

مدرسة العلوم الإدارية والمالية
قسم الإدارة/ شعبة الإدارة والتنظيم

أثر تطبيق المعلومات الإدارية في فاعلية الرقابة الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الإجازة العالية "الماجستير"

في قسم الإدارة

إعداد: وردة عامر أحمد

إشراف الدكتور/ أبو عجيلة علي ميرة

الفصل الدراسي (خريف 2016)



﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾


صدق الله العظيم[1]

[1] - سورة العلق، الآيات 1-5

الإهداء

كل من كان لي عوناً
وسنداً في إتمام هذه الدراسة
أهدي لهم هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر جميع الأشخاص الذين دعموني طيلة فترة إعداد هذه الدراسة.

كما أخص بالشكر لمشرفي الأستاذ الدكتور الفاضل (أبوعجيلة علي ميرة)، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يدخر جهداً في تقديم النصائح والإرشادات لإنجازها.

وكذلك أعضاء لجنة المناقشة على قبولهما مناقشة الرسالة

د.(مصطفى عبدالله الفقهي) د.(عزالدين سالم الاطيرش) على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، آملةً منهم إلى تعزيز ودعم هذا الجهد.

وكذلك أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين حكموا الإستبانه الخاصة بهذه الدراسة، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني لإنجاز هذه الدراسة، وإلى كل مبدي الآراء خلال الإجابة عن أسئلة الإستبانه، والذي كان له بالغ الأثر في الوصول إلى النتائج المدونة في الدراسة.

كذلك كل الشكر والتقدير لمديري وموظفي الأكاديمية الليبية ـــــ طرابلس، وكذلك المحلل الإحصائي السيد: "علي البركوس" والمصحح اللغوي السيد "أنور إبراهيم"، الذين لم يتأخروا لحظة في تقديم يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمسجل القسم: ورود فرج عطا الله.

والحمد لله أولاً وأخراً

مستخلـــص الـــــدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نظام المعلومات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، وتثبيت نقاط الضعف والقوة في نظام معلوماتها، وعرض أسباب الضعف فيه، وقياس تأثيرها على أداء النظام، وتبني مدخل تطويري لنظام المعلومات القائم، لتحسين الجانب الرقابي في الوزارة مجال الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب التحليلي، وذلك باستخدام أداة الدراسة، وهو استخدام أداة (الإستبانه) في جمع المعلومات، ثم تحليلها، لتصل إلى منهجية الدراسة، واستخدمت أساليب إحصائية متنوعة لتحليل ووصف هذه البيانات، منها: اختبار النسب المئوية والتكرار، واختبار معامل اختبار بيرسيون، واختبار ألفا كرونباج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

ظهرت نتائج التطبيق عالية، أو فوق المتوسط من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت درجة بمتوسط الحسابي (4.12)، مما يدل على الأتي

1- أظهرت النتائج مستوى الجانب الوظيفي والخدمي أكبر من المتوسط، حيث طان (4.14) مما يعني أن الجانب الوظيفي والخدمي بالوزارة يشير إلى مستوى مرض.
2- أظهرت النتائج مستوى سرعة اتخاذ القرار أكبر من المتوسط، حيث طان (4.05) مما يعني أن مستوى سرعة اتخاذ القرار بالوزارة يشير إلى مستوى فوق المتوسط.
3- أظهرت النتائج مستوى ملائمة نظم المعلومات أكبر من المتوسط، حيث طان (4.18) مما يعني أن مستوى ملائمة نظم المعلومات بالوزارة يشير إلى مستوى عال.
4- أظهرت النتائج أن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى تسهيل مهام ودور الأجهزة الرقابية المختلفة على مستوى الإدارات الرئيسية والفرعية بالوزارة لقدرته القيام بجميع المهام بسرعة هائلة، وبوقت قصير، ومعلومات صحيحة، والمحافظة عليها من جميع الأساليب غير السليمة.

قائمة المحتويات

ر. ت	الموضوع	ر .ص
1	الآيات القرآنية	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	ملخص الدراسة	د
5	قائمة المحتويات	ه
6	قائمة الأشكال	و
7	قائمة الجداول	ز
	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	
	مقدمة	2
1-1	مشكلة الدراسة	3
2-1	أهداف الدراسة	3
3-1	أهمية الدراسة	3
4-1	فرضيات الدراسة	4
5-1	أسلوب الدراسة	4
6-1	حدود الدراسة	5
7-1	مصطلحات الدراسة	5
8-1	ادوات جمع الدراسة	5
9-1	مجتمع الدراسة	6
9-1	متغيرات الدراسة	6
10-1	الدراسات السابقة التعليق عليها	6
	الفصل الثاني : مفهوم نظم المعلومات وأهميتها الإدارية المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية	
	تمهيد	10
1-1-1	نظام المعلومات	10
2-1-1	أهمية المعلومات للأجهزة الإدارية	12
3-1-1	خصائص المعلومات	12
4-1-1	أهمية نظم المعلومات للإدارة العامة	15
5-1-1	مظاهر تطبيق نظم المعلومات في الأجهزة الإدارية الحكومية	16
6-1-1	أنواع نظم المعلومات	16
7-1-1	مكونات نظم المعلومات الإدارية	20
8-1-1	أثر استخدام المعلومات الإدارية على منظمات الإدارة العامة	24
9-1-1	واقع مشكلات الإدارة العامة	24
10-1-1	التأثيرات المتوقعة لنظم المعلومات على الأجهزة الإدارية الحكومية	31

المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية		
	تمهيد	32
1-2-1	الرقابة	32
2-2-1	تعريف الرقابة الإستراتيجية	33
3-2-1	عمليات مراقبة وتقييم نظم المعلومات الإدارية	34
4-2-1	مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية	34
5-2-1	الرقابة الإستراتيجية وأهميتها	34
6-2-1	دور الرقابة	36
7-2-1	أهداف التقييم والرقابة	37
8-2-1	الرقابة العامة على نظم المعلومات الإدارية	37
9-2-1	الرقابة التطبيقية على أنشطة نظم المعلومات الإدارية	39
10-2-1	أمن وسرية نظم المعلومات الإدارية	41
11-2-1	فوائد الرقابة الإستراتيجية	41
12-2-1	خطوات تصميم نظم الرقابة الإستراتيجية	42
13-2-1	مستويات الرقابة الإستراتيجية	46
14-2-1	أشكال الرقابة الإستراتيجية	46
15-2-1	أنواع الرقابة	48
16-2-1	النقاط الإستراتيجية للرقابة	49
17-2-1	الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته	50
18-2-1	أنواع الرقابة حسب مصدرها	50
19-2-1	أساليب قياس الأداء	51
20-2-1	أنواع المعايير الرقابية	54
21-2-1	دور المعلومات في العملية الرقابية	58
22-2-1	معوقات ومقاومة الرقابة	59
23-2-1	خصائص نظام الرقاب	60
المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات والرقابة الإستراتيجية		
	تمهيد	62
2-3-1	أهمية الحاسوب في التطبيقات الرقابية	63
3-3-1	أثر تكنولوجيا المعلومات في نشاط الرقابة الإستراتيجية	63
4-3-1	خصائص المعلومات الرقابية	63
5-3-1	خصائص النظم للمعلومات الرقابية	64
6-3-1	الشروط الواجب توفرها للحاسوب لتحقيق الأهداف	64
7-3-1	أثر التشغيل الإلكتروني للبيانات على أهداف الرقابة الإستراتيجية	64
8-3-1	مزايا استخدام النظم في الرقابة الإستراتيجية	65
9-3-1	استخدام التكنولوجيا في مجال المحاسبة	65
10-3-1	استخدام أساليب و إجراءات تكنولوجيا المعلومات بالرقابة الإستراتيجية	66

11-3-1	إجراءات تكنولوجيا المعلومات بخصوص المعاملات	66
12-3-1	وضع إجراءات لتطور أنظمة الرقابة الإستراتيجية باستخدام البرامج الإلكترونية	67
13-3-1	أساليب انظم المعلومات المستخدمة في الرقابة الإستراتيجية	67
14-3-1	أساليب الرقابة الإستراتيجية على التطبيقات العملية	68
15-3-1	تأهيل المسئول الرقابي لعمل الرقابة الإستراتيجية في ظل نظم المعلومات	69
	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية	
1-2	نبذة عن وزارة التربية والتعليم	71
2-2	منهج الدراسة	74
3-2	أداة الدراسة	75
4-2	مجتمع الدراسة	77
5-2	صدق وثبات مقاييس الدراسة	77
	الفصل الرابع: تحليل البيانات الأولية واختبار فرضيات الدراسة	
1-3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	80
2-3	تحليل بيانات الدراسة	82
3-3	اختبار فرضيات الدراسة	101
	الفصل الخامس : النتائج و التوصيات و المراجع	
1-4	النتائج	107
2-4	التوصيات	110
3-4	المصادر والمراجع	112
	الملاحق	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	ر.ص
1	مكونات نظم المعلومات	20
2	نموذج عامة لنظام المعلومات الإدارية	24
3	خطوات تصميم نظام رقابي فعَّال	43
4	يبان أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها	46
5	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم	73
6	نموذج الدراسة	75
7	التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	83
8	التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	84
9	التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	85

قائمة الجداول

ر.ج	عنوان الجدول	ر.ص
1	مصفوفة مكونات نظام المعلومات	21
2	وصف مكونات نظام المعلومات	22
3	النبذة المختصرة بعد الهيكل التنظيمي	73
4	عدد المناطق بوزارة التربية والتعليم عن شهر ديسمبر 2015	73
5	تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح	77
6	إجراءات توزيع مجتمع الدراسة وحركة الإستبانة	77
7	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	78
8	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي	82
9	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	83
10	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	84
11	آراء عينة الدراسة حول الجانب الوظيفي والخدمي للموظفين	86
12	نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على بند الجانب الوظيفي والخدمي	87
13	آراء عينة الدراسة حول الجانب سرعة اتخاذ القرار	88
14	نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على بند سرعة اتخاذ القرار	91
15	آراء عينة الدراسة حول جانب ملاءمة نظم المعلومات	91
16	نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على بند ملاءمة نظم المعلومات	93
17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشرات الفرعية لتقييم نظم المعلومات الإدارية	94
18	آراء عينة الدراسة حول فاعلية الرقابة الإستراتيجية	95
19	نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور فاعلية الرقابة الإستراتيجية	101
20	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير الجانب الوظيفي والخدمي على فاعلية الرقابة الإستراتيجية	102
21	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير سرعة اتخاذ القرار على فاعلية الرقابة الإستراتيجية	103
22	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير ملاءمة نظم المعلومات على فاعلية الرقابة الإستراتيجية	104
23	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإستراتيجية	105

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

خطة الدراسة

مقدمة

1-مشكلة الدراسة

2-أهداف الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-فرضيات الدراسة

5-أسلوب الدراسة

6-حدود الدراسة

7-مصطلحات الدراسة

8-أدوات جمع الدراسة

9-مجتمع الدراسة

10-متغيرات الدراسة

11-الدراسات السابقة

مقـــــــدمة:

تعد المعلومات ثروة، وتكمن أهميتها ليس في عملية اتخاذ القرارات فقط، بل تتعـدى ذلـك لتستخدم أيضاً في عمليات إدارية أخرى، كوضع الخطط، ورسـم السياسـات، والرقابـة، وتقـويم الأداء،وأكثر هذه الاستخدامات فائدة وأهمية هي الرقابة،حيث ينُظر إليها على أنهـا مـن العمليـات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لابد منها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أي منظمة، فمن خلالها تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية، تتناسب مع ظروف المنظمة واحتياجاتها وقدراتها الفعلية، ومن دون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصـعب علـى المنظمة إعداد خطط وبرامج مناسبة.

إن غياب االرقابة الاستراتيجية في نُظم المعلومات الإدارية، يعنـي وضـع الإدارة ونظـم معلوماتها في مأزق، حيث لا تستطيع الإدارة اتخاذ أي خطوات نحو حل أي مشكلة قائمة أو متوقعه، إلا حين حدوثها فعلاً، وتتبع أهمية الفعالية الإستراتيجية من تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئـة الأعمال إذ إن العالم الذي نعيش فيه هو عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره نتيجة ما أحدثته، وذلك يتطلب من نظام المعلومات الإدارية ضرورة تفعيل الرقابة الإستراتجية، وذلك للتقليل والتخفيف مـن حالة عدم التأكيد التي تعاني منها بعض المؤسسات والمنظمات في التغير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية[1].

إن امتلاك نظم معلومات إدارية ذات فعالية إستراتجية يؤدي إلى القدرة على التعامـل مـع المشكلات الجديدة، وزيادة مدة المناقشة، وتحقيق النتائج المُرضٍ، وتخصيص المـوارد والإمكانـات بطريقة علمية، لأنها تساهم في وضع خطط طويلة المدى للحصول على أفضل النتائج في ظـل مـا توفر من حدودية المعلومات، واستخدام المتاح منها بطريقة تتلاءم مع احتياجات الواقع الإداري.

وتأتي الدراسة الحالية للتعرف على مدى فاعلية الرقابة الحالية للمؤسسات الخدمية لمـديري ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم، كمثال لصنع واتخاذ القرارات الإدارية، وفاعلية الرقابـة الإستراتيجية لهذه المؤسسات، من خلال استطلاع آراء عينه من الموظفين في هذه المؤسسة حول أثر فاعلية القدرات الإدارية على مستوي الرقابة الإستراتيجية ، ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها[2].

1- أحمد السيد مصطفي، مجلة أفق اقتصادية 1997، المجلد 18، ص ص 95- 114.

2-إسماعيل محمد السيد، بدون تاريخ نشر، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، 2006،مصر، ص16.

1-1 مشكلة الدراسة:

من خلال استقراء واقع العمل في وزارة التربية والتعليم لوجود مشاكل متعددة فيها، من حيث قلة توفر المعلومة عند طلبها بالشكل المناسب، والسرعة المناسبة، وافتقارها إلى الدقة عند استرجاعها، وطول الوقت المستغرق في الأداء، والعمل بطريقة يدوية، وبالتالي الابتعاد عن تحقيق الأهداف المرسومة للرقابة الإستراتيجية في الوزارة مجال الدراسة.

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية الرقابة الإستراتيجية (وزارة التربية والتعليم- ليبيا)، إن مفهوم الرقابة لم يحظ بالاهتمام الكافي، وهو غير فعال في الوزارة، كما أن واقع استخدام تكنولوجية المعلومات لم تحظ بالتأثير الكافي في الرقابة الإستراتيجية ،علماً بأن نجاح الرقابة الإستراتيجية يحث على وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات والرقابة ، وكذلك مع بيئة العمل الداخلية الخارجية ومع الثقافة المؤسسية السائدة عليه تكمن مشكلة الدراسة في السوال التالي : ما اثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم ؟

وينبثق من هذا السوال مجموعة من الأسئلة الآتية :-

1-إلى أي مدى تطبق نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم – ليبيا ؟

2- هل هناك فاعلية للرقابة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم – ليبيا ؟

3- هل هناك اثر بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وفاعلية الرقابة الإستراتيجية ؟

1-2 أهداف الدراسة:

1- بحث وتحليل وتقييم آثار استخدام أنظمة المعلومات في وزارة التربية والتعليم الليبية ممثلة بموظفيها العاملين على عدة مجالات، هي: الأعمال الإدارية،الأعمال المكتبية .

2- تحديد المشكلات والعقبات التي قد تعترض،أو تحد من استخدام أنظمة المعلومات الرقابية في وزارة التربية والتعليم الليبية.

3- أثراء ما كتب من أدبيات نظرية حول الفكر الإداري لمفهوم نظم وأنظمة المعلومات الرقابية.

4- **عرض أسباب الضعف التي لها صلة بنظم المعلومات**

1-3 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذا الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه نُظم المعلومات في فاعلية الرقابة الإستراتيجية و سلامة تنفيذ الخطة الموضوعة، وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، إذا كان بها قصور، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية، وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة، وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

1- تُعد هذه الدراسة مهمة في مجال معرفة طرق تطوير أنظمة المعلومات الإدارية، والأهمية التي يُمكن أن تُحدثها هذه النظم، وأثر أداة الرقابة بالتطبيق في المؤسسة الخدمية وزارة التربية والتعليم.

2- المساعدة في تقديم واقع نظم المعلومات الإدارية كمثال في إحدى المؤسسات الخدمية (وزارة التربية والتعليم) بليبيا.

3- تظهر أهمية هذه الدراسة في تناول موضوع في فاعلية الرقابة لإحدى الوظائف الإدارية الخدمية.

4- أثر نظم المعلومات في تطبيق الرقابة الإستراتيجية له صيغة وأهمية بالغة في الوزارة.

1-4 فرضيات الدراسة :

تم اختبار الفرضيات التالية:

يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق نظم المعلومات الإدارية وتطبيق الرقابة الإستراتيجية تعزي لاختلاف العوامل الديموغرافية بينهم :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الجانب الوظيفي والخدمي في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية علىسرعة اتخاذ القرار في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملاءمة نظم المعلومات في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

1-5 أسلوب الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بهدف وصف الظاهر موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنه، والآثار التي تحدثها، بالإضافة إلى أنه أنسب أسلوب في دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والإدارية،ويشتمل على توزيع الإستبانة على الموظفين في وزارة التربية والتعليم حيث كان الأسلوب الإحصائي المستخدم

هو الأسلوب الوصفي مثل: حساب التكرارات، والنسب المئوية التي تم الحصول عليها من مفـــردات العينة، ، مثل معامل الارتباط باستخدام برنامج الحزمة الاجتماعية للتحليل الإحصائي.

1-6 حدود الدراسة: :

1- الحدود الموضوعية، تقتصر الدراسة على أثر تطبيق نظم المعلومـــات الإداريـــة فـــي الرقابـــة الإستراتيجية.

2- الحدود المكانية، تقتصر على وزارة التربية والتعليم بمدينة طرابلس.

3- الحدود الزمنية خلال عام 2015- 2016م.

1-7 مصطلحات الدراسة :

تعريف كلٍ من:

1- الأثر:عرف الأثر بأنه استقبال الإنسان لبعض المعلومات التي تؤثر على مخزونـــه المعرفـــي، وتدفعه للقيام بعمل مغاير للعمل الذي اعتاد عليه[1]، كما عُرف على أنه النفوذ الفاعل لاستخدام تقنية الاتصال القادر بالفعل على تبديل فعل التطبيقات وتغيرها[2].

2- النظم : عرفت النظم بأنها مجموعة من العناصر المتصلة يبعضها البعض أو المتداخلة والتـــي تخضع لخطة عامة او تخدم هدفا مشتركا ، كما تعرف بأنها إطار أو هيكل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المادية والبشرية التي ترتبط وتتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف [3] .

3- المعلومات:عرفت بأنها المعنى الذي يعبر به الفرد عن البيانـــات، أو الـــذي يستخلصـــه مـــن البيانات[4]، كما عرفت بأنها بيانات ذات معنى تم تحليلها أو تحويلها إلى معلومات ذات معنى لمتخذ القرار.

4- الرقابة : هناك عدة مصطلحات لمعنى الرقابة فهي المتابعة والتدقيق والتفتيش والرصد والجرد .... الخ وتعني مراجعة ما حصل للتأكد من تحقيقه لما هو مقرر [5] .

5- الإستراتيجية: كلمة تربط بالمفهوم العسكري، وتم تعريفها على أنهـــا:" فـــن قيـــادة الجـــيش للوصول إلى الانتصار، وكذلك التفكير في السبل و الوسائل الضرورية لذلك، وهذا مفاده أنها تعني مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى و الشاملة والكاملة.

