي تضي المنهج العلمي و الموضوعي ما ساهم في تنمية إدارة المنظمة و خلق إدارة فعالة أساسها القرار السليم.

¹-الطبيب الوافي مهور و أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012/2011)، ص.118.

²- محمد هاشم، مرجع سابق، ص.101.

المبحث الثاني:نظم المعلومات الإدارية و دورها في إدارة و تنمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمة موردا مهما من أهم مواردها ، و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها ،حيث لا يمكن تحقيق تنمية إدارية دون تنمية الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها ، إن إدخال التكنولوجيات الحديثة في نظم المعلومات الإدارية ساهم بشكل كبير في تطوير و تنمية العنصر البشري ، و ضرورة مواكبته لهذه التغيرات و العمل على رفع قدراته و مهارته عن طريق التدريب و التعلم ،ليكون قادرا على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية ، حيث أصبحت المنظمات تقاس في درجة تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين و مبتكرين قادرين على خلق التميز ، و لا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون وجود إدارة مؤهلة و قادرة على إدارة الموارد البشرية ، و نظرا لأهمية العاملين في المنظمات ،ظهرت أهمية المعلومات الواجب توفرها في تسيير الموارد البشرية و خاصة تدريبهم و يظهر دور نظم المعلومات الإدارية في تنمية هذه الإدارة من خلال متابعة التطورات التي تحدث على العاملين منذ التحاقهم بالمنظمة إلى غاية خروجهم منها و تدعيم احتياجاتهم العلمية و العملية و هذا من خلال القرارات التدريبية .

و بناء على ذلك سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية ،سيتناول المطلب الأول مفهوم إدارة و تنمية الموارد البشرية و التطرق لأهميتها داخل المنظمة ،أما المطلب الثاني سيتناول المستلزمات البشرية في نظم المعلومات الإدارية و ضرورة تنميتها ، أما المطلب الثالث سيتناول دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة و تنمية الموارد البشرية .

المطلب الأول :مفهوم إدارة و تنمية الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات

إن موضوع إدارة و تنمية الموارد البشرية جذب الكثير من المختصين سواء الأكاديميين أو معاهد التدريب و التنمية أو الممارسين لعملية التسيير ،على اعتبار أن إدارة و تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة بإمكان المنظمات استخدامها من أجل تحديد حيويتها باستمرار و جعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي .

1-مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية و اختلفت من نظرة إلى أخرى و التي منها:

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

-إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بانها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحدودة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .

-يعرفها أحد الباحثين:"على أنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها ، و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و التعويض و الأجور و العلاقات الصناعية ،تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد".¹

-إدارة الموارد البشرية تعمل على توجيه الأفراد العاملين و توجيه الموظفين و الإداريين و ذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية و الإدارية و لرفع معنوياتهم و تنمية مواهبهم.²

يمكن أن نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة رئيسية للمنظمة تقوم على أساس الاستخدام الأمثل للعنصر البشري و العمل على رفع كفاءته و خبراته من خلال عمليات التخطيط و الاختيار و التدريب و كل ما هو علاقة بتنمية العنصر البشري و الوصول إلى تحقيق المنظمة لأهدافها .

2- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية خطوط الصدارة في خطط و برامج الدول و المنظمات التي تنشد بالتنمية و التقدم و من بين التعاريف المقدمة لتنمية الموارد البشرية منها:

- حسب "بارك نعيمة": هي زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاءها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.³

- حسب "عبد الكريم احمد جليل": هي مجموع النشاطات و الإجراءات و البرامج التي تهدف إلى تأهيل و تطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي و المستقبلي لأعمالهم.⁴

¹- عبد الكريم احمد جميل ،إدارة الموارد البشرية (عمان :الجنادرية للنشر و التوزيع ،2015) ،ص 8-9.

²-محمد سرور الحريري ،إدارة الموارد البشرية (عمان :دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،2012) ،ص.14.

³-بارك نعيمة ،" تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية "،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، ع .7 ،بدون ذكر السنة ،ص . 277.

⁴- عبد الكريم احمد جميل ،تنمية الموارد البشرية (عمان :الجنادرية للنشر و التوزيع ،2016) ،ص.121.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ويعرفها ماهر عليش : "هي مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم ، و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه"¹

و من هنا يمكن أن نستخلص أن تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة و ديناميكية لإعداد العنصر البشري و تأهيله مع ما يتفق مع احتياجات المنظمة من خلال رفع مهاراته و كفاءاته و قدراته الفنية و تحسين مستوى أدائه .

3-أهمية تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات :

إن تطوير المنظمات قائم أساسا على الموارد البشرية التي تعتبر أساس قيامها و استمراريتها ، و حسب خبراء الإدارة هي من العناصر الرئيسية لها ، و تتمثل قيمة الموارد البشرية في طرق العمل التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في استثمارها لتنمية الأفراد و تدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة و ربطها بالاحتياجات اللازمة ، فكل الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية قائمة على الدور الأساسي و الهام الذي يقوم به العنصر البشري ، فمستوى التنمية ككل و التنمية الإدارية خاصة تعتمد على نوعية و تركيبية الموارد البشرية بشكل عام و القوى العاملة بشكل خاص ، فتحقيق خطط التنمية قائمة على أساس إعداد العنصر البشري للمنظمة من حيث تطوير الكفاءة و القدرات و المهارات بفعالية جيدة .²

فتحقيق أي نجاح لأي مشروع تنموي يستلزم قيامه على وجود المورد البشري الذي يعتبر الرأس المال الحقيقي لتحقيق التنمية في الإدارة، فأى تطوير إداري يتجاهل العنصر البشري في العملية الإدارية مصيره الفشل و عدم الفعالية، لذلك يتأكد ضرورة العناية بالكفاءات الإدارية و العمل على الاستفادة منها و توظيف خبراتها و إمكاناتها من أجل تحقيق التنمية الإدارية .³

تنمية الموارد البشرية هي عملية إستراتيجية داخلية في الإستراتيجية الكلية للمنظمة، فهي مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية المستمرة التي تهدف إلى تحسين و تطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة إلى جانب تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل و بذلك تساعد هذه المهارات الجديدة على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية ، حيث أصبحت وظيفة تنمية الموارد البشرية من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل إدارة

¹-فضيل ديلبو ،ساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،رسالة ماجستير (جامعة قسنطينة :كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،2005/2006).نقلا عن :

محمد ماهر عليش ،إدارة الموارد البشرية (القاهرة :مكتبة عين شمس ،1971)،ص.54.

²-اللوذي مرجع سابق ،ص ص 68-69.

³-عبد الحق معمرى ،تنمية الإدارة المحلية و معوقاتهما في الجزائر ،مذكرة ماستر (جامعة ورقلة :كلية الحقوق و العلوم السياسية،2014/2015) ص ص 6-7.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

الموارد البشرية فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والالكترونيات و ثورة الاتصالات أثرت تأثيراً مباشراً على الموارد البشرية و فرضت برامج تدريبية و تطوير يتناسب مع حجم التطور التكنولوجي.¹

نستنتج أن نجاح و تطوير أي منظمة قائم على وجود عنصر بشري فعال، الذي هو أساس قيامها واستمرارها، فإذن أهمية المورد البشري يعادل أهمية وجود هذه المنظمات فالتغيرات و التحديات التي تشهدها هذه الأخيرة تفرض عليها العمل أكثر فأكثر، و التركيز على تدريب و تنمية الكوادر البشرية لتتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة، خاصة مع دخول التكنولوجيات الحديثة و التقنيات التي تستلزم وجود كفاءات و مهارات فنية لدى العنصر البشري، و تحقيق هذا الهدف قائم على وجود إدارة ساعية دائماً نحو تنميته و تطويره.

المطلب الثاني:المستلزمات البشرية في نظم المعلومات الإدارية

إن إدخال نظم المعلومات الإدارية و تقنياتها الحديثة و المتمثلة في أجهزة الكمبيوتر و البرمجيات وشبكات الاتصال، فرض على المنظمة توفير كوادر بشرية ذات كفاءات عالية لاستخدام هذه التقنيات الحديثة التي تستلزم متخصصين و فنيين في هذا المجال، و هذا ما احدث تأثيرات نوعية وكمية على متطلبات الموارد البشرية.

1-المستلزمات البشرية في نظم المعلومات:

إن قيام نظام معلومات متطور و فعال، يستلزم وجود مهارات بشرية قائمة على إدارته و تشغيله، فإدخال نظم المعلومات الإدارية تستلزم وجود قدرات و مهارات فنية لتتماشى مع متطلبات التغيير و يفترض توفير الأنواع الآتية من الأفراد العاملين في ظل اعتماد تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة و من بينها:²

مدير النظام: هو الذي يدير النظام من خلال انجاز وظائف التخطيط و التوجيه و التنظيم و الرقابة التي تستلزم كفاءة و فعالية و معرفة تامة بالمنظمة و تطبيقات نظم المعلومات فيها.

محللي و مصممي النظام: تطوير و تطبيق و تصميم الأنظمة و يتطلب منه معرفة جيدة و متجددة لتجهيزات و أساليب معالجة البيانات مع قدرة كبيرة على الإبداع و الابتكار.

فريق المبرمجين: يقومون بصياغة البرامج و تطبيقاتها من اجل القيام بالمعالجة، التي تتطلب منهم معرفة وافية بأساليب البرمجة واللغات و بطبيعة العلاقة الموجودة بين مواصفات التجهيزات و معرفة

¹-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي (حلب: دار وائل للنشر، 2005)، ص. 437.

²-الطائي مرجع سابق، ص. 143-144.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

الجوانب الفنية الخاصة بالتخزين ، هيكل الملفات و التطورات الحاصلة في تقنيات الاسترجاع و الأسلوب الأفضل لتلبية احتياجات المستخدمين للمعلومات.

مسؤول قاعدة البيانات: تصميم نظام قاعدة المعلومات من خلال تحديد هيكل الملفات، السجلات ،الحقول و إعداد قواميس المعلومات ،يتطلب منه المعرفة بالتطورات التقنية الحاصلة في مجال التخزين و حفظ المعلومات إلى جانب المعرفة باحتياجات المنظمة من الملفات و السجلات و التغييرات الحاصلة باستمرار.

مسؤول البيانات : إدارة البيانات من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المنظمة، يستلزم منه الإلمام الدقيق بتفاصيل العمل المنجزة في جميع أقسام المنظمة، إلى جانب القدرة على تحديد أنواع البيانات الضرورية و مصادرها و أساليب تجميعها و الهدف منها و الفترة الدورية لها.

الكتاب (مهيؤو البيانات) : يقومون بتحويل البيانات من صيغها الأولية إلى صيغة قابلة للقراءة من قبل الحاسب الالكتروني ،تستلزم منه الإلمام بوسائل إدخال البيانات بشكل يحقق الاختصار في الوقت و الجهود و يقلل من الأخطاء الناجمة عن عملية إدخال البيانات و الإلمام بوسائل و تقنيات الاتصال إلى جانب معرفة مشاكل و محددات الاتصال .

المتخصصون في تشغيل الأجهزة و صيانتها: يقومون بتشغيل الحواسيب الالكترونية و ملحقاتها و القيام بأعمال الصيانة في الأجهزة و المعدات و يستلزم فيهم الإلمام بالجوانب الفنية الخاصة بتشغيل الحواسيب و البرمجيات .

متخصصون في مجال بحوث العمليات:تطبيق بحوث العمليات في مجال تحليل النظم و تصميم قواعد المعلومات و قواعد الاتصال، و يستلزم فيهم الإلمام بالأساليب الكمية و استخداماتها و تصميم نظم المعلومات الإدارية و اعتماد تطبيقاتها في عمليات صنع القرار.¹

نستنتج أن نجاح نظم المعلومات الإدارية في المنظمات ،قائمة على وجود متخصصين و فنيين لاستخدامه فإغلب حالات فشل نظم المعلومات الإدارية يعود إلى عدم وجود قدرات و كفاءات بشرية قادرة على استعماله بالشكل المطلوب ،فوجود التقنيات و الأجهزة في نظم المعلومات غير كافية لتحقيق متطلبات هته النظم دون وجود عنصر بشري فعال .

¹-الطائي، مرجع نفسه،ص. 145.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

2-الأثر الكمي و النوعي لتغيرات تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية على الموارد البشرية:

إن استخدام و تطبيق نظم المعلومات الإدارية و التكنولوجيا الحديثة في المنظمة ،أحدث تغيرات وتطورات خاصة في مجال الموارد البشرية ،أين أصبح الإهتمام أكثر بالكوادر ذات الكفاءات و القدرات التي تتماشى مع هذه المتطلبات أمرا ضروريا،إضافة أن استعمال نظم المعلومات ساهم بشكل كبير في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية .و من بين الآثار التي أحدثتها نظم المعلومات على الموارد البشرية نجد:¹

تقليل العمالة الروتينية: في ظل استخدام نظم المعلومات الحديثة ، أصبح يحل الحاسب محل العمال الروتينية ،بحيث يمكن استخدام الكمبيوتر و برامج في العمليات المحاسبية حينئذ يمكن تقليل عدد المحاسبين بشكل كبير و الإبقاء على ذوي الكفاءات المتخصصة ،و هنا يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تسبق هذه التغيرات بإعداد المعدات اللازمة لذلك، حتى يكون هذا التحول سهل عنها ، حيث تكون الأتمتة جزءا من توسيع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد و هذا من خلال إعداد البرامج التدريبية .

فانتشار المعلوماتية أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علميا و تقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية أو المهارات اليدوية ،و يتطلب على الموارد البشرية المؤهلة أن تكون ملمة بما يلي :

لغة مبرمجة و أكثر ،التنظيم الصناعي ،طرق تشغيل الحاسبات ، لغة أجنبية أو أكثر، التخصص في مجال محدد ،و القدرة على التحول إلى مجال آخر ،قادرة على التفاعل مع المصمم على الشبكة الحاسوبية .

- **السرعة في الأداء :** أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل تكنولوجيا نظم المعلومات مما يوفر الوقت للمورد البشري بان يقوم بأعماله بأكثر أهمية.

-**الدقة في الأداء:**توفر نظم المعلومات الإدارية للموارد البشرية قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات المتعلقة بالوظائف التي يشغلونها،مما يساهم في سرعة الحصول على المعلومات الضرورية من اجل إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب دون الرجوع كل مرة إلى الجهة المسؤولة ،و توفر أيضا هذه النظم معلومات دقيقة عن الأداء و إيصالها إلى متخذ القرار وتدعيمه حول المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب داخل المنظمة.

¹- مدوري نور الدين ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ،رسالة الماجستير (جامعة لبي بكر بلقايد :كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،2010/2011) ، ص 106-107.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

القدرة على التخطيط: بحيث أصبح التخطيط للتنقلات و الترقية و غيرها لإدارة الموارد البشرية تتم بطريقة سريعة بفضل المعلومات المتاحة .

القدرة على التنظيم: حيث أصبح التنسيق بين إعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، يتميز بالسرعة من أجل تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.¹

نستنتج أن أنظمة المعلومات الإدارية و بفضل التكنولوجيات الحديثة أحدثت تغييرات نوعية و كمية على الموارد البشرية ،من خلال التركيز على الكفاءات و القدرات بما ساهم من التقليل من العمالة ،كما ساهمت نظم المعلومات في إحداث سهولة و سرعة في عملية الأداء ووظيفة إدارة الموارد البشرية.

2-تدريب الموارد البشرية في أنظمة المعلومات :

يختلف تدريب العاملين في أنظمة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمات عن التدريب في الأقسام والمجالات الأخرى، و السبب في ذلك هو سرعة التغيير في التكنولوجيا التي تتطلب مواكبة و تكيف سريعين فضلا عن الطابع التقني العالي في هذا المجال ، الأمر الذي يفرض على المنظمات تدريب العاملين في أنظمة المعلومات لديها بدرجة عالية من الاهتمام بغية تأهيل و تجديد خبرات هؤلاء العاملين بشكل يساعدهم على التكيف مع تلك التطورات و استخدام المبتكرات الحديثة و من هنا يمكن وضع خطوات محددة من شأنها وضع تخطيط و إعداد جيد فضلا عن رفع كفاءة التدريب و هي:²

1-تحديد الاحتياجات التدريبية:

و تستهدف هذه الخطوة تحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب و حصر الأفراد الذين تظهروا حاجتهم للتدريب من خلال اعتماد معايير و مؤشرات مثل أهداف البرامج التدريبية و الاحتياجات الحالية و المستقبلية من التدريب و البرامج و الإجراءات المتوقعة استخدامها في النظام ،و التغييرات الحاصلة بين نظام المعلومات و الأقسام الأخرى في المنظمة و غيرها ،و بعد تحديد المؤشرات تقيم بشكل مبدئي لتقرير مدى إمكانية تلبية هذه الاحتياجات و مدى اهتمام الإدارة بهذه البرامج التدريبية و مدى تناغمها و تناسبها مع الأهداف و التوجهات المستقبلية الطويلة الأمد.

¹- مدوري مرجع نفسه ، ص.107.

²- حيدر شاكر البرنزي ،محمود حسن جمعة تكنولوجيا و نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة :منظور إداري و تكنولوجي (بغداد: دار الكتب و الوثائق ،2013)،ص ص 85-86.

2-اختيار أساليب التدريب المناسبة :

تتنوع الأساليب التدريبية التي يمكن اعتمادها في مجال نظم و تكنولوجيا المعلومات و منها :¹

أسلوب الحلقات الجماعية : إلقاء المحاضرات الجماعية على المتدربين بشكل يسمح بتدريب أعداد كبيرة منهم في وقت و احد و يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة التي يكون عدد الأفراد العاملين فيها في أنظمة معلوماتها كبيرا ،فضلا أنهم ينجزون أنشطة تشغيلية متشابهة و متقاربة في الأداء .

التدريب النظري : و يتمثل هذا النوع بتزويد الأفراد العاملين بتعليمات و إجراءات مكتوبة تصف هذه الإجراءات طبيعة الأنشطة الموكلة إليهم و كيفية انجازها بشكل يعطي للمتدربين فرصة تقديم الاستفسارات و المناقشات لمشاكل مفترضة تتعلق بهذه التعليمات و الإجراءات و من ثم تقديم الحلول المقترحة لها.

التدريب الخاص : و هذا الأسلوب يحمل طابع شخصي كما يتضح من عنوانه ، و يطبق بشكل فردي ونتيجة لذلك يعد مكلفا جدا ،الأمر الذي يؤدي إلى اقتصار اعتماد هذا النوع من التدريب في الأعمال المعقدة جدا و الحساسة لضمان نجاح تنفيذها .

أسلوب المحاكاة : محاكاة بيئة العمل من خلال إعادة صياغة الإجراءات و تنفيذها مع السماح للمتدربين بانجاز النشاطات المقترحة لحين بلوغ مستوى المقبول من الانجاز ، و يتميز هذا الأسلوب عن غيره بأنه يقوم على تقوية تكييف الأفراد العاملين على بيئة العمل، إذ يقلص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن و يعد هذا الأسلوب مكلفا و لكن ذو فائدة عالية .

3-تنفيذ التدريب : أي المباشرة في التدريب من خلال تطبيق الأسلوب الذي اختير، و لكن يراعى هنا الجدولة الزمنية الموضوعية للتدريب و تنفذ هذه الخطوة و تنجز من قبل خبراء التدريب داخل المنظمة أو من خارجها إذ يستعان في بعض الأحيان بخبراء من خارج المنظمة و يتوقف اختيار نوع التدريب داخليا و خارجيا على عوامل التكلفة المترتبة و الوقت و نوع الخبرة المطلوبة و غير ذلك .

4 تقييم التدريب : و تعد هذه الخطوة من آخر الخطوات في العمل الإداري إذ تهدف إلى معرفة مدى تحقق النتائج المرغوبة و المطلوبة فيعد إتمام عملية التدريب و تقييمها لمعرفة ايجابيات و سلبيات العملية بأكملها و تعد هذه الخطوة بمثابة التغذية الراجعة التي يتم على ضوئها تحديد الخفاقات الحاصلة بغية تقييمها .

¹ - البر نزجي، جمعة، مرجع نفسه، ص.187.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية قائمة على أساس وجود موارد بشرية متخصصة و قادرة على استخدام التقنيات الحديثة مما يتطلب على الإدارة العمل على التدريب المستمر للكوادر البشرية و هذا مما يتصف مجال نظم المعلومات بالتغيير و التطوير المستمر .

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم إدارة و تنمية الموارد البشرية

المنظمات التي تحقق نجاحا هي تلك التي تعتمد و بدرجة كبيرة على نظم المعلومات الإدارية في أعمالها، و التي أصبحت شرطا من شروط استمراريته و بقائها، و نظرا لأهمية العنصر البشري في تحديد نجاح أو فشل هذه المنظمات، ظهرت أهمية المعلومات الواجب توفرها في إدارة و تنمية الموارد البشرية و يظهر دور نظم المعلومات فيها من خلال ما أتت به هذه النظم من قيمة مضافة لها، بحيث أصبحت تسيير الكوادر البشرية بطريقة علمية و الابتعاد عن الكمية و التركيز على النوعية، كما أن استخدام نظام المعلومات الإدارية ساهم في تنمية و تطوير عمليات التدريب التي تقوم عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية مما ساهم بشكل كبير نحو توجيه المنظمات نحو التقدم و التميز .

1- دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم تطبيقات إدارة الموارد البشرية :

إن التقنيات الحديثة في نظم المعلومات الإدارية ساهمت بشكل كبير في تغيير و تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية و تحويلها من النمط التقليدي للتسيير إلى النمط المعاصر الذي يعتمد على أسس و أساليب و طرق علمية في كيفية إدارة و تسيير الموارد البشرية و يظهر دور نظم المعلومات الإدارية فيها من خلال¹:

1- تطبيقات التوظيف:

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين داخل المنظمات في كل من عملية جذب و استقطاب العاملين و المساعدة في توفير فرص العمل المناسبة و الحفاظ على قاعدة بيانات الخاصة بالعاملين و التي يمكن عرضها فيما يلي :

جذب و استقطاب العاملين:يساعد نظم المعلومات الإدارية من خلال المعلومات المقدمة على المرشحين للوظائف في جذب و استقطاب العاملين و تحديد الشخص المناسب للوظيفة و ذلك من خلال:

✓ استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل و رقم ضمانه الصحي و مؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة .

¹ -سوهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي (الأردن :دار وائل للنشر ،ط.2، 2006)، ص. 329.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

✓ توثيق جمع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة – الاختيار ...).

✓ توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.

✓ توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة و إعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.

✓ زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة و الذين يمتلكون أعلى المهارات و التسريع

بملى الأماكن الشاغرة، و بذلك يتمكن المديرون من تحديد المصادر التي تهئ أكثر العاملين

نجاحا في المستقبل .

✓ زيادة معايير الاختيار سواء كانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل أو إما معايير ذاتية

كبعض السمات الشخصية.

-توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين: من خلال تخزين و استرجاع بيانات حول العاملين و التي تتضمن:

إدارة الرواتب و الأجور، توثيق تكاليف الفوائد و الخدمات و الحوافز، التخطيط للموارد البشرية.

نستنتج أن دور نظم المعلومات في عملية الاستقطاب مهم جدا ،لما توفره من معلومات دقيقة و علمية عن

كل متقدم للوظيفة ما يساهم في تسهيل عملية الاختيار و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

إضافة إلى ما تساهمه هذه النظم في توفير قاعدة بيانات تساهم في متابعة الموظف منذ دخوله للمنظمة إلى

خروجه و تتبع مراحل عمله.

2-تطبيقات التخطيط للموارد البشرية : و التي سوف يتم توضيحها فيما يلي :

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية لنظم المعلومات الإدارية بتخطيط الموارد البشرية و هما :تخطيط

التعاقب و تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا .

و تستلزم عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من الملفات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية لها و من

بين هذه الملفات ملف العاملين و المصنف حسب الوظائف و حسب الدرجات الوظيفية و كذلك حسب

الجنس و العمر و مدة الخدمة و الخبرة و التدريب ،أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركية العاملين كما انه

بالإمكان الاستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى و من أهمها ملف تحليل قوة العمل و تحليل حركية

قوة العمل الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقيات إلى تنقلات و معدلات دوران و غيرها ،و من

بين هذه البيانات :

✓ عدد التعيينات الجديدة ،كذلك التنقلات و الترقيات من قسم إلى قسم .

✓ عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا¹.

¹ - محمد عباس مرجع نفسه ،ص .330.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

✓ عدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد و الإقالة و الاستقالة و النقل... الخ .

نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية أصبحت أداة علمية و تقنية ،من خلالها يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تخطط و تضع رؤية مستقبلية لمواردها البشرية و كيفية الاستثمار فيها و تتبع حركات العاملين داخل المنظمة و العمل على تجديد المعلومات الدقيقة عنهم من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية لها مع المنظمات الأخرى .

3-تطبيقات إدارة الأداء:

حيث يتم تخزين معلومات تقييم الأداء في قاعدة بيانات الكترونية، إضافة إلى التسهيلات التي يقدمها الحاسب الشخصي في تسهيل عملية أداء الموظفين لمهامهم المطلوبة، فتطبيقات هذه العملية تساعد المنظمة في ربط أنظمة التقييم بخصائص و مواصفات كل وظيفة و تساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء .

أما البرمجيات الخاصة بتقييم الأداء، يمكن أن تحدد نظم المعلومات نوع الطريقة المناسبة للتقييم، و بعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة.

إن تطبيقات تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء و تساهم نظم المعلومات الإدارية في مسح البيئة الداخلية للمنظمة عن كل المعلومات المتعلقة بهذه العملية ليتسنى للإدارة تصحيح الانحرافات و معالجة مشاكل انخفاض الأداء. بأقل وقت و أقل تكلفة¹.

نستنتج أن نظم المعلومات و بفضل تقنيات الحاسوب لها ساهمت بمتابعة و تقييم أداء العاملين داخل المنظمة ،ما يمكن الإدارة من المتابعة الدائمة لاحتياجات الموظفين و مدى كفاءتهم في أداء الوظيفة المطلوب منهم ،و معرفة الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المرغوب به ،و كذا معرفة العراقيل و تحديد الأخطاء و طرق كيفية معالجتها و العمل على التحسين المستمر و الديناميكي لأداء العمال و الرقابة عليهم .

¹- محمد عباس مرجع نفسه ،ص. 330.

4 تطبيقات التدريب و التطوير المهني:

تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب ،التي تحتاج إلى وجود معلومات دقيقة عن المهارات و الخبرة التعليمية للموظفين .كما و انه بالإمكان استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة المالية مرتفعة فيها ،إذ أن هذه المعلومات يمكن استخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية بما يتماشى مع إمكانيات المنظمة.

كما أن نظم المعلومات الإدارية قد يوفر خططا للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة في المهارات المطلوبة، و الحاجات التدريبية و التطويرية الأساسية للمواقع الإدارية.

إن تطبيقات التطوير المهني تساعد الإدارة في تحسين فاعلية الأداء و مساعدة العاملين في تحديد ميولهم المهنية و تقديم النصح و الإرشاد للعاملين فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المنظمة كاستحداث وظائف جديدة.¹

نستنتج انه و بفضل نظم المعلومات الإدارية، يمكن تحديد متطلبات التدريب داخل المنظمة و ماهي الأقسام التي تحتاج إلى أولوية في التدريب، مع إمكانية معرفة التكاليف المترتبة على هذه العملية و المتطلبات و الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية و معرفة تقنيات تدريبها تماشياً مع متطلبات البيئة المتغيرة ، إضافة إلى مساهمة نظم المعلومات في عملية تطوير المهني للعاملين داخل المنظمة و معرفة رغباتهم و اكتشاف فرص عمل جديدة ما يسمح بخلق بيئة عمل فعالة و متطورة .

2-مدى اثر نظم المعلومات الإدارية على تدريب الموارد البشرية:

لقد أصبحت تحضى تنمية الموارد البشرية و تطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة داخل المنظمات ،فالسبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء و الاستمرار هو وجود عنصر بشري ذو كفاءة عالية و قادر على وظيفته ،و ساهمت نظم المعلومات الإدارية و بفضل التقنيات التكنولوجية المتطورة لها في تنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال العملية التدريبية التي تعد السبيل الأمثل لرفع و تنمية قدرات الأفراد و تظهر دور نظم المعلومات في عملية التدريب في:²

➤ مرحلة التخطيط و الإعداد العملية التدريبية.

➤ مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.

¹-محمد عباس مرجع نفسه ،ص ،330.

²-عزيزة عبد الرحمن العنبي ،اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية :دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010) ،ص 66.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

➤ مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية.

1-مرحلة التخطيط و الإعداد للعملية التدريبية :

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل و ترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية و ذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة و في الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية و ذلك فيما يخص :

قياس الاحتياجات: و ذلك بتوفير معلومات عن :

-تحديد الهدف و التوجهات و السياسات المتبعة و تحليل عناصر القوة و مواطن الضعف ، و هذا احد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات .

-أتاحة شبكة الانترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي ،بما يستجيب للتوجهات الجديدة .

-أتاحة شبكة الانترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية والتعرف على الفرص و التهديدات التي تتعرض لها المنظمة ، و بصورة يمكن خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص و تفادي المخاطر .

-أتاحة شبكة الانترنت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة و تحديد نقاط الاختناق و أسبابها و هذا ما يمكن من التحديد الدقيق للاحتياجات .

-التخطيط للاحتياجات: و هنا كذلك تؤدي نظم المعلومات دورا حيويا و هذا من خلال :

-إتاحة كافة المعلومات الدقيقة للمديرين المسؤولين عن العملية التدريبية ، من خلال معرفة برامج و خطط العمل لكافة الإدارات الأخرى ، و بهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

-تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية المساعدة في ذلك ومنها (spss)، كما هنا كذلك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل (Parys).

- ما تتيحه نظم المعلومات من تقنية الوسيط الذكي الذي يساهم في التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية و مناسبتها مع الواقع الحقيقي من متطلبات و احتياجات المنظمة¹.

¹- العتبي مرجع نفسه ،ص.66.

تحديد أسلوب و متطلبات التنفيذ :

حيث تتيح الشبكة المعلوماتية لنظم المعلومات المتمثلة في الانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالمياً، و خطط تنفيذ هذه البرامج و أساليب تنفيذها و تكلفتها ، بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي خارجي) و متطلبات تنفيذ هذه البرامج .

-إعداد المحتوى :إن إعداد محتوى العملية التدريبية أمر غاية في الأهمية و يتمثل دور نظم المعلومات فيها من خلال :

-إثراء العملية التدريبية من خلال النماذج المتاحة على الشبكة و كذلك البرامج المعلوماتية .

كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الانترنت في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها ، و فكر المنظمة المكتسب خلال فترة الشبكة ، و الاطلاع على كافة البرامج التي سطرت و كيف أنها طبقت و كذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج سواء ايجابية أو سلبية ، و يعمل المشرف على العملية التدريبية على تفادي السلبيات و هذا ما يؤدي إلى إثراء و تثمين العملية التدريبية شكلاً و محتوى .

2-مرحلة تنفيذ للعملية التدريبية :

ساهمت التكنولوجيات الحديثة في نظم المعلومات طرقاً تختلف تماماً عن الطرق التقليدية ، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطاً جديدة و سهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها و ذلك وفق ما يلي:

التدريب عن بعد :

اليوم عن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها ، دون الحاجة للتواجد المكاني ، و التدريب عن بعد يمنح المزايا الآتية من خلال انه يسمح بمتابعة العملية التدريبية وفق الأوقات المناسبة بحيث يمكن متابعتها في أي وقت ، و اختيار موضوع التدريب حسب النقاط الغامضة لدى المتدرب ، و تسمح بالقيام بالعملية التدريبية و فق الإمكانيات المالية و الاقتصادية .

التدريب بالمنزل و التدريب المستمر :

حيث سمحت نظم المعلومات عبر التكنولوجيات الحديثة من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس، و استطاعة أي فرد ممارسة العملية التدريبية من خلال وجود برامج و أقسام تدريبية مفتوحة على الشبكة في أي وقت و في أي مكان ¹.

¹ - العتيبي مرجع نفسه ، ص. 66-68.

التدريب أثناء العمل :

من خلال إتاحة إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي بالموازنة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة و ما يقوم بتنفيذه للتدريب ،حيث التفاعل بين المستخدم و قاعدة البيانات تكون حقيقة ،و هذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التدريبية و بالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التدريبية أثناء القيام بها و الحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي قبل الانتهاء منه .

التدريب وفق المستوى :

إمكانية تقديم برامج التدريب بأكثر من مستوى من (الأبسط و المتوسط و المتقدم) ،تبعاً لطبيعة و قدرات المتلقي حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختيارات و تطبيقات الذكاء الاصطناعي و الأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى المتدرب و نقاط القوة و الضعف فيه ،و تقدم له المادة التدريبية بطريقة تناسب مستواه، مع مراعاة تغيير المستوى مع تقديم الدارس في البرنامج التدريبي.

3-مرحلة التقييم :

لقد ساهمت تكنولوجيا نظم المعلومات في إثراء و تسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يظهر ذلك من خلال :

-إمكانية التقييم المستمر لكافة العملية التدريبية، من خلال التفاعل بين المستخدم و البرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة و الضعف.

-تتيح برامج التدريب الذكية إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب و ليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

-تتيح شبكات العمل الداخلية الانترنت استخدام أساليب تدفق العمل التي من خلالها يمكن قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية و بعدها القيمة الفعلية للعملية و ليس النظرية فقط .¹

¹-العتبي، مرجع نفسه، ص ص 69-70.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

- و تتلخص أهم النقاط السابقة حول دور نظم المعلومات الإدارية في رفع الكفاءات البشرية من خلال:¹
- تحقيق الفعالية و الكفاءة في التدريب من خلال ما يضمنه نظم المعلومات الإدارية من سهولة تجميع وتنظيم و ترتيب المعلومات بسهولة و يسر ، وهذا توفيراً للوقت و الجهد المسؤولين .
- ملائمة متطلبات المحددة للتدريب مع الاحتياجات التدريبية للوظائف المتنوعة و ذلك بمساعدة نظم برمجيات أخرى مثل برامج التنمية و برامج تقييم الأداء أين يمكن أن توجد المعلومات عن كل هذه المجالات تضمن الاحتياجات التدريبية لجميع الموارد البشرية و تلقي الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية لها .
- مساعدة العاملين في زيادة تعليمهم و اطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية من خلال ما تقدمه نظم المعلومات من معلومات دقيقة حول البحوث و المجالات العلمية و المصادر المعرفية .
- تسيير التعليم و التدريب الإلكتروني من خلال ما توفره نظم المعلومات الإدارية من مواردها المادية و خاصة الحاسوب و الإنترنت ، التي تساهم في تقليل التكلفة و إلى تحقيق أرقى مستويات التدريب من دون القيد بالمكان و الزمان و بالتالي تمكين أفراد وظيفة الموارد البشرية من الاستفادة القصوى لنظام المعلومات .
- تنمية معارف و مهارات العاملين من خلال ما توفره نظم المعلومات الإدارية من برامج خاصة للتدريب، أين يقوم المتدرب بكتابة مجموعة من الأسئلة التي يريد أن ستفسر عنها و البرامج تحببه عليها كما يمكن له استخدام التدريب الإلكتروني.
- تقليل وقت جمع المعلومات المتعلقة بالتدريب التي كانت تتحملها المؤسسة في النظام التقليدي.
- السرعة في الحصول على معلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية
- إمكانية تحديد المادة التدريبية و الأسلوب الملائم لتدريبها بشكل دقيق .
- تقليل تكاليف التدريب من خلال إخضاع العاملين للتدريب عن بعد.
- إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية من خلال استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام فيها موازنة تدريبية مرتفعة.