1-8 أدوات جمع الدراسة:

1-سمير فرج رزق، أكاديمية الدراسات العليا، 2010، ص15 (رسالة ماجستير).

2- إسماعيل أبورقيقة. ، أكاديمية الدراسات العليا، 2007، ص15، (رسالة ماجستير).

3 محمد شوقي الشادي واخرون ، القاهرة ، مركز التعليم المفتوح ، 1998 ، ص 3 .

4-أمين السيد أحمد، ، الإسكندرية، الدار الجامعية،2005 ، ص ص1-7.

5 حنان تركمان ، عبداللطيف ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد (27) العدد (4) ، 2005

1- المراسلات المباشرة لوزير التربية والتعليم.

2- المقابلات: حيث اعتمدت فيها على المقابلة غير المقننة، لأنها أتاحت لي الحصول على معلومات أكثر عمقاً عن المشكلة، وهي تمتاز بغزارة المعلومات التي يوفرها المُبَّحثين.

1-9 مجتمع الدراسة:

يتمثل في موظفي ورؤساء الأقسام، ولجنة المتابعة، ومكتب توثيق المعلومات في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (152) .

1-10 متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية: ويتضمن 3 متغيرات مستقلة فرعية، وهي:

أ- الجانب الوظيفي والخدمي للموظفين.

ب- سرعة اتخاذ القرار.

ج- مدى ملاءمة نظُم المعلومات.

2- المتغير التابع: فاعلية الرقابة الإستراتيجية

1-11الدراسات السابقة:

1- دراسة هاشم(2013)[1] أثر كفاية نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية عملية صنع القرار:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاية نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات في بنك اليمن الدولي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الإستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة المستخدمين لفئات المديرين، والمستخدمين لنظم المعلومات الإدارية في البنك، والبالغ عددهم (70) عنصراً، وتم تحديد عينة الدراسة ليكون جميع العاملين والمستخدمين في الإدارة، والإستبانة الخاضعة للتحليل شكل تما نسبته 90% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، إن تصورات المبحوثين لكفاية نظم المعلومات جاءت مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاية نظم المعلومات الإدارية في فاعلية صنع القرارات بدرجات متفاوتة في مراحلها كافة.

2- دراسة الذيبة والرمحي(2011)[2]:نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق

توضح أهمية السيطرة على تكنولوجيا المعلومات وأمنها في ظل وجود الخطر المحيط بالمعلومات، مما أدى إيجاد تشريع حاكميه لتكنولوجيا المعلومات ليخفف من قلق المنظمات والمستثمرين والمستخدمين والزبائن والباعة علىأمن وسرية معلومات منظماتهم، وكذلك تناولت

1- هاشم،غسان، (2013) ، رسالة دكتوراه جامعة سانتكليمنتس العالمية/ المكلا، اليمن.

2-الذيبة ، والرمحي (2011)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،عمان الأردن.

الدراسة عدم وجود سيطرة كافية على الأخطاء المحيط بتكنولوجيا المعلومات علىالرغم من وجود التقدم العلمي.

وكشفت الدراسة عن قيام معهد حاكميه تكنولوجيا المعلومات (ITGI)في أمريكا بإجراء دراسة حول الأخطاء المتعلقة بالمعلومات، حيث قام بعملية مسح لـ 14 دولة من خلال 200 محترف وخبير في تكنولوجيا المعلومات، وخرجت النتيجة بأن أقل من 25% من المنظمات التي أجريت عليها الدراسة أرجعت أسباب الأخطار الخارجية إلى القواعد والأسس التي بنيت عليها المنظمة، مما أعطي فرصة جيدة للاستعمال الواسع للموارد الخارجة لتكنولوجيا المعلومات، وخرجت الدراسة بتوصية مفادها أن علىالإدارة العليا ومجالس الإدارة ضمان أمن وحماية والمعلومات في منظماتهم، وبحث هذا الأمر دائما، ووضعه في أولويات أعمالهم، وبقائه على الأجندة.

3- دراسة العمري (2009)[1]أثر نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على أداء العاملين:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على 360 موظفاً وأسترجع منها 310 الإستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل إدارة نُظم المعلومات الإدارية المحسوبة المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية، على أداء العاملين في الشركة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول أثر نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على أداء العاملين، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية للمستوى العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي.

4- دراسة عريف (2008)[2]: التعرف على نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، وخاصة مديرية المالية باللاذقية سورية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في مديرية المالية باللاذقية، والمناطق التابعة لها، والبالغ عددهم (1166) موظفاً، وتضمنت عينة الدراسة (289) موظف، وخرجت النتائج بوجود ارتباط قوي وطرد يبين نظم المعلومات الإدارية وجميع المتغيرات التابعة لعمليات تنفيذ الأعمال الإدارية من حيث، فاعلية العملية الرقابية، مراحل وزمن انجاز المعاملات، لرضا المتعاملين، سرعة تناقل المعلومات، والطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات في المرتبة الأخيرة)، كما بينت النتائج أن نظم

1- الغرباوي ،محمود(2014) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر-غزة.

2- عريف،مجدي (2008) ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تشرين، سورية.

المعلومات الإدارية تعمل على إعادة هندسة عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية في المديرية من خلال جوانب عدة.

5-دراسة القاضي حسين الأمين و صوفي محمد (2006)[1]بنية الرقابة الداخلية خط الدفاع الرئيسي للوقاية

هدفت الدراسة إلى أن بنية الرقابة الداخلية تعتبر خط الدفاع الرئيس و الرقابة على إعداد التقارير المالية الاحتيالية، وأداء مهمة للإدارة في تنظيم سير العمل، وضمان حسن أداء العمليات، وحماية الأصول والأموال في المنشأة من كل عبث فيها، مما يجعل الإفصاح عن مدى قوة وفاعلية الرقابة الداخلية من قبل مجلس الإدارة، ثم قيام مراجع الحسابات الخارجي بتقويم تقرير مجلس الإدارة من القضايا المعاصرة التي طرحتها أدبيات المراجعة، وطالبت بها قوانين بعض الدول المتقدمة، وتبنتها الممارسة العملية في دول أخرى.

6-دراسة أبو عياش(2000)[2] واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية من خلال استطلاع آراء المديرين العاملين والماليين والمدققين الداخليين فيها حول فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودور كلٍ من المحاسب القانوني الخارجي، والمدقق الداخلي فيها، وخلصت الدراسة إلى وجود ضعف في الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية، إضافة إلى محدودية الدور الذي يقوم به المحاسب القانوني الخارجي والمدقق الداخلي في تقوية الرقابة الداخلية في تلك المؤسسات.

التعليق على الدراسات السابقة:

بناءً على الدراسات السابقة التي تم طرحها في هذه الدراسة، والتي أضافت الكثير من المعلومات القيمة التي تم الاستفادة منها في تعزيز الجهود المتواصلة في ميدان المعرفة، حيث رأت الباحث أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو معرفة مدى تأثير تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم، أيضاً نظراً لندره الدراسات حول هذا الموضوع، والذي يتعلق بتقييم أثر تطبيق نُظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية الذيأعطى لهذه الدراسة نقلة نوعية في معرفة أُثر نظم المعلومات على الرقابة في الوزارات الحكومية، ولابد من الإشارة إلى أن هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة في أثراء الإطار النظري والعام، وفي التعرف على بعض العوامل ذات العلاقة بتأثير تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية.

1-القاضي حسين، واخرون (2006): سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (2).

2- أبو عياش، عياش إسماعيل أحمد (2000): دراسة ميدانية – رسالة ماجستير – جامعة بيروت – فلسطين.

الفصل الثاني

مفهوم نظم المعلومات وأهميتها الإدارية

المبحث الأول : نظم المعلومات الإدارية

المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية

المبحث الثالث : العلاقة بين نظم المعلومات والرقابة الإستراتيجية

1- المبحث الأول : نظم المعلومات الإدارية

1-1 تمهيد :

تلعب المعلومات دوراً مهماً ورئيساً في أي منظمة، حيث تشكل العامل الحاسم لنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير نتيجة التطورات التكنولوجية المتصارعة، لذا تعتبر المعلومات سلاحاً تنافسياً ومورداً إستراتيجياً يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها، وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات لأي منظمة إلا أن ذلك ليس كافياً لحل المشكلات التي قد تواجهها، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام بسيط، يسهل الحصول عليها في الوقت الملائم والقدر المناسب.

1-1-1نظام المعلومات :

إن ظهور أول نظام للمعلومات في المؤسسة كان في القرن الخامس عشرة بابتكار النظام المحاسبي، الذي بقي لسنوات عديدة النظام الرسمي الوحيد للمعلومات، ثم تطور هذا النظام ليشمل مجالات أخرى في الإدارة، مع ظهور واستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، ومن المعروف بأنه يتكون من عدة عناصر مرتبطة مع بعضها، وذلك لتأدية وظيفة معينة أو عدة وظائف، وبغض النظر إن كان ذلك النظام محسوباً أم لا، فدوماً تحكمه سياسات وإجراءات يتم إتباعها بشكل روتيني، كما تتم مراقبة تلك الإجراءات من قبل المسؤول عن النظام، للتأكد من عدم وجود أي اختراقات للسياسات الموضوعة[1].

ويُعرَّف نظام المعلومات بتعريفات عديدة نذكر منها:

- نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة[2].

نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات، وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لمساندة اتخاذ القرارات والرقابة داخل المنظمة[3].

- يُعد نظام المعلومات المصدر الأساس لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار الإداري، ويُعرف نظام المعلومات بأنه:"مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة، وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم، والوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم.

1- حيدر، معالي فمي (2002): ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2-إبراهيم يختي، ، 2005، المؤتمر العلى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08، 09 مارس 2005، جامعة ورفلة.
3-منال محمد الكردي، ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- تُعد نظم المعلومات واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال، إلا أنه لايزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم، ودورها في إنجاز وظائف وأنشطة الإدارة.

فقد عرف كل من نظم المعلومات بأنها مجموعة من المكونات المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع، وتشغيل،وتخزين،وتوزيع المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار، وتحقيق الرقابة في المنظمة".

وعرف نظم المعلومات بأنها "مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة، والتي تعتمد على.

1- نظام المعلومات: و هي مكونة من أربعة عناصر رئيسة، هي [1]:

أ- **الأجهزة:** حيث يتكون الحاسب الآلي من وحدة التشغيل المركزية، ووحدات الإدخال، ووحدات الإخراج، ووحدات التخزين، كما تحتوي الأنظمة المتقدمة على الوحدات الطرفية.

ب- **البرمجيات:** تشمل قواعد البيانات ، وبرمجيات النظم ، التي تشغل الحاسوب، وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات، وبرمجيات التطبيقات ، التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة، مثل برامج الرقابة، والأجور، والتنبؤ.

ج- **الإجراءات:** تمكن من الاستخدام الفعال للأجهزة والبرمجيات، حيث تكتب عادة على شكل كتيب يسمى دليل الإجراءات، والغاية من كتابة الإجراءات هي توحيد أسس العمل، وتجنب الأنشطة غير المنظمة.

د- **العنصر البشري:** يُعد من أهم عناصر نظم المعلومات، لأنه المسؤول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى. يتضمن العنصر البشري محللي النظم، والمبرمجين، والموزعين للمعلومات، وإداريين النظم.

2- نظام المعلومات هو أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة:

فهو يستمد مداخلاته من عدة مصادر داخلية وخارجية، كما أن مخرجاته تستخدم في عمليات اتخاذ القرار، والرقابة التي تُمارس سواء من أطراف داخلية أم خارجية.

إن نظم المعلومات الحديثة تستخدم جميع أنواع التكنولوجيا لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل إلكتروني، وهو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحاسبات الإلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات، ويقوم نظام المعلومات بتشغيل البيانات وتقديمها للمستخدمين- ربما يكون فرداً أو مجموعة من الأفراد، الذين يقومون بتشغيل مخرجات نظام المعلومات بأنفسهم نتيجة توفر الحاسبات الإلية، وربما تكون مخرجات العديد

1-العبد، جلال إبراهيم والكردي، منال محمد (2000): مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية.

من النظم مستخدمة بشكل رويتني لأغراض الرقابة على أداء الجهاز الإداري نفسه، أو لتبسيط تشغيل أوامر المستخدمين [1].

1-1-2 أهمية المعلومات للأجهزة الإدارية:

تعتبر الأجهزة الإدارية الحكومية هي المنتج الأساسي للمعلومات الموجهة نحو الاستخدامات العامة، وفي الدول النامية تكون تلك الأجهزة غالباً هي المنتج الوحيد للمعلومات العمرانية والاجتماعية والاقتصادية، ويمكن القول بأن المسؤولين في الأجهزة الإدارية ينظرون إلى المعلومات على أنها واحدة من ثلاثة: مورد، أو أصل، أو أنها سلعة[2].

1- المعلومات كمورد:

تمثل المعلومات إحدى الموارد المستخدمة في تحقيق أهداف مشروع ما، تماماً مثل النقود والمواد الخام والآلات وغيرها من الموارد التي يعمل المسؤولون على حسن استغلالها، والتنسيق بينها بما يحقق صالح المشروع،على سبيل المثال، فإن تزويد المسؤولون بمعلومات جيدة عن طلب المستهلكين على منتجات المشروع، سوف يمكنهم من جدولة الإنتاج بالشكل الذي يحقق أفضل ربح ممكن، ويقلل من مستويات المخزون السلعي إلى أدنى حد.

2- المعلومات كأصل:

يمكن النظر إلى المعلومات بوصفها أصل من الأصول التي تمتلكها الإدارة، مثلها في ذلك مثل المباني والآلات والخامات التي تساهم في العملية الإنتاجية، ويؤكد هذا على أهمية أن يعامل المسؤولون نظم المعلومات كاستثمار من الاستثمارات، الأمر الذي يعطي الجهاز الإداري ميزة نسبية في مواجهة المنافسين في الأسواق

3- المعلومات كسلعة:

يمكن اعتبار المعلومات سلعة من السلع التي تنتجها الإدارة، سواء لغرض الاستخدام الداخلي مثل الرقابة وتقييم الأداء أم دعم القرار، أم لغرض البيع في الأسواق، مثل إنتاج الأفلام الإعلامية[3].

1-1-3 خصائص المعلومات:

تتميز المعلومات عامة بمجموعة خصائص متمثلة في نطاقها الزمني، والشكل الذي تقدم فيه، وكذلك كونها متوقعة أو غير متوقعة، إضافة إلى درجة دقتها وتنظيمها، وكذا مصدرها داخلية كانت أمخارجية، إلا أن المهم في هذه الدراسة هي المعلومات المساعدة، أو التي تستند عليها القرارات

1-الأعرجي، عاصم محمد حسين، وعلاونة، على أحمد (2002): (دراسة ميدانية في مركز وزارة التربية والتعليم العالي). المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. المجلد 22، العدد الأول، ص 57-103.

2-حيد، معالي فهمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.

3-R. Mcleod،Jr، 1990، ، The Macmillan Co،Inc،P.376.

الفعالة، في هذا الصدد يعدد أغلبية المؤلفين في هذا المجال جملة من الخصائص التي يجب أن يبذل المسير جهده حتى تتوفر في المعلومات التي يستخدمها لاتخاذ قراراته، هذه الخصائص متمثلة فيما يلي[1]:

1- **التوقيت المناسب:** ترتبط هذه الخاصية بالفترة الزمنية التي تستغرقها دورة إدخال البيانات، وإجراء العمليات عليها، وتقرير النتائج، فكلما كانت فترة المعالجة قصيرة، كلما زادت سرعة وفعالية القرارات المتخذة بناءً عليها، لذا فإن جميع الجهود المبذولة من عمال ووقت وجهد ستضيع، وسيضيع معها إمكان استغلال الفرص المتاحة للمنظمة، كما أن التوقيت السليم يرتبط بالموقف الإداري، ونوع القرار المطلوب صناعته، مع مراعاة تكاليف إيصال تلك المعلومات، وما يترتب على المنظمة نتيجة عدم إيصالها.

2- **التكلفة:** يجب أن يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

3- **الشمولية:** تشير هذه الخاصية إلى مدى ما تشتمل عليه البيانات من معلومات، حيث يجب أن تغطي هذه الأخيرة كل حقائق الظاهرة موضوع الدراسة، وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها، لتتمكن الإدارة من استخدامها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

4- **الدقة:**تعبر هذه الخاصية عن مدى خلو المعلومات من الخطأ، وبمعني آخر نسبة المعلومات الصحيحة إلى الكمية الإجمالية من المعلومات التي يتم إنتاجها خلال فترة محددة من الزمن.

إلا أن الجدير بالذكر هو أن مستويات عالية من الدقة عادةً ما تزيد من تكلفة الحصول عليها، لذلك توجد قطاعات معينة كتسيير المخزون مثلاً لا يحتاج إلى درجة عالية جداً من الدقة، في حين نجد أن قطاعات التأمين والبنوك تتطلب دقة كبيرة قد تصل أحياناً إلى 100%، وعليه عادةً ما يتم تحديد المستوى المطلوب من الدقة على أساس تحليل التكاليف والعوائد.

وتنتج دقة المعلومات من دقة البيانات، لذلك وجب الحرص من الأخطاء التي تقع عند نقل البيانات، كالأخطاء التي تقع عند عملية تسجيلها، أو فقدان أجزاء منها، أو ترك بعضها دون تشغيل، أو استخدام ملف خاطئ لحفظ المعلومات، أو حتى التزوير المتعمد في البيانات، وعلى هذا تسعى المنظمات إلى تدعيم عمليات الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية، إضافة إلى وضع قواعد خاصة بعملية القياس، والتجميع، وإعداد البيانات[2].

1- **الوضوح:** تشير هذه الخاصية إلى درجة خلو المعلومات من الغموض والتعقيد، كما أن إعادة صياغة التقارير أو تعديلها يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، لذلك يمكن قياس قيمة الوضوح إذا تم قياس تكلفة تعديل التقارير.

1- نبيل محمد مرسي، ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

2- ، عامر إبراهيم، واخرون ، مؤسسة الوراق، عمان، 2002م.

2- **الملاءمة:** يقصد بها المنفعة النسبية للمعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات، أي ملاءمتها لاحتياجات مستخدميها.

3- **المرونة:** تعني مدى مواءمة المعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات، ليس فقط للقرارات المتعددة، بل لأكثر من متخذ قرارات واحد.

4- **القابلية للقياس الكمي:** تشير هذه الخاصية إلى طبيعة المعلومات الرسمية، والتي يتم إنتاجها من نظام رسمي للمعلومات.

5- **الموضوعية:** ترتبط هذه الخاصية بانعدام وجود الرغبة في تشكيل المعلومات، بما يحقق مصالح شخصية ما متحيزة، أو بغرض التأثير على الشخص الذي يحصل عليها لاتخاذ قرار معين، أو القيام بتصرف معين.

6- **الواقعية:** يجب أن تكون المعلومات ممثلة للواقع، أي مأخوذة من واقع حالة المشكلة، لأن الوصول إلى معلومات ذات جودة عالية وغير متحيزة يتطلب عمليات وإجراءات كثيرة من حيث تبويب وتنظيم وتخزين وسهولة الوصول إليها، وهذا ما يتطلب تكاليف مادية لا يصح أن تتحملها المنظمة، لذا يجب أن تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات المستفادين سواء كانوا مديرين تنفيذيين أم عاديين للوصول إلى قرارات كفاية وفعالة.