¹-زاوي صورية، تومي ميلود، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية"، *أبحاث اقتصادية و إدارية*، ع. 17(جوان 2015)، ص ص 237-238.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

و يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية تشكل مطلبا ضروريا داخل المنظمات التي تسعى إلى تنمية مواردها البشرية فهذه النظم تمثل أساس تطوير البرامج التدريبية و توسيعها و الاستفادة منها داخل المنظمة، هذا ما ساهم بشكل كبير في تطوير القدرات الفردية لكل موظف و الرفع من كفاءته وقدراته فالبرامج و قاعدة البيانات و شبكات الاتصال التي توفرها هذه النظم ساهمت في إعطاء الأفراد فرصة المشاركة و التبادل ما بين المعارف و المهارات التي يكتسبونها و التي تمكنهم من حل المشكلات و الابتكار و الإبداع ، و هذا ما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين و رفع من رغبتهم للعمل و الابتعاد عن الروتين في العمل الذي كثيرا يفقد الدافعية للأفراد على العمل ،لذلك فان نظم المعلومات الإدارية تعد من أهم الوسائل الحديثة التي على المنظمات أن تستغلها بالشكل المطلوب و الأحسن لتنمية مواردها البشرية التي هي أساس قيام المنظمات و أساس تطويرها و نجاحها.

نستنتج في آخر هذا المطلب أن المنظمات من اجل تحقق أهدافها عليها أن تقوم بتطوير مهارات مواردها البشرية و المحافظة عليها و تنميتها ،و تعد نظم المعلومات الإدارية الحديثة الأداة الحديثة لتسيير و إدارة الموارد البشرية من خلال سهولة تسيير العمل الإداري و تطوير برامجه و أساليبه و تحويلها من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني ، و تعد السبيل الأمثل لمتابعة و رصد القوى العاملة ذات النوعية و الكفاءة العالية ،من خلال تحديد الاحتياجات و حل المشاكل و توفير الظروف المناسبة و العوامل التي تساعد على خلق الإبداع و التميز للقدرات الفردية ، و بالتالي إيجاد التوافق بين أهداف و الأهداف الإستراتيجية ككل فباستخدام نظم المعلومات الإدارية بمكوناتها المتطورة لها تأثير ايجابي في تنمية الموارد البشرية من خلال تغيير أساليب التدريب التقليدية و تحويلها نحو أسس علمية تقنية أساسها الموضوعية و الدقة ما يساهم بشكل كبير في زيادة المعارف و المهارات العلمية و العملية للأفراد ،ما يؤدي نحو تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق التنمية الإدارية.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي

إن من متطلبات نجاح و بقاء و استمرارية المنظمات، العمل على تطوير الأنظمة و التغيير التنظيمي المستمر و هذا لما تفرضه البيئة المحيطة من تغيرات و تحديات على المنظمات أن تجد طرق التغيير لنفسها ، بحيث نجد هناك منظمات تحدث تغيرات جذرية و أخرى تحدث تغيرات مرحلية و فقط .

و نتيجة للتطورات السريعة التي خصت مجال تطور الأنظمة المعلوماتية ، شهدت الجوانب الإدارية والتنظيمية تغييرات سريعة و واسعة ، و هذا يعود لإقتران الأنظمة المعلوماتية بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث هيكلها أو من حيث عملياتها و مهامها الإدارية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين فيها والإجراءات المختلفة لها، و نجد أن هذا التطور الذي شمل نظم المعلومات الإدارية أحدث تغييرا مرحليا في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث انتقلت من شكلها التقليدي الهرمي إلى هيكل أكثر مرونة وديناميكية الأمر الذي قضى على الحدود و اتساع تبادل المعلومات ، و فتح المجال أمام المنظمة للتغيير الجذري في عملياتها الإدارية ، و التكيف مع متطلبات البيئة المعاصرة .

و بناء على ذلك سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية ، بحيث سيتناول المبحث الأول مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته للمنظمات ، أما المطلب الثاني سيتناول نظم المعلومات الإدارية و دورها في تغيير الهياكل التنظيمية ، أما المطلب الثالث سيتناول دور نظم المعلومات الإدارية في تغيير العمليات الإدارية .

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته للمنظمات

يعتبر التغيير التنظيمي أمرا حتميا و ضروريا و عاملا لا يمكن تجنبه بالنسبة للمنظمات المعاصرة ، التي تسعى لضمان البقاء و تحقيق التميز ، فالمنظمة تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان التأقلم مع مجريات الأحداث المحيطة بها مما يحتم عليها إحداث و تبني التغيير كأسلوب للتطور و التقدم ، و هذا ما أدى إلى ظهور و تنامي الأبحاث و الدراسات في هذا المجال من خلال استقراء و تحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور المنظمة بشكل عام .

أولا : مفهوم التغيير التنظيمي :

لقد حظي موضوع التغيير التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين ، لما له من أهمية بالغة في تحقيق نجاح و استمرارية المنظمة ، و من التعاريف المقدمة لمفهوم التغيير التنظيمي نجد :

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

-يعرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه : "هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة و تحسينها و نقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية و نجاحا ، و ملائمة لتغيرات البيئة و الحياة المتغيرة ، لان منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري و غير مرغوب."¹

ومنه نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عمل مخطط له من اجل تطوير الجهاز الإداري و تحويله من حالة إلى حالة أحسن و أفضل، بما يحقق نجاح و فعالية المنظمة و جعلها أكثر ديناميكية لتتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة، و هذا ما يضمن لها الابتعاد عن التغييرات غير مرغوب فيها.

يعرفه جمال عبد الله محمد بأنه: " تلك الجهود المخططة و المدروسة، للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية و التنظيمية هدفها تحسين الأداء في قيمة العمل و تنمية قدرات العاملين في تحسين الهياكل التنظيمية، من خلال استحداث إدارات مؤهلة و قادرة على التعامل مع المستجدات ، و يتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد للاتصالات " ²

ومنه نستنتج أن التغيير التنظيمي يشمل جهود المنظمة في إحداث تغييرات داخل أسلوب عملها الإداري سواء من الناحية التنظيمية أو من الناحية السلوكية للأفراد العاملين فيها، بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة و جعل إدارتها أكثر ديناميكية في مواجهة تحديات البيئة المحيطة و ذلك بالتركيز على سلوك الأفراد لإحداث التغيير.

-حسب ثروة مشهور التغيير التنظيمي هو: إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة و في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدفا لأحد الأمرين الأساسيين :

➤ ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط

بالتنظيم و ذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين التنظيم و بين الظروف التي يعمل بها .

➤ استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم تفوقا على

غيره من التنظيمات و توفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد اكبر .³

ومنه نستنتج أن التغيير التنظيمي يشمل إدخال تغييرات في سياسة و أهداف المنظمة من خلال العمل على إحداث التوافق بين تنظيم المنظمة و ظروف البيئة الخارجية ، أو من حيث العمل على خلق بيئة عمل أكثر تفوقا من التنظيمات الأخرى بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة .

¹-جوديب دنيا ،الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ،رسالة ماجستير(جامعة الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية ،2013/2014) نقلا عن :

صلاح الدين محمد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات (مصر :دار الجامعة الجديدة ،2013)،ص.7.

²-جمال عبد الله محمد ،إدارة التغيير و التطوير التنظيمي (عمان :دار المعنز للنشر و التوزيع ،2014)،ص.59.

³- ثروت مشهور ،استراتيجيات التطوير الإداري (عمان :دار أسامة للنشر و التوزيع ،2010)،ص.78.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن :

التغيير التنظيمي هو تلك الجهود المبذولة داخل عمل المنظمات لإحداث تعديلات أو تغييرات في عناصر المنظمة وفي أهدافها و سياساتها العامة ،لتحسين أداء عملها الإداري و نقلها من حال إلى حالة أحسن ،و الوصول إلى خلق إدارة مؤهلة قادرة على مواجهة تحديات وظروف البيئة المتغيرة و خلق بيئة عمل ديناميكية و مرنة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل .

ومن خلال عرض هذه التعاريف تظهر الأهمية التي يكتسبها التغيير التنظيمي داخل المنظمات، كأحد العوامل الضرورية و المهمة المؤدية نحو تطوير و استمرارية و نجاح الإدارات، من خلال مساهمته في خلق بيئة عمل تتماشى مع متطلبات و تحديات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

ثانيا : أهمية التغيير التنظيمي للمنظمة

في ظل التحولات و التطورات التي تشهدها المنظمات لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على أساليب و طرق تعيق تقدم و تطور الإدارة ،حيث كانت المعلومات محدودة و وسائل نقلها و تبادلها غير مطورة و الآليات المتبعة متواضعة نسبيا و وجود هياكل تنظيمية معقدة ،مما استدعى ضرورة التغيير كآلية لاستمرارية المنظمات و تحقيق أهدافها بشكل أفضل .

بصفة عامة الحاجة إلى التغيير التنظيمي تظهر لضرورة مواكبة التغيرات و التطورات المحيطة بالمنظمة حيث انه من الضروري أن يتوفر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير فإذا لم يعتقد أعضائها بحتميته فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه ،و بالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه،و تكمن أهميته أيضا في كونه بات من أهم متطلبات تقدم وتطور منظمات اليوم و لم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة بل ينظر إليه كضرورة حتمية على المنظمات القيام به بشكل مستمر لتحقيق الاستقرار و النجاح و هو ما أدى بها إلى حركة دائمة و مستمرة لمواكبة التغيرات الحاصلة ، ذلك لان السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة اليوم هي ضرورة التغيير و التطوير لمواكبة التطورات المختلفة في محيطها الخارجي للحفاظ على بقائها و استمراريتها.¹

ما يمكن استنتاجه أن التغيير التنظيمي هو أمر ضروري و حتمي على المنظمات القيام به بصفة مستمرة و دائمة و هذا نظرا لما تفرضه البيئة الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها من تغيرات و تطورات تشكل تحديات أمام بقاء و استمرارية المنظمة ،و لذا عليها أن تعمل بشكل مستمر على وضع برامج للتغيير و مواكبة إدارتها للتطورات الحاصلة في بيئة العمل الخارجية وهذا من اجل ضمان تحقيق الأهداف المرسومة و الاتجاه نحو التقدم و التطور .

¹-جمال عبد الله ، مرجع نفسه،ص. 60.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

و لا يمكن الحديث عن التغيير التنظيمي دون ذكر أهم المداخل الأساسية فيه و التي تمثل من أهم المتطلبات و الركائز لتحقيق التغيير لدى المنظمات، و نجد أن هذه المداخل هي متباينة الوسائل و الأهداف فمنها من يحمل في طياتها مجرد تحسينات أو تغييرات سطحية ومنها من يحمل تغييرات واسعة و من بين هذه المداخل نجد:

➤ تغيير في الهياكل التنظيمية.

➤ تغيير في العمليات الإدارية.

و نتيجة للتطورات و التغييرات الحاصلة في مجال الأنظمة المعلوماتية، أثرت هذه الأخيرة بشكل كبير على تغيير في الهياكل التنظيمية للمنظمات و تغيير في العمليات الإدارية، و هذا بما تفرضه هذه النظم من متطلبات التغيير و التحول في نمط عمل المنظمات و التماشي مع متغيرات البيئة المحيطة و التي سيتم توضيحها في المطالب التالية .

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تغيير الهيكل التنظيمي

يلعب شكل الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في تطوير و تغيير إدارة المنظمات ،لأن أداء هذه الأخيرة قد يكون جيدا كما قد يكون سيئا و هذا يعود لمدى ملائمة هيكلها التنظيمي مع أهدافها المرسومة ،و التغيير كأحد المناهج الحديثة في الإدارة فان نجاحه يتوقف على العديد من المتطلبات الضرورية لذلك ،و من بين هذه المتطلبات نجد الهيكل التنظيمي الذي يشكل دعامة أساسية لخلق التغيير و التكيف مع المتطلبات و التغييرات الحاصلة .

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي

حظي موضوع الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في الفكر الإداري و التنظيمي ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في انجاز أعمالها و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية لكونه متغيرا رئيسيا يؤثر في العديد من المتغيرات و الجوانب التنظيمية و من التعاريف المقدمة للهيكل التنظيمي نجد:

الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء الذي يوضح و يحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات ،و المسؤول الذي يتبع كل موظف و أدوات التنسيق الرسمية و أنماط التعامل الواجب إتباعها و تطبيقها .¹

¹ -منصوري الهام ،منصوري كمال، "الموائمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي "، *أبحاث اقتصادية و إدارية* ، ع. 16 (ديسمبر 2014) ، ص. 317 .

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

الهيكل التنظيمي هو نمط إحداث الأقسام و الإدارات و الذي يدل على المستويات الإدارية ، و يبين نمط السلطة و مراكز اتخاذ القرارات ، و الهيكل التنظيمي المرن يتيح للعاملين فرص المشاركة و الإبداع ، و أما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه يحدد من فرص التأقلم للمتغيرات و المستجدات .¹

الهيكل التنظيمي يشمل مجموعة من الآليات لإنشاء الحدود الرسمية لتنسيق و تقسيم العمل ، و أنشطة الرقابة و التوجيه بما يضمن التوافق مع أهداف المنظمة و يبيئتها .²

و نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن ذلك الإطار الذي يحدد المسؤوليات و المهام و المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة ، و وصف الوظائف و تحديدها و تبين مراكز السلطة و تحديد أنماط العمل الواجب إتباعها مما يضمن التنظيم الجيد للمنظمة و الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن خلال عرض هذه التعاريف تتضح أهمية و دور الهياكل التنظيمية في نجاح و تطور المنظمات و تكمن أهمية هذه الهياكل أن تكون مرنة و متماشية مع متطلبات العصر ، فالهياكل التقليدية أصبحت اليوم لا تتلائم مع بيئة المنظمات العصرية مما أدى إلى ضرورة العمل على إحداث تغييرات و تحولات في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يجب أن يتميز بخصائص معينة ليأخذ بالتغيرات المرتبطة بالمنظمة و يبيئتها الخارجية .

ثانيا : خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير

تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالمرونة و الديناميكية و تفعيل الاتصال ما بين المستويات الإدارية المختلفة و تمكين الموظفين عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات ، و الابتعاد عن الرمزية و المركزية التي تعرقل مسار التطور للمنظمات ، و من أهم عناصر الهيكل التنظيمي الداعمة للتغيير التنظيمي نجد :³

فرق العمل : تسعى المنظمات الحديثة اليوم إلى مواجهة عيوب التخصص في العمل الذي يفقدها تكامل الجهود المشاركة ما بين أقسامها و وظائفها و يفقدها روح التفاعل و التعاون ما بين الأفراد العاملين داخلها ، و ظهور الجمود و الرسمية المفرطة للقيام بالأعمال الإدارية ، هذا ما أدى إلى ضرورة إحداث

¹- شطي أمينة ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية جماعة العمل ، رسالة ماجستير (جامعة بكرة : كلية العلوم السياسية و الاجتماعية ، 2013/2014) ، نقلا عن :

صالح ناصر عليمات ، العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية (الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2002) ، ص.49.

²- سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير (جامعة قسنطينة : كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير ، 2010/2011) ، 60 . نقلا عن :

Olivier Meier et al , *Gestion de changement* (paris : dunod , 2007) , p p. 96-97.

³- سوفي ، مرجع نفسه ، ص.62.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

تغييرات في نمطية العمل من خلال اتجاه المنظمة إلى خلق فرق العمل التي تعمل في إطار عمل تشاركي واحد وتخلق في نفس الوقت بيئة عمل تفاعلية خاصة أن هذه الفرق مدارة ذاتيا و تبتعد عن مركزية القرارات وتساهم في التحرر من القواعد و الإجراءات المتبعة مما يتيح المجال نحو الإبداع و التميز .

الاتصالات: تعمل الاتصالات السهلة على دعم الأنظمة غير الرسمية و بالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين أقسام كل المنظمة ، و على عكس ذلك نجد المنظمات التي تكون فيها الاتصالات من هيكل محدد تخص فيها الصلاحيات و المسؤوليات و هذا ما تخلق عزلة للوظائف والأفراد و تحد من تقاسم المعلومات و المعرفة و بالتالي تضعف من قدرات المنظمة على الابتكار والتجديد .

تصميم العمل: تحديد محتويات الأعمال و الوظائف الفردية من خلال الإثراء الوظيفي و إعطاء أهمية لكل وظيفة متواجدة في الهيكل التنظيمي و البحث عن الطرق و الأساليب الجديدة في تنميتها و تطويرها و إشراك الموظفين في هذه العملية ، ما يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع اكبر في محتويات الأعمال و مستوى أعلى من المعرفة و المهارات ، كما يتمتع الأفراد بقدر اكبر من الاستقلالية و المسؤولية في مجالات التخطيط و التوجيه و الرقابة ما يساهم في تفعيل دور الفرد داخل المنظمة.

نظم و إجراءات العمل: يتميز الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير بالتنظيم المرن للعمل داخل المنظمة ، من خلال عملية التنسيق و الاتصال ما بين مختلف الأقسام و المستويات الإدارية إضافة إلى سهولة انجاز الأعمال و تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب ، و هذا من خلال العمل على تبسيط القوانين الداخلية لإجراءات العمل و تبسيطها على الموظفين ما يساهم في زيادة السلوك الإبداعي للمنظمة.

العلاقات الداخلية: إن أهم ما يميز الهيكل التنظيمي الداعم للتغيير هو تبسيط العلاقات بين المستويات الإدارية و الابتعاد بقدر الإمكان عن الرسمية و المركزية في العمل هي تلك العلاقات و هذه العلاقة إما أن تكون أفقية بين الأقسام و الوحدات و مختلف الإدارات ببعضها البعض ، أو قد تكون عمودية بين الإدارة العليا و الوسطى و التشغيلية¹.

ما نستنتجه أن التغيير في الهيكل التنظيمي أصبح من متطلبات نجاح و تطور المنظمات و إحداث هذا التغيير يتطلب مجموعة من الخصائص و المميزات التي تتمثل في الابتعاد عن الجمود في العمل و تشكيل فرق عمل تعمل في إطار المشاركة و التعاون و توسيع شبكة الاتصال و تبادل المعلومات لتسهيل القيام بالعمليات و الوظائف الإدارية ، و فتح المجال أمام الموظفين للإبداع و التميز من خلال تبسيط النظم و القوانين الداخلية التي تحكم إجراءات العمل و في نفس الوقت تبسط العلاقات بين مختلف

¹-سوفي مرجع نفسه ،ص.62.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

المستويات الإدارية و بينها و بين الإدارة العليا من اجل الوصول إلى تشكيل هيكل تنظيمي يتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة.

إن الهيكل التنظيمي داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من المتغيرات و العوامل التي تأثر عليه،وتعد نظم المعلومات الإدارية احد العوامل التي ساهمت في إحداث تحولات و تغييرات في البناء التنظيمي للمنظمة مما تتطلبه هذه النظم من تغييرات و تحولات تنظيمية سواء من ناحية هياكل تنظيمية أكثر مرونة و اقل رسمية و مركزية و ضرورة توسيع شبكة الاتصالات و غيرها من المتطلبات .

ثانيا :تأثير نظم المعلومات الإدارية على تغيير الهيكل التنظيمي

أشارت معظم الدراسات التي تناولت نظم المعلومات الإدارية إلى وجود تأثيرات واضحة لاستخدام هذه النظم على هيكلية و آلية عمل المنظمات و من أهم آثار استخدام نظم المعلومات الإدارية ما يلي :¹

1-التحول في شكل الهيكل التنظيمي :

الاعتماد على التنظيم الشبكي : حيث ساهمت نظم المعلومات في ربط المنظمة داخليا و خارجيا عبر شبكة معلوماتية واحدة ،التي تعمل على إلغاء الحدود بين كل من المنظمة و الموردين و العملاء في عملية نقل و تبادل المعلومات مما زاد في حجم و سرعة المعلومات المنقولة و تسهيل المعاملات و العمليات المختلفة ،فاستخدام شبكات الاتصال تفرض على المنظمة التخلي عن التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي الذي يعرقل مسار و تنمية المنظمة ،و يفرض استخدام نظم المعلومات امتلاك العاملين المهارات و القدرات على اتخاذ القرارات و السرعة في الاستجابة لحاجات المستفيدين .

ما نستنتجه أن تطبيق نظم المعلومات يفرض على المنظمة إعادة تغيير شكل هيكلها التنظيمي و تحويله من تنظيم هرمي تقليدي إلى تنظيم شبكي واسع،فليس من الممكن الاستفادة من الشبكة المعلوماتية في إطار هيكل تنظيمي معقد و رسمي الذي لا يسمح بتبادل و نقل المعلومات بشكل واسع ،وهذا ما استدعى المنظمات لضرورة تكيف هيكلها التنظيمي مع متطلبات النظم المعلوماتية التي تقوم على ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية الاتصال و نقل و تبادل المعلومات سواء في البيئة الداخلية للمنظمة أو مع بيئتها الخارجية مما يجعل من عمل المنظمة أكثر فاعلية و نجاحا.

¹-حنان خليل محمد دية مرجع سابق ص.15.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

تغيير الهيكل التنظيمي الرئيسي ذي المستويات الإدارية المتعددة إلى هيكل أفقي بمستويات إدارية أقل:

إن استخدام نظم المعلومات الإدارية يساهم في تقليل الحاجة للأعمال التقليدية و التركيز على العناصر أكثر أهمية ، و قد أشار احد الباحثين أن حصول الإدارة على المعلومات بدقة و بالسرعة الملائمة من خلال اعتمادها على أنظمة المعلومات سيساهم من تقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى .

كما أيضا ساهمت التطورات الحاصلة في مجال نظم المعلومات إلى ظهور شبكات الاتصالات (محلية، دولية) ما أدى إلى سهولة الحصول على المعلومات الدقيقة ،مما مكن المدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم و تقليل عدد المستويات في الهيكل التنظيمي و السرعة في إيصال القرارات من الإدارة العليا إلى المستوي التنفيذي ،و في نفس الوقت سهولة حصول الإدارة العليا عن المعلومات ذات العلاقة بالأنشطة التشغيلية مما يساهم عليها في عملية تقييم الأداء.

ما نستنتجه أن إدخال نظم المعلومات الإدارية ساهم في إحداث تغييرات تنظيمية خاصة في مجال تقليص الإدارة الوسطى و تقليص الفجوة بين الإدارة العليا و الإدارة التشغيلية مما أدى إلى تقليص حجم المستويات الإدارية و تقريب الإدارات و سهولة تبادل المعلومات و الاتصال فيما بينها .

الإتجاه نحو المركزية و اللامركزية :

إن استخدام نظم المعلومات في المنظمة اثر على شكل الهيكل التنظيمي من خلال :

توجيه المنظمة إلى المركزية : و هذا من خلال وجود نظام معلوماتي مركزي يرتبط مع جميع أجزاء المنظمة بشبكة اتصالات واحدة ،مما يتيح للإدارة نقل و تبادل المعلومات بينها و بين العاملين في المنظمة بالسرعة و الدقة الملائمة و عدم حاجة الإدارة العليا إلى تفويض سلطات لاتخاذ القرارات.

توجيه المنظمة نحو اللامركزية : لان المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات تكون موجهة لكافة المستويات الإدارية العليا و الدنيا و تبرز الحاجة إلى تفويض جزء من الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المختلفة بالعمل مما يتيح للإدارة العليا الفرصة للإبداع و التخطيط و قيادة المنظمة ¹.

ومنه نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية تجمع ما بين الطابع المركزي و اللامركزي داخل المنظمة ،فنظم المعلومات الإدارية تتواجد في قاعدة بيانات مركزية تجمع ما بين كل الأنظمة الفرعية للمعلومات داخل المنظمة، و لامركزية في نفس الوقت من خلال أنها تتيح هذه المعلومات لكافة الوظائف و المستويات

¹-خليل محمد دية مرجع نفسه ،ص 16.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

الإدارية و إتاحة الفرصة للفواعل الأخرى في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمجالهم الوظيفي ،ما يساهم في الابتعاد عن الاحتكار و التعقيد في العمل الإداري .

ما نستنتجه في آخر هذا المطلب أن إدخال نظم المعلومات الإدارية ساهم في إحداث تحولات تنظيمية غيرت من شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحويله من نمطه التقليدي إلى نمط أكثر مرونة و انفتاحا من خلال التخلي عن التنظيم الهرمي الذي يعيق مسار العمليات الإدارية إلى الاعتماد على التنظيم الشبكي الذي يربط المستويات الإدارية في شبكة معلوماتية واحد ما أدى إلى تقليص الوحدات الإدارية و الابتعاد عن الرسمية و التفاعل أكثر مع البيئة الخارجية المحيطة للمنظمة إضافة إلى تأكيد النهج اللامركزي و تقليل ملامح البيروقراطية و السلطة و احتكار للمعلومات.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تغيير العمليات الإدارية

تعد العمليات الإدارية الأساس الذي تقوم عليه المنظمات و الأداة المترجمة لمدى تطور إدارتها و مدى مواكبتها للتطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ، لذلك يشكل التغيير في العمليات الإدارية من أهم مداخل التغيير التنظيمي الذي تسعى من خلاله المنظمات إلى التميز و التطور في عملها الإداري و تشكل نظم المعلومات من أهم العوامل التي أحدثت تحولات و تطورات في الإدارة، من خلال ما يمكن أن تقدمه هذه النظم من تقنيات جديدة في تقليل كلفة العمليات الإدارية و زيادة فعالية العمل الإداري مع إحلال عمليات جديدة في الاتصال و تبادل المعلومات للاستفادة من بيئة العمل الإلكتروني و الابتعاد عن الأساليب التقليدية التي كثيرا ما تهدر الوقت و تقف عائقا أمام التغيير .

أولا : خصائص العمليات الإدارية الداعمة للتغيير

يرتكز التغيير في العمليات الإدارية على إحداث مجموعة من التغيرات في نمط العمل المعتاد به داخل المنظمات هذا ما يستدعي وضع استراتيجيات جديدة داخل الإدارة و توجيهها نحو متطلبات التغيير لتتماشى مع الأهداف الجديدة للمنظمة و هذا الأمر يستدعي جملة من المبادئ التي تعد في حقيقة الأمر جوهر التغيير في العمليات الإدارية .

و تتمثل هته الخصائص في ¹:

التفكير بطريقة جيدة: حيث يجب أن تتغير نسق التفكير و منهجيته بالنسبة لقيادي المنظمة بحيث تتجاهل ما هو كائن و تركز على ما ينبغي أن يكون .

¹-سوفي نبيل مرجع سابق، ص.26-27.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ومنه يمكن القول أن لإحداث التغيير في العمليات الإدارية و إعادة تصميمها بطريقة جيدة يتطلب الأمر تغيير في نمط التفكير لدى قيادي الإدارة العليا، و هذا من خلال ضرورة إدراكهم لأهمية التخلص من أساليب العمل السابقة و إيجاد أساليب جديدة و حديثة لأداء العمل، بحيث يتطلب ذلك وجود تخطيط فعال يتم بطريقة منهجية في إحداث عملية التغيير، لأنه لا نعني به التحسين و التعديل و إنما التجديد ليس على المدى القصير للمنظمة و إنما على المدى الطويل، و لهذا يجب التركيز على ضرورة إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص المنظمة من ما هو غير ضروري و إيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري. ثم ترسيخ هذه المفاهيم و السلوكيات الجديدة في العمل للأفراد و توضيحها لهم و تحفيزهم للقيام بها، و تركيز العمل على ما يجب القيام به أي النظر إلى ما يجب أن تصل المنظمة إليه مستقبلاً .

إعادة تصميم العمليات: تشمل العمليات على أنها سلسلة من الأنشطة و الإجراءات و الخطوات المتتابعة للمنظمة، و تتمحور عملية التغيير في العمليات الإدارية إعادة تصميمها من جديد، أي إعادة النظر في طريقة عملها من خلال الإعداد للعمليات التي تحتاج إلى إعادة التصميم و البحث عن مصادر المشاكل فيها من خلال الدراسة الجيدة للوضع الحالي الذي تقوم عليه هته العمليات ثم العمل على التصميم الجيد لها لما يتماشى مع متطلبات التغيير فيها، ثم تنفيذها و تطبيقها .

نستنتج أن عملية التغيير في العمليات الإدارية قائمة على ضرورة إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها و خطواتها و ذلك من بدايتها إلى نهايتها، و العمل على تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل، لتوفير السرعة في الأداء، و من أجل الوصول إلى تحقيق عوائد أكبر للعمليات الإدارية المصممة أكثر مما كانت عليه سابقاً .

الموارد البشرية: إن من متطلبات التغيير في العمليات الإدارية ضرورة توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية و إدارية ناجحة ذات كفاءات مؤهلة و مبدعة التي يمكنها لتنفيذ و تطبيق العمليات الجديدة بنجاح و تميز، و أن يتوفر لديها الالتزام الذاتي لانجاز الأهداف المرجوة و أن تكون واعية بمفهوم العمليات، و تظهر أهمية نظم المعلومات في تغيير العمليات الإدارية، أن معظم القائمين على مشاريع تصميم العمليات من أخصائيي نظم المعلومات، حيث تتطلب عملية التصميم كفاءات عالية بما يحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية، من خلال توسيع دائرة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و تخفيض الهيكل و التسلسل البيروقراطي، مع إعادة النظر في طرق توزيع السلطة بحيث تراعى في ذلك معايير الكفاءة و الجدارة.¹

¹- سوفي مرجع نفسه، صص.26-27.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ومنه نستنتج أهمية العنصر البشري كأحد العوامل الرئيسية لإحداث التغيير في العمليات الإدارية، حيث أن خطوات و إجراءات العمل التي تمت تغييرها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظفين و فرق عمل ذوي مميزات و صلاحيات و كفاءات عالية، وهذا ما يتطلب على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة إلى إعادة تصميم و تكوين رأس المال البشري من عمليات الاختيار و التكوين لتتماشى مع متطلبات التغيير في المنظمة .

ومن خلال هذه المرتكزات التي يقوم عليها التغيير في العمليات الإدارية نستنتج انه لا يمكن القيام بتغيير العمليات الإدارية دون العمل كخطوة أولى على إعادة تغيير نمط التفكير و ذهنيات القائمين على هذا التغيير، فإن لم يكن هناك قبول ذهني لهذه العملية فانه لا يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة منها، و يقف أيضا نجاح التغيير في العمليات الإدارية إلى مدى وجود تصميم جيد لهته العمليات، كخطوة ثانية في العمل من خلال إعادة النظر في كافة الأنشطة و الإجراءات التي قامت عليها المنظمة سابقا ثم العمل على رسم برنامج لإعادة البدء من جديدة وهذا كله يتم في إطار التركيز و الاهتمام بالكفاءات البشرية كعنصر أساسي لإحداث التغيير الفعال داخل المنظمة .

ومن بين المرتكزات الهامة الأخرى التي يركز عليها التغيير في العمليات الإدارية، هي وجود الأنظمة المعلوماتية و تكنولوجياتها الحديثة و هذا لما توفره من تسهيلات لهذه العملية، و يظهر دورها من خلال ما توفره من زيادة كفاءة العمل الإداري و تطوير أساليب حفظ و استرجاع المعلومات بالدقة و السرعة المطلوبة و سهولة إيصالها إلى مستفيديها، مع اعتماد إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات و الابتعاد عن الرسمية و التعقيد الإداري، مع تركيز هذه الأنظمة على وجود العنصر البشري الكفاء القادر على التعامل مع هذه التغييرات، و هذا كله للوصول إلى الإدارة الفعالة للمعلومة.

ثالثا-تأثير نظم المعلومات الإدارية في تغيير العمليات الإدارية

ساهمت نظم المعلومات الإدارية في توسيع و تطوير نطاق العمل الإداري، و توجيهه نحو التغيير الايجابي و الابتعاد عن الأساليب التقليدية و رفع نوعية المنظمة و يظهر تأثير و دور الأنظمة المعلوماتية على العمليات الإدارية من خلال :

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

-إمكانيات نظم المعلومات الإدارية و دورها في إحداث التغيير في العمليات الإدارية :

توفر نظم المعلومات عدة أساليب و إمكانيات و التي من خلالها تسهل عملية تغيير العمليات الإدارية و المتمثلة في القدرات المتعلقة بالعمليات و المعاملات ،الإمكانيات و القدرات الجغرافية ،الأتمتة و القدرات التتابعية و القدرات المتعلقة و يظهر دورها من خلال ¹:

-القدرات المتعلقة بالعمليات و المعاملات :

ساهمت نظم المعلومات الإدارية على إحداث تغييرات في العمليات الإدارية ،و يظهر دورها في تحويل العمليات و المعاملات غير المبرمجة إلى عمليات و معاملات روتينية مبرمجة ،من خلال وجود قاعدة بيانات تسمح بمتابعة كافة العمليات و الأنشطة الإدارية ما يسهل من عملية الاطلاع و المراقبة على هته العمليات .

و منه نستنتج أن نظم المعلومات تعمل على جمع كافة المعلومات المتعلقة بجميع جوانب العملية الإدارية مما أتاحه من سهولة الاطلاع عليها ، و زيادة نوعية العمليات من خلال استخدام الأجهزة و البرمجيات التي تساهم في تحسين عملية جمع البيانات و تلخيصها و تحليلها و إصدار التقارير اللازمة في ضوءها هذا ما يسمح بسهولة الرقابة عليها و الكشف عن أداء المهام المطلوبة .

التفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة:من أهداف إعادة تغيير العمليات الإدارية مساعدة المنظمة للقيام بأعمالها بسرعة عالية ،و هذا من خلال توفير المعلومات الضرورية لمتخذ القرار سواء من البيئة الداخلية للمنظمة أو من بيئتها الخارجية المحيطة بها ،و بفضل نظم المعلومات الإدارية أصبح بالإمكان تبادل و نقل المعلومات عبر جميع فروع المنظمة أو بين المنظمة و بيئتها الخارجية هذا ما يخلق بيئة عمل فعالة و ديناميكية مع الأوضاع الراهنة ،و هذا ما يسمح للمنظمة الدمج بين مزايا المركزية و اللامركزية في عملياتها الإدارية .

ما نستنتجه أن نظم المعلومات بفضل ما تتيحه من شبكات الاتصال و السعة التخزينية العالية و تقاسم المعلومات تشكل أداة فعالة في ربط عمليات المنظمة داخليا و خارجيا ، حيث تساهم في تشكيل الإجراءات الضرورية و الحصول على المعلومات الضرورية متنسقة و سريعة مما يساهم في رفع نوعية المعاملات و ربطها دائما بمستجدات البيئة المتغيرة .

¹-بلقيوم مصباح،*أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية*، أطروحة دكتوراه (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2011/2012)،ص.202.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

الأتمتة: من مرتكزات التغيير في العمليات الإدارية التخلي عن الأساليب التقليدية بشكل كلي ، و هذا لإحداث تغيير جذري في طرق تنفيذ العمل ، و تساهم نظم المعلومات الإدارية في تغيير بيئة العمل من خلال إحلال الأساليب التكنولوجية للاتصال و نقل المعلومات محل الأساليب التقليدية التي تأخذ كثير من الوقت و أيضا تعمل على تخفيض قوة العمل و التركيز على القدرات و الكفاءات العالية في عمليات المنظمة .

ومنه نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية ساهمت في تبسيط العمليات الإدارية و الابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تأخذ كثير من الوقت ، واهم المميزات التي جاءت بها نظم المعلومات في اتمة العمليات الإدارية نجد :

-ربط العمليات الإدارية بالحاسب الآلي التي توفر إمكانية انجاز إجراءات العمل الورقي إلكترونيا .

-مراجعة العمليات بصفة دورية في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل و القيمة و المتمثلة عموما في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة ،تحليل تدفق العمل .

-الامتناع عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي و هذا من خلال التخزين الآلي المباشر لكافة الاحتياجات من المعلومات الإدارية و الحصول عليها في أي وقت من خلال استخدام أنظمة الدراسات و الاستبيانات الآلية .

القدرات التتابعية: ما يميز العمليات الإدارية هو تتابع المهام و انتظار إيصال المعلومات هذا ما يؤخذ كثير من الوقت و هدر للإمكانيات و القدرات ،لكن مع استخدام الأنظمة المعلوماتية أصبح من الممكن تغيير تتابع المهام التي تتضمنها العمليات الإدارية و أداء المهام في وقت متزامن بفضل ما توفره هذه الأنظمة من سرعة تبادل المعلومات و الاتصال بين مختلف المعاملات و العمليات الإدارية¹.

ما يمكن استنتاجه أن نظم المعلومات الإدارية عملت على تفعيل حركية العمل الإداري و ابتعاده عن الروتين و البطئ أثناء القيام بالمهام بحيث أصبح يمكن عرض كافة الأنظمة و الإجراءات الخاصة بكل عملية إدارية في قاعدة البيانات الخاصة بها ،ما يسهل أداء العملية التابعة لها بكل سهولة و اقل وقت و تحقيق عوائد أكبر لإدارة المنظمة و تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب .

¹-بلفيوم مرجع نفسه ،ص.202.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

ما يمكن استخلاصه أن نجاح العمليات الإدارية، يتوقف على ضرورة وجود هذه الإمكانيات و الأساليب الجديدة التي توفرها الأنظمة المعلوماتية للعمليات الإدارية و التي تجعلها أكثر ديناميكية و ما توفره من معلومات ضرورية و دقيقة التي من خلالها يمكن القيام بأقل وقت و أكثر فعالية المنظمة .

و يظهر دعم نظم المعلومات في تغيير العمليات الإدارية من خلال ¹:

- ✓ استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات ،عن طريق الحاسب لمساعدة المستفيدين للحصول على المعلومة عن العمليات الإدارية .
- ✓ المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد ، و انجاز الأعمال بحركة و سرعة و مرونة و شفافية .
- ✓ المساعدة على التكامل و الاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات ذات معنى .
- ✓ وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب و قدرات الموظفين و استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى ،أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.
- ✓ الاعتماد على الانترنت و البريد الإلكتروني و المصادر المتعددة للمعلومات في أي وقت .
- ✓ التحول من مركزية القرارات إلى شبكة القرارات ،حتى يصبح كل فرد مسؤول عن اتخاذ القرار.
- ✓ التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى اتصالات موضوعية فعالة .

و من هنا نستنتج أهمية و ضرورة نظم المعلومات في مجال تغيير العمليات الإدارية من خلال ما توفره من معلومات دقيقة وطرق و تقنيات جديدة للعمل الإداري، بالإضافة إلى الأساليب الجديدة لعملية الاتصال و تبادل المعلومات التي تسمح بمتابعة أوضاع المنظمة بشكل مستمر .و تسهيل تشخيص العمليات القائمة تحديد و اختيار العمليات المرشحة لإعادة التصميم و تسهيل عملية تطبيق و تشغيل العمليات الجديدة والنظم المصاحبة لها عبر إيصالها بسهولة إلى مستخدميها اختصارا لوقت و تقريبا للجهود ،ومنه يتضح أن نظم المعلومات الإدارية و تقنياتها الحديثة تشكل مطلبا ضروريا و أساسيا لتحقيق التغيير بالشكل المطلوب في العمليات الإدارية.

مما سبق يمكن القول أن لنظم المعلومات الإدارية تأثيرا واضحا على التغيير التنظيمي ،و هذا لما فرضته هذه النظم من تغييرات في إجراءات و عمليات المنظمة ،و يظهر ذلك في دورها المتميز و الفعال في تغيير الهياكل التنظيمية للمنظمة و تحويلها من هياكل هرمية تقليدية إلى هياكل شبكية مطورة التي تعد من

¹-مرام إسماعيل الأغا،مراجعة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مصاريف قطاع غزة،رسالة ماجستير (جامعة غزة: كلية التجارة، 2006)،صص.64-65.

الفصل الثاني.....نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية

أهم متطلبات نجاح التغيير التنظيمي الذي لا يمكن تحقيقه في ظل وجود هيكل تنظيمي معقد و رسمي إضافة إلى ذلك تعد نظم المعلومات الإدارية دعامة أساسية لتحقيق التغيير في العمليات الإدارية للمنظمة و التي تعد من أهم مداخل التغيير التنظيمي و نظم المعلومات تعد من أهم الركائز الأساسية القائمة عليها في تسهيل و تبسيط إعادة تغيير العمليات و مساعدة الأفراد على تقبله و دعمه ، و لهذا تعد نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجياتها الحديثة من أهم المرتكزات الحيوية و الأساسية لتبني مناهج التغيير لمساهمته الفعالة في تطوير و تنمية إدارة المنظمات و تحقيق أهدافها .

خلاصة الفصل :

تعد نظم المعلومات الإدارية من أهم المرتكزات الأساسية القائمة عليها التنمية الإدارية ،حيث أصبحت المنظمات اليوم مجبرة على تطوير أنظمتها المعلوماتية من اجل الوصول إلى تنمية و تطوير إدارتها،هذه الأنظمة التي تعمل كنسيج متكامل مع البنية التنظيمية للمنظمات الحديثة تشكل أداة هامة لتدعيم العمليات الإدارية الأساسية للمنظمة من عمليات التخطيط و الرقابة و عملية اتخاذ القرار ، و هذا ما توفره من معلومات دقيقة و ضرورية و طرق و اساليب جديدة لنقل و تبادل المعلومات ، و إضفاء الطابع المنهجي و العلمي عليها ،من خلال رفع فعالية التخطيط و الابتعاد عن التقديرات الشخصية و رسم المسار الصحيح للمنظمة ،إضافة إلى دعم عملية الرقابة الإدارية و ما أنت به هذه الأنظمة المعلوماتية من رقابة تطبيقية و عامة على مختلف معلومات و أنشطة ووظائف المنظمة مما سهلت من عملية الرقابة اختصارا للوقت و تقليلًا للجهود التي تتطلبها تشخيص العملية ، و مساهمتها في تدعيم و تطوير عملية اتخاذ القرار من الأسلوب الشخصي لحل المشاكل و اختيار البدائل إلى الأسلوب العلمي الموضوعي الذي يعتمد على نماذج كمية و إحصائية تدعم متخذ القرار و تسهل عملية اتخاذ القرار .

كما تلعب نظم المعلومات الإدارية دورا مهما في إدارة و تنمية الموارد البشرية التي تعد عنصر جوهري هام لتحقيق التنمية الإدارية ،من خلال ما طورت هذه النظم من اساليب و طرق إدارة الموارد البشرية و تحويلها من الطرق التقليدية التي تأخذ كثيرا من الوقت إلى طرق حديثة تتمثل في برامج و تقنيات تسهل من عملية تسيير هته الإدارة ،إضافة إلى دورها الكبير في عملية تنمية الموارد البشرية من خلال مساهمة نظم المعلومات في تفعيل برامج التدريب و رفع من كفاءة و قدرات الكوادر البشرية المتواجدة في المنظمة .

ومن مرتكزات تحقيق التنمية الإدارية هو إحداث التغيير ، و تلعب نظم المعلومات الإدارية دعامة أساسية لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات ، لما ساهمته هذه النظم من تغيير في الهياكل التنظيمية و تغيير في العمليات الإدارية و تحويلها من النمط التقليدي للتسيير إلى النمط الحديث و المعاصر .

إذن تعد نظم المعلومات في الأجهزة الإدارية استثمارا يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على تنمية و تطوير العمل الإداري، لذلك أصبحت الإدارة تنظر إلى نظم المعلومات كمجال يمكن من خلاله خلق فرص التغيير و التنمية للمنظمة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة **EAT.IT** بزراع بن خدة

بعد التطرق للجانب النظري للموضوع ،من خلال الفصلين النظريين السابقين ،و بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بنظم المعلومات الإدارية و الدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية الإدارية و الرفع من فعالية الإدارة ،سيتم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة عمومية جزائرية ،و المتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة ،و التعرف على واقع نظام المعلومات في هذه المؤسسة و مدى مواكبتها للتطورات و التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحقيق التنمية الإدارية.

و بهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية حيث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ،أما المبحث الثاني سيتم التطرق فيه إلى واقع نظم المعلومات الإدارية و دورها في التنمية الإدارية في المؤسسة، أما المبحث الثالث فسيتم عرض أهم المشاكل و أهم الاقتراحات المقدمة لتحسين نظم المعلومات مستقبلا في المؤسسة.

و سيتم جمع و عرض هذه المعلومات عن طريق أدوات البحث و المتمثلة في الاستبيان و قد قمنا بإعداد أسئلة هذا الاستبيان من اجل الحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع البحث حيث يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة من إطارات و عمال تحكم و تنفيذيين حيث تم اخذ عينة تتكون من 28 عاملا حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الفئات المذكورة و قد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبين ممن يستخدمون نظم المعلومات خاصة الإطارات ،أو على الأقل من لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة و الإجابة عليها ،حيث تم توزيع 28 استبيانا على العينة المذكورة.

إضافة إلى المقابلات مع بعض رؤساء مصالح المؤسسة، و هذا من اجل جمع أكثر للمعلومات حول موضوع الدراسة .

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

يعتبر مجمع E.A.T.IT من المؤسسات العمومية الاقتصادية الأولى المتخصصة في الصناعة النسيجية في الجزائر ، و يتواجد مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة و التي تنفرع إلى سبعة مؤسسات فرعية متواجدة على مختلف التراب الوطني و المتمثلة في : كوتيتاكس باتنة ،لاصا سوق أهراس ،تيندال مسيلة،ايكوتال بيجاية ،دينكس سبدو ،سواتيكس تلمسان و e.a.t.i.t بذراع بن خدة، و هذا المجمع يشهد منافسة في قطاع الإنتاج و التوزيع من طرف مؤسسات عمومية أخرى ومن طرف المستثمرين الخواص و الأجانب ، و نظرا للظروف الاقتصادية و المالية التي كانت تعاني منها مؤسسات المجمع فيما قبل فقد استطاع هذا الأخير الصمود أمام هذه المنافسة عكس الكثير من المؤسسات العمومية التي كان مصيرها الإغلاق ، و هذا يعود إلى تلك الجهود التي بذلتها الإطارات المسيرة للمجمع و العاملين سواء على مستوى التسيير أو النشاط العملي ، و خاصة في مجال استقطاب الكفاءات المؤهلة بالإضافة إلى تلك القرارات و الانجازات الحاسمة التي اتخذتها قيادة المجمع و التي كان لها الأثر الكبير في بقاء المؤسسة و نموها .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

1-نبذة تاريخية للمؤسسة:¹

إن فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية ،جاء كنتيجة للإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني و سطرت برنامجا لزيادة الإنتاج و سد حاجيات الاستهلاك الوطني .

قد عرفت E.A.T.I.T بذراع بن خدة عدة تطورات أثناء وجودها و ذلك من خلال التحولات التنظيمية و الصناعية و القانونية و المالية التي مرت بها عبر مراحلها المختلفة ،يعود تاريخ المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بذراع بن خدة إلى الشركة الوطنية لصناعة النسيج "SONITEX" ، التي يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1966 بموجب المرسوم 218/66 المؤرخ في 3 ربيع الثاني 1386 الموافق 22 جويلية 1966،و عرفت هذه المؤسسة ثلاثة مراحل في إعادة هيكلتها ،و كانت إعادة الهيكلة الأولى في 1982 التي ركزت على قاعدة تخصص النشاط ومن خلال ذلك انبثقت منها المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية COTITEX بذراع بن خدة التي أنشئت بموجب المرسوم رقم 82-394 المؤرخ في 24 ديسمبر 1982 المتخصصة في إنتاج القطن و الخيط و الأقمشة الجاهزة، و عرفت هذه المؤسسة إعادة هيكلة ثانية في جويلية 2001 من أجل حفظ جزء من أنشطتها و التي انبثقت منها مصنع

¹كروي كريمة رئيسة مصلحة الموارد البشرية ،مقابلة، بتاريخ، 30-04-2017،الساعة 12:07.

القطن C.T.O ،أما إعادة الهيكلة الثالثة جاءت بعد إنشاء مصنع القطن C.T.O الذي كان يعاني من عدة مشاكل و التي منها :

- ✓ الدين و ثقل الضرائب .
- ✓ الآلات المتواجدة قديمة و عدم توفر قطاع الغيار .
- ✓ الإحالة الطوعية للعمال و التقاعد المبكر .
- ✓ عدم توفر المواد الأولية.و غيرها من المشاكل الكثيرة التي تعاني منها المؤسسةالخ .

مع هذه الصعوبات و لتفادي غلق المؤسسة قررت الدولة الحفاظ على مصنع النسيج الجزائري، و ذلك بالاحتفاظ بأحسن سبعة مؤسسات على المستوى الوطني، و C.T.O مصنع القطن بتيزي وزو المتواجد بذراع بن خدة كان من بين هذه المؤسسات لتتحمل مسؤوليته الأطراف التالية (60% يمتلكه الجيش ،و 40% مملوكة من طرف الدولة)،فانبثق عنها المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة في 2012،كوحدة لا مركزية تابعة للمركزية العامة المتواجدة في الجزائر العاصمة ،و التي عرفت جلب آلات و معدات جديدة و الاستثمار فيها و العمل على تحقيق أهدافها المستقبلية.

2-التعريف بالمؤسسة :

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية،الاسم المختصر لها E.A.T.I.T هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال 5000000000 د.ج ،و التي أنشئت في 2012 مكان C.T.O بذراع بن خدة ،و التي تبعد تقريبا 11 كم عن غرب ولاية تيزي وزو بمنطقة تقارب ب 28 هكتار، هي وحدة لا مركزية تابعة للمؤسسة المركزية E.A.T.I.T المتواجدة بالجزائر العاصمة ، و هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري مختصة في صناعة الأقمشة النسيجية.

المطلب الثاني : نشاط و أهداف مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

1-نشاط المؤسسة: من خلال اسم المؤسسة يتبين لنا نشاطها الأساسي هو صناعة و توزيع الأقمشة الصناعية و هي تنتمي إلى الصناعات الخفيفة و تحتوي على قسمين :

- قسم الغزل D/S FILATURE
- قسم النسيج¹ D/S TISSAGE

¹-كروي رئيسة مصلحة الموارد البشرية ،مرجع نفسه .

و هناك قسم ثالث يتم فيه بمراقبة جودة و نوعية المنتج و يسمى بقسم التفتيش D/S INSPECTION.

يعمل قسم الغزل بصناعة الخيط و تحويله إلى قسم النسيج و في هذا القسم يتم تحويل الخيط إلى أقمشة خامة ،حيث قسم التكملة في المؤسسة مغلق مما يستدعي بعثه إلى المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بباتنة من اجل إعداد المنتج النهائي و أيضا تصدر لها في نفس الوقت منتج الخيط .

يكتسب نشاط المؤسسة طابع إنتاج تسويقي فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلب (أي كل ما ينتج يباع) و تعتبر موردا للعديد من المؤسسات الإنتاجية خاصة احتياجات الجيش.¹

2-أهداف المؤسسة :

إن النشاط الرئيسي الذي أنشئت من اجله المؤسسة هو إنتاج الأقمشة الصناعية لذلك فهي دائما تسعى من اجل تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها ومنها :²

- ✓ توفير الكميات المناسبة من المنتجات لتغطية احتياجات السوق المحلية .
- ✓ توفير مناصب الشغل و بالتالي تخفيض نسبة البطالة .
- ✓ تكوين العمال و تأهيلهم و الرفع من مستواهم المهني .
- ✓ جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير .
- ✓ تلبية رغبات المستهلكين على المستوى الوطني و الحرص على النوعية الجيدة للمنتجات.
- ✓ التقليل من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة .
- ✓ توفير الطلبات في الوقت المناسب .

و تسعى أيضا مؤسسة E.A.T.I.T إلى :

- ✓ تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات ذات الجودة العالية.
- ✓ مطابقة منتجاتها للمعايير الدولية .
- ✓ تقديم منتجات تتميز بالقوة و التصميم الملائم.

أما على المدى البعيد فهي تسعى إلى تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية و عقد اتفاقيات شراكة للحصول على موقع فعال في الأسواق العالمية .

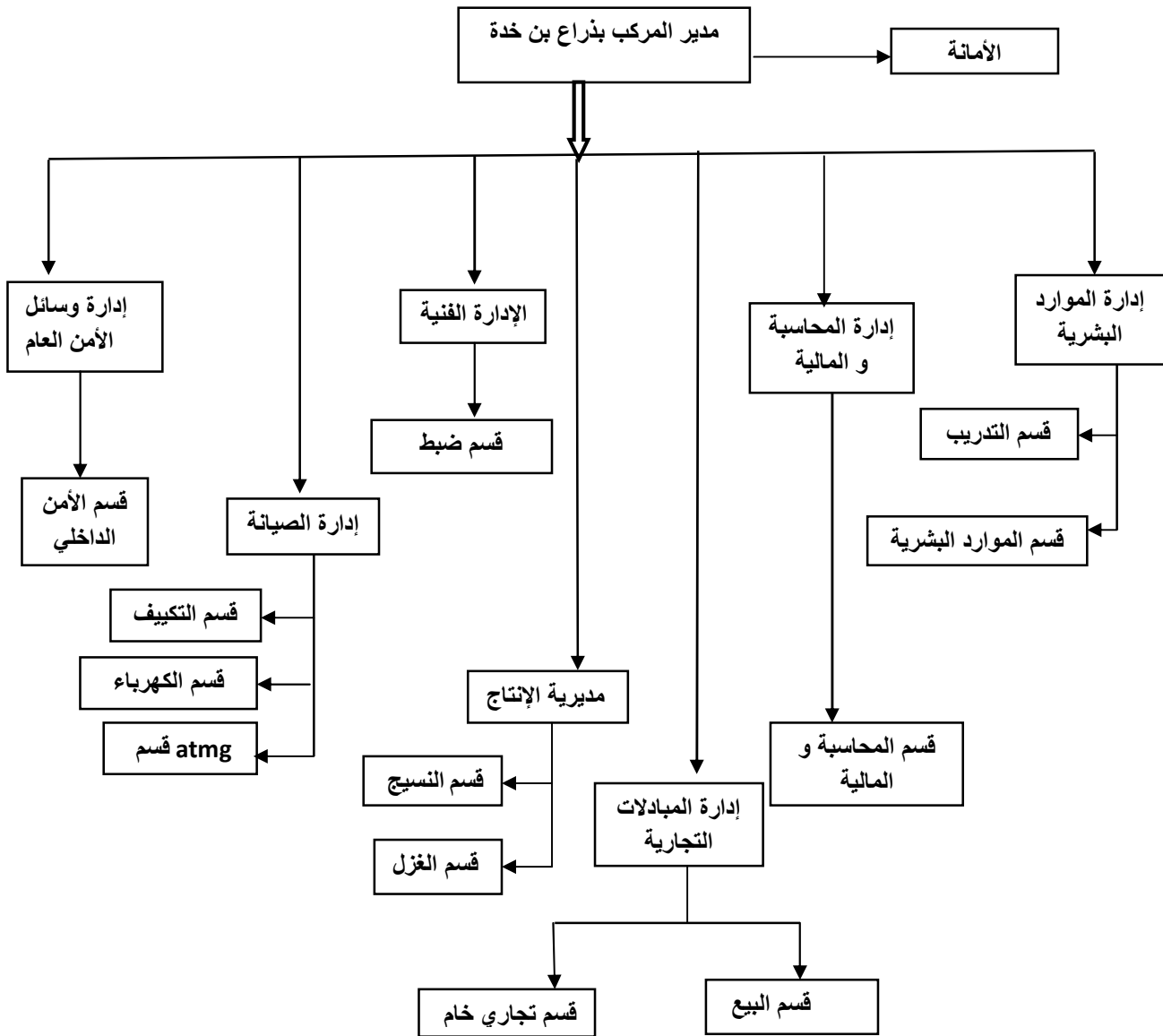
¹ حدادو صونية مريسة مصلحة الإنتاج ، مقابلة ، بتاريخ 30-04-2017 ، على الساعة 11:56.

² -كروي كريمة مريسة مصلحة الموارد البشرية ، مرجع سابق .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

يتيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة إتباع أسلوب التصميم الوظيفي للمهام أي الاعتماد في إعداد الهيكل على طبيعة و نوعية المهام الموجودة في المؤسسة و تخصيص لكل واحدة مديرية فرعية خاصة بها و تربط بين تلك الوظائف علاقات وظيفية تحتاج إلى بعضها البعض و تعتمد المؤسسة في تنظيم أقسامها على الهيكل التنظيمي الهرمي و الذي نوضحه في الشكل التالي:

الشكل 1-3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يبين الشكل أعلاه عرض هام للهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بزراع بن خدة ،حيث انه يظهر انه يتكون من مدير المؤسسة الذي يمثل قمة الهرم الإداري للمؤسسة و الذي يتولى القيام بالإدارة و اتخاذ مختلف القرارات الهامة و الاستراتيجيات للمؤسسة ،تنفرع منها الأمانة العامة و كذلك مجموعة من الدوائر و التي يتم من خلالها تأدية مختلف مهام ووظائف المؤسسة

و فيما يلي عرض مهام المصالح المكونة منها المؤسسة :

-الإدارة العامة : تعتبر السلطة العليا لاتخاذ القرار في المؤسسة ممثلة في الرئيس المدير العام و تشرف على :

-الأمانة (السكرتارية) :هي همزة الوصل بين مدير المركب و باقي المديريات و المصالح .

مديرية الحماية و الأمن :تشرف هذه المديرية عن كل ما هو متعلق بسلامة و امن المؤسسة و حماية ممتلكاتها و سلامة العمال و التي تنفرع إلى أربعة أقسام :قسم الأمن الداخلي ،قسم المراقبة و التدخل ،قسم الحماية و قسم خاص بموقف السيارات و قسم خاص بمتابعة أشغال البناء للمؤسسة .

مديرية الصيانة:التي تقوم في العمل على مراقبة و صيانة كل اللوازم و معدات المؤسسة و ضمان الوضعية الجيدة لها وصيانتها من التلف و العطب لديها عدة أقسام ما يخص قسم خاص بالتكييف و قسم الكهرباء.

المديرية الفنية :التي تختص بمراقبة المنتج عبر إتباع كل مراحلها و التي تنقسم إلى قسم ضبط الجودة و قسم التفيتش و المختبرات و قسم البرمجة التي تشرف على تنفيذ برنامج الإنتاج السنوي لتحقيق الأهداف المرسومة و معالجة الانحرافات .

مديرية المحاسبة و المالية :تشرف على كل مداخيل و مصاريف المؤسسة و ذلك بتحديد النتائج في كل فترة كما تشارك في وضع التقديرات في الفترات اللاحقة و توفير الاحتياجات المالية المثلى على المدى القصير و المتوسط و الطويل ،و تعتبر من أهم المديريات حيث تشرف على كافة العمليات التي تتم داخل المؤسسة و مراقبة كامل العمليات المصرفية من المقبوضات و المدفوعات و يتفرع قسم المحاسبة و المالية إلى قسم المحاسبة التحليلية ،قسم الميزانية ،قسم المحاسبة العامة ،و قسم المالية .¹

¹-كروي كريمة ،رئيسة مصلحة الموارد البشرية ، مرجع سابق .

مديرية الموارد البشرية:تعمل هذه الدائرة على تسيير الموارد البشرية ، والتي تنقسم إلى قسمين :

قسم التكوين:تعمل هذه الدائرة على تكوين ومتابعة و تحسين المستوى المهني للعاملين في مختلف الورشات الداخلية للعمال و يتفرع إلى قسم خاص بالإدارة و قسم الإعلام الألي *TECHNIQUE* .

قسم الموارد البشرية : كل ما يخص بادارة الموارد البشرية و ذلك بوضع برامج للتوظيف و الترقية و الأجور و التحفيز و تقييم الأداء للمؤسسة ،كما تقوم بالتصريح عن العمال لدى هيئة الضمان الاجتماعي بالإضافة إلى جميع التصريحات الخاصة بحوادث العمل و العطل المرضية و دفع ملفات التعويضات ،كما تقوم بمتابعة ملفات العمال فيما يخص الشؤون الاجتماعية من زواج و ازدياد و غيرها ...الخ،بالإضافة إلى ذلك تتم في هذه الدائرة معالجة الأجور و تحضيرها و استخراج اليوميات و أوامر الدفع و مختلف التصريحات الشهرية و السنوية الخاصة ،بتسيير العمال و هي المشرفة على ملفاتهم المهنية و كذلك متابعتهم من حيث الحضور و الغياب و تحضير قرارات الترقية و العقوبات و متابعة العطل السنوية تنقسم هذه المديرية إلى قسمين قسم اجتماعي و قسم شخصي.

مديرية المبادلات التجارية :

تتولى هذه المصلحة بيع منتجات المؤسسة بالشرط النوعية و بأسعار تنافسية ، و كذلك إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات و إرسالها إلى مصلحة المالية و المحاسبة و التي تنفرع إلى قسمين قسم البيع و قسم تجاري عام.

مديرية الإنتاج : و التي تنفرع إلى قسمين :

قسم الغزل **D/S FILTAUR**: يعتبر هذا القسم مهم بالنسبة للمؤسسة و هذا نظرا لمساهمته في استمرار العملية الإنتاجية ،يتكون من مجموعة من المغازل و تتمثل الوظيفة الأساسية له في غزل القطن حيث يتم فيه خلط و تنظيف القطن ثم برمه و غزله ثم يجمع و يرحل إلى القسم الموالي ، و هذا القسم يتكون من قسمين :قسم إنتاج الغزل و الذي يتفرع إلى عدة أقسام ،و قسم صيانة الغزل و الذي يتفرع بدوره إلى عدة أقسام و إجمالي ورشات العمل في قسم الغزل (2ورشات) و يتراوح عدد العاملين فيه 214.

قسم النسيج **D/S TISSAGE**: في هذا القسم يتم استخدام الخيوط الناتجة من مرحلة الغزل و تحويلها إلى أقمشة خامة، و يتفرع هذا القسم إلى قسم الإنتاج الذي يتفرع إلى أقسام ،و قسم الصيانة ،و يتكون من ورشة واحد للعمل و يتراوح عدد العاملين فيه 107¹.

¹- كروي كريمة ، رئيسة مصلحة الموارد البشرية مرجع سابق .

المبحث الثاني :واقع نظام المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى معرفة واقع نظم المعلومات الإدارية في عينة من المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T، من خلال البحث عن واقع هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة و التعرف على نظام المعلومات الحالي المتواجد فيها و مدى فعاليته و تطوره، و هل واكب التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، بحيث في الوقت الحالي أصبحت المعلومة الصحيحة و الدقيقة و سهولة إيصالها لمستفيديها هي من سمات الإدارة الحديثة و ضمان لاستمرارية و بقاء المؤسسات، و كذلك البحث عن الأهمية التي يكتسبها نظام المعلومات في المؤسسة الجزائرية و مدى وجود إرادة و هدف نحو تفعيل هذا النظام و السعي نحو تطويره إلى الشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى تنمية إدارتها و أنشطتها. و سيتم التعرف على ذلك من خلال تحليل إجابات الاستبيان إضافة إلى المعلومات المقدمة من طرف مسئولو المصالح و المقابلة.

المطلب الأول : دراسة وصفية لنظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وهذا فيما يتعلق بالمفاهيم المتداولة لدى الإطارات و المسيرين حول المعلومات و نظم المعلومات المتواجد في المؤسسة و مدى فعاليته و تطوره، و كذا التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية عند القيام بأنشطتها و أعمالها الإدارية و طريقة تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام و الوظائف بالمؤسسة .

وقبل التطرق للتحليل، سوف يتم عرض باختصار أهم النتائج المتوصل إليها في محور المعلومات الشخصية لعينة الدراسة و التي يمكن عرضها فيما يلي :

-أغلب مفردات العينة هم ايناث .

-معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب التي تتمحور أعمارهم بين (25-42)سنة.

-أغلب المستجوبين هم من فئة الإطارات و عمال التحكم .

-معظم المستجوبين لهم مستوى جامعي، هذا ما مكنهم بسهولة من الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان و التي سوف يتم عرض النتائج فيما يلي .

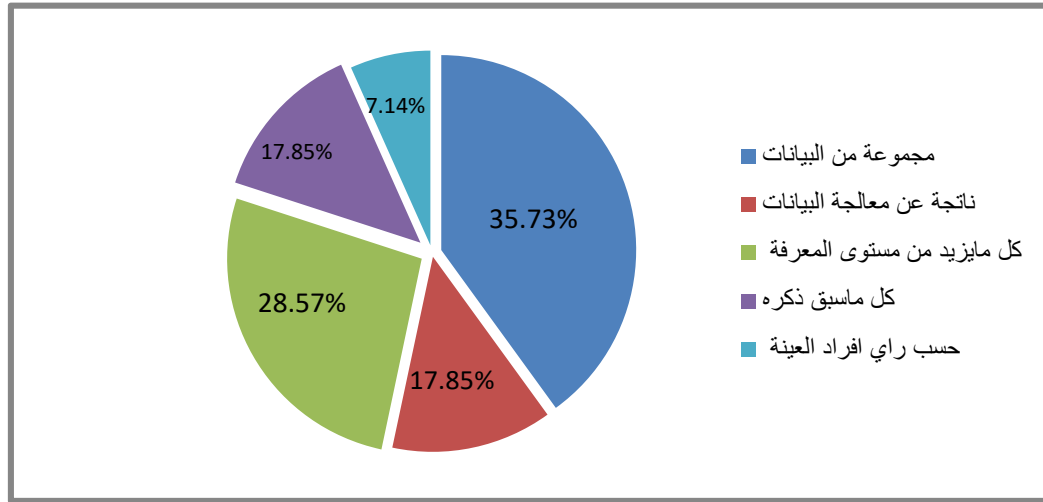
أولاً-المفهوم المتداول للمعلومات و نظام المعلومات بالمؤسسة :

1-مفهوم المعلومات : فيما يخص السؤال الخامس الذي أردنا من خلاله معرفة مفهوم المعلومات ،سوف يتم توضيح النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له:

الجدول رقم (1) :مفهوم المعلومات لدى أفراد العينة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|--------------------------------|
| 35.73% | 10 | مجموعة من البيانات. |
| 17.85% | 5 | نتيجة عن معالجة البيانات |
| 0% | 0 | كل ما يقلل من حالة عدم التأكد. |
| 28.57% | 8 | كل ما يزيد من مستوى المعرفة. |
| 17.85% | 5 | كل ما سبق ذكره . |
| 7.14% | 2 | حسب رأي أفراد العينة. |

الشكل رقم 3-6:-مفهوم المعلومات لدى أفراد العينة



المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (5) ،المتعلق ب: ماهو مفهوم المعلومات بالنسبة لك ؟

يظهر من خلال النتائج أعلاه ،أن اغلب المستجوبين يعتبرون أن المعلومات هي مجموعة من البيانات أو أنها كل ما يزيد من مستوى المعرفة لديهم ،و ذلك بنسبة تفوق 63 % في المجموع ،أما الباقي فمنهم من ينظر إليها على أنها ناتجة عن معالجة البيانات بنسبة 17.58%، و نلاحظ انه لم تكن هناك إجابة على أن المعلومات هي كل ما يقلل من حالة عدم التأكد ،و يمكن إدخالها في المستجوبين الذين اجابو أن المعلومات هي تكامل للعناصر السابقة بنسبة 17.85%،و هو المفهوم الشامل للمعلومات حسب ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة ،وقد أضاف بعض المستجوبين تعاريف أخرى منها أن المعلومات هي جمع

البيانات و تحليلها و كل ما ينتج عن هذا التحليل يعتبر معلومة ،أما التعريف الأخر المقدم للمعلومات هي البيانات التي عولجت لتصبح ذات معنى و مغزى معين لاستعمال محدد.

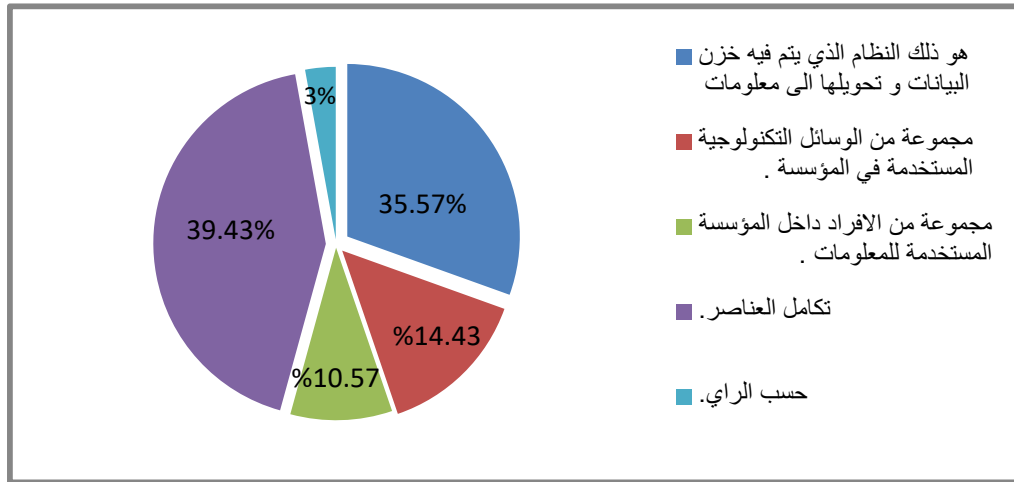
و يمكن الإشارة هنا أن الاختلاف في الإجابات يعود أساسا إلى الاختلاف في وجهة نظر كل فرد حسب الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة ،فمعظم المستجوبين الذين اجابو بان المعلومات هي مجموعة من البيانات أو كل ما يزيد من مستوى المعرفة كانوا من فئة الإطارات و عمال التحكم فهؤلاء يتعاملون بالغالب مع البيانات الخام و العمل على جمعها و تحويلها إلى معلومات مفيدة و إيصالها إلى المسيرين و هذا في إطار تبادل المعلومات عن المهام و الأنشطة التي يؤديونها ، أما الذين كانت إجابتهم أن المعلومات هي ناتجة عن معالجة البيانات هم من فئة عمال التحكم المتخصصين أكثر في قسم الإعلام الآلي و هذا ما يهمهم أكثر على اعتبارهم مكلفين بتحويل تلك البيانات إلى معلومات صحيحة و دقيقة، أما الفئة المتبقية من عينة الدراسة اجابو بإعطاء مفهوم شامل لنظام المعلومات ،و فئة قليلة أدلت برأيها ،و هي كلها مفاهيم مقبولة تعبر عن مصطلح المعلومات .

2- مفهوم نظام المعلومات في المؤسسة:فيما يخص السؤال السادس الذي أردنا من خلاله معرفة مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة و يتم توضيح أكثر في الجدول التالي و التمثيل البياني لها:

الجدول رقم (2): مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 35.57% | 10 | هو ذلك النظام الذي يتم فيه خزن البيانات و تحويلها إلى معلومات. |
| 14.43% | 4 | مجموعة من الوسائل التكنولوجية المستخدمة للمؤسسة (الحواسيب،الانترنت...). |
| 10.57% | 3 | مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة المستخدمة للمعلومات . |
| 39.43% | 11 | تكامل كل العناصر . |
| 3.57% | 1 | حسب رأي أفراد العينة . |

الشكل رقم 3-7:- مفهوم نظام المعلومات الإدارية لدى أفراد العينة



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان لسؤال رقم (6)، المتعلق ب: ماهو مفهوم نظام المعلومات بالنسبة لك ؟

من خلال إجابات أفراد العينة، فيما يخص تصورهم لمفهوم نظام المعلومات، أكثر هذه الإجابات بنسبة 39.43% ركزت على انه تكامل للعناصر المادية و البشرية و هو المفهوم الأشمل لنظام المعلومات حسب ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ، أما نسبة 35.57% فقالت انه النظام الذي يتم فيه تخزين البيانات و تحويلها إلى المعلومات ،بالنظر أن اغلب مجيبي هذا المفهوم كانوا من فئة عمال التحكم الذين تتمحور عملهم في معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات ،أما نسبة 14.43% أجابت أن نظم المعلومات هو مجموعة من الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة ،في حين اعتبرت نسبة 10.57% انه يتمثل في مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة المستخدمة للمعلومات ،أما نسبة 3.57% أدلو برأيهم حول مفهوم نظام المعلومات على انه مجموعة من العناصر المادية و البشرية المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع و معالجة و تخزين و توزيع المعلومات عن موضوع ما لاتخاذ القرار و هو مفهوم مقبول جدا لمفهوم نظام المعلومات كما تم التطرق إليه في الجانب النظري .