7- **الشكل:** يقصد به الشكل الذي تقدم به المعلومات، ويجب في كل حالة اختيار الشكل الأنسب لتقديمها، والذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهة إليهم، وقد تكون المعلومات ملخصة أو تفصيلية، حيث إن المعلومات الملخصة أو المختصرة تستخدم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

8- **إمكان استرجاع المعلومات:** تشير هذه الخاصية إلى سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، فكلما كانت سرعة الاسترجاع كبيرة، زادت احتمالات اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

9- **أهمية نظم المعلومات للأجهزة الإدارية:** تستخدم نظم المعلومات جميع أنواع التكنولوجيا لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل إلكتروني، وهو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات، التي تشمل الحاسبات الإلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات، ويقوم نظام المعلومات بتشغيل مخرجات نظام المعلومات بأنفسهم نتيجة توفر الحاسبات الإلية، وربما تكون مخرجات العديد من النظم مستخدمة بشكل روتيني لأغراض الرقابة على أداء الجهاز الإداري نفسه، أو لتبسيط تشغيل أوامر المستخدمين، وتعتبر القرارات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة في الجهاز الإداري العنصر الحاكم في نجاح ذلك الجهاز.

1-1-4أهمية نظم المعلومات للإدارة العامة:

شهدت الآونة الأخيرة تزايداً مستمراً وسريعاً في أهمية نظم المعلومات، وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاثة متغيرات عالمية، باتت تحكم على كافة منظماتنا العامة، ومنها مديرية المالية باللاذقية بضرورة الاستفادة من نظم المعلومات، وهذه المتغيرات هي[1].

1-العولمة:

لقد جلبت العولمة تهديدات جديدة لمنظمات الإدارة العامة في بلدنا، حتى بات وجود هذه المنظمات يتعلق بشكل حاسم بمدى قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية.

ففي السنوات القليلة الماضية ترافقت العولمة مع ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما أدى إلى تدفق كميات هائلة من المعلومات والبيانات عبر الزمان والمكان، وإلى تزايد المنافسة لتتعدى حدود الدولة التي تعمل المنظمات ضمن نطاقها، وبالتالي فإن مفتاح نجاح منظماتنا العامة في ظل العولمة، أصبح يتمثل بضرورة وجود نظم قوية وفعالة للمعلومات والاتصالات[2].

2-التحول في الاقتصاديات الصناعية:

لقد أصبحت المعرفة والمعلومات القاعدة الأساسية للخدمات والمنتجات الجديدة، وتحولت الاقتصاديات العملاقة في العالم مثل اقتصاد الولايات المتحدة واليابان وألمانيا، وغيرها من اقتصاديات صناعية إلى اقتصاديات الخدمات التي تعتمد على المعرفة والمعلومات، وذلك من خلال التخلي عن الملفات الورقية واستبدالها بالملفات الإلكترونية، ووضع خدمات الإدارة العامة لاستخدامات كل الناس، ونشر والتعليمات والمعلومات والبيانات على الإنترنت.

هذه المعطيات أوضحت التراجع الكمي والنوعي في أداء منظماتنا العامة، وفي قدرتها على تقديم الخدمات نظراً لكون معاملاتنا الحكومية من النوع الذي يتطلب هدرَ الكثير من الورق، وجهود الموظفين.

واليوم أصبحت نظم المعلومات تقدم الفرصة لمنظماتنا العامة لإعادة ترتيب أمورها وفقاً للمعطيات الجديدة التي تمكنها من القضاء على البيروقراطية، وذلك لأن المواطنين الذين أصبحوا واعين بالقوي الكامنة في الإنترنت ونظم المعلومات لن يقبلوا بعد الآن بفكرة أن تبقي خدمة الإدارة العامة بطيئة أو منطوية على الفوضى[3].

3- التحول في إدارة المنظمات:

فالإدارة التقليدية المتبعة في منظماتنا العامة تعتمد عادة على الخطط الرسمية، والتقسيم الشديد، والتخصص في العمل، وعلى القواعد الرسمية، والولاء للوائح والتعليمات لتحقيق التشغيل

1- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

2-مراد رايس، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

3-د.سعد غالب ياسين، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 55.

الأكثر كفاية للمنظمة، كما تتصف بالمركزية في اتخاذ القرارات، من خلال مجموعة من المتخصصين يعتمدون على مجموعة ثابتة من إجراءات العمل النمطية[1].

ولكن الإدارة الحديثة لمنظمات الإدارة العامة اليوم تعتمد على نظم وشبكات المعلومات لتخطيط الأهداف بدلاً من التخطيط الرسمي، وعلى المهنية والمعرفة لتأكيد التشغيل المناسب للمنظمة، كما تتصف باللامركزية والمرونة، من خلال مجموعة من غير المتخصصين الذين يعتمدون على المعلومات الفورية في اتخاذ القرارات.

هذا النمط الجديد لإدارة المنظمات لم يتسع نطاق انتشاره بعد، لأنه مازال في مرحلة النشوة، وعلى الرغم من أنه يشكل ضرورة حتمية لإدارة منظماتنا العامة، لكن يستحيل تطبيقه بدون استخدام نظم المعلومات التي تعتبر القوة الرئيسة التنظيمية في تلك المنظمات.

1-1-5 مظاهر تطبيق نظم المعلومات في الأجهزة الإدارية الحكومية:

تمضي نظم المعلومات والاتصالات قدماً وبشكل متسارع، وتأتي مع كل يوم بجديد، ويمكننا القول بأنه أصبح للكمبيوتر والاتصالات دور رئيسي في المجتمع بشكل عام، وفي تطور أداء الأجهزة الإدارية الحكومية بشكل خاص،ومن المسلم به أنه من الصعب بإمكان رسم صورة لنهاية المطاف لهذه التكنولوجيا، ولكن هذه التكنولوجيا لاتزال حتى الآن تتركز بشكل رئيسيٍ في بلدان العالم المتقدم، وبالتالي فإن دراسة منجزات هذه التكنولوجيا وتطبيقاتها خاصة في مجال الإدارة الحكومية للأنشطة الحضرية بالمدينة، وكذلك دراسة المشروعات والتصورات المستقبلية في هذه الدول تساهم إلى حد بعيد بوضع النقاط الرئيسية لملامح مجتمع المستقبل[2].

مع تطور مفاهيم نظم المعلومات، وازدهار تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات في النصف الثاني من القرن العشرون، ظهرت أنواع متعددة من نظم المعلومات المبينة على الحاسبات كل منها يسعى إلى تلبية احتياجات معينة في المجالات الإدارية المختلفة، وكل منها يعمل على الإسهام بشكل أو بأخر في تحسين فاعلية الأداء التنظيمي والإداري، وقد كان لذلك الأثر المباشر على الأجهزة الإدارية الحكومية، من حيث رفع كفايتها وتحسين وتطوير طريقة أدائها[3].

1-1-6 أنواع نظم المعلومات:

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

1- محمد الحسين، 1997، جامعة الإسراء،عمان ،الأردن ص 47.

2- R. Mcleod،Jr، 1990، The Macmillan Co،Inc،P.376.

3- السيد، سمير إسماعيل، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000م.

1-نظم معالجة البيانات:

تعتبر نظم معالجة البيانات من أوائل نظم المعلومات التي استخدمت في المنظمات لكونها تؤدي مهاماً لاغنيً عنها، (فهي تتولي عمليات جمع البيانات الروتينية اليومية التي تصف المستويات التشغيلية المختلفة / تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد، ومعالجتها ، وتلخيصها، وتخزينها في ملفات تُدعى بقاعدة البيانات ، وعرضها في شكل تقارير تحتوي على بيانات تصف أحداث تاريخية تساهم في عملية صنع القرارات من قبل أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أم خارجها).

وقد مرت نظم معالجة البيانات بعدة مراحل خلال تطورها التاريخي، بدأت بالنظم اليدوية ، حيث كانت تسجل عمليات وأنشطة المنظمة على الورق والدفاتر، مروراً بالآلات ذات المفاتيح كالآلات الكاتبة، والحاسبة، ثم الآلات التي تثقب البطاقات، وهذه المرحلة كانت نقطة الانطلاق للمرحلة الأخيرة لمعالجة البيانات التي تتمثل بالآلات الإلكترونية، ومن المفيد عدم الاعتماد على نوع واحد من الأنواع السابقة، لأن عملية المعالجة تمر بعدة خطوات تتطلب المزج بين نوعين أو أكثر.

وعلى ذلك فإن نظم معالجة المعاملات، والتي تتخصص في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة، مثل متابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة ما يتعلق الأجور، وكذلك السيطرة على الآلات والمعدات، ومتابعة التعويضات، وكلها تخدم مستوى العمليات والتعاملات التجارية في المنظمة، التي تتابع انسيابية العمل اليومي الروتيني للتعاملات التي هي ضرورية لأداء أعمال المنظمة، ومن أهم النظم المستعملة فيها نظام معلومات المبيعات والتسويق، نظام معلومات الرقابة والمالية، نظام معلومات الموارد البشرية، نظام معلومات الإنتاج[1].

2- نظم المعلومات الإدارية:

مع بداية الستينيات من القرن الماضي، أذى القصور الناتج عن تطبيق نظم معالجة البيانات، وعدم إمكان هذه النظم على إشباع حاجات المديرين من المعلومات إلى ظهور نظم المعلومات الإدارية، بهدف إنتاج معلومات تساعد الإدارة الوسطي.

هذه النظم تشمل المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، في حين أن نظم معالجة البيانات تقتصر فقط على البيانات التاريخية، أي أن مخرجات(DPS) تبقي بيانات تعتمد عليها(MIS) لإنتاج المعلومات.

وقد عرف(MIS) بأنها مجموعة تتكون من الأفراد، والأجهزة التي تتولى عمليات جمع، ومعالجة، وخزن البيانات، واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند صنع القرارات، وذلك من خلال تلبية حاجات المديرين من المعلومات، في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفعالية كبيرة.

1-نبيل محمد مرسي، ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

أي أن هذا النظام يتكون من عدة نظم فرعية تتكامل مع بعضها لتؤدي أدواراً وظيفية مهمة، يأتي في مقدمتها صنع القرارات في بيئة شبه مستقرة.

لذا نجد في معظم المنظمات والمؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة تقارير دورية كجداول المبيعات في الأسبوع تبعاً للأقسام، أو تبعاً لطبيعة الزبائن، وتحليل التكاليف، والموازنات الشهرية والسنوية مع الانحرافات، وفي أغلب الأحيان يشكل النظام المحاسبي الركيزة لمثل هذه التقارير، ويمكن أن توضح بطريقة نظامية تبعاً لفترة دورية محددة سابقاً، أو بناءً على طلب المستعملين[1].

3-نظم دعم القرارات:(DSS)

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينيات من القرن الماضي بهدف مساعدة صانعي القرارات على إيجاد حلول للمشكلات غير المتكررة، والتي لا تتوفر لها حلول جاهزة، ولا تحدث بصورة مستمرة[2].

تعتمد هذه النظم على ماتنتجه(DPS) و(MIS) من مخرجات، كما تستخدم من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويعرف(DSS) بأنه النظام المعتمد على الحاسب الآلي، والذي يساعد صانع القرار للاستفادة من المعلومات والنماذج لحل المشكلات غير الروتينية، وتتميز هذه النظم بعدة خصائص، أهمها [3].

1- تدعم الإدارة، ولكنها لا تحل محل الإدارة ذاتها.

2- تستخدم في الأجزاء الخاصة بالمشكلة، والتي يمكن أن يكون لها نظام واحد، ولكن لا يمكن استخدامها عندما تكون بعيدة المدى.

3- أن أكثر هذه النظم فاعلية هي التي تسمح لمستخدميها بالدخول في حوار متبادل مع الحاسب الآلي.

4- هذه النظم لا تقدم معلومات فقط، وإنما نماذج وأساليب لحل المشكلات غير المتكررة.

ويمكن القول إنها أنظمة هدفها الرئيس مساعدة المقررين عند اتخاذ القرار، سواء من ناحية البحث وجمع المعلومات، أم اختيار النماذج الملاءمة لاتخاذ القرار المناسب، ويمكن إيجادها في محطات العمل، من خلال ما يعرف بالتحاور بين إنسان وآلة، معطيات ونماذج للمعالجة والمساعدة لاتخاذ القرارات، ومن أمثلة تطبيقاتها تحليل مبيعات الإقليم الذي تقدم خدماتها ومنتجاتها له، وكذلك جدولة الإنتاج، وتحليل التكاليف والأسعار والأرباح، إضافة إلى تكاليف العقود.

1-د.الأعرجي، عاصم محمد حسين، وعلاونة، على أحمد (2002): (دراسة ميدانية في مركز وزارة التربية والتعليم العالي)، المجلة العربية للإدارة، ، القاهرة، مصر، المجلد 22، العدد الأول، ص 57-103.

2- د.سعد غالب ياسين، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 55.

3- د.إسماعيل محمد السيد، بدون تاريخ نشر، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،مصر 2001، ص 16.

4 -النظم الخبيرة:(ES)

ظهرت النظم الخبيرة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الذي يقوم على إنشاء برمجيات تستطيع محاكاة الذكاء البشري، ويتصف بأنه أقل تكلفة، ويمكن نقله، وتسجيل مراحله، في حين يتصف الذكاء البشري بأنه عرضة للنسيان، ولا يمكن نقله، ويصعب تتبع مراحله،ويعرف(**ES**) بأنه نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، ويتكون من أجزاء هي بينية المستخدم، وآلة الاستدلال، والخبرات المختزنة، والغرض منه تقديم النصائح والحلول والمشكلات الخاصة بمجال معين، حيث تمثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال، والنظام الخبير قادر على حل المشكلات، وإعطاء المبررات التي على أساسها تم حل هذه المشكلات، ويوضح الكيفية التي بموجبها يتم الوصول إلى هذا الحل، وتوفير الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلات مماثلة، وقادر على التأكيد من نتائجه ذاتيا[1].

5-نظم أتمتة المكاتب:(OAS)

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينيات من القرن الماضي، وتتضمن(النظم الإلكترونية الرسمية، وغير الرسمية المتعلقة بشكل رئيسيٍ بتبادل المعلومات من وإلى الأشخاص داخل وخارج المنظمة)[2].

أي أن هذا النظام يقوم باستخدام الحاسب الآلي لاتمتة الأعمال التي تنفذ في المكاتب الإدارية، والغرض الأساسي لهذا النظام هو تقديم أفضل القواعد اللازمة لصنع القرارات، أي زيادة فعالية العمل الإداري في المنظمات، وتحسين تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية وبيئتها التنظيمية من جهة، ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى، ويتم ذلك عن طريق تكوين شبكة معلومات ترتبط بها كل الأطراف المستفيدة منها، إن لنظام أتمته المكاتب عدة استعمالات أهمها [3]: معالجة الكلمات– البريد الإلكتروني– البريد الصوتي – المؤتمر الصوتي – المؤتمر المرئي – البريد عبر الفاكس .

وتصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين، هما النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إدارياً، ثم النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات، وعددها خمسة نظم.

6 – نظم الدعم التنفيذي:

من أمثلة ذلك نظم دعم الإدارات العليا، وهي تخدم المستوي الإستراتيجي، وهي مصممة من أجل التعامل مع عملية صنع القرار غير المقننة من خلال تقديم أشكال بيانية واتصالات، ومن أمثلة تطبيقاتها تنبؤات اتجاهات المبيعات، وتطوير خطة العمليات، وتنبؤات الموازنة.

1- محمد الحسين، 1997، جامعة الإسراء،عمان،الأردن ص47.

2- R. Mcleod،Jr' 1990، The Macmillan Co،Inc،P.376.

3- R. Mcleod،Jr، Op،Cit،p.395

1-1-7 مكونات نظم المعلومات الإدارية:

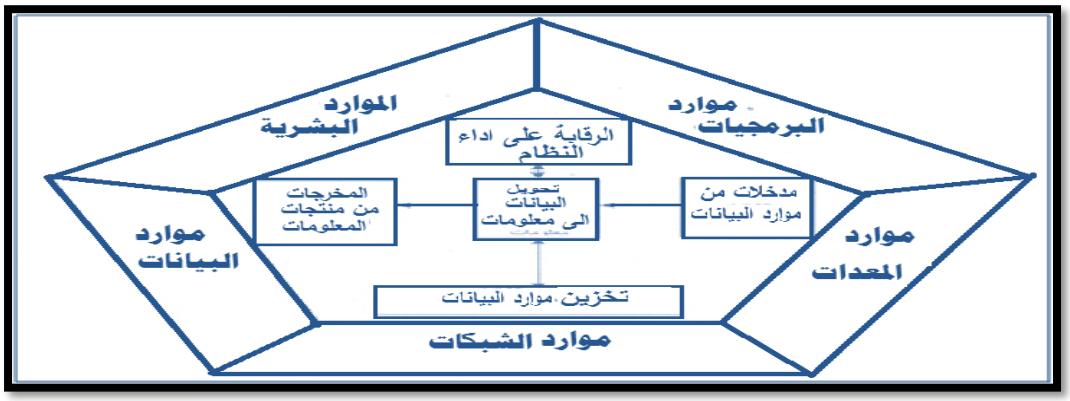
يرى عصمت الشيخ[1] أن نظام المعلومات يتكون من:

1- **المدخلات :** وتتكون من ثلاثة نظم فرعية.

النظام الفرعي لمعالجة البيانات – نظام البحوث والدراسات – نظام المخابرات.

2- **المخرجات** :وتتكون من ثلاثة نظم فرعية.

التقارير الدورية – التقارير الخاصة – مخرجات النماذج.



شكل (1) مكونات نظم المعلومات

المصدر(منال الكردي، وجلال العبد، نظم المعلومات الإدارية – النظرية – الأدوات – التطبيقات، مصدر سبق ذكره، ص 25)

3- **العمليات التشغيلية:**

أما سونيا، وعلى مسلم[2] فيحددانها بالآتي:

الموارد البشرية – الآلات – الإجراءات – الأموال – المعلومات الإدارية.

أما منال الكردي، وجلال العبد[3]،فيحددان المكونات في جملة جوانب مع تمثيلها بالشكل رقم (3) وكما يلي:

الموارد البشرية - موارد المعدات – موارد البرمجيات – موارد البيانات – موارد الشبكات.

كما حدد علاء السالمي[4] المكونات في الآتي:

1- المدخلات، وتتكون من:

أ- نظام معالجة البيانات (الحركات).

1-عصمت عبدا لله الشيخ، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص17.
2-سونيا محمد البكري، وعلى عبد الهادي مسلم، لإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة،1996، ص ص 156-157.
3- منال الكردي، وجلال العبد، مصدر سبق ذكره، ص 24-25.
4- علاء عبد الرازق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 173.

ب- نظام المخابرات الخارجية.

2- المعالجات، ويقصد بها المعالجة الداخلية: وهي تتمثل في تجميع وإعـــداد ومراجعـــة ومعالجـــة وتخزين البيانات وإعداد التقارير.

3- المخرجات وتتكون من:

أ- التقارير الدورية.ب-التقارير الاستثنائية. ج-التقارير عند الطلب.

ويذكر سليم إبراهيم الحسينة[1] أن مكونات نظام المعلومات، هي:

الأجهزة – البرمجيات – الأفراد- قواعد البيانات – الإجراءات.