يمكن الإشارة إلى أن الاختلاف في الإجابات حول مفهوم نظام المعلومات يعود إلى اختلاف استخدام هذا النظام ما بين المستفيدين منه داخل المؤسسة ،حيث نجد أن الذين اجابو بأنه تكامل للعناصر المادية والبشرية هم من فئة الإطارات المتخصصة في الإعلام الآلي الذين يتعاملون مع هذا النظام بخبرتهم المعرفية في استخدام الأجهزة التكنولوجية ،أما الذين اجابو بان نظام المعلومات هو النظام الذي يتم فيه تخزين البيانات و تحويلها إلى معلومات هم من عمال التحكم الني تتمحور مهمتهم في معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة لمستفيديها،أما الذين اجابوا بأنه يتمثل في مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة المستخدمة للمعلومات ،أغليبيتهم من فئة عمال التنفيذيين الذين يستفيدون من النظام للحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم المطلوبة ،و هناك فئة قليلة من عينة الدراسة أدلت برأيها حول

مفهوم نظام المعلومات و التي يمكن اعتبارها مفاهيم مقبولة جدا ،،تتطابق ما تم التطرق إليه في الجانب النظري فشملت نظام المعلومات في جانبه المادي و البشري التي تعد من ركائز قيامه .

3-بنية نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة:

و يمكن توضيح كل هذه النقاط و شرحها حسب المستجوبين في المؤسسة و تحليلها في جداول و تمثيل بيانية كالتالي:

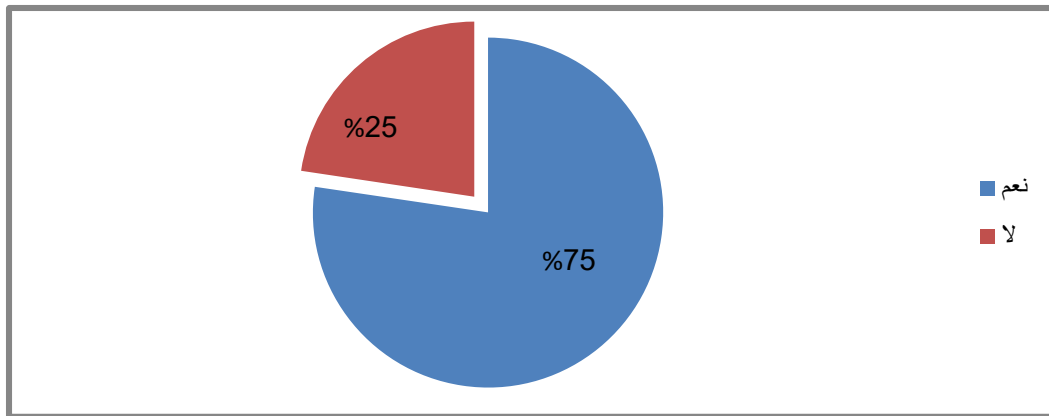
1-مدى توفر المؤسسة على نظم المعلومات الإدارية:

فيما يخص السؤال السادس الذي أردنا من خلاله مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على نظام المعلومات و سيتم عرض النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له:

الجدول رقم (3):مدى توفر المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| %75 | 21 | نعم |
| %25 | 7 | لا |
| %100 | 28 | المجموع |

الشكل رقم3-8:- مدى توفر المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية



-المصدر : تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم(7) فيما يتعلق بـ : هل تتوفر المؤسسة حاليا على نظام معلومات إداري؟.

أجابت نسبة 75% من أفراد العينة أن المؤسسة تتوفر على نظام المعلومات ، و هي نسبة عالية تدل على استخدام المؤسسة و الموظفين فيها على هذا النظام كأداة لتبادل المعلومات و الاتصال مابين المستويات الإدارية، أما نسبة 25% أجابت بأن المؤسسة لا تتوفر على نظام المعلومات .

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

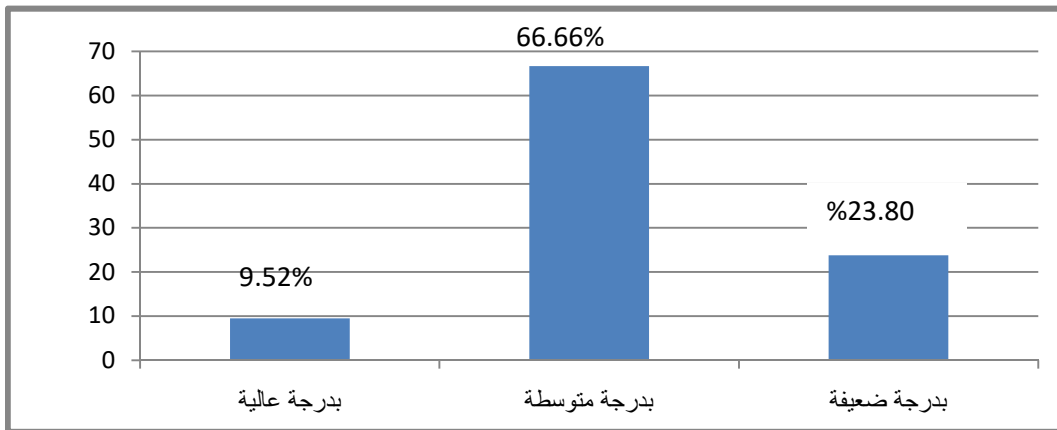
هذا الاختلاف في الآراء يعود إلى طبيعة وظيفة العينة في المؤسسة فهناك أقسام و مصالح لم يتم حوسبتها و هذا ما سيتم توضيحه في النقاط الأخرى الآتية .

-أما بخصوص درجة فعالية و تطور نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة، فقد كانت إجابة المستجوبين الذين كانت إجاباتهم بوجود نظام المعلومات، مبنية في الجدول التالي و التمثيل البياني له.

الجدول رقم (4):درجة فعالية و تطور نظام المعلومات

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|---------|-------------------|-------------------|
| عالية | 2 | 9.52% |
| متوسطة | 14 | 66.66% |
| ضعيفة | 5 | 23.80% |
| المجموع | 21 | 100% |

الشكل رقم 3-9:-درجة فعالية و تطور نظام المعلومات الإدارية



المصدر: تابع لتفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (7)، فيما يتعلق ب: إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل هو فعال و متطور؟

اعتبرت نسبة 66.66 % من أفراد العينة أن نظام المعلومات الحالي للمؤسسة يتميز بأنه متوسط الفعالية في حين أجابت نسبة 23.80% انه نظام يتميز بدرجة ضعيفة من الفعالية و التطور. أما نسبة 9.52% المتبقية أجابت أن المؤسسة لديها نظام معلومات فعال و متطور.

و يمكن تفسير هذا الاختلاف لمكان تواجد هؤلاء الموظفين ومدى قربهم لمصدر المعلومات ، و حسب درجة استفادتهم من النظام المعلوماتي المتواجد، فالذين أجابوا أن المؤسسة لديها نظام فعال و متطور هم من الإطارات المتواجدة في الأقسام المستخدمة لنظام المعلومات ،بينما الذين اجابو بان نظام المعلومات متوسط الفعالية و هي الإجابة الأكثر نسبة من أفراد العينة هم من الأقسام الأخرى للمؤسسة التي لا تستفيد

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

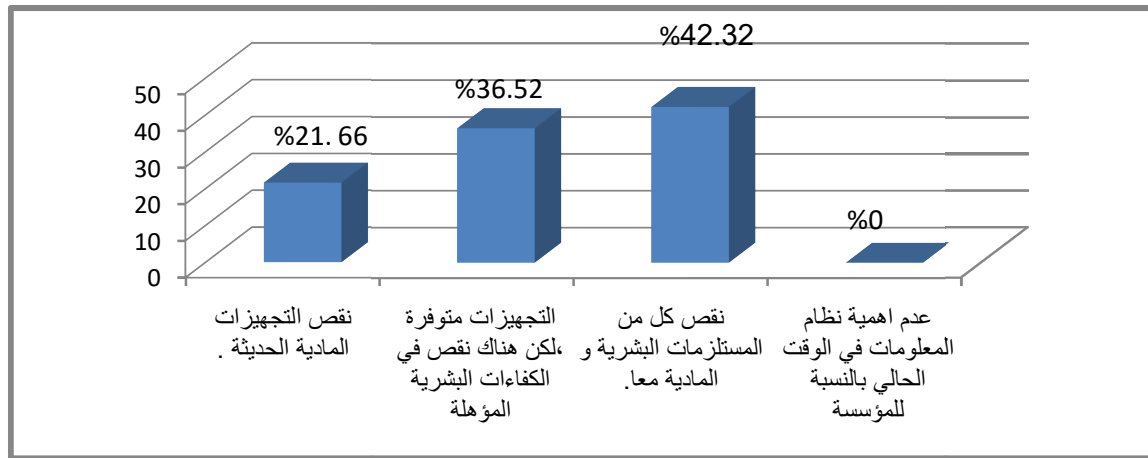
من نظام المعلومات بالشكل المطلوب ،أما الذين اجابو بعدم فعالية نظم المعلومات هم الفئة غير مستفيدة من النظام و تفضيلها لاستخدام الأساليب و الطرق التقليدية .

-أما عن الأسباب التي قدمها المستجوبون الذين اجابو بان نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة يتميز بدرجة متوسطة أو ضعيفة يمكن تمثيلها في الجدول التالي و التمثيل البياني له.

الجدول رقم (5):الأسباب التي قدمها المستجوبون الذين اجابو بان نظم المعلومات بالمؤسسة يتميز بدرجة متوسطة و ضعيفة.

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| 21.66% | 4 | نقص التجهيزات المادية الحديثة (الحواسيب ،البرمجيات ..) |
| 36.52% | 7 | التجهيزات متوفرة لكن هناك نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة . |
| 42.32% | 8 | نقص كل من المستلزمات المادية و البشرية معا . |
| 0% | 0 | عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الحالي بالنسبة للمؤسسة. |
| 100% | 19 | المجموع. |

الشكل رقم3-10:- الأسباب التي قدمها المستجوبون الذين اجابو بان نظم المعلومات بالمؤسسة يتميز بدرجة متوسطة و ضعيفة.



المصدر: تابع تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (7).فيما يتعلق ب:إذا كانت الإجابة "بدرجة متوسطة" أو بـ "لا"،فما هي الأسباب حسب رأيك؟

توضح النتائج أن من الأسباب التي كانت وراء عدم فعالية وتطور نظام المعلومات بالمؤسسة حسب إجابات أفراد العينة، تعود إلى نقص في كل من المستلزمات المادية و البشرية التي تشكل أساس قيام نظام المعلومات و هذا بنسبة 42.32% ، أما نسبة 36.52% أجابت أن التجهيزات متوفرة لكن هناك نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة، أما النسبة المتبقية بـ 21.66% يرون أن الأسباب تعود في نقص في التجهيزات المادية الحديثة ،و لم تكن هناك أي إجابة لسبب عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الحالي و هذا يدل على الأهمية التي يكتسبها نظام المعلومات داخل المؤسسة.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

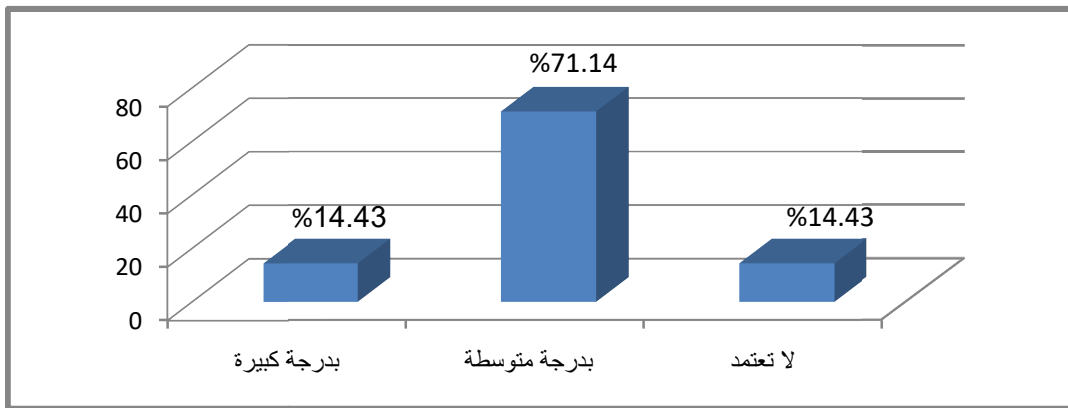
ما يمكن استنتاجه من خلال عرض الإجابات أن المؤسسة فيها نقص في إدخال الوسائل المادية، و نقص في الكفاءات التي تتحكم في استخدام التكنولوجيات الحديثة و صيانتها و هذا ما يعود تأثيره على درجة تطور و فعالية نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة.

2-مدى اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية: فيما يخص السؤال الثامن الذي أردنا من خلاله معرفة مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على استخدام نظام المعلومات للقيام بأعمالها و أنشطتها سيتم توضيح هته النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له.

الجدول رقم (6):مدى اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية عند القيام بأعمالها و أنشطتها.

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|--------------|
| %14.43 | 4 | بدرجة كبيرة |
| %71.14 | 20 | بدرجة متوسطة |
| %14.43 | 4 | لا تعتمد |
| %100 | 28 | المجموع |

الشكل رقم3-11:-مدى اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية عند القيام بأعمالها و أنشطتها.



المصدر:تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (8)،المتعلق ب: هل تعتمد مؤسستكم بشكل كبير على نظام المعلومات الإدارية للقيام بأعمالها؟

من خلال النتائج الموضحة لإجابات المستجوبين،أجابت نسبة 71.14 % أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات بدرجة متوسطة ،ثم تليها نسبة 14.43% اجابو أن المؤسسة تعتمد بدرجة عالية في استخدام نظام المعلومات و النسبة المتبقية المماثلة لها ب 14.43 % أجابت أن المؤسسة لا تعتمد على نظام المعلومات للقيام بعملها .

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

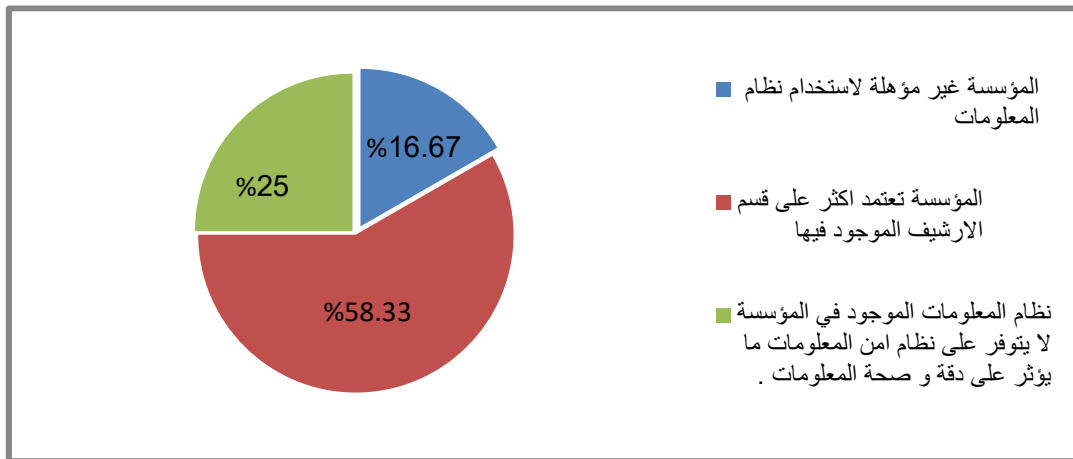
و نستنتج أن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على نظام المعلومات للقيام بأعمالها و أنشطتها، فهو ليس بنسبة كبيرة و هذا راجع أن المؤسسة مازالت في تعاملها التقليدي للمعلومات من خلال الاعتماد أكثر على قسم الأرشيف الموجود فيها، و كثير من الموظفين الإداريين الذين تم التعامل معهم في المؤسسة يفضلون التعامل أكثر مع المستندات و الوثائق الموجودة في الأرشيف كمعلومات أكثر مصداقية و ضمانا .

-و الأسباب التي قدمها أفراد العينة الذين اجابو بان المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة أو أنها لا تعتمد على استخدام نظام المعلومات للقيام بعملها سيتم توضيحها في الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الجدول رقم (7): الأسباب التي قدمها المستجوبون بان المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات بدرجة متوسطة أو ضعيفة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16.67% | 4 | المؤسسة غير مؤهلة لاستخدام نظام المعلومات |
| 58.33% | 14 | المؤسسة تعتمد أكثر على قسم الأرشيف الموجود فيها . |
| 25% | 6 | نظام المعلومات الموجود في المؤسسة لا يتوفر على نظام امن المعلومات ما يؤثر على دقة و صحة المعلومات |
| 0% | 0 | عدم وجود متخصص للاستفادة من مخرجات نظام المعلومات |
| 100% | 24 | المجموع |

الشكل رقم 3-12:- الأسباب التي قدمها المستجوبون بان المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات بدرجة متوسطة أو ضعيفة



المصدر: تابع لتفريغ نتائج الاستبيان لسؤال رقم (8).فيما يتعلق ب:إذا كانت الإجابة "متوسطة " أو "لا تعتمد "فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

يتضح من خلال إجابات أفراد العينة، انه من أسباب اعتماد المؤسسة بدرجة متوسطة أو أنها لا تعتمد على نظام المعلومات عند القيام بعملها، أجابت نسبة 58.33% أن المؤسسة تعتمد أكثر على قسم الأرشيف

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

الموجود فيها ، أي أن المؤسسة محل الدراسة مازالت في تعاملها بنسبة كبيرة مع الوثائق و المستندات المكتوبة ،في حين أجابت نسبة 25% أن من أسباب ذلك أن نظام المعلومات الموجود في المنظمة لا يتوفر على نظام امن المعلومات ما يؤثر على دقة و صحة المعلومات ، و هذا ما يؤدي إلى تفضيل كثير من الموظفين العودة دائماً إلى الوثائق كمستندات أصلية و تخوفهم من استخدام التكنولوجيات الحديثة ،أما النسبة المتبقية 16.67% أجابت أن المؤسسة غير مؤهلة لاستخدام نظام المعلومات بمعنى هناك نقص في وجود المعدات و الكوادر البشرية المتخصصة في استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة .

ما نستنتج أن المؤسسة مازالت في تعاملها مع الأساليب و الطرق التقليدية أكثر مما تعتمد على مخرجات نظام المعلومات ،مما يعني أن هناك نقص في درجة الاعتماد عليه و عدم الاستفادة من المزايا التي يقدمها نظم المعلومات الإدارية في تسهيل العمليات الإدارية و هذا يعود للنقائص التي يشهدها النظام سواء من الناحية التقنية أو البشرية أو من الناحيتين معا.

-الأهمية التي يكتسيها نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة :

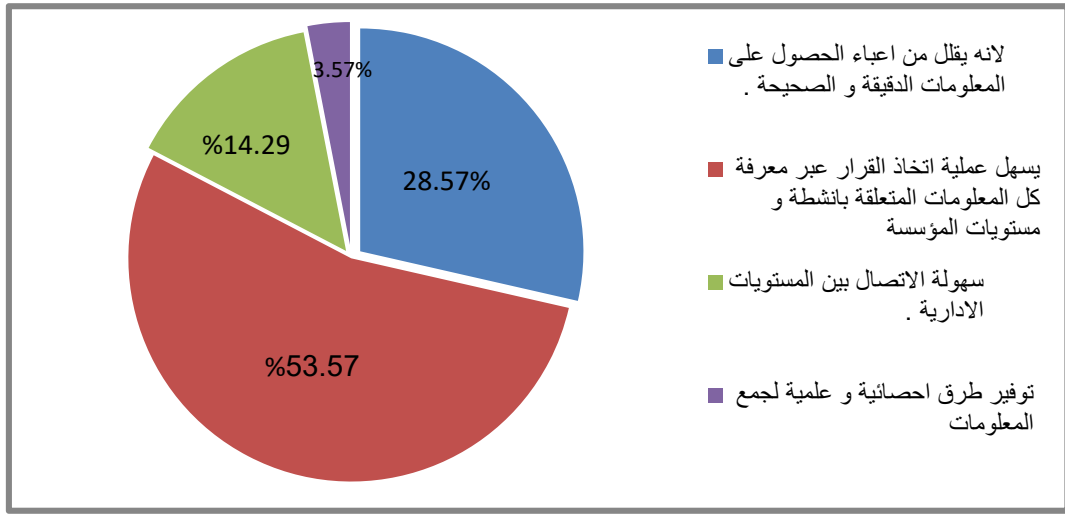
إن أي مؤسسة معاصرة أو إدارة حديثة تحتاج إلى وجود نظم المعلومات الإدارية للقيام بوظائفها و أعمالها بطريقة سهلة و مرنة و إيصال المعلومات إلى المستخدمين بالنوعية المطلوبة و بأقل وقت و تكلفة.

فيما يخص السؤال التاسع الذي أردنا من خلاله معرفة الأهمية التي يكتسيها نظام المعلومات في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية يمكن توضيحها في نتائج الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الجدول رقم (8): الأهمية التي يكتسيها نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة EATIT بذراع بن خدة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 28.57% | 8 | لأنه يقلل من أعباء الحصول على المعلومات الصحيحة و الدقيقة. |
| 53.57% | 15 | يسهل عملية اتخاذ القرار عبر معرفة كل المعلومات المتعلقة بأنشطة و مستويات المؤسسة. |
| 14.29% | 4 | سهولة الاتصال بين المستويات الإدارية . |
| 3.57% | 1 | توفير طرق إحصائية و علمية لجمع المعلومات . |
| 100% | 28 | توفير طرق إحصائية و علمية لجمع المعلومات . |

الشكل رقم 3-13:- الأهمية التي يكتسبها نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة EATIT بذراع بن خدة



المصدر:تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (9) ،فيما يتعلق ب:لماذا وجود نظام المعلومات الإدارية مهم حسب رأيك ؟

اعتبرت نسبة 53.57% من إجابات أفراد العينة أن نظام المعلومات الإدارية مهم لأنه يسهل من عملية اتخاذ القرار عبر معرفة كل المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة و مستوياتها المختلفة ، ثم تليها نسبة 28.57% أجابت بان نظام المعلومات مهم لأنه يقلل من أعباء الحصول على المعلومات الدقيقة و الصحيحة، ثم تليها نسبة 14.29% من أفراد العينة أجابت أن نظام المعلومات يسهل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية، أما النسبة المتبقية ب 3.57% و هي نسبة ضئيلة جدا أن نظام المعلومات مهم لأنه يوفر طرق إحصائية و علمية لجمع المعلومات.

ما نستنتجه أن أغلبية الإجابات ركزت على أهمية نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار و هذا يدل على الأهمية التي يكتسبها النظام خاصة في توسيع النطاق المعلوماتي لمتخذ القرار و تحقيق المرونة بين المستويات الإدارية ، و تعتبر هذه الإجابة مقبولة و منطقية جدا ،من حيث أن العينة المجيبة تعمل على إيصال المعلومات الكافية و المناسبة من اجل اتخاذ القرار ، و هي على الأرجح فئة رؤساء المصالح و عاملين التحكم التي تؤول قراراتهم و قرارات المؤسسة نحو توفر المعلومات حول أي قرار متخذ، بينما لم تدل عينة الدارسة بشكل كبير على أهمية نظم المعلومات في توفير الطرق الإحصائية و العلمية لجمع المعلومات و هذا يدل على عدم استفادة المؤسسة من الأساليب الجديدة لنظم المعلومات الادارية أو السبب ممكن يعود إلى عدم الدراية بها .

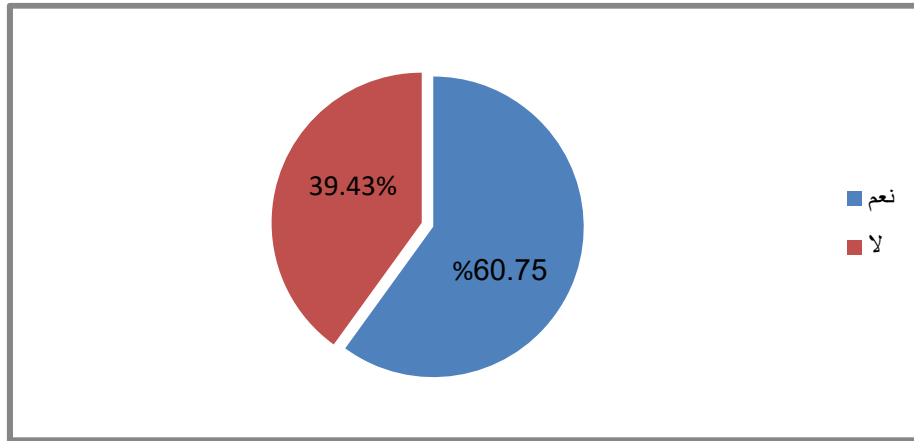
3-الشبكة المعلوماتية و التقنية لمؤسسة E.A.T.I.T:

فيما يتعلق بالسؤال العاشر الذي أردنا من خلاله التعرف على مدى توفر التقنيات التكنولوجية في المؤسسة محل الدراسة سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له:

الجدول رقم (9):مدى توفر التقنيات التكنولوجية في مؤسسة EATIT بذراع بن خدة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 60.57% | 17 | نعم |
| 39.43% | 11 | لا |
| 100% | 28 | المجموع |

الشكل رقم 3-14:- مدى توفر التقنيات التكنولوجية في مؤسسة EATIT بذراع بن خدة



المصدر:تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (10)،فيما يتمثل ب: هل تتوفر مؤسساتكم على التقنيات التكنولوجية الحديثة؟

من خلال الشكل أعلاه، أجابت نسبة 60.57 % من إجابات أفراد العينة أن المؤسسة تتوفر على التقنيات التكنولوجية الحديثة، أما النسبة المتبقية 39.43% أجابت أن المؤسسة لا تتوفر على التقنيات التكنولوجية الحديثة .

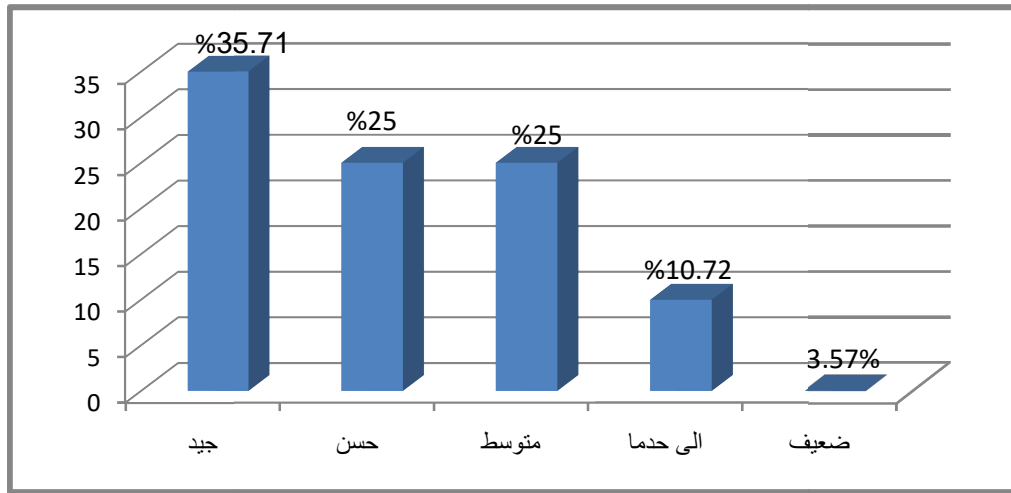
و يعود اختلاف الآراء بين المستجوبين حول توفر التقنيات التكنولوجية هو أن هناك تفاوت في توفر في استخدام التقنيات ما بين أقسام ومصالح المؤسسة فهناك مثلا أقسام فيها أجهزة لكنها لا تستفيد منها بالشكل المطلوب إضافة إلى أن أجهزة الكمبيوتر المتوفرة غير متوفرة على تقنيات و برامج مطورة .

-أما فيما يخص تحكم الكوادر البشرية في استخدام التكنولوجية المعلوماتية الحديثة توضح نتائج الإجابات في الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الجدول رقم (10):مدى تحكم الكوادر البشرية بالمؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-----------|
| 35.71% | 10 | جيد |
| 25% | 7 | حسن |
| 25% | 7 | متوسط |
| 10.72% | 3 | إلى حد ما |
| 3.57% | 1 | ضعيف |
| 100% | 28 | المجموع |

الشكل رقم 3-15:-مدى تحكم الكوادر البشرية بالمؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات



المصدر: تحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم (11)، ما مدى تحكمك باستخدام تكنولوجيا المعلومات ؟

تظهر النتائج أن نسبة 35.71% من الأفراد الذين تم استجوابهم اجابو بأنهم يتحكمون بشكل جيد في استخدام التكنولوجيات الحديثة، أما نسبة 25% أجابوا أنهم يجيدون استخدام التقنيات التكنولوجية بدرجة حسنة، ثم تليها نسبة مماثلة بـ 25% بتحكمهم بدرجة متوسطة، و أجابت نسبة 10.72% بأنهم يتحكمون إلى حد ما بتكنولوجيا المعلومات، أما النسبة المتبقية 3.57% فتحكمهم بهته التقنيات الجديدة ضعيف.

ما نستنتجه أن هناك تفاوت في مدى معرفة استخدام الأجهزة التكنولوجية لدى أفراد عينة الدراسة، و هذا يعود إلى أن الذين اجابو بتحكمهم الجيد باستخدام هذه الأجهزة هم من فئة الإطارات و عمال التحكم المتواجدين في قسم الإعلام الآلي إضافة إلى بعض الإطارات المسيرة في الأقسام الأخرى و هي فئة قليلة مقارنة إلى متطلبات قيام و تطبيق نظام المعلومات بالشكل المطلوب، أما الذين أدلو بدرابتهم المتوسطة على استخدام هته الأجهزة الالكترونية فكانت في مجال الاستخدام البسيط لهته التكنولوجيات الحديثة فيما

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

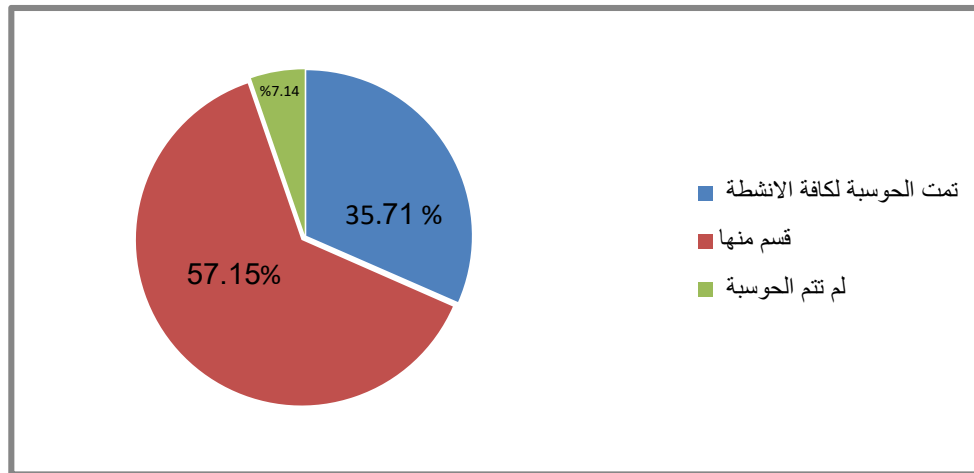
يتعلق ببرامج كتابات النصوص فقط و هذا تكملة للمعاملات التقليدية لكن ليس في مجال تطبيقات نظام المعلومات ببرامجه و تقنياته الحديثة ، و لهذا فان المؤسسة فيها نقص في الكوادر البشرية ذات الكفاءة في استخدام نظم المعلومات بالشكل المطلوب .

-أما فيما يخص حوسبة و إدخال نظام المعلومات لكافة الأنشطة و أعمال المؤسسة سيتم عرض النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الجدول رقم (11):مدى حوسبة و إدخال نظم المعلومات الإدارية لكافة أنشطة و أعمال المؤسسة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|----------------------------|
| %35.71 | 10 | تمت الحوسبة لكافة الأنشطة. |
| %57.15 | 16 | قسم منها. |
| %7.14 | 2 | لم تتم الحوسبة |
| %100 | 28 | المجموع |

الشكل رقم3-16:- مدى حوسبة و إدخال نظام المعلومات الإدارية لكافة أنشطة و أعمال المؤسسة



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (12).فيما يتعلق ،هل تمت حوسبة و إدخال نظام المعلومات الإدارية لكافة أنشطتكم و أعمالكم في المؤسسة ؟

من خلال إجابات أفراد العينة فان نسبة 57.15% اجابو أن هناك فقط بعض الأقسام التي تم حوسبتها و إدخال نظام المعلومات الخاص بها ،بينما نسبة 35.71% اجابو بأنه تمت حوسبت كافة الأنشطة داخل المؤسسة ،أما النسبة المتبقية ب 7.14% اجابو بأنه لم تتم حوسبة أي نشاط .

و تعود سبب اختلاف الإجابات ، أن جميع المستويات و المصالح و الأقسام الإدارية داخل المؤسسة تمتلك أجهزة الكمبيوتر لكن الاستفادة منها بالشكل المطلوب كشبكة معلوماتية متداخلة لا تتوفر إلا في بعض الأقسام المتمثلة في مصلحة المالية و المحاسبة و الإدارة العليا فقط .

-تتكون الشبكة المعلوماتية داخل قسم المحاسبة و المالية من أجهزة كمبيوتر مربوطة مع بعضها و مع الإدارة ،توصل مباشرة عبر الألياف البصرية بالمشغل الرئيسي "Switch" ،الذي يوصلها بالكمبيوتر المضيف "serveur" ،الذي يحتوي على قاعدة البيانات مع وجود أجهزة كمبيوتر مضيضة مساعدة "serveur secondaire" ،وتبقى مسؤولية الاطلاع على كافة البيانات و المعلومات من حفظ و نسخ واستخراج و استرجاع داخل الأرشيف الالكتروني من مسؤولية رئيس مصلحة المحاسبة و المالية والإدارة العليا فقط .¹

البرامج الوظيفية التي يحتوي عليها نظام المعلومات في المؤسسة:

بالإضافة إلى المكونات المادية لنظام المعلومات تعتمد المؤسسة على بعض البرامج الوظيفية التي تخدم مجموعة من التطبيقات التي قررت المؤسسة حوسبتها و المتمثلة في :

برنامج خاص بتسيير الأجور .انظر الملحق رقم (2).

برنامج خاص بالمحاسبة و المالية .

برنامج خاص بالعمليات التجارية.

و ما يمكن استنتاجه لعرض واقع نظام المعلومات الإدارية، أن المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية محل الدراسة تتوفر على نظام المعلومات الإدارية، و ما يؤخذ على النظام الحالي للمعلومات المتواجد في المؤسسة على انه مازالت تطبع عليه الأساليب التقليدية و لذا فان درجة فعاليته و تطوره متوسطة لم يصل بعد إلى درجة التطور الذي وصلت إليه بعض المؤسسات في تطوير نظامها المعلوماتي و التماشي مع التكنولوجيات الحديثة، و يعود نقص فعالية و تطور نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة محل الدراسة إلى عدة أسباب و المتمثلة بعضها في عدم وجود متخصصين في نظام المعلومات من محلي و مصممي و منفذي النظام، إضافة أن الكوادر البشرية الأخرى في المؤسسة لا تتعامل كثيرا مع الأجهزة و التقنيات الأخرى، و إضافة إلى ذلك هناك نقص في المستلزمات و التقنيات الحديثة التي تسهل عملية اتصال و نقل و تبادل المعلومات، و ما يؤخذ على الشبكة المعلوماتية أنها لم تشمل جميع المستويات الإدارية و شبكة الانترنت متوفرة فقط في بعض الأقسام و الإدارة .

¹حسمون شهرة ، رئيسة مصلحة المحاسبة و المالية ،مقابلة ، بتاريخ 27-04-2017، على الساعة 10:30 .

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم العمليات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T

يساهم إدخال نظام المعلومات الإدارية بدور فعال في تنمية المؤسسات و في نجاح إدارتها، و يظهر هذا الدور في توفير المعلومات المطلوبة لكافة العمليات الإدارية (عملية اتخاذ القرار، الرقابة الإدارية، التخطيط).

و بناءا على ذلك سوف يتم تحليل واقع نظام المعلومات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة و دورها في تنمية العمليات الإدارية فيها.

أولا: دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار

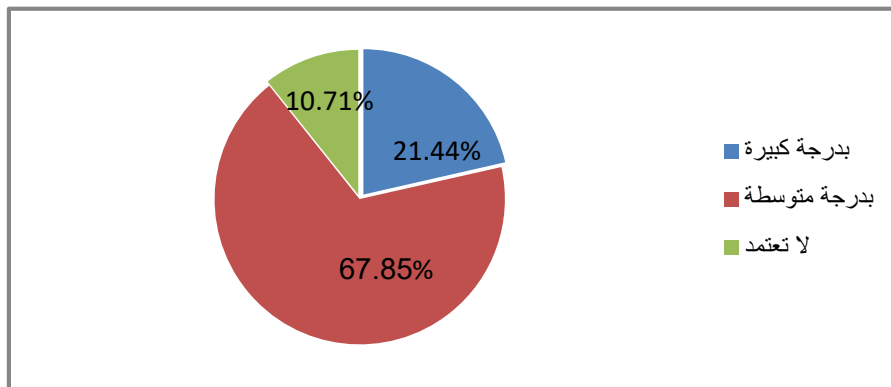
ستتم في هذه النقطة محاولة معرفة مدى دور نظم المعلومات الإدارية المتواجد في المؤسسة في رفع من فعالية القرارات المتخذة بالمؤسسة محل الدراسة :

- فيما يتعلق بالسؤال الثالث عاشر الذي أردنا من خلاله معرفة مدى اعتماد إدارة المؤسسة على نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار وهذا ما توضحه نتائج الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الجدول رقم (12):مدى اعتماد المؤسسة على نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|--------------|
| 21.44% | 6 | بدرجة كبيرة |
| 67.85% | 19 | بدرجة متوسطة |
| 10.71% | 3 | لا تعتمد |
| 100% | 28 | المجموع |

الشكل رقم 3-17:- مدى اعتماد المؤسسة على نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار



المصدر: تحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم (13) فيما يتعلق ب، هل تعتمد إدارتكم على نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار؟

من خلال إجابات عينة الدراسة، 67.85% اجابو أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، في حين أجابت نسبة 21.44% أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار، أما النسبة المتبقية بـ 10.71% أن المؤسسة لا تعتمد على نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار. يعود اختلاف الإجابات إلى اختلاف تواجد الأنظمة المعلوماتية مابين المصالح و المكاتب .

حسب النتائج المتوصل إليها سابقا، توصلنا إلى أن نظم المعلومات المتواجد في المؤسسة محل الدراسة يتميز بدرجة فعالية متوسطة، و هذا ما اثر على درجة تأثيره على عملية اتخاذ القرار، و يعود اختلاف الإجابات إلى اختلاف تواجد الأنظمة المعلوماتية مابين المصالح و المكاتب فنجد أن الذين أجابوا أن المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة في عملية اتخاذ القرار هم من فئة المصالح التي لا تعتمد على نظام المعلومات أو أنها لا تمتلك شبكة معلوماتية ما لم يساهم بشكل كبير في تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار، أما الذين أجابوا بان المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار فهم من إدارات و أعوان التحكم المتواجدين في الأقسام التي يتواجد فيها نظام المعلومات مما يستفيدون من نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالشكل المطلوب .

-ومن عينة الدراسة التي أجابت بان المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، فان الدور الذي يلعبه نظم المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار

| لا | | نعم | | الفقرة |
|--------|---------|--------|---------|--------------------------------------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 50% | 3 | 50% | 3 | تستخدمون الأساليب الإحصائية و الرياضية في عملية اتخاذ القرار |
| 16.67% | 1 | 83.33% | 5 | توفر لكم معلومات ضرورية في أي وقت . |
| 33.33% | 2 | 66.67% | 4 | تسهل نظم المعلومات عملية اختيار البدائل . |
| 16.67% | 1 | 83.33% | 5 | إدخال نظم المعلومات زاد من فعالية قراراتكم. |

المصدر: تابع لتفريغ نتائج الاستبيان لسؤال رقم(13). فيما يخص ب: إذا كانت الإجابة "بدرجة كبيرة" فما هي إسهامات نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار؟

من خلال إجابات أفراد العينة نستنتج أن:

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

-بنسبة 50% أجابوا أن المؤسسة تستخدم الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرار ،و أجابت نسبة مماثلة 50% أن المؤسسة لا تعتمد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرار ،و هذا يدل على أن هناك استخدام محدودة ليس بالنسبة العالية في استخدام هته الأساليب في عملية اتخاذ القرار .

-أما فيما يخص توفر نظام المعلومات لكافة المعلومات الضرورية في أي وقت لاتخاذ القرارات، فكانت نسبة 83.33% من إجابات أفراد العينة أن نظام المعلومات يوفر كافة المعلومات لمتخذ القرار،أما النسبة المتبقية 16.67%، أن نظام المعلومات لا يوفر كافة المعلومات لعملية اتخاذ القرار .

-أما فيما يخص عملية اختيار البدائل ،فقد كانت نسبة 66.67% من إجابات أفراد العينة أجابت ب "نعم" أي أن نظام المعلومات الحالي المتواجد في المؤسسة يساهم في عملية اختيار البدائل ،أما نسبة 33.3% أجابت ب "لا" أي أن النظام المعلوماتي في المؤسسة لم يساهم في عملية اختيار البدائل .

-أما فيما يخص زيادة فعالية اتخاذ القرار فان نسبة عالية 83.33% اجابو بان نظام المعلومات المتواجد زاد من فعالية القرار المتخذ و لنسبة المتبقية أجابت 16.67% بان النظام لم يزد من فعالية القرار المتخذ .

نستنتج من خلال النتائج المعروضة ،أن أغلبية إجابات أفراد العينة الذين اجابو أن نظم المعلومات ساهم بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرار،ما يقارب 80% من الإجابات منهم اجابو بفعالية نظام المعلومات بإيصال كافة المعلومات لمتخذ القرار عبر إيصال المعلومات و توفيرها مما يسهل من عملية اختيار البدائل و زيادة فعالية القرار المتخذ .

-أما عن الأسباب التي قدمها أفراد العينة الذين اجابو بان درجة مساهمة نظم المعلومات في عملية اختيار البدائل "بدرجة متوسطة" أو ب "لا" ،نوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (14):أسباب عدم مساهمة نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار حسب أفراد العينة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 31.18% | 7 | المؤسسة لا تعتمد كثيرا على نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار. |
| 50% | 11 | عملية اتخاذ القرار متعلقة أكثر بمعرفة و خبرة متخذ القرار. |
| 18.82% | 4 | عدم وجود معرفة كافية لاستخدام التقنيات الإحصائية و الرياضية في عملية اتخاذ القرار . |
| 100% | 22 | المجموع. |

المصدر : تابع لتحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم (13).فيما يخص ب: إذا كانت الإجابة "بدرجة متوسطة" أو " بلا تعتمد" فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

-تتضح من خلال إجابات أفراد العينة 50% أجابوا أن عملية اتخاذ القرار تتعلق أكثر بمعرفة و خبرة متخذ القرار، أما نسبة 31.18 % أجابوا أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار ، أما النسبة المتبقية 18.82% أجابت بعدم وجود معرفة كافية لاستخدام الأساليب الإحصائية .

تتضح من خلال النتائج أن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة لا تستفيد كثيرا من نظم المعلومات الإدارية و أنها مازالت قائمة على كفاءة و خبرة متخذ القرار مما يعرقل من مسار التغيير نحو الاعتماد و الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية بالشكل المطلوب.

تظهر مساهمة نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال أنها ليس هناك توازن مابين استخدام نظام المعلومات الإدارية مابين أقسام و مصالح المؤسسة، إذ نجد أن التي تتوفر على الشبكة المعلوماتية أنها في مستوى المقبول من إتاحة المعلومات و إيصالها لمتخذ القرار ، و أن نظام المعلومات المتواجد فيها ساهم في تدعيم و تنمية عملية اتخاذ القرار،ولكن ما تم تسجيله هو ضعف مستوى فعاليته بشكل عام في المؤسسة ، ومنه نستنتج أن نظم المعلومات المتواجد بالمؤسسة محل الدراسة لم يساهم بشكل كبير في تنمية عملية اتخاذ القرار التي مازالت قائمة على خبرة متخذ القرار.

ثانيا :دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية الرقابة الإدارية

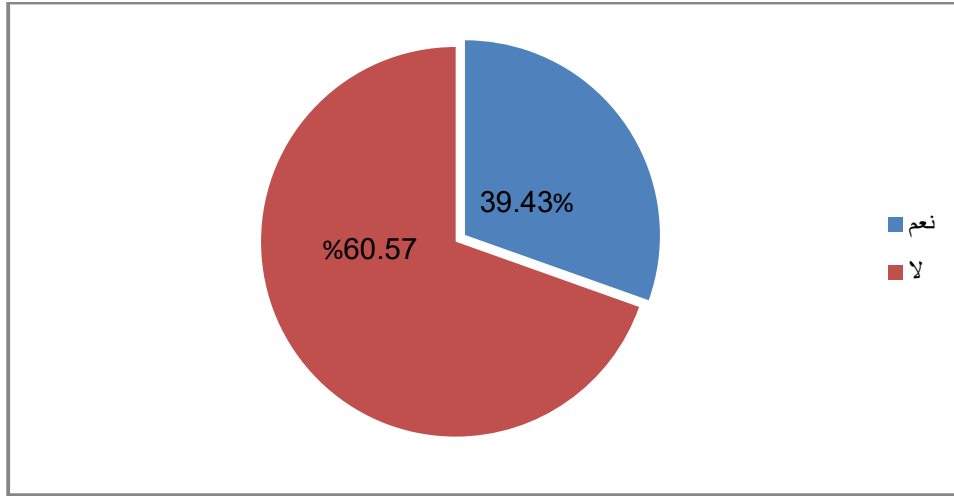
- تشكل نظم المعلومات الإدارية رقابة داخلية لكافة المعلومات و البيانات المتعلقة بأعمال و أنشطة المؤسسة ،و تدعم عملية الرقابة الإدارية بما تقدمه من معلومات دقيقة من خلال المتابعة المستمرة لعمليات و أنشطة المنظمة هذا ما يساهم في الابتعاد عن الانحرافات و الأخطاء الحاصلة أثناء جمع البيانات التي تشكل أو تعرقل العملية الإدارية في تحقيق النتائج المرجوة منها .

-فيما يخص واقع نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة و دورها كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات عن الأنشطة و المستويات الإدارية فسيتم عرض النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له.

الجدول رقم (15):مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات عن المؤسسة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 39.43% | 11 | نعم |
| 60.57% | 17 | لا |
| 100% | 28 | المجموع |

الشكل رقم 3-18:- مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات عن المؤسسة



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (14). فيما يتعلق هل تستخدمون نظم المعلومات الإدارية كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات عن أنشطة و وظائف المنظمة ؟

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة نستنتج أن نسبة 60.57% اجابو بأنهم لا يستخدمون نظم المعلومات الإدارية كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات عن الأنشطة و المستويات الإدارية أي انه نظام المعلومات الحالي المتواجد في المؤسسة لا يتوفر على نظام الرقابة من مدخلات و مخرجات النظام و أن و جدت فهي غير متطورة و كافية للمهام المطلوب ،في حين أجابت نسبة 39.43 أن هناك استخدام لنظام المعلومات كأداة للرقابة الداخلية و هذا يعود إلى اختلاف تواجد نظام المعلومات المحوسبة ما بين أقسام ومصالح المؤسسة .

-أما فيما يخص توفر النظام على نظام امن المعلومات حسب إجابات أفراد العينة الذين اجابو باستخدام نظام المعلومات كأداة للرقابة الداخلية فان النتائج يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم(16):مدى توفر نظم المعلومات الإدارية على نظام امن المعلومات

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 90% | 10 | نعم |
| 10% | 1 | لا |
| 100 | 11 | المجموع |

المصدر : تابع لتحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم (14). فيما يتعلق إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فهل يتوفر هذا النظام على نظام امن المعلومات ؟

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الإجابات أجابوا بان النظام يتوفر على نظام امن المعلومات و هذا بنسبة 90 % و هذا يعني توفر الرقابة على مدخلات و مخرجات النظام مما يسمح بمعالجة الأخطاء و الانحرافات، أما النسبة المتبقية ب 10% اجابو بان النظام لا يتوفر على نظام امن المعلومات .

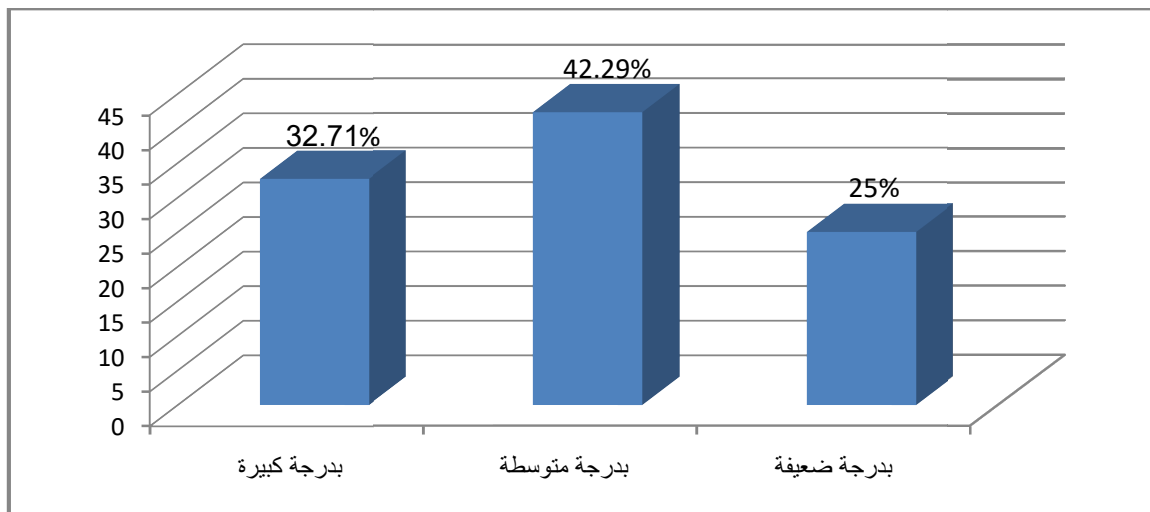
إذن من خلال هذه النتائج نستنتج أن هناك اختلاف و تفاوت في الإجابات ، و هذا يعود إلى أن هناك بعض الأقسام فيها برامج معلوماتية أما الأقسام الأخرى فلا تتوفر على هذه البرامج ، كما أن هذه الآراء تتوافق مع ما تم التوصل إليه أثناء تشخيص نظام المعلومات في المؤسسة ، حيث وجدنا أن الأقسام التي تتوفر على شبكة المعلومات لديها نظام امن المعلومات التي هي على مستوى مقبول من الفعالية خاصة إذا توفرت الموارد اللازمة التي تتحكم في استخدام هذه التكنولوجيا .

أما فيما يخص عملية الرقابة الإدارية كعملية إدارية، سيتم توضيح دور نظم المعلومات الإدارية في دعم وتطوير عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة في النتائج التي يتم توضيحها في الجدول التالي و التمثيل البياني له

الجدول رقم (17): دور نظم المعلومات الإدارية في تنمية مجال الرقابة الإدارية

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|--------------|-------------------|-------------------|
| بدرجة كبيرة | 9 | 32.71% |
| بدرجة متوسطة | 12 | 42.29% |
| بدرجة ضعيفة | 7 | 25% |
| المجموع | 28 | 100% |

الشكل رقم 3-19:- دور نظم المعلومات الإدارية في تنمية مجال الرقابة الإدارية



المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (15). هل زاد استخدام نظم المعلومات الإدارية في تنمية مجال الرقابة الإدارية؟

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

تبين النتائج في الشكل أعلاه ،حسب إجابات أفراد العينة أن دور نظم المعلومات الإدارية في تنمية الرقابة الإدارية في المؤسسة أجابوا بنسبة 42.2% بدرجة متوسطة ،أما نسبة 32.71% أجابو نظم المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في الرقابة الإدارية، أما النسبة المتبقية ب 25 % أن هناك مساهمة ضعيفة في دور نظم المعلومات للرقابة الإدارية .

-أما فيما يخص درجة مساهمة نظم المعلومات في دعم وتنمية الرقابة الإدارية حسب إجابات أفراد العينة الذين اجابو بان استخدام نظام المعلومات داخل المؤسسة زاد بدرجة كبيرة في تنمية مجال الرقابة الإدارية فان النتائج يتم توضيحها حسب الاقتراحات المقدمة في الجدول التالي :

الجدول رقم (18):إسهامات نظم المعلومات الإدارية في تنمية الرقابة الإدارية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 11.11% | 1 | معرفة الانحرافات عن كل أنشطة المنظمة |
| 11.11% | 1 | هناك دليل يسمح بتحديد أسباب الأخطاء و كيفية معالجتها بسرعة . |
| 11.11% | 1 | نظام المعلومات يضمن البدائل المناسبة و السليمة في تصحيح الانحرافات . |
| 66.67% | 6 | كل ما سبق ذكره |
| 100% | 9 | المجموع . |

المصدر: تابع لتفريغ نتائج الاستبيان لسؤال رقم (15)،فيما يخص ب: إذا كانت الإجابة "بدرجة كبيرة"،فما هي إسهامات نظم المعلومات الإدارية في تنمية الرقابة الإدارية بالمؤسسة ؟

نستنتج أن نسبة 66.67% من أفراد العينة، أجابوا بشمولية العناصر المقترحة ،بان نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة يساهم في معرفة الانحرافات عن كل أنشطة المنظمة و أن هناك دليل يسمح بتحديد أسباب الأخطاء و كيفية معالجتها بسرعة و انه يضمن البدائل السليمة و المناسبة في تصحيح الانحرافات بينما النسب الأخرى المتبقية فاجابو بنسب مماثلة ب 11.11 للاقتراحات المقدمة .

نستنتج أن الشبكة المعلوماتية المتواجدة في بعض الأقسام من المؤسسة ساهمت بدرجة مقبولة في تنمية مجال الرقابة الإدارية من ناحية توفير المعلومات بأكثر دقة و سرعة متابعة العمليات و تقليص الأخطاء و معالجتها ،لكن تطبيقات نظم المعلومات في المؤسسة عامة على مجال الرقابة الإدارية فهي ليست بالدرجة المطلوبة و غير متطورة و مازالت في إطارها التقليدي الذي يأخذ الكثير من الوقت و من الإجراءات .

ثالثا: دور نظم المعلومات الإدارية في مجال دعم عملية التخطيط

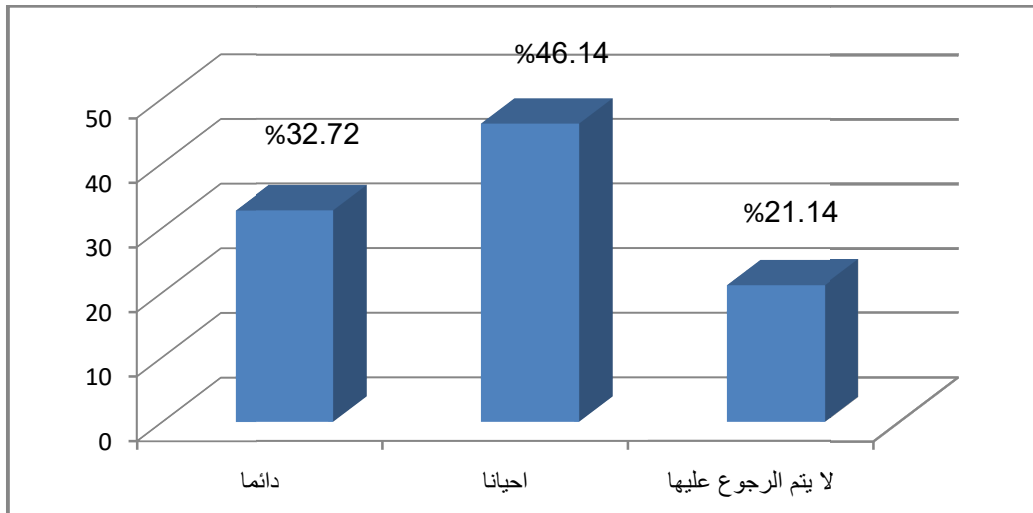
تعد نظم المعلومات الإدارية بمثابة أداة من الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها عملية التخطيط، حيث ساهمت في إضفاء المنهجية العلمية عند التخطيط للعمل الإداري و توصيل كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة ، ما يساهم في رسم المسار الصحيح للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها و سعيا نحو التطور و الازدهار .

فيما يخص دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية التخطيط بالمؤسسة محل الدراسة ،سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الجدول رقم (19): دور نظم المعلومات الإدارية في مجال دعم عملية التخطيط

| التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------------------|
| 32.72% | 9 | دائما |
| 46.14% | 13 | أحيانا |
| 21.14% | 6 | لا يتم الرجوع عليها |
| 100% | 28 | المجموع |

الشكل رقم 3-20:- دور نظم المعلومات الإدارية في مجال دعم عملية التخطيط



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (16). فيما يخص: أثناء عملية التخطيط هل يتم الرجوع لنظم المعلومات الإدارية لمعرفة أحوال المنظمة الماضية و الحاضرة و التنبؤ للاحتياجات المستقبل؟

من خلال إجابات أفراد العينة، اجابو بنسبة 46.14% بأن أثناء عملية التخطيط يتم الرجوع أحيانا إلى نظام المعلومات لمعرفة أحوال المؤسسة الماضية و الحاضرة و التنبؤ للاحتياجات المستقبلية ،أما نسبة

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

32.72% أجابت بدائما يتم الرجوع إلى نظم المعلومات أثناء عملية التخطيط، أما النسبة المتبقية 21.14% أجابت بأنه لا يتم الرجوع إلى نظام المعلومات أثناء عملية التخطيط .

نستنتج انه لا يتم الرجوع إلى نظام المعلومات بشكل كبير أثناء عملية التخطيط للمؤسسة فهذه الأخيرة قائمة على أساسا على الرؤى الإستراتيجية للمديرين التنفيذيين و رؤاهم الشخصية. و الفئة التي أجابت بأنه يتم دائما الرجوع إلى نظام المعلومات الإدارية أثناء عملية التخطيط هم من فئات الإطارات في المصالح التي تستفيد من نظم المعلومات الإدارية.

المطلب الثالث :اثر نظم المعلومات الإدارية على إدارة و تنمية الموارد البشرية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

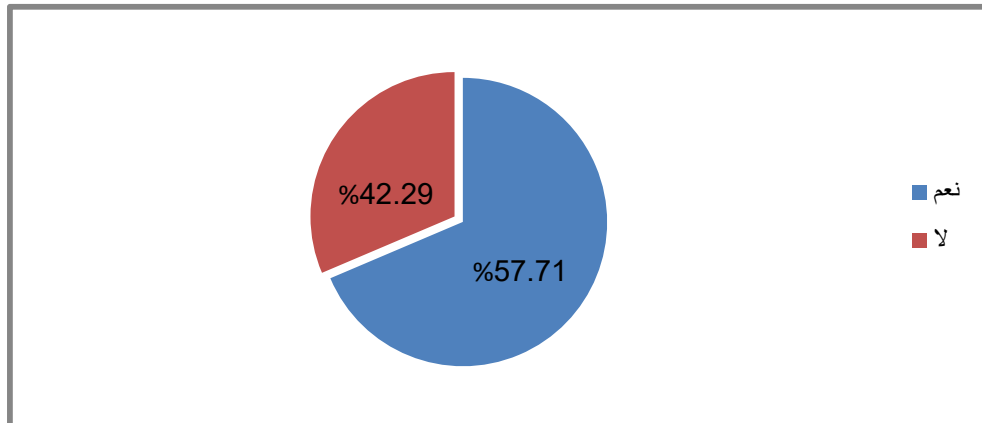
سيتم في هذه النقطة محاولة دراسة مدى تأثير نظام المعلومات الإدارية المتواجد في المؤسسة على فعالية إدارة الموارد البشرية و تنميتها، من خلال تحليل إجابات المسؤولين المتعلقة بنظام المعلومات و علاقتها بتسيير و تنمية الموارد البشرية .

-فيما يخص وجود نظام المعلومات خاص بالموارد البشرية ، سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي و

التمثيل البياني له الجدول رقم (20):مدى توفر المؤسسة على نظام المعلومات خاص بالموارد البشرية

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|---------|-------------------|-------------------|
| نعم | 16 | 57.71% |
| لا | 12 | 42.29% |
| المجموع | 28 | 100% |

الشكل رقم3-21:-مدى توفر المؤسسة على نظام المعلومات خاص بالموارد البشرية



المصدر:تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم(17)،هل تعتمد مؤسستكم على نظام معلومات خاص بالموارد البشرية؟

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

استنادا للنتائج أعلاه،نسبة 57.71% أجابت أن المؤسسة لديها نظام معلومات خاص بالموارد البشرية في حين أجاب 42.29% من عينة الدراسة أن المؤسسة لا تعتمد على نظام المعلومات فيما يخص بتسيير الموارد البشرية .

يمكن أن نستنتج من خلال هذه النتائج أن هناك تفاوت في إجابات أفراد العينة حول توفر نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يدل على أن هناك فئة ليس على دراية بوجود هذا النوع من نظم المعلومات و من خلال الملاحظة الميدانية ، لاحظنا أن نظام معلومات الموارد البشرية لم يشمل جميع محاور تسيير الموارد البشرية .

-أما فيما يخص أهم الميزات التي يحققها نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية حسب إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بأن هناك نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (21):أهم الميزات التي يحققها نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------|
| 68.75% | 11 | توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين |
| 6.25% | 1 | تقديم طلبات التوظيف الكترونيا |
| 12.5% | 2 | عملية تخطيط الموارد البشرية تتم عن طريق ملفات الكترونية . |
| 12.5% | 2 | يتم متابعة أداء الموظفين من قبل المشرف الكترونيا . |
| 100% | 16 | المجموع |

المصدر : تابع تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (17).فيما يتعلق ،إذا كانت الإجابة" بنعم"،ماهي أهم الميزات التي يحققها نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية ؟

توضح نتائج الجدول أعلاه، 68.75% من إجابات أفراد العينة بان أكثر ميزة يحققها نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة في تسيير الموارد البشرية هو توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين ،ثم تليها نسبة 12.5% أجابوا أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتم عن طريق ملفات الكترونية ،و تليها نسبة مماثلة بـ 12.5% اجابو بأنه يتم متابعة الموظفين من قبل المشرف الكترونيا ،أما النسبة المتبقية بـ6.25% فأجابت بان نظام المعلومات يساهم في تقديم طلبات التوظيف الكترونيا .

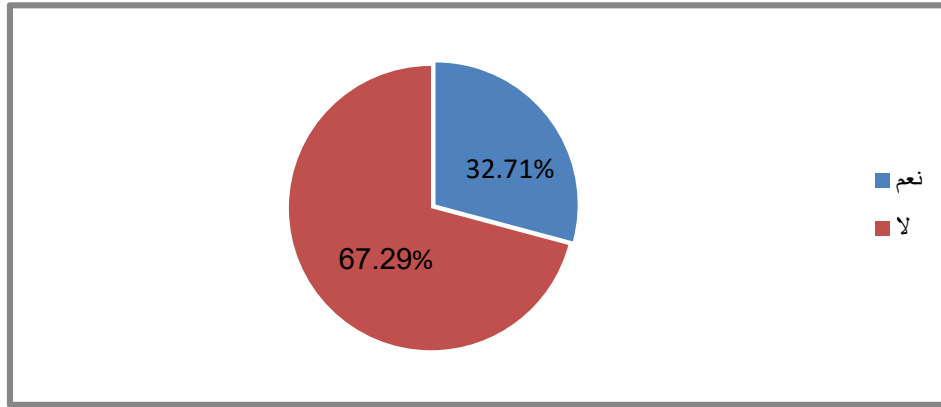
من خلال القراءة للنتائج نستنتج أن الميزة الأكثر إسهاما لنظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية هي توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين هذه الميزة تسمح بمتابعة الموظفين الكترونيا منذ دخولهم إلى المؤسسة إلى خروجهم ،لكن ما نلاحظه أن فعالية و تطور نظم المعلومات في المحاور لتسيير الموارد البشرية ناقصة ليست بالفعالية المطلوبة فمازالت اغلب المعلومات الإدارية تدار بالشكل التقليدي .

-أما فيما يخص توفر المؤسسة على كوادر بشرية متخصصة في نظام المعلومات، سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له:

الجدول رقم (22):مدى توفر المؤسسة على كوادر بشرية متخصصة في نظم المعلومات

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|---------|-------------------|-------------------|
| نعم | 9 | %32.71 |
| لا | 19 | %67.29 |
| المجموع | 28 | %100 |

الشكل رقم 3-22:- مدى توفر المؤسسة على كوادر بشرية متخصصة في نظم المعلومات



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (19). فيما يتعلق ،هل تتوفر مؤسستكم على متخصصين في نظم المعلومات ؟

نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة 67.29% أجابوا أن المؤسسة لا تتوفر على متخصصين في نظام المعلومات ،أما النسبة المتبقية 32.71% فأجابت أن المؤسسة تتوفر على متخصصين في نظام المعلومات و هؤلاء من فئة إطارات و عمال التحكم في النظام الآلي .

-أما الأسباب التي قدمها المستجوبون بأن المؤسسة لا تتوفر على متخصصين في نظام المعلومات فسيتم توضيحه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): أسباب عدم توفر المؤسسة على متخصصين في نظم المعلومات الإدارية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 21% | 4 | عدم وجود عنصر بشري مؤهل لإدارة و تصميم نظام المعلومات . |
| 27% | 5 | المؤسسة لا تهتم كثيرا باستقطاب المتخصصين في تشغيل أنظمة المعلومات |
| 5% | 1 | المؤسسة لا تقوم بعقد دورات تدريبية بتأهيل موردها البشري المتاح . |
| 47% | 9 | تكامل العناصر. |
| 100% | 19 | المجموع. |

المصدر: تابع تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (19). إذا كانت الإجابة ب "لا"، فما هي الأسباب في ذلك؟

من خلال إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بان المؤسسة لا تتوفر على متخصصين في نظام المعلومات الإدارية أجابت نسبة 47% بتكامل العناصر أي أن المؤسسة لا تتوفر على عنصر بشري مؤهل لإدارة و تصميم نظام المعلومات و لا تهتم كثيرا باستقطاب المتخصصين في تشغيل أنظمة المعلومات و لا تقوم بدورات تدريبية في تأهيل مواردها البشرية المتاحة بمعنى أن إدارة الموارد البشرية ليس لديها استراتيجيات عمل لجلب و إتاحة الكوادر المتخصصة في هذا المجال ،أما النسب المتبقية فنسبة 27% اجابو أن المؤسسة لا تهتم كثيرا في استقطاب المتخصصين في تشغيل أنظمة المعلومات و نسبة 21% اجابو بوجود عنصر بشري مؤهل ،أما النسبة المتبقية المتمثلة في 5% اجابو أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية في تأهيل مواردها البشرية المتاحة.

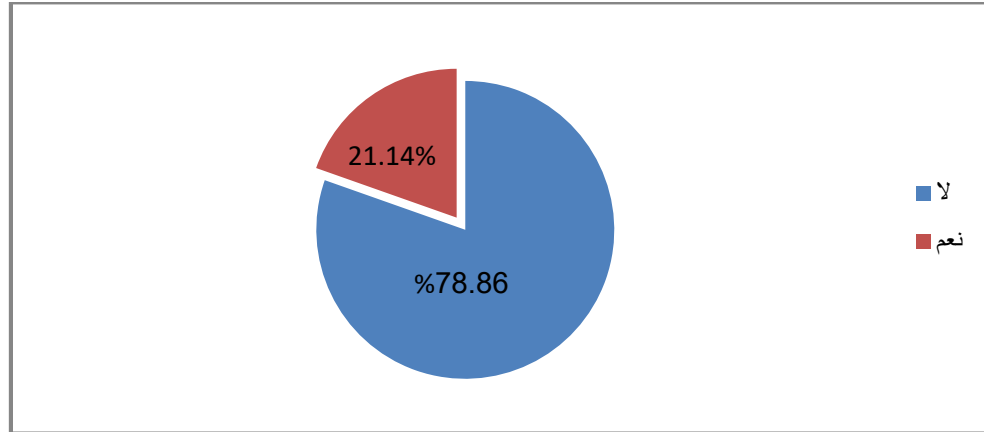
ما نلاحظه من الإجابات أن المؤسسة محل الدراسة تعاني نقص كبير في استقطاب المتخصصين من الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية ،و عدم وجود استراتيجيات و خطط من طرف الإدارة للعمل على جلب هته الموارد المتخصصة .

-أما فيما يخص دعم الإدارة لعقد دورات تدريبية في مجال نظام المعلومات الإدارية فسيتم توضيح ذلك في الجدول التالي و التمثيل و البياني له:

الجدول رقم (24): مدى دعم الإدارة لعقد دورات تدريبية في مجال نظام المعلومات الإدارية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 21.14% | 6 | نعم |
| 78.86% | 22 | لا |
| 100% | 28 | المجموع |

الشكل رقم 3-23:- مدى دعم الإدارة لعقد دورات تدريبية في مجال نظم المعلومات



المصدر:تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (19) ، هل تدعم الإدارة عقد دورات تدريبية في مجال نظم المعلومات الإدارية؟ من خلال اجابات افراد العينة ،نسبة 78.86% اجابوا ان الادارة "لا" تدعم عقد دورات تدريبية في مجال نظام المعلومات ،بينما النسبة المتبقية 21.14 % بان الادارة "نعم" تدعم عقد دورات تدريبية في مجال نظام المعلومات و هته الفئة هم من فئات الاطارات و اعوان التحكم الذين استفادوا من دورات تدريبية في هذا المجال قامت بها المؤسسة في فترة معينة .

و ما لاحظناه في دراستنا الميدانية ان الموظفين يفضلون التعامل مع الاوراق و المستندات رغم ان اجهزة الكمبيوتر متوفرة ، و هذا لقلّة كفاءتهم في استخدام التكنولوجيات الحديثة و عدم توفر شبكة الانترنت .

-اما فيما يخص دور نظم المعلومات الادارية المتواجد في المؤسسة محل الدراسة في تنمية عملية التدريب سيتم توضيح النتائج في الجداول التالية :

فيما يخص تحديد احتياجات الفرد التدريبية :

الجدول رقم (25):دور نظم المعلومات الإدارية في تحديد احتياجات الفرد التدريبية

| الاجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|---------------|-------------------|-------------------|
| بدرجة كبيرة | 2 | 7.15% |
| -بدرجة متوسطة | 16 | 57.14% |
| بدرجة ضعيفة | 10 | 35.71% |
| المجموع | 28 | 100% |

المصدر : تابع تحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم(20).

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بزراع بن خدة

حسب نتائج الجدول ،اجابت نسبة 57.14% بان نظام المعلومات يساهم بدرجة متوسطة في تحديد احتياجات الفرد التدريبية ،بينما تجابت نسبة 35.71% ان هناك مساهمة ضعيفة لنظام المعلومات في تحديد احتياجات الفرد التدريبية ،اما النسبة المتبقية ب 7.15% ان نظام المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في تحديد احتياجات الفرد التدريبية.

فيما يخص تقييم عملية التدريب :

سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (26):دور نظم المعلومات في تقييم عملية التدريب

| الاجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|--------------|-------------------|-------------------|
| بدرجة كبيرة | 3 | 10.57% |
| بدرجة متوسطة | 14 | 50% |
| بدرجة ضعيفة | 11 | 39.43% |
| المجموع | 28 | 100% |

المصدر : تابع لتحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم(20).

من خلال اجابات افراد العينة ،نسبة 50% اجابت بان مساهمة نظام المعلومات في تقييم عملية التدريب بدرجة متوسطة ،بينما اجابت نسبة 39.43% بان نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة ساهم بدرجة ضعيفة في تقييم عملية التدريب ،اما النسبة المتبقية ب 10.57% بان نظام المعلومات ساهم بدرجة كبيرة في تقييم عملية التدريب .

-اما فيما يخص تطوير البرنامج التدريبي :

سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (27):دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير البرنامج التدريبي

| الاجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|--------------|-------------------|-------------------|
| بدرجة كبيرة | 5 | 17.85% |
| بدرجة متوسطة | 12 | 42.87% |
| بدرجة ضعيفة | 11 | 39.43% |
| المجموع | 28 | 100% |

المصدر : تابع لتحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم(20).