ولتوضيح من اتفق ومن اختلف من بين المؤلفين، ولتوضيح أبعاد مكونات نظام المعلومات، نسترشد بالمصفوفة التالية:

الجدول (1) مصفوفة مكونات نظام المعلومات*

المؤلف	مدخلات	معالجة	مخرجات ت	موارد بشرية	الآلات	الإجراءات ت	الأموال	إدارية ت	برمجيات ت	قاعدة بيانات	شبكات
المؤلف رقم (2)	✓	✓	✓								
المؤلف رقم (3)				✓	✓	✓	✓	✓			
المؤلف رقم (4)	✓			✓	✓			✓	✓		✓
المؤلف رقم (5)	✓	✓	✓								
المؤلف رقم (6)				✓	✓	✓			✓	✓	

المصدر : انعام توفيق الشهربلي"مذكرات مطبوعة في طرق البحث"

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الآتي:

1- يوجد (11) مكوناً لنظام المعلومات.

1- سليم إبراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، عمان: مؤسسة الوراق، 1998، صص 56-59.

*الجدول من إعداد الباحث حسب طريقة الاختزان والوصف المعتمد كطريقة من طرق ورد ذكرها في المصدر التالي: أنعام على توفيق الشهربلي [مذكرات مطبوعة في طرق البحث]، ص 15.

2- عصمت عبدالله الشيخ، دور نظم تكنولوجيا المعلومات في تيسير فاعلية العمل الإداري، مصدر سبق ذكره، ص 17.

3- سونيا محمد البكري، وعلى عبدالهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، ص ص 156-157.

4- منال الكردي، وجلال العبد، نظم المعلومات الإدارية النظرية، الأدوات، التطبيقات، مصدر سبق ذكره، صص 24-25.

5-علاء عبد الرازق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مصدر سبق ذكره، ص 173.

*الجدول من إعداد الباحث حسب طريقة الاختزال والوصف المعتمدة كطريقة من الطرق لكتابة البحث العلمي ورد ذكرها في المصدر التالي: انعام توفيق الشهربلي"مذكرات مطبوعة في طرق البحث"

6- سليم إبراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، صص 49-56.

2- أكثر المكونات التي ورد ذكرها عند جمهور المؤلفين، هي: (المدخلات، الآلات، الموارد البشرية)، وأقلها هي (الأموال، الشبكات، قاعدة البيانات).

3- اتفق كل من المؤلف رقم(1)و(4)على أن مكونات نظام المعلومات الإدارية متمثلة في المدخلات، المعالجة، المخرجات. وأضاف المؤلف (2) و (5) مكون (موارد بشرية)، ومكون (الآلات)، (الإجراءات)، ويضيف المؤلف (3) و (5) مكون البرمجيات، واختلف المؤلف (2) و (5) على أن المؤلف (2) يضيف الأموال، المعلومات الإدارية، بينما يضيف المؤلف (3) الشبكات كمكون لنظام المعلومات الإدارية.

4- وصف هذه المكونات يمكن ترجمته بالجدول الآتي:

جدول (2) وصف مكونات نظام المعلومات*

ت	مسمى المكون	وصف المكون
.1	المدخلات	عملية إدخال بيانات في شكل قيم أو حقائق إلى الحاسوب[1] .
.2	المعالجة	تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق آلة أو إنسان[2] .
.3	المخرجات	عملية الحصول على البيانات والمعلومات من داخل الحاسوب[3].
.4	الموارد البشرية	مجموع القوى أو اليد العاملة القادرة على العمل والإنتاج[4].
.5	العتاد	آلات لها حالات مختلفة تبعاً لعوامل خارجية[5].
.6	الإجراءات	عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية[6].
.7	الأموال	كل ما يُقتني ويُملك من كل شيء، سواء كان عيناً أم منفعة[7].
.8	المعلومات الإدارية	الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير الظواهر[8].
.9	البرمجيات	ذلك الجزء القادر على إدارة وتشغيل المكونات المادية[9].
.10	قاعدة البيانات	عبارة عن مجموعة من البيانات المرتبطة الصلات، بحيث تخزن بطريقة نموذجية[10].
.11	الشبكات	عبارة عن توصيل عدة أجهزة، بحيث يمكن تداول المعلومات بينها، والمشاركة في الاستخدام.

المصدر :أنعام على توفيق الشهربلي [مذكرات مطبوعة في طرق البحث]، ص 15.

1-لوسي جارنت، بناء التطبيقات الإدارية بلغة C++، تعريب سرور على سرور، الرياض: دار المريخ، 2000، ص 751.
2-بشار يزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، عمان: الراية، 2009، ص 113.
3- لوسي جارنت، بناء التطبيقات الإدارية بلغة C++، تعريب سرور على سرور، الرياض: دار المريخ، 2000، ص 751.
4-عبدالباري درة،وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص 6.
5- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، نظرية التشغيل الذاتي. www.wikibedia.org. تاريخ الزيارة 2010/05/24.
6-بشار يزيد الوليد.نظام المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، ص 119.
المصدر *الجدول من إعداد الباحث حسب طريقة الاختزان والوصف المعتمد كطريقة من طرق ورد ذكرها في المصدر التالي:
7-عبد الرحمن العقدة، توظيف الأموال www.keswacom، تاريخ الزيارة 2010/05/24.
8- بشار يزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، ص 157.
9- سرحان سليمان داود، ومحمود عبد المنعم المشراني، أمن الحاسوب والمعلومات، عمان: دار وائل، 2001، ص 87.
10-عبد اللطيف أبو سلامة، وخلدون الجذوع، واخرون ، عمان: دار البركة، 2001، ص 17.

أُثير الكثير من الجدل حول طبيعة ومكونات نظم المعلومات الإدارية، فالبعض يعتبرها نظاماً كلياً يهدف إلى إشباع كافة احتياجات المديرين من المعلومات بصرف النظر عن المجالات الوظيفية التي يعملون بالتالي فهي تضم جميع أنواع نظم المعلومات الأخرى.

والبعض الآخر يعتبرها إلى جانب باقي نظم المعلومات كأحد تطبيقات ما يسمي بنظم المعلومات على الحاسب الآلي، ووفقاً لهذا الاتجاه فإن نظم المعلومات الإدارية عبارة عن عدة نظم وظيفية مرتبطة، ولكنها مستقلة، فكل نظام يعكس متطلباته، ثم تتكامل هذه النظم معاً لكي تكّون نظم المعلومات الإدارية،وباستخدام مدخل النظم في تحليل مكونات نظام المعلومات الإدارية يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر مكونة له،[1]وهي:

1- المدخلات: تتكون من ثلاثة نظم فرعية، هي نظام معالجة البيانات الذي يوفر بيانات تصف مجالات النشاط والعمليات الداخلية في المنظمة ككل، ونظام البحوث والدراسات المتخصصة الذي يتولى جمع البيانات من المصادر الخارجية، وتحليلها والاستفادة منها، ونظام المخابرات الذي يهتم بدراسة البيئة الخارجية مع التركيز على المنافسين، حيث يقوم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف تحركات وإستراتيجيات المنظمات المنافسة.

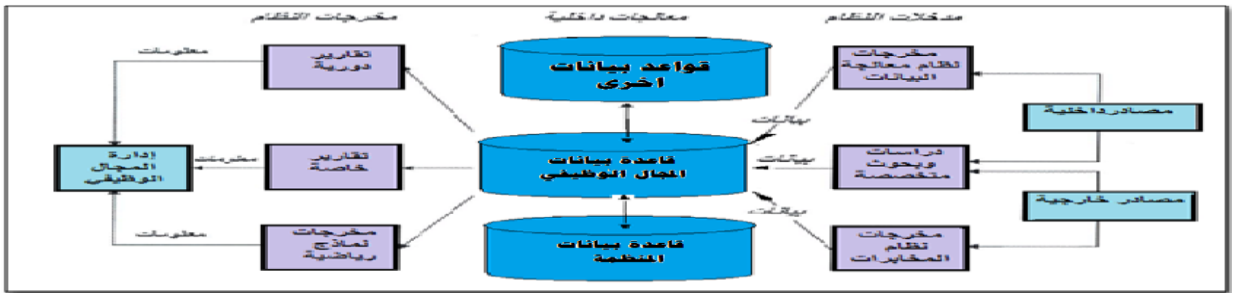
2- المعالجات الداخلية: ويقصد به معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الخارجية والداخلية، والتي تتمثل في تجميع، وإعداد، ومراجعة، ومعالجة، وتخزين البيانات، وإعداد التقارير.

3- المخرجات: تتكون مخرجات نظام المعلومات الإدارية من ثلاثة تقارير، تستهدف المستويات التشغيلية، والإدارة الوسطي، وهي التقارير الدورية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة، والتقارير الخاصة التي تتضمن معلومات متوافرة في قاعدة بيانات المنظمة وتستخرج عند الحاجة إليها فقط، لمعالجة المشكلات الطارئة واتخاذ القرارات غير المبرمجة، ومخرجات النماذج الرياضية والكمية لمحاكاة الواقع الفعلي.

والشكل(2) يظهر نموذجاً عاماً لنظام المعلومات الإدارية الذي يمكن أن يطبق على المنظمة ككل، أو على أحد المجالات الوظيفية فيها، مع التأكيد على أن معطيات واقع العمل الإداري تلعب دوراً كبيراً في تصميم وتحليل نظم المعلومات الإدارية المراد تطبيقها فيها، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال بعض التعديلات على هذا النموذج[2].

1- سونيا البكري، على عبدالهادي مسلم، مرجع سبق نشره، صص156-159

2- سونيا البكري، على عبدالهادي مسلم، مرجع سبق نشره، ص 155.



الشكل رقم(2) نموذج عام لنظام المعلومات الإدارية

المصدر: سونيا البكري، على عبدالهادي مسلم، مرجع سبق نشره، ص 155

1-1-8 أثر استخدام المعلومات الإدارية على منظمات الإدارة العامة

أشارت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت نظم المعلومات الإدارية إلى وجود تأثيرات واضحة لاستخدام هذه النظم على هيكلية وإلية عمل منظمات الإدارة العامة.

ومن أهم آثار استخدام نظم المعلومات الإدارية ما يلي:

1- تغيير الهيكل التنظيمي الرأسي ذي المستويات الإدارية المتعددة إلى هيكل أفقي بمستويات إدارية أقل، وهو ما يؤدي إلى إعادة تصميم وتحليل الوظائف، من خلال تقليص حجم ودور الإدارة الوسطى، وإحداث وحدات تنظيمية جديدة لأداء وظائف أصبحت ضرورية، وإحداث عمليات الدمج، أو التقسيم، أو الإلغاء في الوحدات الأخرى.

2- تقليل أعباء القيام بالأعمال الروتينية المتكررة، والتي تتطلب كادراً كبيراً من الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لإنجاز هذه الأعمال، إضافة إلى ارتفاع جودة الخدمات، وتحسن الاتصالات مع الأطراف الخارجية المرتبطة ببيئة عمل المنظمة.

3- توفير أفضل الطرق وأشكال التعامل الجديد مع المراجعين، من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات، وتسهيل حفظها وتسجيلها حسب دوائر وأقسام المنظمة، إضافة إلى تأكيد النهج اللامركزية، وتقليل ملامح البيروقراطية.

1-1-9واقع مشكلات الإدارة العامة :

تعتبر البيروقراطية النموذج المثالي لإدارة المنظمات العامة حتى تستطيع الوصول إلى الكفاية المطلوبة في ظل الحجم الكبير، وبحسب Max Weber فإنها تقوم على عدة خصائص ومن أهم هذه الخصائص[1].

[1]-على السلمي ،1972،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،القاهرة،مصر،ص11.

تقسيم العمل بما يمكنّ من تحقيق الدقة والسرعة في أداء الخدمات العامة، وتحديد المسؤوليات والواجبات بطريقة تمنع التعارض والتداخل في الاختصاصات، إضافة إلى وضع القواعد واللوائح التي تضمن حسن سير العمل.

ولكن يرتبط مفهوم البيروقراطية اليوم بالفساد الإداري للمنظمات العامة، وبالروتين، وتعقد الإجراءات، وبطء المعاملات، وإلى غير ذلك من المعاني التي لا تتفق مع المفهوم الأصلي لهذه الظاهرة، ومن جهة نظرنا، فإن السبب الرئيسى وراء المشكلات التي تعاني منها الإدارة العامة في بلدنا يكمن في الطريقة اليدوية المتبعة في إنجاز المعاملات، وليس التنظيم البيروقراطي بحد ذاته، ومن هذا المنطلق تشكل نظم المعلومات الإدارية وغيرها من مظاهر تكنولوجيا المعلومات الأداة الفعالة للقضاء على هذه المشكلات، وهي:

1- مشكلات تتعلق بالأعمال المكتبية

وهذه المشاكل تتمثل في الآتي:-

1- المكاتب الورقية:

إن أهم ماينتج عن اعتماد منظمات الإدارة العامة على المكاتب الورقية هو كثرة الأوراق، والنماذج، والسجلات، وتعدد المراحل اللازمة لإنجاز المعاملات، وتقديم الخدمات للمواطنين، ويتمخض عن ذلك مايلي:

أ- البطء في سير المعاملات بين المكاتب، بسبب الوقت الذي يستغرقه المراجعون لنقل المعاملة بأنفسهم بين مكاتب الموظفين المشتركين في المعاملة نفسها، وضرورة تجميعها قبل نقلها من مرحلة لأخرى[1]، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا نتيجة ضياع وقت المراجعين في أعمال روتينية غير ضرورية.

ب- حدوث أخطاء في تخزين البيانات نتيجة اعتماد الأسلوب اليدوي، كتكرار رقم المعاملة، أو الخطأ بتسجيل التاريخ[2]،وبالتالي سنحصل على معلومات متناقضة تستلزم إجراءات إضافية لإعادة تدقيقها وتصحيحها، وتتطلب وقتاً إضافياً من المراجعين.

ج- الحاجة إلى تخصيص أرشيف ينطوي على مساحات واسعة لحفظ الكم الهائل من السجلات والأوراق التي تكون عرضة لمخاطر التلف والضياع، فضلاً عن الحاجة إلى هدر وقت وجهد كبيرين للبحث عن المعاملات بين الأكداس المتراكمة في الخزائن والرفوف[3]، في حين قد تقتصر قاعدة البيانات على عدة حواسيب تشغل مساحة لا تتعدى بضعة أمتار، وتضمن سلامة المعاملات، والوصول إليها بأسرع وقت ممكن.

1-محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن،مرجع سبق ذكره، ص 93.

2-محمد عنبر،1999، مجلة الحاسوب والتقنيات،دمشق، سورية،العدد 81،ص 51.

3-محمد على الزعيم،1971، دمشق سورية، ص 143.

2- الروتين وما ينجم عنه من فساد إداري:

إن كلمة روتين Routine هي كلمة فرنسية الأصل مشتقة من Route، أي طريق، والمعني اللغوي للروتين هو(السير بطريق معتادة ونسق عفوي متكرر)[1]، أما المناول التطبيقي لهذه الكلمة في الأعمال الحكومية فهو الشكليات التي يجب توافرها في المعاملة الرسمية، والمرات التي يجب أن تجتازها قبل أن تصل لنهايتها.

والروتين ليس مرضاً بحد ذاته، فهو طريقة لتنظيم الخطوات، وبدونه تتعقد الأعمال وتتأخر، لأنه في كل مرة يجد المدراء والموظفون أنفسهم أمام مشكلة تحديد ماهية الخطوات الواجب عليهم اتباعها لإتمام المعاملات[2]،لكن في حال التقيد الشديد بالقوانين، وتعدد الإجراءات، وارتباطها ارتباطاً زائداً بعدد كبير من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، فإن الروتين يصبح مرضاً من أمراض الإدارة.

ويمكن القول بأن تمسك الموظف بتطبيق حرفية القواعد القانونية إلى أبعد حد،إنما يعود لأحد السببين:

إما لكي يخلي نفسه تماماً من المسؤولية خوفاً من العقاب، أو أن يحصل على بعض المكاسب الشخصية من المراجعين، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك يكون مبعثاً لظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري، منها[3]:

1- الواسطة التي تساعد على تخطي الحواجز واختصار الجهود.

2- إضافة إلى الرشوة التي انتشرت على نطاق واسع داخل المنظمات العامة.

ويعتبر معقب المعاملات من أهم صور الفساد الإداري وأكثرها انتشاراً، خاصةً بالقرب من منظمات الإدارة العامة، ومنها مديرية المالية باللاذقية، وهو شخص ملم بمراحل وإجراءات العمل، ومقابل مبلغ من المال يتابع المعاملة يدوياً، مما يسرع انتقالها من مرحلة إلى أخرى، ويساعد على إنجازها بوقت أقصر[4].

وليس هناك أدنى شك من أن نظم المعلومات الإدارية تساعد عبر شبكات الاتصال باختصار تعقيد الإجراءات الروتينية، الأمر الذي يمكن من التخلص من مظاهر الفساد الإداري المختلفة.

3- استخدامات الحاسبات وتطبيقاتها:

بدأت منظماتنا العامة خلال السنوات القليلة الماضية على إنفاق مبالغ ضخمة للحصول على الحواسيب والبرمجيات المتطورة، والتي باتت متوفرة في عدد كبير من مكاتب موظفيها،(ويقدر عدد

1- محمد على الزعيم، مرجع سبق ذكره، ص 18.
2-عادل حسن، مصطفي زهير،1978، بيروت لبنان ص 191-192
3- محمد على الزعيم، مرجع سبق ذكره، ص 134-136.
4-محمد عنبر، مرجع سابق ص 16.

الحواسيب المنتشرة حتى العام 2003 بحوالي 300 ألف حاسوب، نصفها تقريباً لـدى مؤسسـات القطاع العام، والباقي لدى شركات القطاع الخاص والأفراد)[1].

ومع ذلك فإن عدد الحواسيب لا يمكن أن يشكل بمفرده مؤشراً على فعالية استخدامها، إذ إن الاستفادة من هذه الحواسيب بقيت محصورة في معالجة الكلمات، والسكرتارية، والأرشيف، وبعـض عمليات التدريب وتناقل المعلومات بين جهات العمل المختلفة تتم بشـكل ورقـي[2]،وبالتـالي فـإن الاستخدام الحالي للحواسيب وتطبيقاتها في منظمات الإدارة العامة لم يؤدِ من جهة إلى أكثر من مجرد أتمتة الأساليب القديمة في العمل، ولم يصل من جهة أخرى إلى الاستفادة المعقولة مـن الإمكانـات الكبيرة لهذه التكنولوجيا، وتشغيلها بالشكل الاقتصادي المطلوب، وبهذا أصبحت منظماتنا العامة تُسمى مستهلكاً جيداً ومستخدماً سيئاً في عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم.

والعجيب أن القصور باستخدام الحواسيب ليس ناجماً عن الافتقـار للأمـوال والإمكانـات المادية، بقدر ما هو قصور في التخطيط، وإتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات، من خلال القيـام بدراسة الجدوى الفنية والاقتصادية.

ولقد أشارت معظم الدراسات والبحوث المتعلقة بترشيد اسـتخدام الحواسـيب إلـى أهميـة التخطيط في هذا المجال، وخاصة بالنسبة للدول النامية، فعلى سبيل المثال أوصـى تقريـر للأمـم المتحدة بحاجة الدول النامية(وسورية منها) إلى سياسة قومية عريضة منسقة لاستخدام الحواسـيب، وضرورة وضع خطط للتنمية في هذا المجال[3]، كما أكدت على ذلك أيضاً توصيات الندوة المتعلقـة باستخدام الحواسيب في الدول العربية المنعقدة في الرباط[4].

2- مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي:

1- التنظيم الهرمي للمنظمات:

في الواقع يشكل التنظيم الهرمي وسيلة تنظيمية تحقق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس، وتجعل هذه العلاقة متماسكة حتى في أكبر المنظمات، وبذلك يعمل الجهاز الكبير كوحدة واحدة، وهو يقوم على عدة مبادئ إدارية، أهمها[5]:

1- **مبدأ نطاق الإشراف:** أي توجيه وقيادة عدد محدد من المرؤوسين.

1-راكان رؤوف،عماد الصفوني،2003، لغربي أسيا (أسكوا) ،نيويورك،الأمم المتحدة،ص 9.

2-محمد قور برهان ، 1985، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان الأردن،المجلد 299 ص 39.

3-نادر أبوشيحة،1978، مصر،المجلد 43،ص 78.

4- نتائج وتوصيات الندوة العلمية حول استخدام الحاسبات الإلكترونية في الحكومة والقطاع العام في الدول العربية،الندوة المنعقدة في الرباط،1980، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان الأردن، ص 4.

5- عبدالله طلبة،مرجع سبق ذكره،ص 430.

2- **مبدأ وحدة الأمر:** أي ألا يكون المرؤوس تابعاً لأكثر من رئيس واحد، منعاً لتعارض الأوامر والتعليمات الصادرة.

3- **مبدأ تحديد السلطات والواجبات:** الذي يمنع تداخل الصلاحيات والواجبات بين الأفراد، ويحدد خطوط السلطة، وتفويضها في التنظيم.

بناءً على ذلك تصدر الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، في مقابل انتقال ردود الأفعال والنصائح، والتعليمات من المستويات الأدنى إلى الأعلى[1].

وبالنظر إلى تعدد المستويات الإدارية بغية تضييق نطاق الإشراف، والمركزية في اتخاذ القرارات، إلى جانب الاعتماد المطلق على الأوراق والتقارير المكتوبة، فإن ذلك يتطلب وقتاً طويلاً لنقل الأوامر والتعليمات، كما نجد أن الإدارة العليا تتمتع بسلطات واسعة ومسؤوليات ضيقة، في حين تكون المستويات الدنيا مسؤولة فقط عن تنفيذ الأوامر، والالتزام بالقوانين، حيث يفقد الكثير من الموظفين المبادأة في اتخاذ القرارات، ويصبح تصرف الشخص بإيعاز من نفسه عرضة للنقد والرقابة من قبل المديرين.

عند ذلك يصبح التنظيم الهرمي أحد المشكلات التي تعرقل عمل الإدارة العامة، الأمر الذي يستدعي إحداث تغييرات جذرية، تشكل ضرورة حتمية لإدخال نظم المعلومات الإدارية، وتحقيق الفاعلية في استخدامها، بحيث يقود ذلك إلى التنظيم الشبكي المسطح[2]، الذي يتصف بعدد أقل من المستويات الإدارية، ومن الموظفين الذين يعملون كفريق عمل، ويتمتعون بسلطات أكبر في اتخاذ القرارات، وبالتالي يتسع نطاق الإشراف بما يمكن المديرين من توجيه ورقابة عدد أكبر من الموظفين المنتشرين في مواقع جغرافية متباعدة.

2- قصور الرقابة وعدم فاعليتها:

تعتبر الرقابة إلى جانب باقي الوظائف الأخرى من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق إحدى عناصر العملية الإدارية، والتي تهدف إلى التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل، وتؤثر على كفايته، ومعرفة أسبابها ووسائل علاجها، كما تسعى إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون لمحاسبتهم عنها، أو التأكد من مدى التزامهم بالنزاهة والأمانة.

ومن أهم وسائل الرقابة لدي منظمات الإدارة العامة، ما يلي[3]:

1- **الملاحظة المباشرة:** من خلال قيام المديرين بالجولات الميدانية للاطلاع على مدى الالتزام بالعمل، وكميته، ونوعيته، ولكن هذه الجولات تكون قليلة وغير دورية نظراً لكونها تستغرق وقتاً

1-عمر وصفي عقيلي،2001، ، منشورات جامعة حلب،سورية، ص 313.

2- ثابت عبدالرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره،ص 173.

3- محمد عثمان مختار، مرجع سبق ذكره، ص 229 – 232.

طويلاً على حساب القرارات والموضوعات المهمة، كما تقتصر الجولات على بعض الأقسام أو الموظفين، مما لا يُعطي صورة واقعية عن مجالات العمل المختلفة.

2- **التقارير**: التي إما أن تكون شفهية تتميز بالسرعة والشمول، ولكنها لا تسجل الحقائق كتابة، وبالتالي لا يمكن الرجوع إليها عند الضرورة، وإما أن تكون كتابية ورقية يسهل تزويرها، وقد تستغرق مع تعدد المستويات الإدارية الهرمية وقتاً طويلاً للوصول إلى الإدارة العليا، مما يؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرارات التصحيحية.

من أهم جوانب قصور الرقابة في منظماتنا العامة هو الاعتماد على سجلات الدوام الورقية، التي لا تشكل وسيلة فعالة لضبط الالتزام بمواعيد العمل، إذ يمكن من خلال العلاقات الشخصية أن يقوم أي موظف بالتوقيع نيابة عن الآخر، فضلاً عن إمكان تزويرها بسهولة، بالإضافة إلى غياب المعايير الواضحة لقياس كفاية العمل الإداري، والتأكد من قيام الموظفين بأعمالهم على أكمل وجه، وعدم إضاعة الأوقات بالزيارات وتبادل الأحاديث الخاصة على حساب معاملات المراجعين.

وفي ظل عصر التكنولوجيا المعلومات، فإنه يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن تساعد على تسهيل عملية الرقابة، ومتابعة الأنشطة الإدارية والإنتاجية المختلفة[1]، من خلال وجود أجهزة خاصة تعتمد على البصمات الشخصية لمراقبة الدوام، وكاميرات الفيديو، إضافة إلى شبكات الإنترنت التي تمكن من تحقيق رقابة مباشرة على عمل الموظفين، كما تساعد على تفعيل الرقابة الشعبية من خلال فتح باب الاعتراضات، ووضع الخدمات على الويب.

3- مشكلات تتعلق بالتنظيمات الإدارية:

تنطوي وظيفة الاتصال على تدفق المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار من داخل أو خارج المنظمة، وهي الوسيلة الرئيسة لربط مكونات وأجزاء المنظمة، كما أنها أداة لحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة المحيطة، وما يطرأ عليها من تغييرات، وبواسطتها يتم تعديل وتغيير السلوك التنظيمي[2].

إلا أن وسائل الاتصالات لدي منظماتنا العامة بقت تعتمد على نقل وتبادل الأوراق عن طريق البريد العادي الذي يحتاج إلى عدد كبير من المراسلين، ويستغرق وقتاً طويلاً يؤدي إلى التأخير في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، في عالم يتسم بالتغيير والسرعة.

أما اليوم فإن الاتصالات داخل المنظمات وفيما بينها، تُبنىعلى أساس تداول النسخ الورقية من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية، وتعتبر الشبكة المحلية[3] .

1- عبد الرضا حسن الشواف،يوسف سيد حسن الزلزلة، مرجع سيق ذكره،ص 104.

2- إبراهيم حسنيه،2002، مؤسسة الوراق،عمان الأردن، ص 155- 157.

3-إبراهيم حسبنه، مرجع سبق ذكره، ص 158.

من أهم هذه الشبكات، وهي عبارة عن مجموعة أجهزة طرفية موصول بعضها ببعض ضمن حدود جغرافية ضيقة في مبنى أو عدة مبانٍ مقاربة، وتسمح بإدخال البيانات ومعالجتها، وتبادلها، بين مراكز العمل المختلفة، وبذلك يصبح في الإمكان عرض البيانات بشكل إلكتروني بدلاً من المخرجات الورقية المطبوعة.

1- الاعتقاد بعدم الحاجة الملحة إلى تطبيق نظم المعلومات:

إن الانطباع الذي يرسخ في الأذهان للوهلة الأولى أن البيئة الصحيحة لتطبيق نظم المعلومات هي بيئة القطاع الخاص، وذلك لأنه يسعى للربحية في أسواق المنافسة، ويعمل في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والفجائية، والتي يصعب التنبؤ بها، كما أنه لا يخضع للقيود السياسية والاجتماعية التي تخضع لها الأجهزة الحكومية، مما يجعله أكثر حرية في تغيير اتجاهات حركته ومجالات عمله في أي وقت يشاء، أما في الأجهزة الحكومية فالأمر يختلف، حيث تعمل تلك الأجهزة في ظل بيئة طرفها الأساسي هو الحكومة، التي هي أكثر الكيانات استقراراً وسلطة في المجتمع، حيث يسعى المستهلك(طالب الخدمة)إليها خاصة في الدول النامية، وتعتبر تلك الخدمة أساسية ومعروفة، والربح مستبعد كهدف أساسي، وعلى ذلك يسود اعتقاد في الكثير من الدول النامية بعدم الحاجة أو الضرورة لتطبيق الأسس والمبادئ التي تدعو إليها نظم المعلومات[1].

2- غياب التنسيق وإهدار المال والجهد:

إن معظم الأجهزة الإدارية الحكومية في الدول النامية المعنية بتنمية المعلومات وتطبيق نظم المعلومات، تغفل أهمية التنسيق، فكل دولة تضع خططها بمعزل عن جيرانها رغم تماثل المعطيات والظروف الاجتماعية والاقتصادية، فعلى الرغم من أن بعض الدول العربية قد أنشأت مراكز ضخمة للبحوث العلمية، وجمعت فيها العديد من التقنيين والمختصين الماهرين، وحاولت عن طريقهم تحقيق عدة إنجازات في مجال البرمجيات والمخترعات ونظم المعلومات، لكن تلك المؤسسات لم تُنسق فيما بينها، مما جعلها تبدد أموالها وجهودها بسبب تضارب مشاريعها.

3- نقص النظم في الأجهزة الإدارية الحكومية:

تواجه الأجهزة الإدارية في الدول النامية تحديات عصرية عددية خاصةً الأجهزة الخدمية، مثل البلديات التي ترسم حضارة المدينة وتؤدي وظائف حيوية لها، فالمدينة القديمة ذات التاريخ العتيد هي نفسها المدينة التي يجب أن تقدم خدمات القرن الواحد والعشرين، والتي تواجه زيادة مضطردة في السكان، وتطوراً في احتياجات الأفراد من الخدمات المختلفة، بالإضافة إلىأنها تواجه التحدي الصناعي على مشارف ما يجلبه من مشاكل بيئية، ويشير الواقع إلى أن هذه البلديات لا تقوم

1-أحمد السيد مصطفي، 1997، مصر،المجلد 18،العدد 73، ص ص 95-114.

بالاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية المتاحة بأفضل الوسائل وأمثلها، لتحقيق النتائج التي وجدت من أجلها، وكذلك لم تستفدْ إدارات البلديات من تطبيق تقنية نظم المعلومات والمبادئ العلمية الإدارية الحديثة في مواجهة التحديات المعوقات، حتى تتمكن من دفع عملية التطور الإداري في هذه المؤسسات الحيوية[1].

عدم اكتمال البنية التحتية للاتصالات والمعلومات:

على الرغم من الجهود الحديثة للأجهزة الإدارية الحكومية في كثير من الدول النامية لمواكبة التطور التكنولوجي، فإن الصورة بشكل عام غير مُرضٍ، فانتشار الإنترنت واستخداماته في الدول النامية هوأقل من معظم دول العالم، وهذا يعود لأسباب كثيرة، أهمها: أن البنية التحتية للاتصالات والمعلومات ليست بالمستوى الذي يجب أن تكون عليه، ولابد هنا من الإشارة إلى بعض الاستثناءات لبعض دول الخليج العربي التي خطت قدماً إلى الأمام في هذا المجال، فعلى سبيل المثال في الأمارات العربية المتحدة يتم إجراء التجارب على التدريس عن بُعد من أجل توسيع حقل والتعليم الرسمي وغير الرسمي[2].

1-1-10 التأثيرات المتوقعة لنظم المعلومات على الأجهزة الإدارية الحكومية

يتضح مدى إمكان تأثير المعلومات على أجهزة الإدارة في ثلاثة نقاط، هي: [3]

1- إحداث تحولات تنظيمية :

أحد جوانب تأثير تكنولوجيا نظم المعومات على الأجهزة الإدارية هو استخدامها لهياكل تنظميه جديدة، يتم فيها تخفيض عدد المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة، حيث يعتمد أسلوب الإشراف على عاملين على الثقة، ويقل التعامل المباشر والرقابة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء، بعكس ماهو موجود في معظم الأجهزة الإدارية، ويتم الاعتماد على البريد الإلكتروني والبرمجيات في تحقيق التنسيق بين الأفراد الذين يؤدون مهام مشتركة، ويقوم المسؤولون بتفويض المزيد من مسؤوليات اتخاذ القرارات للمستويات الأدنى مما يجعل الأجهزة الإدارية أكثر استجابة لعملائها ومنافسيها، وتوفر تلك النظم امكانية أن يعمل بعض أعضاء الجهاز الإداري بعيداً عن بعض، وبدون الحاجة للحضور الدائم إلى مكان العمل.

2- التغير في الوظائف الحضرية:

يتمثل هذا التأثير في تبلور مفاهيم وطريقة أداء المجتمع لوظائفه الحضرية التي بدأت بالظهور بالفعل، وجعل تطبيقاتها أكثر فاعلية، فعلى سبيل المثال سيؤدي وجود طريق المعلومات

1-برهان، محمد نور، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994.
2-إبراهيم حسنيه،2002، مؤسسة الوراق،عمان،الأردن، ص ص 155- 157
3- برهان، محمد نور،) تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994.

فائق السرعة ودمج أجهزة الاتصالات، وكذلك إمكان الاتصالات وتبادل المعلومات دون حدود زمنية، وإمكان توسيع وتأكيد مفهوم الحيز الافتراضي وجعل التواجد ضمن هذا الحيز فعالاً لإنجاز كافة الأعمال التي يمكن أن تشملها تطبيقات هذا المفهوم، إن بلورة المفاهيم واكتمال فعالية تطبيقاتها من المؤكد أنه سيؤدي إلى تغيرات جذرية في طريقة أداء الوظائف الحضرية[1].

وعلى ذلك فإن تطور مفهوم الحيز الافتراضي سيؤدي إلى طريقة جديدة للتعامل مع الأجهزة الإدارية الحكومية "خاصةً الخدمية منها" من المنزل، فمع توفر الاتصالات التفاعلية من المنزل وعبر طريق المعلومات فائق السرعة، سيكون بالإمكان إنجاز الخدمة من داخل المنزل عبر جهاز اتصال تفاعلي، يُمكِّن طالب الخدمة من التعامل مع الأجهزة الإدارية المختصة بالخدمات العامة كالكهرباء والتليفون والغاز واستخراج شهادة الميلاد والهوية وجوازات السفر وتصاريح السفر، والتعامل أيضاً مع الخدمات العمرانية والتعليمية والصحية والاجتماعية، بالإضافة إلى الخدمات التجارية والتجول في متاجر إلكترونية، افتراضية، وكذلك يمكنه طلب توصيل الخدمة إلى المنزل، وتسديد قيمتها إلكترونياً[2].

3- التغيير في الإجراءات الإدارية:

تشير استقراءات العقود الماضية إلى أنه كانت ردود فعل الأجهزة الإدارية الحكومية المعنية بتقديم الخدمات الحضرية في الكثير من الدول النامية بطيئة جداً اتجاه المشاكل التي كانت تتعرض لها مدنهم، وكذلك تميزت هذه الإدارات بغياب الديناميكية في تطبيق وتقييم ومتابعة سياسات تمس بصورة مباشرة استخدامات الأراضي وتوزيع الخدمات.

1- محمد عبد الرحيم المحاسنة ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1، العدد1، 2005.

2-حيد، معالي فهمي، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.

المبحث الثاني: الرقابة الإستراتجية

2-1 تمهيد

إن وجود الخطة للمنظمة لا يعني تحقيق أهدافها لأن المستهدف من الإنجاز قد يكون جزئـــاً مما يعني وجود خلل في التوازن ما بين الخطة الموضوعة وما تحقق، وهذا يحتم وجود نـــوع مـــن الرقابة تتكامل مع وظيفة التخطيط، ففشل الكثير من المديرين للعديد من المنظمات مرجعه ضـــعف عمليات الرقابة، فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسة للعديد من المنظمـــات والمشـــاريع، وهـــي عملية معقدة، فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف الخاصة للمؤسسة[1]:

2-1-1 الرقابة

هناك عدة مصطلحات لمعنى الرقابة في اللغة فهي المتابعة، التدقيق، التفتيش، الرصد، الجرد ...إلخ، كل هذه المصطلحات تشترك في معنى واحد وهو مراجعة ما حصل للتأكد من تحقيقه وفـــق

1-السيد، إسماعيل محمد (1990): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ص 31.

ما هو مقرر، وما هو في صالح المنظمة، فالغرض من أي فحص ومراجعة هو اكتشاف الأخطاء الممكنة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة ما هو غير سليم، كما أن أحد أسباب تعدد هذه المصطلحات هو تعقيد وأهمية هذه الوظيفة، فعملية "تدقيق الحسابات" هي عملية رقابة وفحص للحسابات بتفاصيل دقيقة جداً، وعملية "جرد الموجودات" هي عملية رقابة وفحص مادية مفصلة، وعملية: "تفتيش المصنع" هي عملية رقابة وفحص دقيقة، ...إلخ[1].

بالإضافة إلى هذه المصطلحات، هناك مصطلحات أخرى للرقابة تنطوي على مفهوم مختلف جزئياً، هو: التحكم، السيطرة، والضبط، كل هذه المصطلحات هي أيضاً رقابة Control، ولكنها تركز على إجراءات مسبقة، تتخذ للتأكد من أن ما سينفذ ويحصل سيتم وفق ما هو مقرر، وفي صالح المنظمة، أي أن المجموعتين من المصطلحات تختلفان في تركيزهما: فمصطلحات التحكم تركز على إجراءات مسبقة، تتخذ للتأكد من عدم حصول أخطاء، ومصطلحات المراجعة والتدقيق تركز على إجراءات لاحقة تتخذ للتأكد من أن ما حصل تم بشكل سليم.

إن وظيفة الرقابة، كمسؤولية إدارية، تقتضي الاستخدامين: التحكم المسبق بما سيحصل للتأكد من أنه سيكون سليماً، والمراجعة الفعلية لما حصل للتأكد من كونه وفق ما مطلوب، كما تشمل قرارات تتعلق باستئناف ومواصلة العمل إذا تبين ما يحصل هو سليم، أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تبين بأن هناك انحرافاً، وأن ما حصل يتطلب التصحيح[2].

1-2-2 تعريف الإستراتيجية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال، يعرفها البعض بأنها: "نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أو المؤسسة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز غاياتها وأهدافها[3].

كما يعرفها آخرون بأنها: "اختيار للإستراتيجية التنظيمية وبنائها، وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم، إذاً نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي:"نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية" من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب: "وجود نظام للمعلومات" إذ تتوقف فاعلية الرقابة على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

1-حمادة، رشا، (2010): مرجع سبق ذكره، ص ص 305 – 334.

2-برنوطي، سعاد نائف (2003):الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2003، ص ص343،334.

3-شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، (مدخل متكامل)، 1998، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، 2001، دار المريخ للنشر،الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 628.1992.