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

من خلال نتائج الجدول التالي ،اجابت نسبة 42.87% ان نظام المعلومات ساهم بدرجة متوسطة في عملية تطوير البرنامج التدريبي ،بينما اجابت نسبة 39.43% ان نظام المعلومات ساهم بدرجة ضعيفة في عملية تطوير البرنامج التدريبي ،بينما النسبة المتبقية ب 17.85% ان نظام المعلومات ساهم بدرجة كبيرة في عملية تطوير البرنامج التدريبي .

فيما يخص توفير قاعدة معلومات للمتدربين :

يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (28):دور نظم المعلومات الإدارية في توفير قاعدة بيانات للمتدربين

| الاجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|--------------|-------------------|-------------------|
| بدرجة كبيرة | 2 | 7.15% |
| بدرجة متوسطة | 14 | 50% |
| بدرجة ضعيفة | 12 | 42.85% |
| المجموع | 28 | 100% |

المصدر : تابع تحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم(21).

من خلال اجابات افراد العينة،اجابت نسبة 50% ان نظام المعلومات يوفر قاعدة معلومات للمتدربين بدرجة متوسطة ، و نسبة 42.85% اجابت انه يساهم بدرجة ضعيفة في توفير قاعدة معلومات للمتدربين ، و النسبة المتبقية ب7.15% اجابت أن هناك مساهمت كبيرة لنظام المعلومات الحالي المتواجد في المؤسسة في توفير قاعدة بيانات للمتدربين .

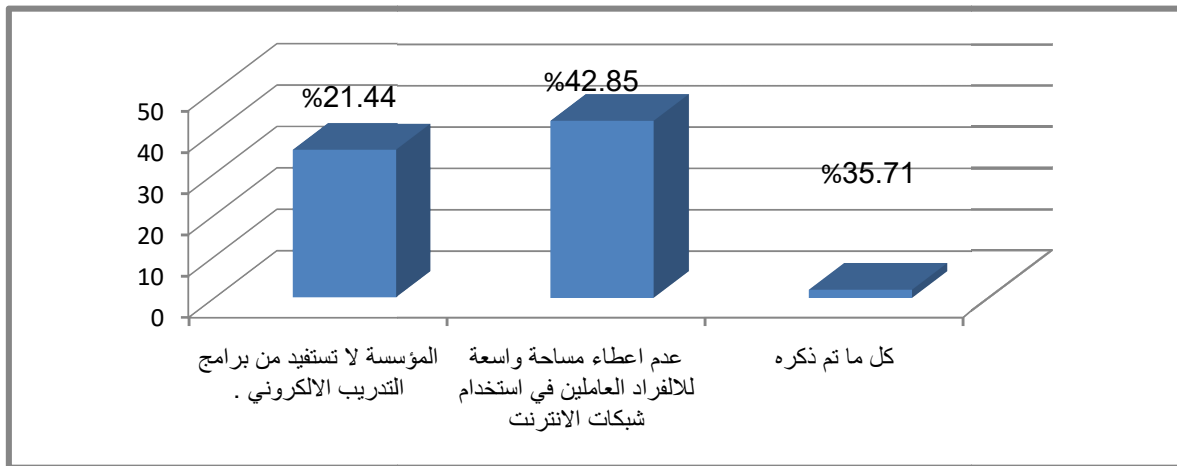
ومنه نستنتج من خلل عرض نتائج افراد العينة الذين أجابوا بان نظام المعلومات الادارية يساهم في تنمية عملية التدريب فان مايقارب نسبة 80 ادلو بان مساهمته متوسطة و ليس بدرجة كبيرة سواء في تحديد احتياجات الفرد التدريبية ،او تقييم عملية التدريب ،او تطوير البرنامج التدريبي ،او توفير قاعدة معلومات للمتدربين حيث تظهر مساهمة نظم المعلومات فيها ناقصة و لم يتم الاستفادة من التقنيات و الاساليب الجديدة التي تتيحها هته النظم في تطوير و تنمية القدرات البشرية داخل المؤسسة .

-اما الاسباب التي قدمها المستجوبون الذين ادلوا بان مساهمة نظم المعلومات المتواجد في المؤسسة ضعيفة في تنمية عملية التدريب و النتائج يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): الأسباب التي قدمها المستجوبون بان مساهمة نظم المعلومات ضعيفة في تنمية عملية التدريب بالمؤسسة

| الاجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| عملية التدريب في المؤسسة غير قائمة على نظام المعلومات . | / | / |
| المؤسسة لا تستفيد من برامج التدريب الالكتروني. | 3 | %21.44 |
| عدم اعطاء مساحة واسعة للأفراد العاملين في استخدام شبكات الانترنت . | 6 | %42.85 |
| كل ماتم ذكره | 5 | %35.71 |
| المجموع | 14 | %100 |

الشكل رقم 3-24:- الأسباب التي قدمها المستجوبون بان مساهمة نظم المعلومات ضعيفة في تنمية عملية التدريب بالمؤسسة



المصدر : تابع تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (20). اذا كانت الاجابة "بدرجة ضعيفة " ،فما هي الاسباب حسب رايك ؟

يتبين من إجابات أفراد العينة ،أن نسبة %42.85 اجابو بعدم إعطاء مساحة واسعة للأفراد العاملين في استخدام شبكات الانترنت ،أما نسبة %35.71 أجابت بتكامل العناصر السابقة أي أن عملية التدريب في المؤسسة غير قائمة على نظام المعلومات ،و أن المؤسسة لا تستفيد من برامج التدريب الالكتروني ،و عدم إعطاء مساحة واسعة للأفراد العاملين في استخدام شبكة الانترنت والنسبة المتبقية %21.44 أجابت المؤسسة لا تستفيد من برامج التدريب الالكتروني .

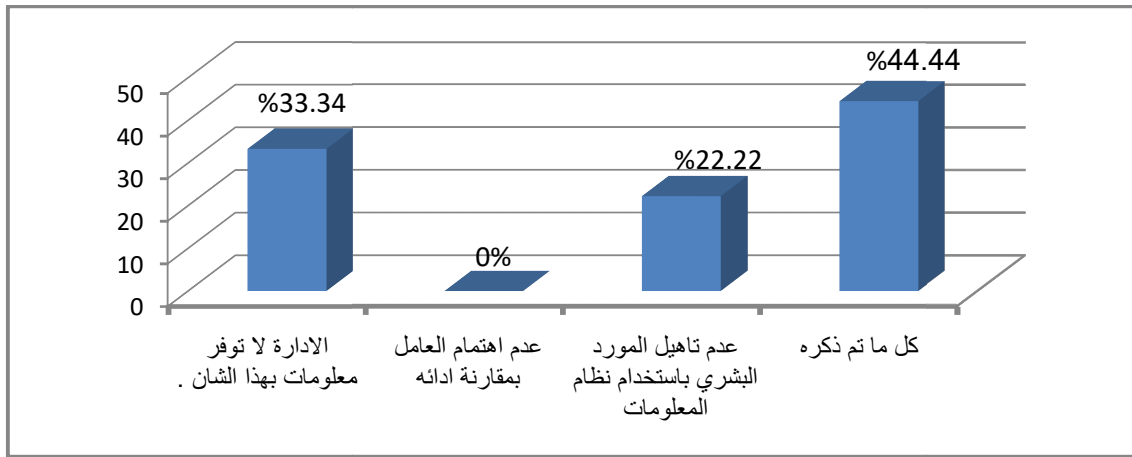
-أما فيما يخص استطاعة أي عامل مقارنة أدائه السابق بأدائه الحالي من خلال نظام المعلومات الإدارية نستنتج النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

الجدول رقم (30): مدى استطاعة أي عامل مقارنة أداؤه السابق بأدائه الحالي من خلال نظم المعلومات الإدارية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-----------|
| 21.14% | 6 | في أي وقت |
| 46.14% | 13 | أحيانا |
| 32.72% | 9 | لا يستطيع |
| 100% | 28 | المجموع |

الشكل رقم 3-25:- مدى استطاعة أي عامل مقارنة أداؤه السابق بأدائه الحالي من خلال نظم المعلومات الإدارية



المصدر: تحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم (21). هل يستطيع أي عامل من خلال نظم المعلومات الإدارية مقارنة أداؤه الحالي بأدائه السابق؟

حسب إجابات أفراد العينة، 44.44% اجابو بـ كل ما سبق ذكره أي أن الإدارة لا توفر معلومات بهذا الشأن، و عدم اهتمام العامل بمقارنة أداؤه، و عدم تأهيل الموارد البشرية لاستخدام نظام المعلومات، أما النسبة التي تليها بـ 33.34% اجابو أن الإدارة لا توفر معلومات بهذا الشأن، ثم تليها نسبة 22.22% بعدم وجود تأهيل الموارد البشرية في استخدام نظام المعلومات. و لم تكن هناك أي نسبة لإجابة عدم اهتمام العامل بمقارنة أداؤه و يمكن إدراجها في إجابة افراد العينة الذين اجابو بكل ما تم ذكره .

نستنتج من خلال عرض النتائج أعلاه، أن عملية التدريب في المؤسسة غير قائمة بشكل كبير على نظام المعلومات الإدارية، و هناك مساهمة محدودة في تطوير البرامج التدريبية إذ نجدها في الأقسام التي تتوفر على الشبكة المعلوماتية لنظامها المعلوماتي، لكن عموما هناك نقص في العملية التدريبية داخل المؤسسة خاصة مع عدم توفر شبكة الانترنت التي تساهم بشكل كبير في تطوير البرامج التدريبية و رفع من قدرات الموظفين ذاتيا.

المطلب الرابع: دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث التغييرات التنظيمية بمؤسسة E.A.T.I.T

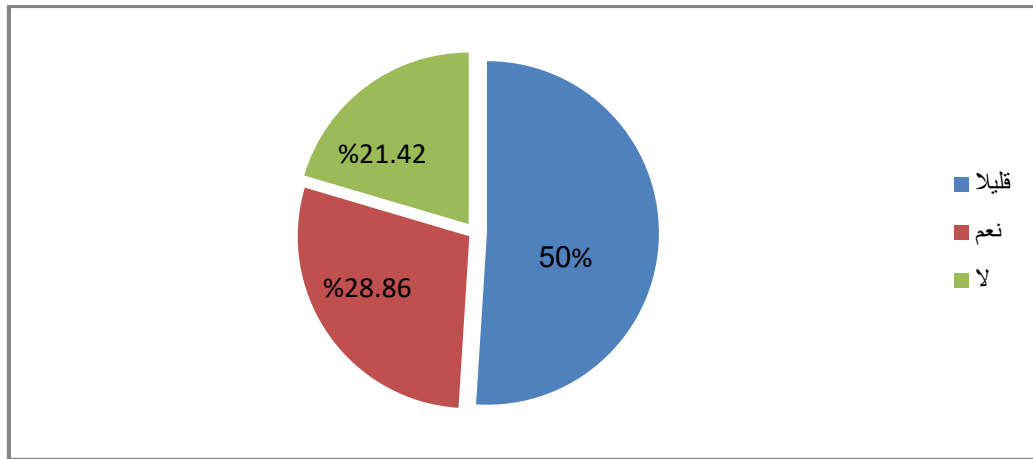
تلعب نظم المعلومات الإدارية دورا مهما في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة و هذا لما لهذه النظم من متطلبات ضرورية لإحداث التغيير في إجراءات و عمليات المؤسسة و تحويلها من النمط التقليدي إلى النمط الحديث في التسيير تماشيا مع متطلبات البيئة المتغيرة و توجيه المؤسسة نحو الاستمرار و التقدم.

فيما يخص دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة E.A.T.I.T سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي و التمثيل البياني له :

الجدول رقم (31): دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث تغييرات تنظيمية بالمؤسسة

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|---------|-------------------|-------------------|
| نعم | 8 | 28.86% |
| قليلا | 14 | 50% |
| لا | 6 | 21.42% |
| المجموع | 28 | 100% |

الشكل رقم 3-26:- دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث تغييرات تنظيمية بالمؤسسة



المصدر: تفرغ نتائج الاستبيان للسؤال (22). هل استخدام نظم المعلومات الإدارية ساهم في إحداث تغييرات تنظيمية بالمؤسسة؟

من خلال إجابات أفراد العينة فإن 50% اجابو بان نظام المعلومات الإدارية المتواجد في المؤسسة احدث تغييرات تنظيمية قليلة في المؤسسة ،أما نسبة 28.86% اجابو "بنعم" أن استخدام نظام المعلومات احدث تغييرات تنظيمية في المؤسسة ،أما النسبة المتبقية ب 21.42% اجابو بأنه لم تحدث تغييرات تنظيمية بسبب استخدام نظام المعلومات .

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

-حسب إجابات أفراد العينة الذين اجابو "بنعم" أو "قليلا" بان استخدام نظام المعلومات الإدارية احدث تغييرات تنظيمية في المؤسسة فان أهم الميزات التي يحققها سيتم توضيحها في الجداول التالية :

فيما يخص إتاحة المعلومات لكافة المستويات الإدارية:

الجدول رقم (32):مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في إتاحة كافة المعلومات للمستويات الإدارية

| التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 19 | %86.64 | نعم |
| 3 | %13.36 | لا |
| 22 | %100 | المجموع |

المصدر : تابع تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال (21).

حسب إجابات أفراد العينة، فان نسبة %86.64 اجابو نظام المعلومات الإدارية تتيح كل المعلومات للمستويات الإدارية ،و بنسبة %13.36 اجابو بعدم إتاحة كل المعلومات للمستويات الإدارية .

فيما يخص تقليص حجم و دور الإدارة الوسطى :

سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (33):دور نظم المعلومات في تقليص حجم و دور الإدارة الوسطى

| التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 11 | 50 | نعم |
| 11 | 50 | لا |
| 22 | 100 | المجموع |

المصدر : تابع تفريغ لنتائج الاستبيان للسؤال (21).

حسب إجابات أفراد العينة ،فان النسب متساوية في الإجابات ، حيث أجابت 50 % بان نظام المعلومات ساهم في تقليص حجم و دور الإدارة الوسطى ،أما نسبة %50 الأخرى ب "لا" أي انه ليس هناك تقليص لحجم ودور الإدارة الوسطى .

فيما يخص تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار :

سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): دور نظم المعلومات في تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار

| التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 45.55% | 10 | نعم |
| 54.45% | 12 | لا |
| 100% | 22 | المجموع |

المصدر : تابع لتفريغ نتائج الاستبيان للسؤال (21).

من خلال نتائج الجدول، أجابت نسبة 54.45% من أفراد ب "لا"، أي أن نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة لم يعزز اللامركزية في اتخاذ القرار، بينما 45.55% اجابو بنعم أي أن هناك تعزيز للامركزية في عملية اتخاذ القرار .

أما فيما يخص إحداث وحدات تنظيمية جديدة :

فيتم توضيح النتائج في الجدول التالي :

الجدول (35) :دور نظم المعلومات في إحداث وحدات تنظيمية جديدة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|---------|
| 36.64% | 8 | نعم |
| 63.36% | 14 | لا |
| 100% | 22 | المجموع |

المصدر : تابع لتفريغ نتائج الاستبيان للسؤال (21).

نستنتج من إجابات أفراد العينة، أن نسبة 63.36% اجابو بعدم إحداث تحولات تنظيمية جديدة في المؤسسة، بينما أجابت نسبة 36.64% بان هناك إحداث وحدات تنظيمية جديدة .

-أما فيما يخص التخلي عن التنظيم الهرمي في المؤسسة و الاعتماد على التنظيم الشبكي :

الجدول رقم (36):مدى مساهمة نظم المعلومات في التخلي عن التنظيم الهرمي و الاعتماد على التنظيم الشبكي

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|---------|-------------------|-------------------|
| نعم | 2 | 10 |
| لا | 20 | 90 |
| المجموع | 22 | 100 |

المصدر : تابع لتفريغ نتائج الاستبيان للسؤال (21).

من خلال إجابات أفراد العينة، أن أغلبية الإجابات بـ 90% اجابو ب لا أي أن المؤسسة لا تعتمد على التنظيم الشبكي و مازالت في تنظيمها الهرمي، أما النسبة المتبقية بـ 10% اجابو بنعم .

-أما فيما يخص إحداث عمليات دمج أو تقسيم في الأقسام:

الجدول رقم (37):مدى مساهمة نظم المعلومات في إحداث عمليات دمج أو تقسيم في المؤسسة

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|---------|-------------------|-------------------|
| نعم | 19 | 86.64% |
| لا | 3 | 13.36% |
| المجموع | 22 | 100% |

المصدر : تابع لتفريغ نتائج الاستبيان للسؤال (24).

أجابت نسبة 86.64% من عينة الدراسة ب أن نظام المعلومات ساهم في إحداث عمليات دمج و تقسيم في الأقسام، بينما أجابت نسبة 13.36% بأنه لم يحدث أي هناك لدمج و تقسيم للأقسام.

من خلال جميع النتائج المعروضة أعلاه نستنتج أن نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة احدث بعض التغييرات التنظيمية التي ساهمت في تفعيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و المتمثلة في إتاحة المعلومات لكافة المستويات الإدارية و تراجع دور الإدارة الوسطى و تقليص المسافة ما بين المستويات الإدارية، و بحيث نجد أن من أهم متطلبات نظم المعلومات الإدارية وجود تنظيم شبكي و القضاء على هرمية الهيكل التنظيمي. لكن عموما ما يتضح أن المؤسسة مازالت تعتمد على التنظيم الهرمي الذي يعرقل تدفق المعلومات بالشكل المطلوب زيادة إلى المركزية في عملية اتخاذ القرارات و هذا ما ينقص من فعالية نظم المعلومات الإدارية و عدم الاستفادة منه بالشكل المطلوب داخل إدارة المؤسسة.

حسب ما تم التوصل إليه سابقا أن النظام المعلوماتي المتواجد في المؤسسة محل الدراسة غير مطور بشكل كبير و متوسط الفعالية ،لذا فان دوره في تنمية العمليات الأساسية للإدارة و الهياكل الإدارية نجدها ليس بالدرجة الكبيرة .لكن ما نستنتجه من داخل الأقسام و المصالح التي تتوفر على الشبكة المعلوماتية الداخلية ،أنها تتميز عن الأقسام و الهياكل الإدارية الأخرى من دور و إسهام نظامها المعلوماتي في دعم وظائفها الإدارية من خلال تسهيل و تبسيط العمليات و تسهيل عملية اختيار البدائل لمتخذ القرار و توفير الأساليب الإحصائية التي توصله إلى القرار الصحيح و السليم ، و إتاحة الخطط الإستراتيجية مع ما يتناسب مع الأهداف الموضوعية و توفير الرقابة الداخلية على كل البيانات و المعلومات الداخلة ، و تنمية القدرات البشرية للمصلحة عبر إيصال كافة المعلومات عبر شبكة الانترنت المتوفرة فيها مما ساهم في توفير عملية التدريب الذاتي و المساهمة في تحديد احتياجات الفرد التدريبية و بذلك مساهمتها في تقليص الفجوة الزمانية و المكانية و تبسيط العلاقات و الإجراءات و المرونة في التعامل و التماشي نحو اللامركزية و بناء نظام شبكي يسهل تنقل المعلومات و إيصالها لمستفيديها بينها .

إلا أن هذه الإسهامات غير كافية كشبكة معلوماتية متوفرة فقط في بعض الأقسام بشكل مستقل عن المصالح و الهياكل الإدارية الأخرى ، و هذا مع عدم وجود تناسق و ترابط في نظام معلوماتي مركزي موحد يشمل كافة المستويات و الأنشطة الإدارية، خاصة ما يطغى على الإدارة التعاملات التقليدية واستخدام نظامها المعلوماتي فقط لإكمال الإجراءات اليدوية التقليدية الموجودة دون الاطلاع على الإسهامات و التقنيات التي يوفرها هذا النظام في مجال تطوير و تنمية الإدارة ، ما يعرقل الوصول إلى تنمية إدارية شاملة للمؤسسة.

المبحث الثالث: المشاكل و الاقتراحات المقدمة لنظم المعلومات الإدارية بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

يواجه النظام المعلوماتي المتواجد في المؤسسة مجموعة من العراقيل و المشاكل التي تقف أمام تطوره و فعاليته، و هذا ما يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة منه و عدم الاستفادة الكاملة من الإمكانيات و المزايا التي يقدمها النظام في مجال تنمية الإدارة، و دراسة العوامل التي تؤول إلى هذا السبب تتطلب البحث عن مصادر هذه المشاكل و العراقيل التي تشكل فجوة بين وجود النظام و بين استخدامه بالشكل المطلوب. و من ثم العمل على إعطاء مجموعة من الاقتراحات لمعالجة هذه المشاكل و تحسين نظام المعلومات مستقبلا داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى الاستفادة منه بالشكل المطلوب.

المطلب الأول: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية

و للوصول إلى تحليل كامل لواقع النظام المعلوماتي داخل المؤسسة محل الدراسة سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض أهم المشاكل و المعوقات التي تقف أمام تطور و فعالية النظام المعلوماتي المتواجد فيها .

1-المشاكل المادية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية

تواجه نظم المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة مجموعة من المشاكل المادية و الفنية التي تقف أمام فعاليته و هذا راجع لعدة أسباب و التي سيتم توضيحها حسب آراء عينة الدراسة في الجدول التالي :

الجدول رقم (38): المشاكل المادية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 25% | 7 | عدم حرص الإدارة على تخصيص أموال كافية للاستثمار في نظام المعلومات و صيانتته . |
| 3.58% | 1 | عدم القيام بإعادة النظر في حجم الأموال المخصصة لنظام المعلومات بشكل دوري . |
| 42.86% | 12 | هناك تكاليف أخرى ذات أولوية لديها أهمية أكبر للمنظمة . |
| 14.86% | 4 | عدم قدرة المنظمة على توفير التكاليف المطلوبة . |
| 14.28% | 4 | كل ما تم ذكره. |
| 100% | 28 | المجموع |

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (23)، فيما يتعلق بماهي المشاكل المادية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية ؟

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية الإجابات ب 42.86% ركزت على أن هناك تكاليف أخرى ذات أولوية لديها أهمية أكبر للمنظمة، ثم تليها نسبة 25% اجابو بعدم حرص الإدارة على تخصيص أموال كافية للاستثمار في نظام المعلومات و صيانتها بالشكل المطلوب، ثم تليها نسبة 14.86% أجابت بعدم قدرة المنظمة على توفير التكاليف المطلوبة لتطوير النظام المعلوماتي فيها، و 14.28% الأخرى أجابت بتكامل جميع العناصر السابقة الذكر، أما النسبة المتبقية ب 3.58% أجابت بعدم القيام بإعادة النظر في حجم الأموال المخصصة لنظام المعلومات بشكل دوري .

المؤسسة محل الدراسة هي حديثة النشأة في مجالها الحالي و هي تركز على الاستثمار في مجالها الإنتاجي، و لهذا فان كافة الأموال مخصصة و متجهة لشراء المعدات الخاصة بعملية الإنتاج، وليس هناك بعد عوائد كبيرة للنظر إلى الجانب التنموي للإدارة و العمل على تفعيل برامجها المعلوماتية داخل تنظيمها الإداري، بالإضافة إلى أن القيام بتطبيق نظام معلومات محوسب يستلزم أموال باهظة لشراء المعدات ذات التقنيات و التكنولوجيات الحديثة و استثمارها بالشكل الأحسن بالإضافة إلى أن تكلفة الدورات التكوينية في هذا المجال و تكلفة عملية استقطاب المتخصصين في هذا المجال مكلفة، إضافة إلى أن تكلفة تنفيذ و تشغيل النظام المعلوماتي قد تكون مكلفة أكبر مما كان متوقعا في الموازنة المخصصة له، خاصة ما يحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات من تطور و تغيير مستمر¹.

ما يمكن استنتاجه من خلال ما تم عرضه أن من المشاكل المادية التي تعاني منها نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة ما يلي :

- عدم تخصيص موارد مالية خاصة بنظم المعلومات التي تضمن تطوره و تحسنه المستمر.
- أغلبية الموارد المالية متجهة إلى الجانب الإنتاجي للمؤسسة و إهمال الجانب التنموي للإدارة .
- التكلفة العالية لشراء المعدات و التقنيات التكنولوجية .
- القيام بدورات تدريبية تحتاج إلى دعم مالي كبير، إضافة إلى تكاليف عملية استقطاب المتخصصين في التي تستلزم موارد مالية مكلفة.
- عدم وجود مراجعة مالية فيما يخص النقائص الموجودة في النظام .
- تكاليف تشغيل النظام أكثر من فوائده داخل المؤسسة .

¹-مقابلة مع السيد: (حساني بلقاسم) ،مرجع سابق .

2-المشكلات الفنية و التقنية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظام المعلومات الإدارية

من أسباب فشل و عدم فعالية نظم المعلومات الإدارية هو عدم مواكبته للتقنيات التكنولوجية التي تسهل عملية تنقل المعلومات بطريقة أكثر سهولة و مرونة ،و من أسباب المشاكل الفنية و التقنية التي تعرقل النظم المعلوماتي في المؤسسة نوضحها في الجدول التالي :

الشكل رقم (39): المشكلات الفنية و التقنية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32.71% | 9 | قلة الأجهزة التقنية المتواجدة في المؤسسة . |
| 14.43% | 4 | الأجهزة و البرمجيات المستخدمة ليس بالكفاءة العالية في تخزين و استرجاع و تصنيف المعلومات . |
| 35.57% | 10 | عدم مواكبة المؤسسة لأجهزتها مع البرمجيات و شبكات الاتصال الحديثة . |
| 17.29% | 5 | كل ما سبق ذكره. |
| 100% | 28 | المجموع. |

المصدر : تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال رقم (24).ماهي ابرز المشاكل الفنية و التقنية التي تعاني منها المؤسسة في نظم المعلومات الإدارية؟

من خلال نتائج الجدول ،أجابت نسبة 35.57% من إجابات عينة الدراسة أن من المشاكل الفنية التي يعاني منها نظم المعلومات المتواجد في المؤسسة هو عدم مواكبة المؤسسة لأجهزتها مع البرمجيات و شبكات الاتصال الحديثة ،ثم تليها نسبة 32.71% أجابوا بان هناك قلة في الأجهزة التقنية المتواجدة في المؤسسة ،و أجابت نسبة 14.43% أن الأجهزة و البرمجيات المستخدمة ليس بالكفاءة العالية في تخزين و استرجاع و تصنيف المعلومات ،أما النسبة المتبقية ب 17.29% أجابت بتكامل العناصر .

من المشاكل الفنية التي تعرقل تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة هو عدم وجود شبكة معلوماتية محلية متداخلة ما بين كل المستويات الإدارية ،رغم أن عملية الحوسبة كانت منذ فترة 1995 لكن لم يتم الاستفادة منها ،لان الأنظمة و الأجهزة المعتمد عليها لا تواكب التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى ظهور مشاكل عديدة على مستوى مخرجات النظام و حدوث أخطاء تقنية متكررة عملت المؤسسة منذ 2001 على شراء المعدات الحديثة و البرامج التقنية إلا انه ليس هناك متابعة تقنية لهته المعدات لذا نجد في المؤسسة معظم الأقسام تمتلك أجهزة الكمبيوتر و التقنيات الأخرى لكن لا يتم الاعتماد عليها كشبكة معلوماتية ويتمحور العمل فيها في اتممة المكاتب المعتمدة في

معالجة النصوص و فقط ، بالإضافة إلى ذلك عدم توسيع شبكة الانترنت و الاستفادة منها في كل مصالح و المستويات الإدارية للمؤسسة إذ نجد انه هناك حكرا في استخدامها و التي تتواجد فقط في الإدارة العليا و قسم المحاسبة المالية ما يعكس سلبا على عدم استفادة الموظفين للخدمات و التسهيلات التي تقدمها الشبكة¹.

إن المؤسسة محل الدراسة تعاني من مشاكل تقنية و فنية تعرقل تقدم و تطور نظم المعلومات الإدارية فيها و التي يمكن استخلاصها فيما يلي :

-عدم توفر شبكة معلوماتية موحدة و شاملة للمؤسسة، بالإضافة إلى عدم تعميم التطبيقات و البرمجيات بصورة شاملة على كافة الهياكل و المستويات الإدارية.

-نقص و عدم حسن استخدام الوسائل التقنية الحديثة .

-ضعف انتشار تقنية نظم المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة .

-عدم توفر البنية التحتية المناسبة التي تضمن تقديم تلك الخدمات المعلوماتية بالشكل الجيد .

-عدم إتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف وحدات و تجهيزات الحاسبات الالكترونية و هذا لا يتم إلى عن الطريق القيام بدراسة بالجدوى من الناحيتين الفنية و الاقتصادية ، مما يؤدي في النهاية إلى عدم التطابق بين الإمكانيات المتوفرة و الاحتياجات الفعلية .

3-المشكلات البشرية التي تعاني المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية

من أهم الأسباب التي تعرقل تطور و تقدم نظم المعلومات هو عدم وجود كوادر بشرية ذو الكفاءة العالية في حسن استخدام الأجهزة و البرامج التقنية الحديثة و سيتم توضيح هذه المشاكل في الجدول التالي:

¹-سمون شهرة رئيسة مصلحة المحاسبة والمالية ،مرجع سابق.

الجدول رقم (40): المشاكل البشرية التي يعاني منها نظام المعلومات الإدارية بالمؤسسة

| التكرارات النسبية | التكرارات المطلقة | الإجابة |
|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21.43% | 6 | عدم كفاءة الموارد البشرية في استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات. |
| 14.29% | 4 | الإدارة لا تقوم بعقد دورات تدريبية لتدريب العاملين على استخدام نظام المعلومات . |
| 28.57% | 8 | عدم وجود متخصصين و فنيين في نظام المعلومات . |
| 3.57% | 1 | الموارد البشرية غير مهتمة باستخدام نظام المعلومات . |
| 3.57% | 1 | الإدارة لا تطبق التكنولوجيات الحديثة في تسييرها لتخطيط الموارد البشرية و اختيار الشخص المناسب |
| 3.57% | 1 | الإدارة لا تهتم باستقطاب الموارد البشرية المتخصصة في نظام المعلومات . |
| 25% | 7 | كل ما تم ذكره . |
| 100% | 28 | المجموع |

المصدر: تفريغ نتائج الاستبيان للسؤال (25)، ماهي ابرز المشكلات البشرية التي تعاني منها المؤسسة في نظم المعلومات الإدارية ؟

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن نسبة 28.57% انه من ابرز المشاكل البشرية التي تعاني منها المؤسسة هو عدم وجود متخصصين و فنيين في نظام المعلومات، ثم تليها نسبة 25% تكامل كل العناصر السابقة أما النسب المتبقية فأجابت نسبة 14.29% بان الإدارة لا تقوم بعقد دورات تدريبية لتدريب العاملين على استخدام نظام المعلومات ،بينما 3.57% أجابوا الموارد البشرية غير مهتمة باستخدام النظام المعلوماتي و نسبة مماثلة لها أجابت الإدارة لا تطبق التكنولوجيات الحديثة في تسييرها لتخطيط الموارد البشرية و اختيار الشخص المناسب ، و النسبة المتبقية ب 3.75% اجابو أن الإدارة لا تهتم باستقطاب الموارد البشرية المتخصصة في نظام المعلومات.

تعتبر أكثر المشاكل التي تقابل تطبيق و تنفيذ نظام المعلومات هو نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة في استخدام تكنولوجيا المعلومات ، و عدم وجود فئة متخصصة من محلي و مصممي النظام ،لذلك فان هناك فجوة كبيرة بين العاملين المتخصصين و بين المستفيدين من مخرجات النظام مما يجعل الاتصال و تبادل المعلومات ضعيفا، و هناك تراجع للمؤسسة في عقد دورات تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات و هذا لما تصحبه هذه الأخيرة من تكاليف مالية عالية ،إضافة إلى أن الموظفين في المؤسسة هناك نفور من استخدام تكنولوجيا أنظمة المعلومات و تفضيل استخدام الأساليب التقليدية و رفض ثقافة التغيير حيث انه

رغم وجود الحاسبات الالكترونية في مواقع العمل إلى أن الموظفين يفضلون البقاء على التعاملات الإدارية السابقة .

إن المؤسسة محل الدراسة تعاني من مشاكل بشرية هذا ما يؤدي إلى عدم الاستفادة بالشكل الجيد لنظام المعلومات الإدارية و هذه المشاكل يمكن استخلاصها فيما يلي :

-ندرة الكوادر الفنية المتخصصة، و خاصة بالنسبة للكوادر التطويرية كالمحللين و المبرمجين و مهندسي الصيانة و غيرهم ،حيث أن هذه الكوادر هي وحدها القادرة على الارتقاء بمستوى استخدام نظم المعلومات بشكل علمي و فعال .

-عدم وجود دورات تدريبية و تكوينية فيما يخص تدريب الموظفين على استخدام الأمثل للنظام المعلوماتي ،و نقص التوعية و عدم الاهتمام بنشر ثقافة استخدام النظام و ماهي المزايا و الإمكانيات التي يتيحها في مجال تنمية الموارد البشرية و تطوير و تسهيل أساليب الإدارة .

-رفض ثقافة التغيير من قبل الموظفين و تفضيلهم لاستخدام الأساليب التقليدية في العمل أو فيما يتعلق نقل أو تبادل المعلومات ، هذا يدل إلى عدم وجود اهتمام من طرف الإدارة خاصة إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين على استخدام و الاستفادة من نظام المعلومات بالشكل المطلوب ،و يدل في نفس الوقت على عدم وجود تحديث و تطوير لنظام المعلومات للموارد البشرية الذي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين بالمؤسسة .

4-المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية

إن أهم العراقيل المرتبطة باستخدام أنظمة المعلومات تتمثل في انعدام سياسة واضحة و إستراتيجية موحدة لهذه الأنظمة، و تتمثل أسباب المشاكل الإدارية التي تقف أمام تطور نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم (41): المشاكل الإدارية التي يعاني من نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة

| الإجابة | التكرارات المطلقة | التكرارات النسبية |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| الإدارة لا تتيح جميع المعلومات عن كل الوظائف و المستويات الإدارية. | 7 | 25% |
| مركزية المعلومات و عدم إيصالها إلى المستفيدين . | 5 | 17.29% |
| لا تبدي الإدارة أي اهتمام أو حرص على استخدام نظام المعلومات و توفير احتياجاته. | 2 | 7.14% |
| رفض ثقافة التغيير من قبل الإدارة و اعتيادهم على استخدام النظام اليدوي المبني على الأوراق . | 8 | 28.57% |
| لا تبحث الإدارة عن أساليب جديدة لتحقيق التنمية في إدارتها . | 3 | 10.72% |
| كل ما تم ذكره . | 3 | 10.72% |
| المجموع | 28 | 100% |

المصدر: تحليل نتائج الاستبيان للسؤال رقم (26). ما هي أبرز المشكلات الإدارية في نظم المعلومات التي تعاني منها المؤسسة؟

حسب إجابات أفراد العينة، فإن نسبة 28.57% أجابت أنه من أكثر المشاكل الإدارية التي يعاني منها نظام المعلومات هو رفض ثقافة التغيير من قبل الإدارة و اعتيادهم على استخدام النظام اليدوي المبني على الأوراق، ثم تليها نسبة 25% أجابت أن الإدارة لا تتيح جميع المعلومات عن كل الوظائف و المستويات الإدارية، بينما أجابت نسبة 17.29% أن هناك مركزية للمعلومات و عدم إيصالها إلى المستفيدين، و أجابت نسبة 10.72% أن الإدارة لا تبحث عن أساليب جديدة لتحقيق التنمية في إدارتها، و نسبة أخرى مماثلة أجابوا بـ 10.72% بتكامل كل العناصر السابقة، أما النسبة المتبقية بـ 7.14% بان الإدارة لا تبدي أي اهتمام و حرص على استخدام نظام المعلومات و توفير احتياجاته.

إن من أكبر العراقيل التي تقف أمام تطور نظم المعلومات الإدارية هو المشاكل الإدارية و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

-عدم وجود تدعيم و مساندة كافية من قبل الإدارة لتطبيق و تفعيل النظام المعلوماتي للمؤسسة .