كما يعرفها (جاميز،1991) بأنها عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس لـــلأداء لتحقيـــق الأهـــداف المخططة، ويتحقق من خلالها المديرون على مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف ، وذلك باســـتخدام طرق فعالة ذات كفاية عالية.

1-2-3عمليات مراقبة وتقييم نظم المعلومات الإدارية:

إن من أهم مكونات الأنظمة عامل الرقابة للتأكد من قيام النظام بالمهام الموكلة إليه، ومـــدى انسحاب منتجاته لمتطلبات القرارات الفعالة والكفاية، والتي سوف تُبنـــى علـــى مخرجـــات أنظمـــة المعلومات المتعددة في المنظمة، وهذا سيتم التطرق له في هذا المبحث، إضافة إلى أمن وسرية نظم المعلومات وما تحتويها، من بيانات تمس بالسير الحسن للمنظمة، وتؤثر على مكانتها السوقية.

1-2-4مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية:

للرقابة على أنظمة المعلومات أهمية قصوى، لا تتجلى فقط في تأثيرها المباشر على كفايـــة وفعالية أداء وعمل النظام، وإنما أيضاً في حماية أمن وسلامة النظام بمكوناته وموارده من البيانـــات والمعلومات والملفات التي تحتويها وكذا البرامج التي تقوم بتخزينها إدارياً، وتشغيلها.

وبشكل علم يمكن القول بأن الرقابة هي تلك العملية الإدارية، المســـتمرة والشـــاملة، التـــي تستهدف السيطرة على الأنشطة والعمليات المخططة، والجارية في ضوء معايير محددة للإنجاز، أما في مجال أنظمة المعلومات الإدارية، فإنها تتضمن كل أنشطة تخطيط وتحليل وتصميم النظام وتنفيذه ومراجعته، أي أنها تشـــمل كـــل مراحـــل دورة حيـــاة الـــنظم انطلاقـــاً مـــن عمليـــة التخطـــيط الإستراتيجي،والسابقة لدورة حياة النظم، وعليه فإن الرقابة تعمل على مراقبة ومراجعـــة وتصـــحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بهدف تقليل المخاطر وتحسين الأداء المستمر، إضـــافة إلى اهتمامها بقضايا السلامة، وهذا كله في إطار (البرامج)، وكذا البرامج (الاجهزة المادية) وأمـــن المكونات المادية لنظام تكليف معقولة ومسموح بها، فمن غير الرشد والمنطـــق أن تتكبـــد المنظمـــة تكاليف معتبرة في نظام معين سيوفر عليها تكاليف أقل، أي ضرورة القيام بتحليل العوائد والتكاليف.

ومن زاوية أخرى، يمكن القول بأن الرقابة تتضمن جميع الوسائل والسياسات والإجـــراءات التنظيمية للتأكد من أمن وأمان الأصول التي تمتلكها المنظمة، وصدق ودقة الســـجلات المحاســـبية، ومطابقة العمليات لمعايير الأداء.

1-2-5الرقابة الإستراتيجية وأهميتها:

الإستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري، وتم تعريفها على أنها "فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار، وكذلك التفكير في السبل الضرورية لذلك، وهذا مفاده أنها تعني مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى والشاملة والكاملة"[1].

وفي المجال الإداري تعرف الإستراتيجية بأنها "خطة، أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل، يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل[2]".

وإذا نظرنا للتعريف السابق للإستراتيجية فهو خال من مضمونه، نظر إليها فقط باعتبارها خطة تمثل أهمية للمؤسسة، وتفتقد للنظرة العلمية المتخصصة الإدارية، بمعنى أن هذا التعريف لا يوضح ماذا تفعل الإستراتيجية (وكيف وأين) في المؤسسة، بما يساعد الإداريين والمتخصصين على فهمها وإمكان الاستفادة منها.

لذا يمكن القول أن للإستراتيجية خصائص تتميز بها، يمكن إيجازها فيما يلي:

- الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- تؤدي إلى ملاءمة أهداف المؤسسة وأغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.

وتأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاية التنفيذ، وأن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء، كما أن الإستراتيجيات: الفعلية ومطابقتها للمخطط المستهدف[3].

تخضع لعملية تقييم لمعرفة تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الإستراتيجية[4].

1- AbabakrM.bengue، يناير، فبراير، 2001، العدد 132،ترجمة زهية موساوي، مجلة الباحث،جامعة ورقلة، كلية الطب والعلوم الاقتصادية،العدد الأول، 2002،ص 94.

2- السيد، إسماعيل محمد (1990): الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ص 56.

3- المرسى، وآخرون(2002)، الدار الجامعية، مصر.

4- أبو بكر مصطفي (2001)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال، يعرفها البعض بأنها: "نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أو المؤسسة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز غاياتها وأهدافها".

كما يعرفها آخرون بأنها: "اختيار للإستراتيجية التنظيمية وبنائها، وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم إذ نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي: "نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية"، من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب: وجود نظام للمعلومات"، إذ تتوقف فاعلية الرقابة على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

كما يعرفها (جامبز، 1991) بأنها عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأنشطة المحققة التي تتلاءم مع النشاطات المرغوب، فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها، فالرقابة تزود المدير بتغذية راجعة، تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية، ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة، كما تعمل على كشف القصور والانحرافات، مما يساعد المسؤولين عن المؤسسة في تصحيحها.

ومما سبق، يمكن أن نستنتج الآتي:

حتى تنجح عملية الرقابة يجب توفر هدف أو أهداف، ووجود أداة للتنفيذ، ليتم تقييم الأداء، ثم كشف القصور أو الانحراف، وفي النهاية تأتي خطوة التصحيح.

1-2-6 دور الرقابة:تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسية للإدارة، ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط، بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى، ويعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين، تعتمد كل منهما على الأخرى، ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المديرين من خلال تحديات، هي:

3- التغلب على المشكلات في حالات عدم التأكد:

لا يمكن مطلقاً التأكد من تحقيق الأهداف بصورة مطلقة في مؤسسة لأن هناك الكثير من العوامل البيئية قد تحدث تغييرات في عملية التخطيط الموضوعة، لذا هناك حالات من كشف الأشياء غير المنتظمة،غير المرغوبة في المؤسسة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن المعرفة المبكرة للأشياء غير الطبيعية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد، ويحد من المشكلات، أو المصاعب الصغيرة، منذ البداية قبل أن تستفحل.

4- تحديد الفرص: الاستفادة من الفرص المتاحة والمتوقعة مستقبلاً، مثل معرفة طبيعة السوق، رغبة المستهلكين، الإعلان، ...وغيرها.

5- إدارة الموقف الصعبة: قد يتسع النشاط للمؤسسة أو ترتبط بمشاريع ضخمة، أو تكون لديها معامل في الأسواق الدولية، فتزيد نسبة المخاطرة مما يستدعي وجود آلية رقابية لتعزيز عملية التنسيق.

6- وجود سلطة لامركزية: إن وجود نظام رقابي يشجع المديرين على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الأقل، مما يجعل الرقابة تسود في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية، وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء،فالمؤسسات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة، والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها.

7-2-1 أهداف التقييم والرقابة:

يتمثل الهدف العام لعملية التقييم والرقابة في مساعدة الإدارة، للتأكد من أن الأداء العالي يتم وفقاً للخطط الموضوعة، أي أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة، والتي تشمل:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- ترشيد التكلفة وتوحيد التصرفات.
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

ويعني ذلك أن أهداف الرقابة لا تكمن في التطوير على حدوثها، تعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل أنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط والمعايير، بل أنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاية والفاعلية، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكان لتصميم المسارات سواء التخطيطية أم التنفيذية في الوقت المناسب[1].

8-2-1 الرقابة العامة على نظم المعلومات الإدارية:

1-إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى، جمال الدين محمد (2007): الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

تعمل الرقابة العامة على التأكد من فعالية العمليات الخاصة بإجراءات البرمجة؛ وعليه فهي تقوم بمراقبة عملية تطبيق النظام، وكذلك الرقابة على التصميم والبرمجيات والمكونات المادية، إضافة إلى الرقابة الإدارية وأمن البيانات، والرقابة على تشغيل الحاسب، وسيتم التطرق لكل منها بشيء من الإيضاح فيما يلي:

1- الرقابة على عملية تطبيق النظام: وذلك للتأكد من أن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقابل احتياجات المستخدم، ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- تشكل لجنة لنظم المعلومات الإدارية من طرف الإدارة العليا، ببناء معايير لرقابة مشروع النظام من خلال مرحلة التخطيط، وتحديد الأهداف ، والقيود الخاصة بالنظام، ووضع مخطط لرقابة مشروع النظام.
- تقوم الإدارة العليا بخلق توجه لنظم المعلومات المبنية على الحاسب لدى المستخدم، وذلك عن طريق التعرف على احتياجات المستخدم من المعلومات في المراحل الأولى من التحليل والتصميم.
- تقوم الإدارة بتحديد معايير الأداء، والتي سوف تستخدم لتقييم نظام المعلومات.
- تقوم الإدارة مع مستخدمي المعلومات بوضع معايير التصميم والتشغيل لنظام المعلومات المبنية على الحاسب، والتي تمثل إطاراً لقبول أداء خدمات المعلومات.
- تقوم الإدارة بالاشتراك مع مستخدمي المعلومات بتحديد اختبارات قبول النظام، وكذلك تحديد متطلبات إجازة كل برنامج قبل إضافته إلى مكتبة البرمجيات.
- تقوم الإدارة بمراجعة النظام قبل تركيبه من مقابلته لمعايير الأداء.
- يقوم متخصص والمعليات بوضع إجراءات صيانة وتعديل المعلومات المبني على الحاسب ويتم إجازة تلك الإجراءات من طرف الإدارة.

2- الرقابة على التصميم: يقوم محللو النظم ومسيرو البيانات ومديرو شبكة الحاسبات ببناء خصائص ومعايير الرقابة على تصميم النظام، مراعين في ذلك التركيز على جوانب النظام التي يكثر فيها الخطأ مع ضرورة تنبيه المستخدم إلى تلك الجوانب والإجراءات التي يجب أن يتبعه في حالة وقوع خطأ ما، هذا بالإضافة مراعاة التكلفة، فالتقليل من المخاطر "أي التقليل من أخطاء النظام" عادة مما ينتج عنه تكاليف باهظة، لذلك إلى التركيز على المواقع التي تكثر بها الأخطاء.

3- **الرقابة على البرمجيات:** يهتم هذا النوع من الرقابة ببرمجيات تشغيل النظام، والتي تقوم بتنظيم إدارة موارد الحاسوب لتسهيل تنفيذ البرمجيات التطبيقية، وتتضمن برمجيات النظام كلاً من مترجم نظام التشغيل، والبرامج، المساعدة، وتقارير التشغيل، وملفات التجهيز، ومكتبة الاحتفاظ بالسجلات، وترجع أهمية رقابة البرمجيات إلى أنها تشكل الرقابة الكاملة على وظائف النظام، والتي تتعامل مباشرة مع البيانات وملفاتها.

4- **الرقابة على المكونات المادية:** بالإضافة إلى الظروف التقنية التي يجب أن يوجد فيها الحاسب الآلي من درجة حرارة ورطوبة وغبار وغيرها، فإن هناك العديد من الإجراءات الواجب استخدامها للرقابة على الجانب المادي والتقني لأنظمة المعلومات الإدارية، ومنها حماية الأماكن التي يوجد الحاسب فيها والسماح للأفراد المرخص لهم فقط باستخدامه، كما يجب حماية النهايات الطرفية، والحسابات الشخصية في غرف مغلقة، حتى يمنع الوصول غير المسموح به إلى الحاسب الرئيسى.

5- **الرقابة على تشغيل الحاسب الآلي:** وهي تشمل عمل إدارة الحاسب، حيث تساعد على التأكد من أن إجراءات البرمجة متناسقة، وتطبق بطريقة صحيحة على تخزين وتشغيل البيانات، كما تتضمن الرقابة على تجهيز الحاسب للقيام بوظائفه وتشغيل البرمجيات، كما يجب حفظ المستندات والوثائق الخاصة بتشغيل الحاسب، ومراجعتها أو إجازتها بطريقة رسمية.

6- **الرقابة على أمن البيانات:** وتعمل على ضمان أن الوصول المعتمد هو الذي له الحق في استخدام البيانات، إضافة إلى حماية البيانات من التزوير، أو السرقة، أو التلف، أو غيرها، ومن الأحسن تجنب الاتصال والوصول المباشر عن طريق النهايات الطرفية، واستخدام الطرق غير المباشرة كوضع قيود على استخدام النهايات الطرفية والاستعانة بكلمات المرور لاستخدام برمجيات النظام، أو التطبيقات.

7- **الرقابة الإدارية:**تعبر عن الإجراءات والقواعد والمعايير واللوائح الواجب أن تتخذها الإدارة لتدعيم عمليات الرقابة على سير الأداء، ومن أهم عناصره ما يلي:

أ- فصل الوظائف:

أي توزيع المسؤوليات على عدة أفراد وعدم تركها بيد فرد واحد، وأن يتم توزيع مسؤوليات المدخلات والعمليات والمخرجات على عدة أفراد وليس لسيطرة شخص واحد على النظام ككل،وكمثال آخر من المستحسن أن لا يكون الشخص المسؤول عن تشغيل النظام هو نفس الشخص المسؤول عن تنفيذ العمليات التي تؤدي إلى تغيير الأصول التي يمتلكها النظام.

ب- **السياسات والإجراءات المكتوبة:**يجب على الإدارة أن تحدد بواسطة لوائح وتشريعات رسمية مجموعة المعايير الواجب اتباعها لتحقيق الرقابة على تشغيل النظام، وكذا تحديد المسؤوليات.

ج- **الإشراف:** يتولى المشرفون تنفيذ إجراءات ومعايير الرقابة، ومن ثم يقومون باكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

1-2-9 الرقابة التطبيقية على أنشطة نظم المعلومات الإدارية:

تشير إلى الرقابة على كل تطبيقات الحاسب بصورة منفصلة، مثل: الأجور، وحسابات الذمم، وتشمل جميع الإجراءات أو اليدوية الرامية إلى التأكد من أن البيانات المعتمدة والدقيقة هي التي يتم تشغيلها بواسطة التطبيقات، وتهدف الرقابة على التطبيقات إلى تحقيق الآتي:

أ- **كمال المدخلات وتحديثها:** فيجب أن تصل جميع العمليات إلى الحاسب، ويتم تسجيلها في ملفات.

ب- **دقة المدخلات وتحديثها:** يجب أن تسجل البيانات على الملفات بصورة صحيحة ودقيقة.

ج- **الصدق:** يجب مراجعة البيانات بالطريقة التي تتناسب وتتوافق مع العملات التي تستخدم فيها البيانات.

د- **الصيانة:** يجب أن تظل ملفات البيانات صحيحة وحديثة.

وبصفة عامة يمكن تصنيف مراجعة التطبيقات إلى الأنواع الثلاثة التالية:

1- الرقابة على المدخلات:

تشير الرقابة على المدخلات إلى مراجعة البيانات من حيث الدقة والاكتمال عند إدخالها إلى النظام، ويمكن تحقيق الرقابة على البيانات عن طريق:

أ- **المدخلات المعتمدة:**يجب أن تكون المدخلات معتمدة، ومسجلة، ومراقبة، كمصدر وثائقي يتدفق إلى الحاسب، ومثال ذلك اختيار أشخاص محددين لإعداد المدخلات الخاصة بعمليات البيع، والتي سوف يتم إدخالها للنظام، كما يجب أن توضع في شكل مجموعات أو دفعات مرقمة وموقعة من شخص مسؤول قبل إدخالها في الحاسب.

ب- **تحويل البيانات:** يجب تحويل البيانات إلى شكل يتلاءم وعمليات الحاسب وبدون أخطاء، ويتحقق ذلك عن طريق الإدخال المباشر من المصدر الرئيسى للبيانات.

ج- **رقابة المجاميع من خلال الدفعات:**وهي تعد من الوسائل الفعالة لتحقيق الرقابة على المدخلات، ويتم إجراؤها قبل تصنيف العمليات في شكل دفعات، وبعض التطبيقات تتضمن نظام مراجعة الدفعات منفصلاً عن مدخلات العناصر، ويتم مقارنة مجموع الدفعات التي أدخلت بالمجموعات المسجلة في نظام الرقابة على لدفعات.

د- **التحرير والإعداد:**هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لتحرير البيانات لاكتشاف الأخطاء فيها قبل تشغيلها، وذلك من خلال وجود مجموعة معايير، إذا لم تقابلها البيانات، يتم رفض تلك البيانات.

1- الرقابة على التشغيل:

تشير الرقابة على التشغيل من دقة واكتمال البيانات أثناء عملية تحديثها، وتتضمن الرقابة على التشغيل الأنواع التالية:

أ. **رقابة المجاميع:** يمكن الرقابة على تحديث البيانات عن طريق توليد مجاميع للرقابة، وذلك أثناء التشغيل، تلك المجاميع يتم مطابقتها بمجاميع العناصر التي تم تحديثها بالملف، وتتم المطابقة سواء يدوياً أمآلياً.

ب. **مضاهاة الحاسب:** تحدث المضاهاة أثناء إدخال البيانات، وفي بعض الحالات أثناء تحديث البيانات، وتتم مضاهاة البيانات مع المعلومات المحتفظ بها في الملف الرئيسى.

ج. **فحص محرر البرمجة:** يحدث الفحص عند إدخال البيانات، وقد تتطلب بعض التطبيقات إجراءات الفحص أثناء تحديث البيانات.

2- الرقابة على المخرجات:

تشير رقابة المخرجات إلى عملية التأكد من أن نتائج التشغيل دقيقة وكاملة، وتتضمن الرقابة على المخرجات ما يأتي:

- توازن مجموع المخرجات مع مجموع المدخلات، ومجموع العمليات.
- مراجعة تنفيذ خطوات التشغيل لتحديد ما إذا كانت الوظائف نفذت بطريقة صحيحة.
- مراجعة تقارير المخرجات للتأكد من أن المجاميع، والتشكيل، والتفاصيل صحيحة ومتطابقة مع المدخلات.
- التأكد من أن الأشخاص المعتمدين هم الذين تسلموا التقارير وغيرها من المخرجات.

1-2-10 أمن وسرية نظم المعلومات الإدارية:

تعتبر إجراءات أمن وسرية نظم المعلومات من المسائل المهمة ذات العلاقة بالرقابة على نظم المعلومات، حيث يقصد بأمن نظام المعلومات كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد، مثل السرقة، التغيير والتعديل، إلحاق الضرر بالمعلومات، أو قواعد البيانات، أو إلحاق الضرر المادي المعتمد بالأجهزة، بالإضافة إلى وجود تهديدات أخرى مثل الأخطاء الإنسانية، والحوادث الطبيعية، أو الكوارث، ويطلق على معظم أشكال انتهاك حرمة وأمن أنظمة المعلمات مصطلح جرائم الكمبيوتر[1].

1-2-11 فوائد الرقابة الإستراتيجية:

لفهم مدى الأهمية الحيوية للرقابة الإستراتيجية، ويجب أن نتعرف كيف تساعد الرقابة الإستراتيجية المديرين في تحقيق الكفاية المتفوقة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء، تلك التي تمثل الأسس الأربعة للمزايا التنافسية[2].

1- الرقابة والكفاية:

1-عبد اللطيف، حنان تركمان: 2005.

2- شارلز وجاريث جونز، 1998، مرجع سبق ذكرهة، ص 628.

كي تتبين كفاية المديرين في استغلال موارد المنظمة ويتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على دقة قياس وحدات المدخلات "مواد خام – موارد بشرية وهكذا ..." التي يتم استخدامها لإنتاج وحدات المخرجات "السلع والخدمات"، كما يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على قياس عدد الوحدات من المخرجات التي يجري إنتاجها، ويحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المديرين على تقييم مدى كفائاتهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، إذ ما قام المديرون بإدخال تغيرات في الطريقة التي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات لإيجاد أساليب أكثر كفاية في عملية الإنتاج، فإن تلك المقاييس المعتمدة تساعد المديرون في الحكم على كيفية ومدى نجاحهم.

2- الرقابة والجودة

في الوقت الراهن اليوم، تتمحور المنافسة بين المنظمات حول زيادة جودة السلع والخدمات. ويقوم المديرون الإستراتيجيون باستخدام نظام الرقابة الذي يعمل بصفة مستمرة في قياس جودة السلع والخدمات، كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت، الأمر الذي يمنحهم المزايا التنافسية[1].

3- الرقابة والتحديث:

تساعد الرقابة الإستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المنظمة، ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرون بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون بأن لديهم السلطة التي تمكنهم من أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يهيئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر، ويعد القرار الخاص بالنظام المناسب لتشجيع التحلي بروح المخاطرة تحدياً إدارياً هاماً حيث تعتبر الثقافة السائدة في المنظمة أمراً مهماً في هذا الشأن، وعلى سبيل المثال، قامت إدارة كريزلر بتشجيع كل فريق إنتاجي على الأداء، حيث تولى المدير قمة الرقابة على أداء كل فريق بشكل مستقل "بفحص كيف تمكن كل فريق من خفض التكاليف، أو رفع الجودة على سبيل المثال"، ومن ثم تقرر منح علاوات مادية للفريق ارتباطاً بمستوى أداء هذا الفريق، ثم قام المدير كل فريق منتج بتقييم أداء كل فرد من أفراد الفريق، حيث تولى كل موظف مبتكر ترقيات ومكافآت بناءً على مستوى الأداء[2].

4- الرقابة والاستجابة للعملاء

أخيراً يمكن للمديرين الإستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم كي تكون أكثر كفاية للاستجابة للعملاء، إذ قاموا بتطوير نظام الرقابة الذي يسمح لهم بتقييم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء،إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أداء الموظفين، وذلك قد يتحقق من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات، أو من خلال استحداث

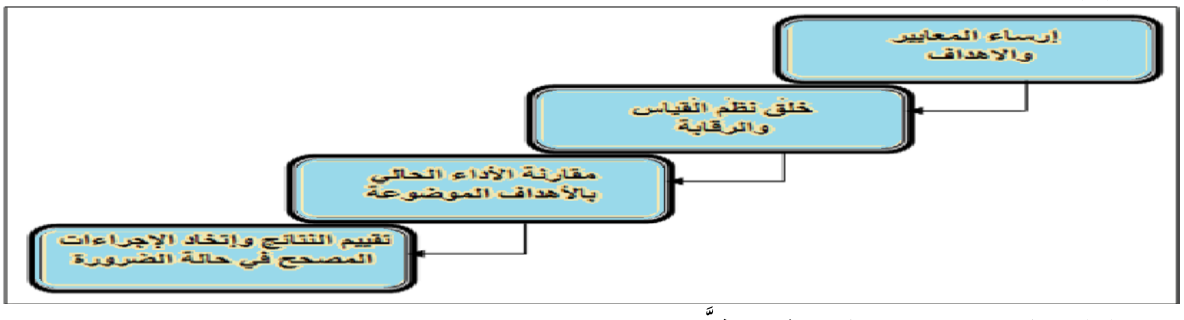
1-ياغي، محمد عبد الفتاح (1987): الطبعة الأولى، ص ص87، 123.

2- إيليا عيلبوني رسالة ماجستير/ الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم المحاسبة.

إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل، وعندما يعلم الموظفون أن سلوكياتهم تحت المراقبة، فقد يكونون أكثر نزوعاً إلى التعاون بشكل أفضل مع العملاء، وللمساعدة على تحسين خدمة المستهلك تقوم شركة كريزلر على سبيل المثال، بعمل مسح منتظم للعملاء حول تجاربهم مع وكلاء أو موزعي المنظمة، فإذا ما تلقى الوكيل شكاوى كثيرة من العملاء، فالمتوقع أن يقوم المديرونكريزلر بالتحقيق في المسألة للوقوف على مصادر المشكلات، واقتراح الحلول لها، وإذا ما اقتضت الضرورة فيمكن للمديرين أن يهددوا الوكيل بخفض عدد السيارات التي يتلقاها لإرغامه على تحسين جودة.

1-2-12 خطوات تصميم نظم الرقابة الإستراتيجية:

تُعد نظم الرقابة الإستراتيجية بمثابة المقياس الرسمي للأهداف المحددة ونظم التغذية المرتدة التي تسمح للمديرين الإستراتيجيين بتقييم مدى قدرة المنظمة على تحقيق الكفاية المتفوقة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل، ومباشرة وتنفيذ الإستراتيجيات بنجاح، وقد تكون من المرونة بما يكفي لكي تسمح للمديرين بالاستجابة والتفاعل الضروري مع الأحداث غير المتوقعة، كما قد تزود المديرين بمعلومات دقيقة معطية بذلك صورة حقيقية لأداء المنظمة، وقد تزود المديرين بمعلومات على مدار الوقت، حيث تتوافر تلك المعلومات لدى المديرين في الوقت المناسب، حيث إن اتخاذ القرار على أساس من الاعتماد على المعلومات القديمة يُعد طريقاً ينتهي بالفشل، كما يوضح الشكل(4)[1].



شكل (3) خطوات تصميم نظام رقابي فعَّال

المصدر: درويش، ليلى إبراهيم والطروخ، سمر ماهر (2012)، ص24

يقتضي تصميم نظام رقابة إستراتيجي فعال إنجاز الخطوات الأربعة التالية:

1- إرساء المعايير والأهداف التي يجري تقييم الأداء في ضوئها:

تُعد المعايير والأهداف التي يختارها ويعتمدها المديرون بمثابة الطرق التي تعتمدها المنظمة لتقييم الأداء، إن مقاييس الأداء العام غالباً ما تنبثق عن الهدف الخاص بتحقيق التفوق بالكفاية والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، أما أهداف الأداء المحددة فتنبثق عن الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة،

[1]- درويش، ليلى إبراهيم والطروخ، سمر ماهر (2012): دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص24

وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت المؤسسة تتبنى إستراتيجية خفض التكاليف، إذاً فقد نجد أن خفض التكاليف بنسبة 7% في كل سنة، قد يمثل هدفاً، أما إذا كانت المؤسسة عبارة عن منشأة متخصصة بتقديم الخدمات مثل وول مارت، ماكدونالد، فقد تشتمل مقاييسها على أهداف تتعلق بالوقت الذي يستغرق لخدمة العملاء أو خطوط إرشادية خاصة بجودة الطعام، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير يجب أن تتسم بـــ:-

أ- **الصدق** "": أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

ب- **الموثوقية** "": يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات، مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.

ج- **التمييز** "": أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.

د- **أن يكون عملاً** "": لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه، والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس[1].

2- استحداث نظم القياس والمراقبة التي تعمل كمؤشرات تشير إلى الوصول للغايات والمعايير المستهدفة:

تقوم المنظمة بإرساء مجموعة من الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية على كل مستويات، وفي بعض الحالات يتسم الأداء بوضوح المعالم وعلى سبيل المثال، يستطيع المديرون قياس عدد العملاء الذين تلقوا خدمات بواسطة حساب عدد الإيصالات الموجدة في جهاز تسجيل النقدية، وفي حالات كثيرة، تعتبر عملية قياس الأداء مهمة صعبة، وقد يرجع ذلك إلى انخراط المنظمة في أنشطة كثيرة معقدة.

كيف يستطيع المديرون الحكم على مدى إجادة قسم البحث والتطوير في إنجاز مهامه، عندما يقتضي الأمر إنفاق خمس سنوات لتطوير المنتجات؟

وكيف يستطيعون قياس أداء، عندما تبدأ المؤسسة في دخول أسواق جديدة وخدمة عملاء جدد؟

وكيف يستطيعون تقييم مدى نجاح الأقسام في تحقيق التكامل؟

وتتمحور الإجابة في حاجة المديرين لاستخدام نماذج مختلفة من نظم الرقابة.

3- مقارنة مستويات الأداء الحالية بالأهداف الموضوعة:

يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير والأهداف الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي، فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات

1- درويش، ليلى إبراهيم والطروخ، سمر ماهر (2012): مرجع سبق ذكره. ص35.

مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية وقد اشتهر اليابانيون باستخدامهم الأهداف عل خط الإنتاج للرقابة على التكاليف، إنهم يعملون باستمرار من أجل رفع مستوى الأداء،ويلجئون إلى وضع معايير أداء عالية كأهداف يجب أن يسعى المديرون للعمل على تحقيقها، ومن ناحية أخرى، إذا ما كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين أن يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات العلاجية، ومن المتوقع أن يكون هذا القرار سهلاً عندما تتحد الأسباب التي أدت إلى الأداء الضعيف، وعلى سبيل المثال، التكاليف العالية للعمالة، إلا أن أسباب الأداء الضعيف غالباً ما يصعب اكتشافها، إذ قد تنشأ هذه الأسباب نتيجة لعوامل خارجية مثل الكساد، وقد يكون السبب داخلياً، إذ قد يكون معمل البحث والتطوير قد أساء تقدير المشكلات التي قد تعوق سبيل الأداء، أو التكاليف الإضافية للقيام بأبحاث غير متوقعة، وبالنسبة لأي نوع من الإجراءات تعتبر الخطوة الرابعة على جانب كبير من الأهمية.

4- المبادرة باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما يتقرر أن المعايير والأهداف لم تتحقق:

إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وقد تعني مثل هذه الإجراءات تغيير أي جانب من الإستراتيجية أو الهيكل، فعلى سبيل المثال قد يتجه المديرون إلى استثمار مزيداً من الموارد من أجل تحسين البحث والتطوير، أو اعتماد سياسة التنويع، أو حتى اتخاذ قرارٍ بتغيير الهيكل التنظيمي، والغرض من وراء ذلك يتمحور حول تعزيز مستمر للمزايا التنافسية للمنظمة.

إن الإجراءات التصحيحية هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وفي هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة، لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وفي حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة، (هل تم الانحراف بالصدفة أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟)، وذلك للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

إن عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، وانتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فاعلية الرقابة، ويجب أن تكون الرقابة "متعددة" (اقتصادية، مالية، اجتماعية، تقنية)، والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة، وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به، وتفرضه على بيئتها وظروفها المحيطة بما

يتلاءم مع خططها وتنظيمها ويُنشط أفرادها، ويجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المؤسسة.

وتصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير؟ وذلك للسعي لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كما هي.

1-2-13 مستويات الرقابة ألإستراتيجية:

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي، فلابد أن: يوجد فيها أيضاً "رقابة إستراتيجية"، أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه، وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:

أ- **الرقابة الإستراتيجية:** هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية، وهي توجد في المستويات الإداريةالعليا.

ب- **الرقابة التكتيكية:**هي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة لذلك.

ج- **الرقابة التشغيلية:** هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية، وتوجيه النتائج بشكل يومي، واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

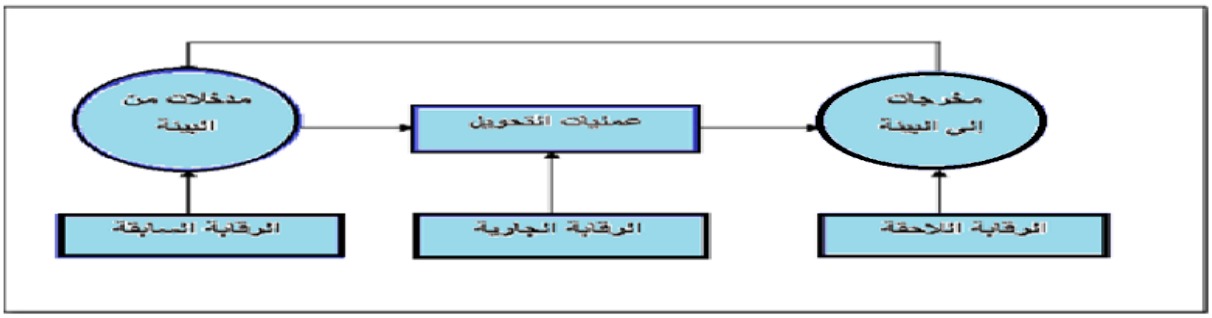
1-2-14أشكال الرقابة الإستراتيجية:

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

الرقابة حسب زمن ممارستها: وتُقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

- **الرقابة السابقة** "": هدفها منع الخطأ، وقد تسمى بالرقابة الأولية، أو المبدئية أو الوقائية.
- **الرقابة الجارية (المتزامنة)** "":هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف بالغربلة.
- **الرقابة اللاحقة** "":هي تتم بعد الانتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة، للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط[1]، ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في شكل (5) الآتي:

1- عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، 2005.



شكل (4) يبين أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها

المصدر: عبد اللطيف وتركمان (2005).

الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تُقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة، ورقابة غير مباشرة:

- **الرقابة المباشرة:** و تتضمن مقابلات شخصية، أو وجهاً لوجه، لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
- **الرقابة غير المباشرة:** يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية، مثال التي ترُسل إلى الرؤساء، أو الميزانية[1].

الرقابة حسب زمن مجال تطبيقها: تقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية، ورقابة نوعية:

- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء، وهل هو مطابق لما هو مخطط؟
- أما الرقابة النوعية، فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى:

كما يمكن أن تقسم إلى:

- **رقابة محاسبية:** تتعلق برقابة الأداء المالي، أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس، كالعائد على الاستثمار، ومقاييس مالية أخرى.
- **رقابة إدارية:** تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج، ورقابة العمل، والرقابة الشخصية، كما نلاحظ اختلاف وتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة، ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجله[2].

الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تقسم الرقابة على هذا الأساس، إلى:

1- الرقابة المباشرة: وتتضمن مقابلات شخصية، أو وجهاً لوجه، لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

1-عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد(4)، 2005.

2- شارلز وجاريث جونز، 1998، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، 2001، دار المريخ للنشر،الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 628.

2- الرقابة غير المباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية، مثال التي ترسل إلى الرؤساء، أو الميزانية.

3- الرقابة الإستراتيجية: على مستوى الإستراتيجية العليا تؤثر على الاتجاه الإستراتيجي الكلي للمنظمة.

- الرقابة التكتيكية على مستوى وحدة العمل، حيث تؤثر على نظام التخطيط الإستراتيجي.
- الرقابة التشغيلية على مستوى الإستراتيجية التشغيلية حيث تؤثر الرقابة على الخطط القصيرة المدى.

الرقابة حسب مجال تطبيقها: تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

1- الرقابة الكمية: وهي التي تهتم بكمية الأداء، وهل هو مطابق لما هو مخطط لها ؟

2- الرقابة النوعية: تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة.

1-2-15 -أنواع الرقابة

حسب أهدافها أو موضوعها [1].

أ- الرقابة الإيجابية ":

تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمؤسسة، لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء، بما يكفل تحقيق الأهداف .

ب- الرقابة السلبية "":

تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسئولين عن تلك الأخطاء، دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق، ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة، وتلافي تكرار حدوثها، وهذا النوع من الرقابة غير بناءٍ لأنه يعني، الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم،والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل، وليس تصيد الأخطاء، كما تهدف الرقابة السلبية.

الرقابة حسب التخصص والأنشطة ":

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

أ- الرقابة على الأعمال الإدارية "":

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة، بما فيها الخدمات المقدمة، وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق عمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية،

1- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1987): ، الطبعة الثالثة، ص ص320-327.

فهي تشمل مكاتب البريد، والأحوال المدنية، والجامعات، والمؤسسات الحكومية والوزارات، والبلديات وجميع المرافق التابعة لها[1]، ومن الأجهزة الحكومية المسئولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.

ب- الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات، والمتصرف من النفقات، وأنها تمت وفق القوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية، ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهمات: وزارة المالية، وسلطة النقد الفلسطينية، وهيئة الرقابة العامة.

ج-الرقابة الفنية:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة، كالأعمال الهندسية، والتصميم الإنتاجية، والفنية، والقانونية، وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة[2].

د- الرقابة على الأنشطة الروتينية:

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المذكورة، وقد تكون يومية، وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل، ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق، وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي:

خريطة سجل الآلة، وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام، وذلك على هيئة شكل بياني، يظهر عدد الساعات التي استغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل، وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات، أما سجل العامل، فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله، ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت، والغرض من هذا السجل: هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر، أما خريطة التصميم، فهي توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات، ومراحلها، وتختلف عن خريطة سجل العامل في إنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها، أما خريطة تقدم العمل، فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله، مثلاً في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات، وما تم إنجازه.

1-درويش، ليلى إبراهيم،والطروخ، سمر ماهر (2012): دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2- حمادة، رشا، (2010): (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، صص 305 – 334.

1-2-16 النقاط الإستراتيجية للرقابة[1]:

إن التفـاوت الكبير في وظائف المنظمة والإدارات والتنوع في المنتجات والـخدمات المراد قياسها والعـدد الكبير من السياسات والخطط يجعل مـن الصعوبة بمكـان إيجاد قواعد محددة يمكـن الاسترشاد بها عند اختيار النقـاط الإستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبـر القـدرة على اختيار النقاط الإستراتيجية أحـد فنون الإدارة نظـراً لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ما هي أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي؟
- ما هي أفضل المعايير التي توضح لي متى لا يتم تحقيق الأهداف؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف ؟
- ما هو المعيار الأقل تكلفة؟
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية؟

1-2-17الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

أ- الرقابة حسب كمية العمل:

يركـز هـذا النـوع مـن الرقابـة علـى كميـة العمـل مـن حيـث عـدد الوحدات المنتجة، وعـدد ساعـات العمل، وعدد الآلات المستخدمة، وعدد الوحـدات المباعة، كـل ذلك يهدف إلى معـرفة مدى الزيادة، أو النقصان، والعمل على معالجة الانحرافات، إن وجدت.

ب- الرقابة حسب نوعية العمل:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد مـن مـدى مطابقـة السـلعة للمواصـفات والمعـايير المطلوبـة والمحـددة مسـبقاً، أو تلـك الخاصـة بالرقابـة علـى جـودة السلعة من حيث الشكل، واللون، والحجـم، والتكلفـة، والدقـة، والضمانة.

1-2-18 أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة)

1- الرقابة الخارجية "": وفيها عدة أشكال:

أ- رقابة الجمهور والصحافة "":

(1) الصباح، عبد الرحمن (1997): ، دار الزهران للنشر والتوزيع – عمان ، 1997، ص107.

يُمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحـــزاب والنقابـــات والصـــحافة وجماعـــات الضغط.

وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية، تتمثل في المؤازرة، والمناصرة، والتأييد،والتضامن مع المؤسسات، أوتستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات، والشكاوي، وأعمال الشغب.

ب- رقابة السلطة التشريعية:

يمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه، ســـواء كانت دائمة أو مؤقتة، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشـــة ومتابعـــة القـــوانين والسياســـات والتشريعات العامة الخاصة، سواء بمنظمات القطاع الخاص أم العام، وحـــق الســـؤال واســـتجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية، بما فيهم رئيس الدولة[1].