-إن النظم المعلوماتية تم إدخالها إلى العمل الإداري دون إجراء أي تغييرات في الهياكل التنظيمية او في الإجراءات الوظيفية، فمازالت المؤسسة تستند على التنظيم الهرمي الذي يعرقل تبادل المعلومات و إيصالها بالسرعة المطلوبة.

-المؤسسة مازالت في تعاملها التقليدي رغم إدخال التكنولوجيات الحديثة، و رفض ثقافة التغيير حيث و الاعتماد أكثر على الطرق التقليدية التي تعرقل المسار المعلوماتي في المؤسسة .

-الرسمية و المركزية في العمل و العلاقات .

-عدم وجود سياسة مشتركة بين الإدارات لاستخدام نظم المعلومات في الأجهزة الإدارية ،حيث نجد ان نظم المعلومات متواجد في قسم المحاسبة و المالية و الإدارة العليا بشكل مستقل عن الأقسام و الإدارات الأخرى ،هذا ما أدى إلى عدم فعالية نظم المعلومات بشكل عام على المؤسسة .

-عدم وجود مصلحة متخصصة في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة فيما يتعلق بنظم المعلومات الإدارية .

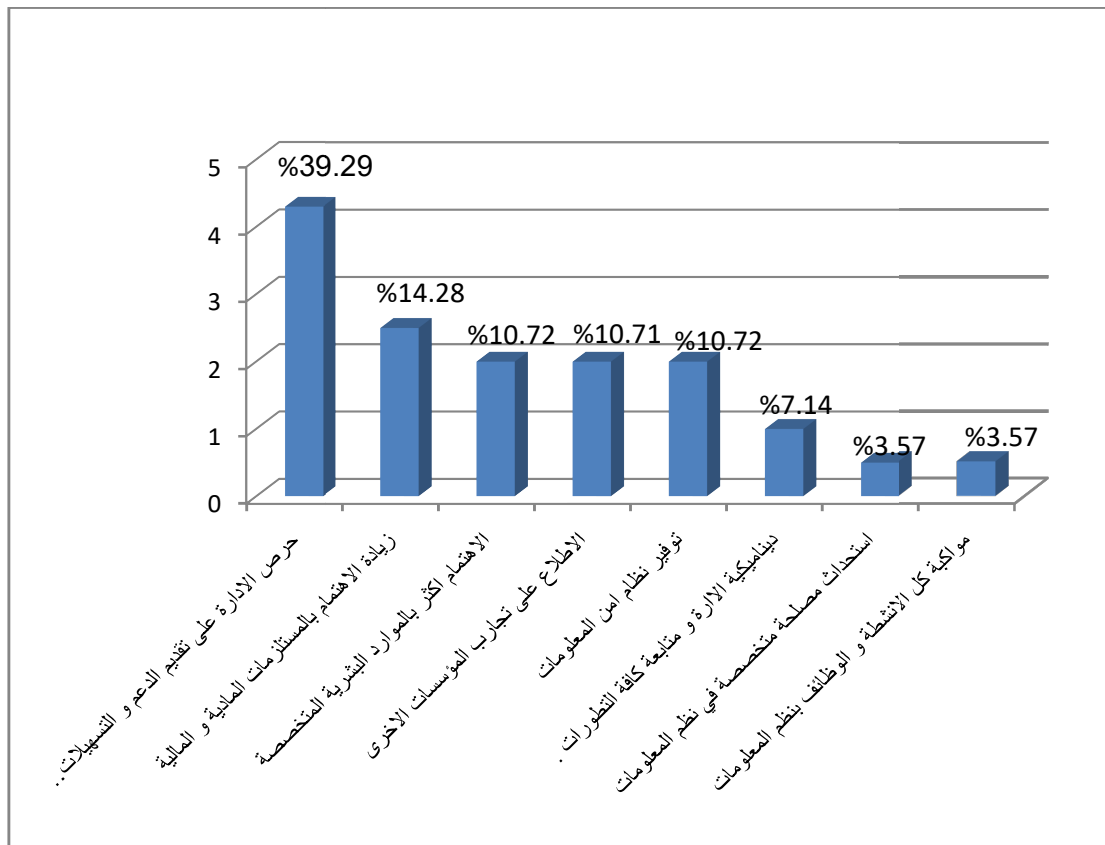
تشكل هذه الأسباب عموما مجموعة من العراقيل التي تقف أمام تطور و تقدم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة سواء من الجانب المادي في عدم توفر تكلفة مالية مخصصة لنظام المعلومات ما يصاحبه مشاكل في الجانب التقني في عدم توفر الأجهزة التقنية الحديثة الكافية لمتطلبات وجود النظام إضافة إلى عدم وجود العنصر البشري المهم في نظام المعلومات و المتمثل في الكوادر البشرية المتخصصة ذو الكفاءة العالية في استخدام تطبيقات نظم المعلومات ،و كل هذه المشاكل و المعوقات تكون في إطار عوائق إدارية التي تشكل ركيزة تطبيق نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة و المتمثلة في عدم وجود دعم و إرادة من قبل الإدارة في الاستخدام الأمثل لنظامها المعلوماتي و بقاءها على استخدام الطرق و الأساليب التقليدية في التعاملات الإدارية.

المطلب الثاني:الاقتراحات المقدمة في تحسين نظام المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة

مهما كانت درجة تطور نظام المعلومات التي تحوز عليه أي مؤسسة يحتاج إلى مزيد من التحسينات و التغييرات و هذا لما يطبع هذا المجال من تغيرات و تطورات مستمرة ، و من خلال عرضنا لواقع نظام المعلومات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة ،ما نستخلصه أن المؤسسة تحوز على نظام معلومات متوسط الفعالية و لم يبرز دوره الكبير في تحقيق التنمية الإدارية ،و لذلك فهو يحتاج لكثير من التحسينات سواء في جانبه التكنولوجي أو في جانبه البشري أو في كلا الجانبين معا و كذلك تعزيز دوره في مجال تطوير الإدارة و هذا للوصول إلى تطبيق نظام معلومات فعال و متطور .

و تتمثل أهم الاقتراحات التي تم رصدها من خلال الدراسة الميدانية لتحسين نظام المعلومات في المؤسسة فيما يلي :

الشكل رقم (27):الاقتراحات المقدمة لتحسين و تطوير نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة



المصدر :تحليل نتائج الاستبيان للسؤال (27).ماهي أهم الاقتراحات التي تقترحها لتحسين نظام المعلومات مستقبلا ؟

تبين النتائج المتحصل عليها في الشكل أعلاه انه من جملة التحسينات التي ركزت عليها أفراد العينة كما يلي :

-زيادة دعم الإدارة العليا لتطبيقات نظام المعلومات الإدارية و توفير كافة التسهيلات لتطويره ،فإذا حصل نظام المعلومات على المساندة و التدعيم من كافة المستويات الإدارية فان هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات ايجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بادارة نظم المعلومات ،و يعني دعم الإدارة تخصص موارد مالية لازمة لنجاحه ،ما يساهم في مساندة ثقافة التغيير بالمؤسسة .

-تحسين نوعية الأجهزة و البرامج التقنية المتواجدة في المؤسسة بشكل مستمر ، و ذلك بتوفير المستلزمات المالية الكافية لمتابعة عمليات التقييم و التطوير.

-جلب و استقطاب الموارد البشرية المتخصصة في نظام المعلومات و تخصيص برامج للتكوين و التدريب عليه بشكل مستمر ،خاصة أن المؤسسة تفتقد لعنصر الكفاءات و الخبرات التي تتحكم في استخدام تلك الوسائل و صيانتها .

-الاطلاع الدائم لما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات ،والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في هذا المجال.

-توفير نظام امن المعلومات مما يمنع حدوث الأخطاء و حماية النظام من التعطل بالإضافة إلى العمل على اتساع ثقافة استخدام نظام المعلومات و ذلك من خلال تقديم تسهيلات في كيفية الاطلاع عليه من طرف المستخدمين .

-ديناميكية الإدارة و مرونة العمل الإداري و الاعتماد على التنظيم الشبكي بدلا من التنظيم الهرمي الذي يعرفل تنقل و تبادل المعلومات و فتح الأفاق أمام التطورات الحاصلة في مجال الأنظمة المعلوماتية .

-إدخال نظم المعلومات إلى كافة الأنشطة و الوظائف الإدارية للمؤسسة بمعنى حوسبتها و برمجتها في قاعدة بيانات متعلقة بها،و العمل المستمر على تحسين التطبيقات الإستراتيجية للنظام المعلوماتي المتواجد بالمؤسسة .

-تشكيل مصلحة متخصصة في مجال نظام المعلومات داخل المؤسسة ، تتكون من مصممي و منفذي النظام ، تقوم بمتابعة التسيير الداخلي للنظام داخل المؤسسة .

و من التحسينات المقترحة و المشاريع المستقبلية للمؤسسة :¹

العمل على تشكيل شبكة معلوماتية واحدة تربط بين كافة المستويات الإدارية بمصلحة الإعلام الآلي من خلال العمل على توصيل الشبكة بالألياف البصرية ، و هذا من خلال توفير شبكة الانترنت على كافة المصالح و الأقسام الإدارية بالمؤسسة ، و القيام بتحسينات خاصة في مجال قاعدة البيانات للموظفين عبر تكنولوجيا البصمة الالكترونية التي تحمل جميع المعلومات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة .

الإطار المقترح لتحسين نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة :

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا من خلالها بتحليل واقع نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة و دورها في تحقيق التنمية الإدارية و بناء على الأبحاث و الدراسات المتخصصة تم رصد جملة من الاقتراحات من اجل تطوير و تفعيل النظام المعلوماتي في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة و ذلك بهدف أن تصل هذه المؤسسة إلى الاستفادة من نظام معلوماتها بالشكل المطلوب بما يحقق لها من تطوير و تنمية إدارتها و تقديم خدمات النظام للمستفيدين بالشكل الذي يحقق اكبر قدر ممكن من النجاح .

تصميم مشروع نظم المعلومات الإدارية على أسس علمية و منهجية :

تتمثل أهم الاقتراحات لبناء و تطوير نظام معلوماتي إداري ناجح في مؤسسة E.A.T.I.T كما يلي :

1-تحديد المشكلة و فحصها :

فحص المشكلة التي يعاني منها نظام المعلومات القائم بالمؤسسة بدقة كبيرة ، وهذا لا يمكن أن يتم بناء على الافتراضات و التخمينات ، بل يعتمد على وضع خطط إستراتيجية مبنية على المنهج العلمي و المتمثل في :

الاعتماد على دراسة الجدوى : هي دراسة استطلاعية تحليلية تقوم بتحديد معالم المشكلة و تقترح الحلول المناسبة لها، و تتطلب هذه الدراسة وجود فريق متخصص في البحث عن :

الجدوى الفنية : حيث يتم جمع المعلومات حول جدوى الأجهزة و البرمجيات الموجودة في النظام المعلوماتي القديم و هل باستطاعتها الاستمرار بتنفيذ المهام المطلوبة؟ و إلى أي حد تستطيع ذلك؟

الجدوى الاقتصادية : وهي ما يعرف بدراسة الكلفة و الفائدة و المنفعة من النظام ، أي هل كلفة النظام القائم أكثر من فائدته؟ هل أصبح النظام القائم عبئ على المنظمة؟ ماذا سيوجب النظام الجديد من فوائد قياسا بتكلفته؟

¹-مقابلة مع السيد (حساني بلقاسم) ،مرجع سابق .

الجدوى العلمية : البحث عن الفائدة العلمية للنظام ،بمعنى هل تلك الحلول المقترحة لحل المشكلات قابلة للتطبيق أم لا يمكن تطبيقها ؟ أو هل هي عملية يمكن تطبيقها بفعالية ؟

و الخطوة الأخيرة في دراسة الجدوى هي الخروج بتقرير أساسي يعرف بخطة المشروع حيث يرفع من قبل فريق العمل إلى الإدارة العليا مع تقديم المبررات الكافية و المقنعة من اجل التغيير و التحول إلى النظام المعلوماتي الجديد .

2-التحليل الجيد للنظام:

و هذا يتم من خلال الدراسة الجيدة للنظام المعلومات الإدارية الحالي بالمؤسسة و المشاكل التي يعاني منها ، ثم تحديد متطلبات تطوير النظام إلى الشكل الأفضل الذي سوف يعالج هذه المشكلات ،ويتطلب هذا الأمر تشكيل فرق عمل تتولى المهام التالية :

- ✓ فحص و دراسة الخيارات المطروحة بموجب المعطيات و الإمكانيات و محاولة اختيار الحل الأنسب الذي يوفر نجاح الهدف .
- ✓ إعداد مخططات انسيابية الأعمال و التي تعرف بخرائط التدفق لكل قسم و كيفية تنفيذ الأعمال فيها خطوة بخطوة .
- ✓ تحديد المواقع التي تتولى مهمة اتخاذ القرارات بموجب هذه المخططات، بمعنى تحديد كم ونوع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
- ✓ تحديد المشكلات و المعوقات في النظام القائم و التي يمكن بموجبها (تحديد الأولويات في النظام الجديد،تحديد الكلفة المطلوبة للتنفيذ ،تحديد بوضوح الدعم التقني والفني و البشري المطلوب للتنفيذ).

3- تحديد الاحتياجات من المعلومات أي رسم الهدف من تطبيق نظم المعلومات الإدارية الجديد بالمؤسسة.

4-التصميم الجيد للنظام :

و هي عملية تركيب و تشغيل و ترتيب الأجزاء و المكونات و النظم الفرعية للنظام المعلوماتي في شكل واحد متكامل يساهم بطريقة صحيحة في انجاز الأهداف المشتركة للنظام ،و يعني أيضا كل الإجراءات العملية الملموسة لتركيب و بناء منظومات معينة بمواصفات ووظائف محددة لبناء النظام، بعدها يقوم المبرمجون بكتابة البرنامج و التأكد بأن العمل يفي متطلبات المستخدمين بشكل مثالي ،و أخيرا يتم تدريب المستخدمين على كيفية استخدام هذا النظام .

5-مرحلة تطوير النظام:

و تتمثل هذه المرحلة بالقيام بالاختبارات الملائمة ووضع كل الاحتمالات الممكنة، للتأكد من مشروع النظام المعلوماتي الجديد، وتتضمن أيضا هذه المرحلة إضافة أجزاء جديدة من المكونات المادية وتطوير قاعدة البيانات و البرامج و تكملة كل ما هو ضروري لقيام نظام معلوماتي جيد، و على المؤسسة في هذه المرحلة أن تؤكد كثيرا على ضرورة القيام بالاختبارات من خلال إعداد مشروع مصغر للنظام و اختباره و ذلك تحسب لأي أخطاء أو نواقص في النظام و تشخيصها و حلها قبل عملية التنفيذ .

6-مرحلة تنفيذ و البدئ بتطبيق نظام المعلومات :

في هذه المرحلة تتم عملية وضع النظام الجديد على ارض الواقع، و يجب العمل على تهيئة الموارد البشرية في المؤسسة إداريا و فنيا للتعامل مع النظام المحوسب الجديد، و تهيئتهم بالشكل الكافي للتغيير .

7-التقييم و المتابعة و الصيانة المستمرة للنظام المعلوماتي داخل المؤسسة:

بعد تنفيذ و تطبيق النظام لابد من تقييمه للوقوف على مواطن القوة و الضعف فيه للتأكد من انه فعلا قد حقق الأهداف، و تتم عملية التقييم بالاعتماد على جمع الآراء للمستفيدين و العاملين داخل المنظمة أو ما تعرف بالتغذية العكسية و العمل على حل المشاكل و النقائص في الوقت المناسب .

إن نجاح تطبيق نظام المعلومات الإدارية يتطلب وجود خطة مشروع قائمة على أسس و أساليب علمية، تضمن النتائج المرجوة منه للوصول إلى خلق بيئة عمل مطورة أساسها نظام معلوماتي فعال و مطور يساهم بشكل كبير إلى الوصول إلى تحقيق التنمية الإدارية .

ومن الاقتراحات المقدمة لتعزيز دور نظم المعلومات الإدارية لتحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة ما يلي:

1-توضيح إجراءات العمل و تحسينها و جعلها أكثر مرونة بما يتلائم بتطبيق نظام المعلومات بالمؤسسة.

2-الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية كنظام معلومات استراتيجي في عملية وضع خطط المؤسسة ما يضمن زيادة التنبؤ بالفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة.

3-العمل على تطوير و تحديث تطبيقات و تقنيات نظم المعلومات خاصة في مجال الرقابة على المعلومات بما تساهم في الكشف عن الأخطاء و الخلل في الوقت المناسب ما يضمن المخرجات السليمة للنظام .

4-الاعتماد على نظم المعلومات كأداة مساعدة للرقابة الإدارية من خلال ربط نظم المعلومات بجميع الوظائف و العمليات الإدارية، ما يضمن تسهيل الكشف عن الانحرافات و الأخطاء في الوقت المناسب وبأقل تكلفة .

- 5- العمل على زيادة الاهتمام و تطوير الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من الأساليب الرياضية و التقنيات الإحصائية التي يوفرها نظم المعلومات في تسهيل و تبسيط المراحل المختلفة للقرار الإداري .
- 6-مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال استخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية ،مما يحقق سهولة و تبسيط للأعمال و الإجراءات الإدارية .
- 7 - تصميم قاعدة بيانات لربط قسم الموارد البشرية بالشبكة المعلوماتية بالمؤسسة ،تتضمن معلومات عن الموظفين مهاراتهم و خبراتهم لمعالجة نقاط الضعف ووضع البرامج اللازمة للتطوير.
- 8-ضرورة ايلاء الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية من خلال اختيار الشخص المناسب وفق معايير يحددها نظام المعلومات تتسم بالشفافية و الموضوعية .
- 9-استخدام نظم المعلومات في عملية تقييم أداء الموظفين من خلال استخدام أدوات التقييم المحاسبية .
- 10-الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية لمواكبة احدث المستجدات و تنمية و تطوير القدرات لدى الكوادر البشرية داخل المؤسسة .
- 11- البحث عن برامج الكترونية أكثر تطورا لنظام المعلومات المعنية بالموارد البشرية و التي من شأنها زيادة فعالية أداء العاملين و زيادة جودة إنتاجهم المهني .
- 12-استخدام و تطبيق أسلوب الدافعية و التحفيز بما يقود كل أفراد المؤسسة إلى العمل في فضاء نظم المعلومات بفعالية و كفاءة على المستوى الفردي و على المستوى الجماعي .
- 13-العمل على تبني متطلبات إدارة التغيير من التحول من نظام المعلومات القديم إلى نظام معلومات جديد من خلال التغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة و نشر ثقافة نظم المعلومات داخل المؤسسة.
- 14-الابتعاد عن التنظيم الهرمي التقليدي الذي يعرقل عملية نقل و تدفق المعلومات و التحول إلى التنظيم الشبكي ، الذي يعمل في نطاق واسع للاتصالات و سهولة تبادل المعلومات مابين المستويات الإدارية .
- 15-السعي إلى توسيع تطبيقات نظم المعلومات إلى كامل هياكل المؤسسة وربطها في شبكة معلوماتية واحدة، و بالتالي تجنب المخاطر التي تنطوي عليها الطريقة التقليدية لنقل المعلومات في المؤسسة و الحصول على الميزات التي يوفرها النظام من وقت و امن و اقل تكلفة .
- 16-التخفيض من شدة التعقيد الإداري ،و الابتعاد عن المركزية و الرسمية و الاحتكار للمعلومات ،و تفعيل مشاركة الموظفين في رسم السياسة العامة للمؤسسة .

- 17-زيادة الاهتمام بالاتصالات الداخلية بين العاملين بنفس المستوى الإداري أو بين العاملين و المديرين و العكس صحيح، للمساهمة في توفير المعلومات ذات خصائص معينة تجعل الاتصال أكثر فعالية.
- 18-القيام بحملات تحسيسية و توعوية داخل المنظمة و التعريف به لمستخدمي النظام من اجل نشر ثقافة نظام المعلومات و كيفية الاستفادة منه و أهميته في تطوير و تنمية إدارة المؤسسة في تسهيل عملياتها الإدارية و زيادة فعالية قراراتهم .
- 19-استحداث موقع وظيفي في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة تحت تسمية إدارة نظم المعلومات.
- 20- تصميم ووضع نظام المعلومات الإدارية دائم و متكامل يشمل على كافة الأنظمة الفرعية من نظم المعلومات الموارد البشرية و نظم المعلومات التسويقية و نظم المعلومات الإنتاجية و نظم معلومات محاسبية و مالية داخل المؤسسة .
- 21-السعي إلى مواكبة التطورات في نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات المتطورة، و ذلك من خلال تطوير نظام المعلومات القائم بالمؤسسة بإدخال عناصر تقنية و بشرية و هذا بدءا باستغلال الإمكانيات غير المستغلة للنظام الحالي .
- 22-التقدير الجيد لموارد نظام المعلومات مع تحديد طاقاتها التشغيلية و متطلباتها الفنية و البشرية مع تحديد المتطلبات المالية اللازمة لضمان نجاح تطبيق نظام المعلومات .
- 23-العمل على دعم و تعزيز جهات خارجية خاصة لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي لها علاقة بالمؤسسة و البيئة المحيطة بها.
- 24-تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية و جعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع نظم المعلومات و تكريس هذه النظم في العمليات و المعاملات الإدارية.
- 25-ضرورة إشراك المستخدمين للنظام في تطوير نظام المعلومات الإداري لكي يتكامل الجانب الإداري مع الجانب التقني لنظام المعلومات و ذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية و تحليلية لمقترحاتهم حول نظم المعلومات الموجود و اعتبارها تغذية عكسية لتقييم فعالية نظم المعلومات .
- 26-بناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة و بين العاملين بحجم المنافع و المكاسب و الآثار الايجابية التي يحققها نظم المعلومات الإدارية و التي تساهم في تطوير العمل الإداري .
- 27-إجراء المزيد من الأبحاث على مؤسسات أخرى حول دور نظم المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي.

28-دعوة المسؤولين بالقيام بدراسات سنوية لمتابعة أحر تحسينات نظم المعلومات و التنمية الإدارية على المستوى الخارجي و تطويره على مستوى المؤسسة.

تشكل هذه الاقتراحات جملة من التحسينات التي يجب على المؤسسة إدخالها إلى نظامها المعلوماتي وإدراجها في الأهداف و الخطط الإستراتيجية العامة لها،و ذلك بتبني مشروع نظام المعلومات قائم على الطريقة المنهجية و العلمية الذي يزيد من فعالية و نجاح النظام بشكل كبير ، و العمل على تعزيز إمكانيات و قدرات النظام داخل الإدارة و الاستفادة من المميزات التي تشكل ركائز التغيير في المؤسسة من نمط عملها التقليدي إلى النمط الإداري الالكتروني بما يساهم في تطوير و تنمية الإدارة بالمؤسسة.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظم المعلومات الإدارية و بمدى استخدام هذه النظم كأداة لتحقيق التنمية الإدارية، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة التقنية و الصناعية E.A.T.I.T بذراع بن خدة، حيث في البداية قمنا بتشخيص واقع نظام المعلومات للمؤسسة حيث تم التوصل على أن النظام المعلوماتي المتواجد ذو فعالية متوسطة و هو بسيط مبني على الحاسب الآلي و ليس بالدرجة الكبيرة من التطور خاصة فيما يتعلق بجانبه التقني الذي يحتاج إلى مواكبة التطورات الحاصلة في تقنيات الاتصال و المعلومات وكذا الأجهزة و البرمجيات المطورة، أو أيضا فيما يتعلق بالجانب البشري حيث ما تم استخلاصه من الدراسة، عدم توفر المؤسسة على متخصصين و تقنيين في مجال نظم المعلومات و إن توفرت بعض الكوادر البشرية فهي ناقصة و متواجدة في مصلحة الإعلام الآلي التي تشهد نقص في الإطارات في هذا المجال، بالإضافة إلى نقص الدورات التكوينية و التدريبية للكوادر البشرية العاملة في كافة المستويات الإدارية و هذا ما يلاحظ في نقص القدرة الكافية على التحكم أكثر في النظام المعلوماتي للمؤسسة .

و بخصوص مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة لنظم معلوماتها الإدارية لتحقيق التنمية الإدارية فقد بينت نتائج الدراسة من خلال عملية التشخيص للنظام، و كذا نتائج تحليل إجابات المستجوبين من العينة المدروسة والمقابلة الشخصية، أن هناك تفاوت في تطبيق الشبكة المعلوماتية داخل المؤسسة لذا نجد أنها متوفرة في بعض الأقسام و المتمثلة في قسم المحاسبة و المالية و الإدارة العليا، و من واقع استخدام هذه الأقسام لنظامها المعلوماتي نستنتج انه يتميز بفعالية مقبولة حيث مكن من تسهيل عملية التسيير لجميع الوظائف (عملية اتخاذ القرار، الرقابة الإدارية و عملية التخطيط)، حيث سمح بإدخال تقنيات جديدة سهلت عملية الوصول إلى المعلومات بالخصائص المطلوبة خاصة من ناحية السرعة و الدقة و الكافية و الوضوح إضافة إلى ترابط هذه المصالح بتنظيم شبكي سهل عملية تبادل العمليات الإدارية بمرونة اكبر .

لكن فيما يخص تطبيقات النظام المعلوماتي على المستوى الكلي للمؤسسة فيبقى اقل فعالية و ناقص بشكل كبير، و هذا في ظل عدم وجود نظام معلومات استراتيجي بالمعنى الحقيقي للمؤسسة، و لهذا فان مساهمته في تنمية و تطوير الإدارة ناقصة، فاغلب العمليات و الوظائف الإدارية مازالت قائمة على تعاملها التقليدي لتبادل و تنقل المعلومات .

الخطمة

إن الهدف من بحثنا هو التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، و للإحاطة الشاملة للموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية فيها فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

وقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية للموضوع إلى أن نظم المعلومات الإدارية تشكل موردا أساسيا من أهم الموارد الضرورية للمنظمات التي تسعى إلى التطور و الازدهار ،التي تتطلب ضرورة حسن استخدامها بطريقة يمكن من خلالها للمنظمة من بناء قدرات ديناميكية متنوعة ، وهذا من خلال التركيز على متضمنات هذه النظم و مواردها المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات و البنية التحتية لها ، و الموارد البشرية المتخصصة التي تعمل فيها ،بوصفها الأداة نحو تحقيق الإبداع و الأداء الجيد للإدارات المعاصرة.

كما يعد موضوع التنمية الإدارية من بين المواضيع الحديثة البارزة في الفكر الإداري، التي تنصب على ضرورة إحداث التغيير و التطوير في مجال العمل الإداري و التركيز على تنمية العنصر البشري و تطوير قدراته و العمل على المواكبة المستمرة لمتطلبات البيئة المتغيرة المحيطة بالمنظمة .

و يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية وقدراتها و تطبيقاتها و المهارات المطلوبة فيها ،قد ساهمت بوصفها احد الأدوات المساعدة لتحسين قدرة المنظمات على الاستجابة المناسبة للتغيير و تحقيق التنمية و التطور في مختلف أنشطتها و وظائفها .

و بذلك فان نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية ، لما تشكله هذه النظم من محور تكامل و تجانس و تنسيق تجمع بين كل مستويات و وظائف و أنشطة المنظمة،حيث أن تأثير هذه الأنظمة على سير أعمال الإدارات ،جعل منها من أهم المتطلبات الأساسية للمنظمات التي تريد النجاح والاستمرارية و التي تسعى إلى تحقيق التنمية الإدارية فيها ،بحيث ساهمت بشكل كبير في إحداث التغيير في نمط العمل الإداري و تبسيط الإجراءات الإدارية و ساهمت في الابتعاد عن الأساليب التقليدية التي كانت تعرقل مسار تطور و ازدهار المنظمات و هذا من خلال ما توفره هذه النظم بإنتاج المعلومات ذات الجودة العالية و الموثوقة بأقل وقت و أكثر نوعية ، بالإضافة إلى توفير أساليب و تقنيات جديدة في العمل الإداري التي ساهمت في تطوير عمليات و أنشطة الإدارة العليا و الوسطى ، ومساهمتها في تحديد نوع و نمط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بالإضافة إلى دورها الكبير في تنمية الموارد البشرية التي تعد العنصر الأساسي و الجوهرى لتحقيق التنمية الإدارية ،من خلال ما توفره هذه النظم من برامج و تقنيات سهلت من عملية التسيير عبر توفير قاعدة بيانات لكل موظف تسمح بمتابعة الكوادر البشرية وتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر من خلال تفعيل البرامج التدريبية للموظفين داخل المنظمة والتي تساهم بشكل كبير من رفع كفاءة و قدرات الموارد البشرية .

الخاتمة دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

تعد نظم المعلومات الإدارية الدعامة الأساسية نحو توجيه الإدارة نحو التغيير و التماشي مع متطلبات البيئة المتغيرة المحيطة بها، و هذا لما لهذه النظم من تأثير حيوي في تشكيل بنية التنظيم و في التأثير على اختيار نوع الهيكل التنظيمي المناسب لها، و ذلك انطلاقا من تكوين علاقة تكامل بين بنية التنظيم و ضرورة تطبيقات نظم المعلومات .

و توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع، و التي كانت العينة واحدة من المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة -تيزي وزو- أن هذه المؤسسة تحوز على نظام معلوماتي بسيط تقليدي غير مطور درجة فعاليته متوسطة تستخدمه الإدارة لأتمتة المكاتب الورقية و فقط، و دليل ذلك نتائج الدراسة التي بينت أن أغلبية المعاملات و العمليات و الوظائف الإدارية داخل المؤسسة مازالت تعتمد على الأساليب و الطرق التقليدية لأداء المهام الإداري، و هذا في ظل عدم وجود نظام معلوماتي استراتيجي بالمعنى الحقيقي داخل المؤسسة حيث مساهمته في تنمية و تطوير الإدارة ناقصة، و لهذا و من خلال ذلك فإن المؤسسة مطالبة بان تعمل على تحسين و تطوير نظامها المعلوماتي و فتح آفاق جديدة نحو التغيير و الاستفادة من المزايا التي يقدمه النظام التي أصبحت من متطلبات نجاح و استمرارية المؤسسات .

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية و التطبيقية ما يلي :

-نظام المعلومات الإداري المطور و الناجح قائم على نوعية الأجهزة و البرامج التقنية الحديثة، و على نوعية و كفاءة الموارد البشرية المتخصصة فيها .

-من المتطلبات الأساسية لنجاح و استمرارية المنظمات في العصر الحالي، و جود نظام معلوماتي مطور وفعال يضمن لها المعلومات الدقيقة و الصحيحة في أي وقت و بأقل تكلفة و تحويل إدارة هذه المنظمات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المعاصرة .

-تساهم نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية، و من أهم المزايا التي يقدمها النظام :

- ✓ -تطوير الإدارة و جعلها أكثر مرونة و ديناميكية، بما توفره هذه النظم من الاتصالات المتطورة.
- ✓ -توفير المعلومات الدقيقة و الصحيحة.
- ✓ توفير الوقت.
- ✓ تسهيل العمليات الإدارية.
- ✓ تحسين الاتصالات الخاصة باتخاذ القرار بين مختلف المصالح و الأقسام .
- ✓ تنمية الموارد البشرية و الرفع من مستواهم العلمي و الفني .

✓ تطوير و تحسين الإجراءات و السياسات .

✓ القضاء على الروتين و البطء في المعاملات الإدارية

✓ إدخال أساليب و تقنيات إحصائية و علمية للعمليات الإدارية .

-من خلال تشخيصنا لواقع نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة ، نجد أن النظام المعتمد فيها هو نظام معلوماتي تقليدي لآتممه المكاتب لأنه يحتوي في جانب كبير منه على خصائص أنظمة تجهيز المكاتب لاحتوائه على برامج معالجة النصوص و تنسيقها و الاعتماد على الاتصالات السلكية و اللاسلكية ما بين المستويات ، لكنه يفتقد للعناصر الأخرى الأساسية التي يوفرها النظام المعلوماتي الفعال و المتطور و الذي يعزز من متطلبات التنمية الإدارية بالمؤسسة.

-ساهم نظم المعلومات المتواجد بالمؤسسة في تسهيل عملية الاتصالات ما بين المستويات الإدارية، تقريب المصالح ببعضها البعض و الاستفادة من البرامج المعلوماتية لبعض الوظائف و الأنشطة الإدارية للمؤسسة التي سهلت من عملية الرقابة و المتابعة المستمرة لها إلكترونياً.

-ساهم نظام المعلومات المتواجد بالمؤسسة ،من التقليل من المعاملات الورقية و توجيه المؤسسة نحو استخدام الأجهزة الإلكترونية ما ساهم في تقليل الوقت للحصول على المعلومات دون الرجوع إلى قسم الأرشيف.

-إن البرمجيات المستعملة بالمؤسسة ساهمت في سهولة متابعة العمليات و المعاملات و تبسط الإجراءات و سهولة استرجاع المعلومات عن كل نشاط و وظيفة، و هذه البرامج تتمثل في برنامج المحاسبة الذي تعتمد عليه الوظيفة المالية و المحاسبية ،و برنامج الفاتورة الذي تعتمد عليه الوظيفة التجارية ،و برنامج الأجور التابعة لوظيفة الموارد البشرية .

-من خلال نتائج الدراسة حول واقع نظام المعلومات المعتمد بالمؤسسة ،تبين أن النظام فيه نقص في العناصر الأساسية له و المتمثلة في نقص في عتاد الحاسوب و برمجياته ،عدم وجود شبكة معلوماتية مطورة ،نقص في خدمات توفير الانترنت ،عدم وجود قاعدة بيانات موحدة ،بالإضافة إلى عدم وجود العنصر البشري المتخصص .

-بينت الدراسة أن المؤسسة تعاني من عدم التوازن في توزيع الشبكة المعلوماتية بين كافة المصالح و الأقسام الإدارية .

-أظهرت نتائج الدراسة أن الأقسام التي استفادت من الشبكة المعلوماتية ، أن لديها عوائد و نتائج اكبر من الأقسام و المصالح الأخرى من حيث تطوير الأساليب المتبعة فيها في الحصول على المعلومات و نقلها

وتبادلها ،تبسيط العمليات و سهولة القيام بها ،إيصال المعلومات بسرعة إلى الإدارة العليا ،المرونة في العمل و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ،عكس المصالح و الأقسام الأخرى التي مازالت في تعاملها التقليدي لعملياتها و معاملاتها الإدارية .

-غياب وعي المسؤولين بأهمية التقنيات و الأساليب الجديدة التي يوفرها نظم المعلومات الإدارية في مجال العمليات الإدارية و في مجال تنمية الموارد البشرية ، الذي يتجسد في بروز مقاومة التغيير من خلال الامتناع عن المزايا التي يقدمها النظام و الاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية في الإعلانات والاتصالات و عقد الاجتماعات .

-مساهمة نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة منخفضة ،و مازالت مرتبطة بخبرة و رؤية متخذ القرار الشخصية، إضافة إلى عدم تسجيل استخدام الأساليب الإحصائية و الرياضية في عملية اتخاذ القرار ما يتبين أن هذه العملية مازالت في إطارها التقليدي ولم تستفد من التقنيات و الأساليب الجديدة التي تسهل من القيام بمراحل اتخاذ القرار بطرق منهجية علمية .

-دعم نظم المعلومات لعملية الرقابة الإدارية في المؤسسة ليس بالمستوى المطلوب نظرا لافتقار النظام المعلوماتي من الأدوات التقنية و البرمجية و التطبيقات التي تدعم الرقابة الداخلية للمؤسسة التي مازالت في إطارها التقليدي التي تؤخذ كثير من الوقت أثناء المتابعة الإدارية إضافة إلى أن اكتشاف الأخطاء والانحرافات يكون بوقت متأخر مما يؤدي إلى تراكم المشكلات الإدارية و تعقيدها داخل المؤسسة .

-عملية التخطيط في المؤسسة قائمة على الرؤى الشخصية للمسؤولين ،لذا فان دور نظم المعلومات الإدارية في هذه العملية ليس كبير نظرا لعدم وجود إدراك ووعي لدى المسؤولين لأهمية النظام و ما يحقق من مزايا في رسم المسر الصحيح للمنظمة إضافة كما ذكرنا في النتائج السابقة النظام المعلوماتي المتواجد بالمؤسسة غير فعال و غير مطور للاستفادة من مخرجاته .

-عدم توفر الفرص و الأدوات و البيئة المناسبة للموظفين للاستفادة من نظام المعلومات خاصة شبكة الانترنت التي هي محتكرة فقط في قسم المحاسبة و المالية و الإدارة العليا ،ما يقف عائقا أمام الإبداع والابتكار،و عائقا أمام تنامي قدرات و الكفاءات الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة .

-افتقار النظام المعلوماتي داخل المؤسسة معلومات عن الموظفين و مهاراتهم ،و معايير اختيارهم ما أدى إلى صعوبة التسيير داخل مصلحة الموارد البشرية و الرجوع دائما إلى الشخص المسؤول عن الموظف مما يؤدي لهدر الوقت لحل المشاكل ما يخلق صعوبة تعامل الموظفين مع الإدارة .

لم يساهم نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة بإحداث تغييرات أو تحولات تنظيمية، فمازالت المؤسسة يطبع عليها الطابع التقليدي في نقل و تبادل المعلومات ،فتم إدماج النظام إلى التنظيم دون إحداث أي تغييرات هذا ما يشكل عرقلة أمام تطور و فعالية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة .

-على مؤسسة E.A.T.I.T بزراع بن خدة إعادة تصميم نظامها المعلوماتي من خلال بنائه على أسس علمية و منهجية، من اجل الوصول إلى الاستفادة الكاملة و الصحيحة لمخرجات هذا النظام داخل الإدارة تسهيلا لعمليات التسيير و دعما للخطط التنموية للمؤسسة.

-على الإدارة الجزائرية إعادة رسم أهدافها و خططها الإستراتيجية ،من خلال ايلاء الاهتمام و الدعم لنظم المعلومات الإدارية و تطبيقها على ارض الواقع بكل مقاييسها المطلوبة و الانفتاح على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال التي أصبحت اليوم تشكل الميزة التنافسية بين مختلف المؤسسات الوطنية والعالمية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1: الكتب

- 1- احمد جميل، عبد الكريم إدارة الموارد البشرية. عمان:الجنادرية للنشر و التوزيع،2015.
- 2-_____تدريب و تنمية الموارد البشرية. عمان:الجنادرية للنشر و التوزيع،2016.
- 3-الحميري،باسم،التنمية الإدارية الأدوات و المعوقات.الأردن:دار الجامد للنشر و التوزيع،2012.
- 4-الطراونة،حسن احمد و الهادي،توفيق. الرقابة الإدارية. عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،2011.
- 5-اللوزي،موسى،التنمية الإدارية. عمان:دار وائل للطباعة و النشر،2000.
- 6-السلطان،إبراهيم،نظم المعلومات الإدارية:مدخل إداري. القاهرة:الدار الجامعية،2000.
- 7-آل فرج الطائي،محمد عبد حسين،المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية.الأردن:دار وائل للنشر و التوزيع،2005.
- 8-الصيرفي،محمد،إدارة تكنولوجيا المعلومات. القاهرة:دار الفجر الجامعي،2009.
- 9-_____القرار الإداري و نظم دعمه.الإسكندرية:دار الفكر الجامعي،2006.
- 10-حلاوة،جمال و صالح،علي،مدخل إلى علم التنمية.الأردن:دار الشروق للنشر و التوزيع،2010.
- 11-وصفي عقلي،عمر إدارة الموارد البشرية:بعد استراتيجي.حلب:دار وائل للنشر ،2005.
- 12-محمد عباس، سوهيلة ، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع ، ط.2 ، 2006.
- 13-محمد عبد ربه،رائد،نظم المعلومات الإدارية. عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع،2005.
- 14-منير حجاب،محمد،الإعلام و التنمية الشاملة. القاهرة:دار الفجر للنشر و التوزيع، ط.2.2000.
- 15-مشهور،ثروت،إستراتيجيات التطوير الإداري. عمان:دار أسامة للنشر و التوزيع،2010.
- 16-سرور الحريري،محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان:دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،2012.
- 17-عبد الله،محمد جمال،إدارة التغيير التنظيمي. مصر:دار الجامعة الجديدة،2013.
- 18-عبد الرزاق السالمي،علاء،نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي.الأردن:دار المناهج للنشر و التوزيع،1999.
- 19-قندجلي،عبد الناصر،تقنيات مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و السياسية. الجزائر:ديوان المطبوعات الجزائرية، ط.2، 2007.

20- بحوش ،عمار *مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط.2.2007.

21- قندجلي ،عمار إبراهيم و عبد الجاني،علاء الدين. *نظم المعلومات الإدارية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2005.

22-شاكر البرنزجي،حيدر وجمعة،محمود حسن *تكنولوجيا و نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة:منظور إداري و تكنولوجي*.بغداد:دار الكتب و الوثائق،2013.

23-غالب ياسين، سعد. *نظم المعلومات الإدارية*. عمان: دار اليازوري العلمية،1998.

24-_____ *تحليل و تصميم نظم المعلومات*. الأردن: دار المناهج،2000.

2-القواميس

25-احمد خليل،خليل،*معجم المصطلحات الاقتصادية*.لبنان:دار الفكر اللبناني،1997.

26-الشوبكي،سمير،*المعجم الإداري*.الأردن:دراسة أسامة للنشر و التوزيع،2006.

27-يادروس،جوزيف،*القاموس الموسوعي الإداري*.لبنان:منشورات الحلبي الحقوقية،1997.

3-المقالات و الدراسات

3-1-المجلات

28-الحسبان،عطا الله."مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات لأنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية،'مجلة المنارة'،م.14،ع.1.2008.

29-بارك،نعيمة."تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية،'مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا'،ع.7.بدون ذكر السنة.

30-بوغليطة،الهام."أهمية و دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار في قطاع المحروقات بسكيكدة،'مجلة الباحث'،ع.13.2013.

31-بن محمد،هدى، و مساوي،عبد النور."اثر نظم المعلومات على الأداء الإداري دراسة ميدانية لأداء العاملين في شركة التأمين في الجزائر،'مجلة العلوم الإنسانية'،ع.37.2012.

32-بشوشة،هبة."دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية و دعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق،'مجلة البحوث الاقتصادية و المالية'،ع.3.جوان2015.

33-زاوي، صورية ،و تومي ،ميلود."دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية،'أبحاث اقتصادية و إدارية'،ع.17.جوان 2015

34-حنفي محمد نور تبيدي،محمد و احمد يوسف،محمد."دور نظم المعلومات الإدارية في إعداد و تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المؤسسات،'مجلة جامعة البحر الأحمر'،ع.7.يونيو2015

- 35-مهدي صالح،فراس."دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة"،*المجلة العربية للعلوم والنشر و الأبحاث*،م.2،ع.6 سبتمبر2016.
- 36-محمد خليج،حكمت."اثر نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية دراسة لأراء عينة من المسؤولين الإداريين في كليات جامعة تكريت"،*مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية*،م.4.ع.10.2008.
- 37-منصوري ،الهام و منصوري ،كمال . "الموائمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي " *أبحاث اقتصادية* ،ع.16(ديسمبر 2014).
- 38-صبري محمود الغبان،ثائر وعجيب مصطفى هلدني،أران."دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني"،*مجلة العلوم الإنسانية* ،ع.45.2010.
- 39-قرين،علي،"علاقة التكامل بين التنمية الإدارية و علاقته بالتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية"،*مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير*،ع.15.2015.

3-2-الملتقيات

- 40-عزيزي،وداد و بوفروم،حنان،"فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"،*الملتقى الدولي حول صنع القرار السياسي في المؤسسة الاقتصادية*،جامعة المسيلة،15فبراير2009.
- 41-مغاري،عبد الرحمن،" إعادة الهيكلة الإدارية و تحقيق التنمية الإدارية"،*الملتقى العربي الثاني*،جامعة بومرداس، أيام 18- 21 ماي2004.

4- محاضرة

- 42-المجتهد، ماهر.محاضرة بعنوان:*التقانات الحديثة و أثرها في عملية التطوير الإداري*،الأمم المتحدة،بيروت لبنان،1-3 يوليو2000.
- 43-بكري عبد العليم،محمد. محاضرة بعنوان:*مبادئ و إدارة الأعمال*،جامعة بانها،كلية التجارة،2007.
- 44-مصطفى عصفور، أمال،محاضرة بعنوان: *دور نظم المعلومات الإدارية في الإدارة*،جامعة قناة السويس،كلية التجارة،بدون ذكر السنة.

5- المذكرات

- 45-احمد سيد احمد الحاج،محمد.*الإصلاح الإداري و الإدارة العامة للتنمية و التطوير الإداري*، رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الخرطوم:كلية الدراسات العليا،2006.
- 46-ايت بارة،شفيعة.*دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة*،رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة سطيف:كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2010/2009.
- 47-الوافي ،الطيب *دور و أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية* ،أطروحة دكتوراه غير منشورة .جامعة سطيف :كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير ،2011/2012.

- 48-إسماعيل الاغا، مرام *دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مصاريف غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة: كلية التجارة، 2006.
- 49-بوديب، دنيا *الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، 2013/2014.
- 50-بو كعباش، نوال *تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2010/2011.
- 51-بوعريوة، الربيع *تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوقره: كلية العلوم الاقتصادية، 2006/2007.
- 52-بلكل، سميحة *دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير*، مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة قصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015/2016.
- 53-بلقيدوم، مصباح *اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2011/2012.
- 54-بن الشيخ الفنون، رشيدة *دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي*، رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005.
- 55-بن مرسل، رافيق *الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001-2012*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مولود معمري: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2011.
- 56-بننت عمر الشريفي، ريم *دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز: بدون ذكر الكلية، 2013.
- 57-وصفي كامل السيد حرب، إيمان *التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الزقازيق: كلية التربية، 2010.
- 58-حميد عبد الله، حسن *دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة سانت كليمنتس العالمية، بدون ذكر الكلية، 2012.
- 59-مدوري، نور الدين *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة لبي بكر بلقايد: كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2010/2011.
- 60-محمود احمد البحيري، سامي *مداخل الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء*، رسالة ماجستير غير منشورة. لندن الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

- 61-مناصريه، إسماعيل دور نظم المعلومات الإدارية من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مسيلة: كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004/2003.
- 62-معمري، عبد الحق تنمية الإدارة المحلية و معوقاتها في الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة ورقلة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2015/2014.
- 63-مرمي، مراد أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة التحليل البيئي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سطيف: قسم العلوم الاقتصادية، 2010/2009.
- 64-سوفي، نبيل دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2011/2010.
- 65-عبد الرحمان العتيبي، عزيزة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
- 66-عليوات، سالمة و ثلوش، فاطمة نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة البويرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015/2014.
- 67-علي محمد الهاشم، غسان. أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فعالية عملية صنع و اتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة سانت كليمنتس العالمية: قسم الدراسات العليا، 2013.
- 68-شطي، أمينة. الثقافة التنظيمية و علاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بسكرة: كلية العلوم السياسية و الاجتماعية، 2014/2013.
- 69-خليل محمد دية، حنان. العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة: عمادة الدراسات العليا، 2011.

6-المراجع باللغة الأجنبية

70-Gerbier, gean. *Organisation et fonctionnement de l'entreprise*. Paris : édition tec doc la voisier.

71-Lapiedra alcami, Rafael et devece caranana, carol. *introduction to management information system*. univers tat jaune : département d'administracio d'empresse marketing, 2012.

Revue

72-Cezarin Adin tofan. " information system,"review of general management ,v.5,issus 2.2008.

73-Fillol, charlotte."Apprentissage et systémique, une perspective intégrée,"
revue français de gestion, N149.2004/2.

الملاحق

الملحق رقم-1:-استمارة الاستبيان

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: سياسات عامة و إدارة محلية

استمارة الإستبيان

هذا الاستبيان موجه إلى موظفي "المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بذراع بن خدة تيزي وزو" و ذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة الماستر في العلوم السياسية تحت عنوان: "نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية" دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T".

نرجو تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، و ذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة و أحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها تحاط بالسرية التامة و أن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الهدف الأساسي لهذا الاستبيان هو دراسة دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية .

و شكرا على حسن تعاونكم

1-معلومات شخصية :

1- الجنس ؟ ذكر أنثى

2-السن ؟ يتراوح بين : 25-20 30- 26 35-31
40-36 45-41 50-46
55-51 55 و ما فوق

3-الوظيفة ؟ إطار عامل تحكم تنفيذي

4-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
مستوى آخر

2-المعلومات و نظام المعلومات الإدارية و دورها في التنمية الإدارية :

5-ماهو مفهوم المعلومات بالنسبة لك ؟

مجموعة من البيانات.

ناتجة عن معالجة البيانات.

كل ما يقلل من حالة عدم التأكد .

كل ما يزيد من مستوى المعرفة.

كل ما سبق ذكره .

حسب رأيك:.....

6-ماهو مفهوم نظام المعلومات بالنسبة لك ؟

هو ذلك النظام الذي يتم فيه خزن البيانات و تحويلها إلى معلومات.

مجموعة من الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة (الحواسيب ، الانترنت).

مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة المستخدمة للمعلومات.

تكامل كل العناصر.

حسب رأيك:.....

الملاحق.....دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

7- هل المؤسسة تتوفر حاليا على نظام معلومات إداري ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل هو فعال و متطور ؟

بدرجة عالية بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

-إذا كانت الإجابة "بدرجة متوسطة" أو ب "لا"، فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

نقص التجهيزات المادية الحديثة (الحواسيب ،البرمجيات).

التجهيزات متوفرة ، لكن هناك نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة .

نقص كل من المستلزمات المادية و البشرية معا .

عدم أهمية نظام المعلومات في الوقت الحالي بالنسبة للمؤسسة .

هناك أسباب آخر بحسب رأيك:.....

.....

8- هل تعتمد مؤسستكم بشكل كبير على نظام المعلومات الإدارية للقيام بعملها؟

بدرجة كبيرة متوسطة لا تعتمد

-إذا كانت الإجابة "متوسطة" أو "لا تعتمد" فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

المؤسسة غير مؤهلة لاستخدام نظام المعلومات.

المؤسسة تعتمد أكثر على قسم الأرشيف الموجود فيها .

نظام المعلومات الموجود في المنظمة لا يتوفر على نظام امن المعلومات ما يؤثر على دقة و صحة المعلومات.

عدم وجود متخصص للاستفادة من مخرجات نظام المعلومات.

أسباب أخرى حسب رأيك:.....

9-لماذا وجود نظم المعلومات الإدارية مهم حسب رأيك ؟

لأنه يقلل من أعباء الحصول على المعلومات الدقيقة و الصحيحة .

يسهل عملية اتخاذ القرار عبر معرفة كل المعلومات المتعلقة بأنشطة و مستويات المؤسسة.

سهولة الاتصال بين المستويات الإدارية.

توفير طرق إحصائية و علمية لجمع المعلومات.

الملاحق..... دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

حسب رأيك:

10- هل تتوفر مؤسستكم على التقنيات التكنولوجية الحديثة؟

نعم لا

11- ما مدى تحكمك في استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

جيد حسن متوسط إلى حد ما ضعيف

12- هل تمت حوسبة و إدخال نظام المعلومات لكافة أنشطتكم و أعمالكم في المؤسسة؟

تمت الحوسبة لكافة الأنشطة .

قسم منها.

لم تتم الحوسبة .

-إذا كانت الإجابة ببعض الأقسام اذكرها؟

.....-

.....-

13- هل تعتمد إدارتكم على نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة لا تعتمد

-إذا كانت الإجابة "بدرجة كبيرة" فما هي إسهامات نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار؟

- تستخدمون الأساليب الإحصائية و الرياضية في عملية اتخاذ القرار. نعم لا

-توفر لكم نظم المعلومات معلومات ضرورية في أي وقت. نعم لا

-تسهل نظم المعلومات عملية اختيار البدائل . نعم لا

-إدخال نظم المعلومات زاد من فعالية قراراتكم . نعم لا

-إذا كانت الإجابة " بدرجة متوسطة " أو ب "لا تعتمد " فما هي الأسباب حسب رأيك؟

- المؤسسة لا تعتمد كثيرا على نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

-عملية اتخاذ القرار متعلقة أكثر بمعرفة و خبرة متخذ القرار.

- عدم وجود معرفة كافية لاستخدام التقنيات الإحصائية و الرياضية في عملية اتخاذ القرار.

حسب رأيك:

الملاحق.....دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

14- هل تستخدمون نظم المعلومات الإدارية كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات عن الأنشطة و المستويات الإدارية ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة "بنعم"، فهل يتوفر هذا النظام على نظام امن المعلومات ؟

نعم لا

15- هل زاد استخدام نظام المعلومات الإدارية في تنمية مجال الرقابة الإدارية ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

-إذا كانت الإجابة "بدرجة كبيرة"، ما هي إسهامات نظم المعلومات الإدارية في تنمية الرقابة الإدارية ؟

معرفة الانحرافات عن كل أنشطة المنظمة.

هناك دليل يسمح بتحديد أسباب الأخطاء و كيفية معالجتها بسرعة.

نظام المعلومات يضمن البدائل المناسبة و السليمة في تصحيح الانحرافات.

كل ما سبق ذكره .

16- أثناء عملية التخطيط، هل يتم الرجوع لنظام المعلومات لمعرفة أحوال المنظمة الماضية و الحاضرة و التنبؤ للاحتياجات المستقبلية ؟

دائماً أحيانا لا يتم الرجوع إليها

17- هل تعتمد مؤسستكم على نظام معلومات خاص بالموارد البشرية؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي أهم الميزات التي تحققها نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية ؟

-توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين.

-تقديم طلبات التوظيف الكترونيا .

-عملية تخطيط الموارد البشرية تتم عن طريق ملفات الكترونية.

-يتم متابعة أداء الموظفين من قبل المشرف الكترونيا.

18- هل تتوفر مؤسستكم على متخصصين في نظم المعلومات الإدارية؟

نعم لا

الملاحق..... دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

-إذا كانت الإجابة ب "لا"، فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

عدم وجود عنصر بشري مؤهل لإدارة و تصميم نظام المعلومات .

المؤسسة لا تهتم كثيرا باستقطاب المتخصصين في تشغيل أنظمة المعلومات.

المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية بتأهيل موردها البشري المتاح.

أسباب أخرى حسب رأيك:.....

19- هل تدعم الإدارة عقد دورات تدريبية في مجال نظام المعلومات ؟

نعم لا

20- إلى أي مدى ساهم نظام المعلومات الإدارية حسب رأيك في تنمية عملية التدريب ؟

تحديد احتياجات الفرد التدريبية. بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

تقييم عملية التدريب. بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

تطوير البرنامج التدريبي . بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

توفير قاعدة المعلومات للمتدربين. بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

-إذا كانت الإجابات "بدرجة ضعيفة" فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

عملية التدريب في المؤسسة غير قائمة على نظم المعلومات.

المؤسسة لا تستفيد من برامج التدريب الالكتروني .

عدم إعطاء مساحة واسعة للأفراد العاملين في استخدام شبكات الانترنت .

كل ما تم ذكر

أسباب أخرى :.....

21- برأيك يستطيع أي عامل من خلال نظم المعلومات الإدارية بمقارنة أدائه السابق بأدائه الحالي ؟

في أي وقت أحيانا لا يستطيع

-إذا كانت الإجابة ب "لا يستطيع " فما هي الأسباب حسب رأيك ؟

الإدارة لا توفر معلومات بهذا الشأن.

عدم اهتمام العامل بمقارنة أدائه .

عدم تأهيل المورد البشري باستخدام نظام المعلومات .

كل ما تم ذكره .

الملاحق.....دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

أسباب أخرى حسب رأيك :.....

22-برأيك استخدام نظام المعلومات الإدارية أحدث تغييرات تنظيمية في مؤسساتكم؟

نعم قليلا لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أهم المميزات التي حققتها؟

إتاحة كل المعلومات للمستويات الإدارية . نعم لا

تقليص حجم و دور الإدارة الوسطى . نعم لا

تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار . نعم لا

إحداث وحدات تنظيمية جديدة. نعم لا

التخلي عن التنظيم الهرمي للمؤسسة و الاعتماد على التنظيم الشبكي . نعم لا

إحداث عمليات دمج أو تقسيم في الأقسام. نعم لا

3-المشاكل التي تعاني منها المؤسسة لتطبيق نظم المعلومات الإدارية:

23-برأيك ماهي ابرز المشاكل المادية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظام المعلومات الإدارية؟

عدم حرص الإدارة على تخصيص أموال كافية للاستثمار في نظام المعلومات و صيانته .

عدم القيام بإعادة النظر في حجم الأموال المخصصة لنظام المعلومات بشكل دوري.

هناك تكاليف أخرى ذات أولوية لديها أهمية اكبر للمنظمة.

عدم قدرة المنظمة على توفير التكاليف المطلوبة .

كل ما تم ذكره .

هناك أسباب أخرى حسب رأيك :.....

24-برأيك ماهي ابرز المشاكل الفنية و التقنية التي تعاني منها المؤسسة في نظام المعلومات الإدارية؟

قلة الأجهزة التقنية المتواجدة في المؤسسة .

الأجهزة و البرمجيات المستخدمة ليست بالكفاءة العالية في تخزين و استرجاع و تصنيف المعلومات.

عدم مواكبة المؤسسة لأجهزتها مع البرمجيات و شبكات الاتصال الحديثة .

كل ما تم ذكره .

أسباب أخرى حسب رأيك:.....

الملاحق.....دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

25- برأيك ماهي ابرز المشكلات البشرية في نظم المعلومات التي تعاني منها مؤسساتكم ؟

عدم كفاءة الموارد البشرية في استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات.

الإدارة لا تقوم بإقامة دورات تدريبية لتدريب العاملين على استخدام نظام المعلومات.

عدم وجود متخصصين و فنيين في نظام المعلومات.

الموارد البشرية غير مهتمة باستخدام نظام المعلومات.

الإدارة لا تطبق التكنولوجيات الحديثة في تسييرها لتخطيط الموارد البشرية و اختيار الشخص المناسب.

الإدارة لا تهتم باستقطاب الموارد البشرية المتخصصة في نظام المعلومات .

كل ما تم ذكره .

أسباب أخرى حسب رأيك :.....

26- برأيك ماهي ابرز المشكلات الإدارية و السياسية التي تعاني منها المؤسسة في نظم المعلومات ؟

الإدارة لا تتيح جميع المعلومات عن كل الوظائف و المستويات الإدارية.

مركزية المعلومات و عدم إيصالها إلى المستفيدين.

لا تبدي الإدارة أي اهتمام أو حرص على استخدام نظام المعلومات و توفير احتياجاته .

رفض ثقافة التغيير من قبل الإدارة و اعتيادهم على استخدام النظام اليدوي المبني على الأوراق.

لا تبحث الإدارة عن أساليب جديدة لتحقيق التنمية في إدارتها.

كل ما تم ذكره .

أسباب أخرى حسب رأيك:.....

4-الاقتراحات المقدمة لتحسين نظم المعلومات الإدارية

27- برأيك ماهي أهم الاقتراحات التي تقترحها لتحسين النظام مستقبلا ؟

حرص الإدارة على تقديم الدعم و التسهيلات لتطوير نظم المعلومات الإدارية .

تعيين عناصر جديدة بالإدارات و الأقسام لها مهارات و قدرات تمكنها من تبني الشكل المطور للنظام.

المسؤولين عن النظام الحالي يجب أن يطلعوا على تجارب المؤسسات الأخرى .

ديناميكية الإدارة و متابعة كافة التطورات في تكنولوجيا المعلومات.

زيادة الاهتمام بالمستلزمات المادية و المالية لما لها اثر في نوعية و كفاءة نظام المعلومات.

الملاحق.....دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

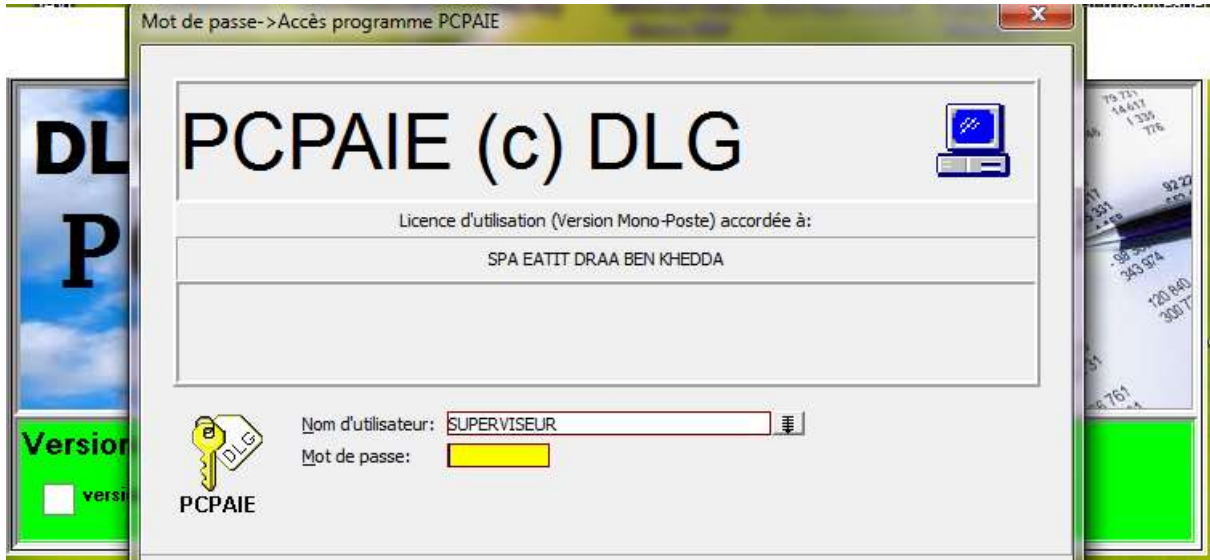
- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية المتخصصة .
- استحداث إدارات و أقسام بداخل المؤسسة متخصصة في تطوير نظم المعلومات الإدارية .
- مواكبة كل الأنشطة و الوظائف الإدارية بنظم معلومات و تطويرها في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- توفير نظام امن المعلومات مع تقديم تسهيلات في كيفية الاطلاع عليه من طرف المستخدمين.
- كل ما تم ذكره

-اقتراحات أخرى حسب رأيك:

--
--
--
--

انتهى و شكرا.

الملحق رقم -2-: برنامج تسيير الأجور في مؤسسة EATITI بذراع بن خدة



قائمة الجداول و الأشكال

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3-1- | مفهوم المعلومات لدى أفراد العينة . | 122 |
| 3-2- | مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة. | 123 |
| 3-3- | مدى توفر المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية. | 125 |
| 3-4- | درجة فعالية و تطور نظم المعلومات الإدارية. | 126 |
| 3-5- | الأسباب التي قدمها المستجوبون حول أن نظم المعلومات الإدارية لدى المؤسسة يتميز بدرجة ضعيفة و متوسطة . | 127 |
| 3-6- | مدى اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية عند القيام بأعمالها و أنشطتها. | 128 |
| 3-7- | الأسباب التي قدمها المستجوبون الذين اجابو بان المؤسسة تعتمد على نظم المعلومات الإدارية بدرجة متوسطة و ضعيفة. | 129 |
| 3-8- | الأهمية التي يكتسيها نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة. | 130 |
| 3-9- | مدى توفر التقنيات التكنولوجية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة. | 132 |
| 3-10- | مدى تحكم الكوادر البشرية بالمؤسسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة. | 133 |
| 3-11- | مدى حوسبة و إدخال نظم المعلومات الإدارية لكافة أنشطة و أعمال المؤسسة. | 134 |
| 3-12- | مدى اعتماد المؤسسة على نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار. | 136 |
| 3-13- | الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار. | 137 |
| 3-14- | أسباب عدم مساهمة نظم المعلومات الإدارية في عملية اختيار البدائل. | 138 |
| 3-15- | مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات بالمؤسسة. | 139 |
| 3-16- | مدى توفر نظام المعلومات الإدارية على نظام امن المعلومات . | 140 |

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 141 | دور نظم المعلومات الإدارية في تنمية مجال الرقابة الإدارية . | 3-17- |
| 142 | إسهامات نظم المعلومات الإدارية في تنمية الرقابة الإدارية بالمؤسسة. | 3-18- |
| 143 | دور نظم المعلومات الإدارية في مجال دعم عملية التخطيط. | 3-19- |
| 144 | مدى توفر المؤسسة على نظام معلومات خاص بالموارد البشرية . | 3-20- |
| 145 | أهم الميزات التي حققها نظام المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية | 3-21- |
| 146 | مدى توفر المؤسسة على كوادر بشرية متخصصة في نظم المعلومات الإدارية. | 3-22- |
| 147 | أسباب عدم توفر المؤسسة على متخصصين في نظم المعلومات الإدارية | 3-23- |
| 147 | مدى دعم الإدارة لعقد دورات تدريبية في مجال نظم المعلومات الإدارية. | 3-24- |
| 148 | دور نظم المعلومات الإدارية في تحديد احتياجات الفرد التدريبية. | 3-25- |
| 149 | دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم عملية التدريب. | 3-26- |
| 149 | دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير البرنامج التدريبي. | 3-27- |
| 150 | دور نظم المعلومات الإدارية في توفير قاعدة معلومات للمتدربين | 3-28- |
| 151 | الأسباب التي قدمها المستجوبون بان مساهمة نظم المعلومات الإدارية ضعيفة في تنمية عملية التدريب بالمؤسسة. | 3-29- |
| 152 | مدى استطاعة أي عامل مقارنة أدائه السابق بأدائه الحالي من خلال نظم المعلومات الإدارية. | 3-30- |
| 153 | دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث التغييرات التنظيمية بالمؤسسة. | 3-31- |
| 154 | مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في إتاحة المعلومات لكافة المستويات الإدارية . | 3-32- |
| 154 | دور نظم المعلومات الإدارية في تقليص حجم ودور الإدارة الوسطى. | 3-33- |
| 155 | دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار. | 3-34- |
| 155 | دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث وحدات تنظيمية جديدة. | 3-35- |
| 156 | مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في التخلي عن التنظيم الهرمي في المؤسسة و الاعتماد على التنظيم الشبكي . | 3-36- |

| | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 156 | مدى مساهمة نظم المعلومات في إحداث عمليات دمج أو تقسيم في الأقسام. | -37-3 |
| 158 | المشاكل المادية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية. | -38-3 |
| 160 | المشاكل الفنية و التقنية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية. | -39-3 |
| 162 | المشاكل البشرية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية. | -40-3 |
| 164 | المشاكل الإدارية التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية. | -41-3 |

فهرس الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| -1-1 | هرمية النظم ل (BOULDING) | 19 |
| -2-1 | عناصر النظام و آلية عمله | 22 |
| -3-1 | الفرق بين المعلومات و البيانات و المعرفة | 24 |
| -4-1 | النظام المتكامل لنظم المعلومات الإدارية | 40 |
| -5-3 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة | 118 |
| -6-3 | مفهوم المعلومات لدى أفراد العينة | 122 |
| -7-3 | مفهوم نظام المعلومات لدى أفراد العينة | 124 |
| -8-3 | مدى توفر المؤسسة على نظام المعلومات | 125 |
| -9-3 | درجة فعالية و تطور نظم المعلومات | 126 |
| -10-3 | الأسباب التي قدمها المستجوبون حول أن نظم المعلومات لدى المؤسسة يتميز بدرجة ضعيفة و متوسطة | 127 |
| -11-3 | مدى اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات عند القيام بأعمالها و أنشطتها | 128 |
| -12-3 | الأسباب التي قدمها المستجوبون الذين اجابو بان المؤسسة تعتمد على نظم المعلومات بدرجة متوسطة و ضعيفة | 129 |
| -13-3 | الأهمية التي يكتسيها نظم المعلومات بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة | 131 |
| -14-3 | مدى توفر التقنيات التكنولوجية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة | 132 |
| -15-3 | مدى تحكم الكوادر البشرية بالمؤسسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة | 133 |
| -16-3 | مدى حوسبة و إدخال نظم المعلومات لكافة أنشطة و أعمال المؤسسة | 134 |

| | | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 136 | مدى اعتماد المؤسسة على نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار | 3-17- |
| 140 | مدى استخدام نظم المعلومات كأداة للرقابة الداخلية لكافة المعلومات بالمؤسسة | 3-18- |
| 141 | دور نظم المعلومات الإدارية في تنمية مجال الرقابة الإدارية . | 3-19- |
| 143 | دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية التخطيط. | 3-20- |
| 144 | مدى توفر المؤسسة على نظام معلومات خاص بالموارد البشرية | 3-21- |
| 146 | مدى توفر المؤسسة على كوادر بشرية متخصصة في نظم المعلومات | 3-22- |
| 148 | مدى دعم الإدارة لعقد دورات تدريبية في مجال نظم المعلومات الادارية. | 3-23- |
| 151 | الأسباب التي قدمها المستجوبون بان مساهمة نظم المعلومات ضعيفة في تنمية عملية التدريب بالمؤسسة . | 3-24- |
| 152 | مدى استطاعة أي عامل مقارنة أدائه السابق بأدائه الحالي من خلال نظم المعلومات . | 3-25- |
| 153 | دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث التغييرات التنظيمية بالمؤسسة. | 3-26- |
| 166 | الاقتراحات المقدمة لتحسين و تطوير نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة. | 3-27- |

الْفهرس

الفهرس

كلمة الشكر

الإهداء

02.....مقدمة

13.....الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية و التنمية الإدارية

14.....المبحث الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية

14.....المطلب الأول: ماهية النظم

23.....المطلب الثاني: ماهية المعلومات

30.....المطلب الثالث: ماهية نظم المعلومات الإدارية

42.....المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية الإدارية

42.....المطلب الأول: ماهية التنمية

43.....المطلب الثاني: ماهية الإدارة

44.....المطلب الثالث: ماهية التنمية الإدارية

60.....خلاصة الفصل الأول

62.....الفصل الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية

63.....المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية و دورها في تدعيم العمليات الإدارية

63.....المطلب الأول: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم عملية التخطيط الإداري

67.....المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم عملية الرقابة الإدارية

72.....المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم عملية اتخاذ القرار

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 80..... | المبحث الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة و تنمية الموارد البشرية |
| 80..... | المطلب الأول: مفهوم إدارة و تنمية الموارد البشرية و أهميتها في المنظمة |
| 83..... | المطلب الثاني: المستلزمات البشرية في نظم المعلومات الإدارية |
| 88..... | المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تدعيم إدارة و تنمية الموارد البشرية |
| 97..... | المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي |
| 97..... | المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أهميته للمنظمات |
| 100..... | المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تغيير الهيكل التنظيمي |
| 105 | المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في تغيير العمليات الإدارية |
| 112 | خلاصة الفصل الثاني |
| 114..... | الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة |
| 114..... | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة |
| 115..... | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة |
| 116..... | المطلب الثاني: نشاط و أهداف مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة |
| 118..... | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة |
| | المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات الإدارية و دورها في تحقيق التنمية الإدارية بمؤسسة |
| 121..... | E.A.T.I.T بذراع بن خدة |
| 121..... | المطلب الأول: دراسة وصفية لنظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T |
| 136..... | المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في تنمية العمليات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T |
| 144..... | المطلب الثالث: اثر نظم المعلومات الإدارية في إدارة و تنمية الموارد البشرية في مؤسسة E.A.T.I.T |
| 153..... | المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في إحداث التغييرات التنظيمية في مؤسسة E.A.T.I.T |
| E.A.T.I.T | المبحث الثالث: المشكلات و الاقتراحات المقدمة لنظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T |
| 158..... | بذراع بن خدة |
| 158..... | المطلب الأول: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات الإدارية |

المطلب الثاني: الاقتراحات المقدمة لتحسين نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة E.A.T.I.T بذراع بن خدة ... 166

174..... خلاصة الفصل الثالث

176..... الخاتمة العامة

182..... قائمة المراجع

189..... الملاحق

200..... فهرس الجداول و الأشكال

206..... الفهرس