ج- رقابة السلطة القضائية "":

تمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة، والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضـــايا والانحرافات التي تُرفع من قبل الجهات المعنية، سواء كانت فرداً أم مؤسسة،والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي، أو رئيس الدولة، لمنحها ســـلطات ومكانـــة رســـمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها.

د- رقابة النائب العام "":

هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة، وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عُليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية، ويتلقى الشكاوى والتظلمات من الموظفين الرسميين، أو الجمهور، أو الصحافة، أو وسائل الإعلام، وأعضاء البرلمان، فيقوم بالبحث والتحري ومـــن ثـــم يقـــدم هـــو ومعاونوه توصياته للإدارة المعنية، ويقدم تقريراً سنوياً بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها، وتوصـــياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

2- الرقابة الداخلية "":

يتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي:

أ- الرقابة الذاتية ":

يقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها، كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

ب- رقابة متخصصة ":

1-عبد اللطيف، حنان تركمان: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، 2005.

تقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة، أو وحدة إدارية، أو لجنة رقابية، أو أشخاص من داخل المؤسسة، ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة: وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام.

ج- رقابة رئاسية (هرمية):

أساسها طبيعة التدرج الرئاسي، ووظيفته، والمستويات الإدارية المختلفة، بمعنى أنها تُمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدته الإدارية، ولكن في مستوى إداري أدنى.

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة، كما إنه مسؤول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته، وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة، إن كانت منفذة بصورة مُرضٍ[1].

معايير أخرى:

يمكن أن تقسم إلى:

1- **رقابة محاسبية:** تتعلق برقابة الأداء الأولية، أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس (كالعائد على الاستثمار)، ومقاييس مالية أخرى.

2- **رقابة إدارية:** تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتطلب تقييماً، ومدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3- كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج، ورقابة العمل، والرقابة الشخصية.

وتلاحظ الباحث أن أنواع الرقابة تختلف وتتنوع باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة، ويتبع ذلك لطبيعة المؤسسة، وفلسفتها، ورسالتها، التي وجدت من أجلها[2].

1-2-19أساليب قياس الأداء:

كما ذكرنا سابقاً، يعتبر قياس الأداء من الأساليب الرقابية الإستراتيجية المهمة، ويُبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما هي الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية، لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟ هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

الأساليب التقليدية:-

تقسم بدورها إلى[3]:

1- برنوطي، سعاد نائف، (2003): عمان، الأردن 2003، ص343.

2-ياغي، محمد عبد الفتاح، (1987): الطبعة الأولى، ص ص87، 123.

3-الصباح عبد الرحمن، (1997): دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص107.

أ- أساليب التقدير بتوجيه السلوك، وتتضمن الأساليب الآتية:

- **سرد الموضوع:** أسهل نوع لتقييم النظام الموضوع، بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف، ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين، وإنْ كان السرد بشكل جيد يُمكِّن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام،وتقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.
- **المقارنات المزدوجة:** هي الطريقة الأكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين، وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين، وصولاً إلى المستخدم الأفضل.
- **التوزيع الإجباري:** هي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين، حيث يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي،ويزود هذا الأسلوب بعبارات لمراقبة الخدمات، حيث تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك، بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات، ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة (هل هو سيء أم جيد؟).
- **الحوادث الحرجة:** هو أسلوب حديث إلى حد ما، ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم، سواء من حيث النجاح أم الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.
- **مقياس بياني تقديري مصور:** هي من أكثر الطرق استخداماً، وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق[1].
- الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محددة وبشكل مشروط.
- الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير (يمكن أن يحدد بوضوح)، ماذا يقصد؟
- الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء.
- **طرق التقدير وفق النتائج:**
- **الإدارة بالأهداف :** هي الطرق المعروفة في الإدارة، وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تُبنى عليه أهداف المنظمة ككل، وكل قسم والمدير ضمن كل قسم، ولكل مستخدم، وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياساً لسلوك المستخدم، وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة[2].
- **تحليل العمل والمراجعة:** هو الذي يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين، للتأكد من إنجاز الأهداف ، والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب، ولكل "أسلوب" ميزاته وعيوبه"، ولا يمكننا تفضيل أسلوب على آخر"، والذي يحدد الأسلوب المناسب للقياس هو ظروف المنظمة، والهدف من القياس، بحيث نستفيد من مميزات الأسلوب المستخدم[3].

1-المغربي، كامل وزويلف، مهدي وآخرون، (1994): دار الفكر في النشر والتوزيع، ص199.
2-المرسى، وآخرون، (2002)، الدار الجامعية، مصر.
3- نفس المرجع السابق

وضع المعايير الرقابية:

تعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية، والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط، وهي عبارة عن مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء، وعلى سبيل المثال، فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج، أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، أو تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها، وعلى وجه العموم، فإن المعايير تخدم ثلاثة أغراض رئيسة متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين، وهي[1]:

1- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم، وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم، مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاية.

2- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف، مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة،وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي، قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها.

3- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة.

1-2-20أنواع المعايير الرقابية:

المعيار "Standard" هو رقم نعتبره مقياس للحكم على الأرقام المختلفة التي قد يتخذها المؤشر أو المتغير، أي أنه وسيلة للحكم على رقم ما، واعتباره مقبولاً أو مرفوضاً.

فمتى ما تم تحديد المؤشرات التي يتم فحصها "يجب" ولكل مؤشر تحديد ما هو الرقم الذي يكون المقياس للحكم على النتائج التي نتوصل إليها، فلا يكفي أن يحدد النظام الرقابي قائمة المؤشرات التي يتم فحصها، بل يجب أن يحدد، ولكل مؤشر، كيف يتم تفسيره، خاصة إذا كان يشير إلى وضع طبيعي أو غير طبيعي[2].

والمعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منظمة، وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير، تستخدم لقياس الأداء الفعلي، أو المتوقع،ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية:

1- المعايير المادية "الطبيعية" [3]:

1-عبد اللطيف، حنان تركمان: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، 2005.

2-برنوطي، سعاد نائف، (2003): دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص343.

3- توفيق، جميل (1986): دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص418.

هي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية مالية، وتعكس الأداء الكمي، مثل ساعات العمل البشري، والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة، وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد، وقد تعكس أيضاً الجودة النوعية للمخرجات، مثل: شدة التحمل، وثبات اللون، وقوة المقاومة، والمتانة.

أ- معايير التكلفة:

تتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية، والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية،وهي التي تصنع قيماً نقدية لتكاليف العمليات، ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل، تكلفة ساعة العمل، تكلفة المواد، تكلفة المبيعات لكل دولار.

ب- معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة، ولكنها مرتبطة برأس المال، وليس بتكلفة العمليات، وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية، لذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية، ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار، ومعدل دوران رأس المال ونسبة الإقراض لحق الملكية.

1- معايير الإيرادات:

ترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية، ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة بالكيلو متر في منظمة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل.

أ- معايير غير ملموسة:

هي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية، سواء كانت مادية أم نقدية، ومن أمثلتها معايير تحديد كفاية المدير، ومدى نجاح برنامج العلاقات العامة، والأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، ومعايير قياس الولاء والانتماء، وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية، وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص، وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية[1].

ب- قياس الأداء:

تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تُمكِّن من تقييم الأداء، وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي، والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاية في إنجاز الأعمال، باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه[2].

2- مقارنة الأداء بالمعايير:

1- الصباح، عبد الرحمن (1997): دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص107.

2- السيد، إسماعيل محمد (1990): الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ص 59.

تتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير، والتي تمكنه من تقييم الأداء، وحساب الانحرافات، والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها، أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقائه داخل الحدود المسموح بها، فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير، لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف، قد لا ترقى لمستوى الانحراف، ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة، وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه، وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالاً كبيراً، حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير[1].

المقصود بـ:الإدارة بالاستثناء: هي مبدأ رقابي يوجب تدخل للمدير في حالات الحصول على بيانات رقابية، تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار، أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات، التي لا تؤثر على الأهداف ، على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

1- قياس النتائج الفعلية للأداء بناءً على ما تم فعلاً، أو حتى توقع هذه النتائج بناءً على المعايير الموضوعة، بفرض تحديد الانحرافات.

2- توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات، ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

وتتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منظمة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية[2]:

أ- ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس:

فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ، للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً، ويستلزم ذلك دقةً وبراعةً في القياس، بالذات في النواحي غير الملموسة.

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه، بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها، وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.

ب- قياس النتائج كمية وكيفية:

1- السيد، إسماعيل محمد (1990): الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ص 60.

2-شارلز وجاريث جونز، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، 2001، دار المريخ للنشر،الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 628.

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات، وبالنتائج الكيفية كقدرة المدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين، أو استجلاب عملاء جدد.

ج- استخدام حالات معينة في الرقابة:

مثال ذلك متابعة رضا الموظفين من خلال مقاييس متعددة، فيها: معدل دوران الموظفين، ونسبة الغياب، والبطء في الأداء، وحالات عدم الرضا التي تظهر على بعض الموظفين، وعدد ونوعية مقترحات الموظفين، فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضا الموظفين عن التنظيم، وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات الموظفين، تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة، يمكن من معرفة أسباب أي انحراف، أو تكدر، أو عدم الرضا.

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية، لأنها تعني أن أمراً غير عاديٍ يحدث، ويؤدي إلى نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة **المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء، بل تساير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته[1]، وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية، يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض.**

د- استخدام التنبؤ في الرقابة :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي، واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية، فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين، وكذلك التنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

ه- استخدام العينات في القياس:

يحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية، فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة، فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج، وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية، للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف.

و- طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية:

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، وأهم هذه الطرق[2].

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية، ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسؤول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

1- أبوعياش، عياش إسماعيل أحمد (2000): تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة بيروت، فلسطين.

2-الأعرجي، عاصم محمد حسين، وعلاونة، على أحمد (2002): (دراسة ميدانية في مركز وزارة التربية والتعليم العالي)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد 22، العدد الأول، ص ص57-103.

تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات، فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة، ولا يفيدها، إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية، تعيد العمل إلى مساره الصحيح، وفقاً لما كان مخططاً له، والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها، وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية، أما بالنسبة للانحرافات، فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها، وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة، وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي، والذي سبق وصفه،أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله، وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي، ومن هنا يمكن القول إن تصحيح الانحراف، أو تعديله، عادة ما يتخذ ثلاثة أشكال[1].

1- البقاء على الوضع الحالي.

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

3- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس، أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعة، بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية، وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة،وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي، قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية[2].

1- تعديل ظروف العمل:

كلما ازداد تغير الظروف انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي، وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

2- تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم:

يمكن القول عامة إن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية، وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.

3- تعديل الخطط عند الحاجة:

وهنا يمكن القول إن الخطط ليست قوانين يحذر تعديلها، فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية، وتفسير العوامل البيئية، وافتراض استمرارها في المستقبل، فهي عرضة للأخطاء، وعلى المسؤول مراقبتها من الحين للآخر.

4- تحسين وسائل الحفز:

1-الصفيان، فهد بن ناصر (2003): رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.

2- القاضي حسين، الأمين ماهر، وصوفي محمد (2006): مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (2).

إن وضع الخطط الجيدة، أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة، أو التدريب، أو التوجيه والإرشاد، لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني، وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

5- البحث عن الأسباب وليس الظواهر:

يجب على المسؤول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

1-2-21 دور المعلومات في العملية الرقابية[1]:

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات، وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء، ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث[2].

1- الوقت المناسب لوصول المعلومات: أي هل جاءت المعلومات في حينها ؟ لأنها قد تصبح لا فائدة لها، ولا يعول عليها، إذا لم تصل في الوقت المناسب.

2- الثقة بالمعلومات: وتعود الثقة : إلى صحة المعلومات، وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.

3- صحة المعلومات: فقد تكون المعلومات موثوقاً بها لأنها، تخلو من الأخطاء، إلا أنها غير صحيحة، فالصحة تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية، حيث إننا لا نُقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.

4- إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة: تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة، أو المعنية بالأمر، وصاحبة السلطة والمسؤولية، والقادرة على اتخاذ القرار.

1-2-22 معوقات ومقاومة الرقابة[3]:

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون، وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة،والعمل على معالجتها، والتي تتمثل في:

1- الإفراط في الرقابة:

كل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة، ولتجنب الأخطاء والانحرافات، فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية، والجدير

1-المغربي، كامل وزويلف، مهدي، وآخرون (1994): دار الفكر في النشر والتوزيع، ص199.
2-القطامين، أحمد (2003): الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
3-ياغي، محمد عبد الفتاح (1987): جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، ص ص87، 123.

ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر، أو على الأنشطة، بقدر ما تركز على النتائج، ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين، على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، وللتعرف على التقدم أكثر منها ضغطاً تكتيكياً، أو طريقة لمنع الحريات[1].

2- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:

عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية، فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، وجهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها،وبالتالي وفي كل مؤسسة هناك مجموعة من الموظفين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم، يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية.

والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من الموظفين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً، يرفضون الأساليب الرقابية، ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.

3- الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد، ومعظمهم على استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم، ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، وغير دقيقة واستبدادية.

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك، والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد، وتجعلهم ينسون الغرض الأساس من العملية الرقابية [2].

وقد أشار نيومان وسمر دورن إلي أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة، وأهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس.
- عدم تقبل الحقائق غير السارة.
- الضغط من مصادر غير شرعية.

1-حيدر، يونس إبراهيم (1999): مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق.

2-درويش، ليلى إبراهيم والطروخ، سمر ماهر (2012): دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.

1-2-23 خصائص نظام الرقابة:

1- الدقة: إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة، سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، وحتى يكون النظام الرقابي دقيقاً يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة[1].

2- الاقتصاد: إن أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً، بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته، فالهدف الأساس من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه، فهذا قد يعني أن هناك انحرافاً أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر،وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها،والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية، نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا، ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف، ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها[2].

3- سهولة الفهم: إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً لا قيمة له، وقد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء كثيرة، ويحبط الموظفين، ومن ثم سيتم تجاهله، فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية، وخرائط التعادل، والتحاليل الإحصائية والتفصيلية، لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها، بل يجب أن يستند على شرحهاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته.

4- طبيعة النشاط واحتياجاته وانعكاساته: حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعالاً يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية، كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة التسويق عنها في إدارة المشتريات، وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات، مثل نقطة التعادل، والنسب المالية، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوباً رقابياً أمثلَ يمكن استخدامه في كل مجال، كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنظمة الكبيرة عنه في المؤسسة الصغيرة[3].

5- المرونة: إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله، ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة، والظروف غير المتوقعة، وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية،وبالتالي فإن القليل من

---

[1]-حمادة، رشا، (2010): (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، صص 305 – 334.

[2]- قضاة، غسان مصطفي أحمد، (2010):: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

[3]-محمد عبدالرحيم المحاسنة، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد1، العدد 1، 2005.

الشركات هي التي تواجه بيئة مستقرة، ولا تحتاج إلى مرونة،فعلى سبيل المثال، فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوى معين من المبيعات، وقد تحدث بعض المعوقات، أو الظروف، أو المتغيرات البيئية، التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره، مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى، كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات، أو غياب أحد الموظفين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي[1].

6- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:كما ذكرنا سابقاً، إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها، مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها، والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملاءمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات، وتصحيحها قبل تفاقمها، والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة التي يمكن من خلالها توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

7- التنبؤ بالمستقبل: يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات إرشادية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية، وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة، وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين[2].

8- الأعمال التصحيحية:إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعة، ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات،وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها، وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات، فعلى سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة[3].

9- التركيز على الإستراتيجية:إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات، وإذا حدث هذا، فإن تكلفته قد لا تكون مبررة، ولهذا يجب التركيز على

1- إيليا عيلبوني (تطور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الرقابة الداخلية) رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم المحاسبة.

2-حمادة، رشا، (2010): (دراسة ميدانية)، المجلد 26، العدد الأول، ص ص 305 – 334.

3-ياغي،محمد عبدالفتاح، (1987): الطبعة الأولى، ص ص87– 123.

العوامل والنقاط الإستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة، والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات المنظمة[1].

المبحث الثالث: علاقة نظم المعلومات الإدارية بفاعلية الرقابة الإستراتجية

1-3 تمهيد.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات إحدى أساسيات نشاط المؤسسات الرقابية، لأن تقنيات الحاسبة الإلكترونية المستخدمة والمطورة تهدف إلى تحقيق أهداف الرقابة الإستراتيجية، التي لم تتحقق في العمل التقليدي، وتطبيق الابتكارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في العمل الرقابي،وتعد تكنولوجيا المعلومات بأدواتها المتطورة ذات أهمية بالغة، فلم يؤثر شيء في حياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية مثلما أثرت فيها تكنولوجيا المعلومات، والتي أصبحت لا غنى عنها في حياة الشعوب والمؤسسات والدول، فما يشهده العالم من تحول تقني سريع، والتطورات المتلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب والبرمجيات وأجهزة الاتصالات[2] ووسائلها، وهذا الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو وينتقل بسهولة ويسر مابين دول العالم، الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في الأعمال الحديثة، وأصبح يتطلب من المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل، إذا كان هدفها البقاء في بيئة المنافسة، فلقد دخل العالم عصراً متطوراً ليس له حدود، تؤدي فيه تكنولوجيا المعلومات دور الأعمدة الحاملة لهذا التقدم، الذي أصبح علامة مميزة لهذا العصر[3]

1-عبد اللطيف، حنان تركمان: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، 2005.
2-إيليا عيلبوني، (2003رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم المحاسبة.
3- أحمد حلمي جمعة (2000)، "المدخل الحديث لتدقيق الحاسبات" ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

1-3-1 أهمية الحاسوب في التطبيقات الرقابية:

تميزت العقود الأخيرة من القرن العشرون بظهور تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، وأصبح العديد من الباحثين يسمي الفترة إرشادية بعصر ثورة المعلومات، ومن مظاهر هذه الثورة ظهور ما يسمى مجتمع المعلومات، واعتبار المعلومات عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج لها دور مهم في تحديد كفايةوفعالية المؤسسة، لذلك فقط اتجهت العديد من المنظمات والمؤسسات إلى أتمتة نظمها من أجل التحكم بالكم الهائل من المعلومات الضرورية، وضمان وصول هذه المعلومات بشكل دقيق وملائم إلى المستخدمين، بهدف استخدامها في عملية اتخاذ القرارات. ويُعد استخدام الحاسوب في معالجة بيانات الرقابة الإستراتيجية هدفاً لمبرمجي الحاسوب، نظراً لما تتمتع بها نظم المعلومات الرقابية من أهمية وخصائص[1].

1-3-3-أثر نظم المعلومات في نشاط الرقابة الإستراتيجية:

في ظل هذا التطور التقني المتواصل، والتقدم المذهل في وسائط الاتصال، وفي ظل هذا النمو السريع، الذي تشهده صناعة تكنولوجيا المعلومات من أقمار صناعية وهواتف محمولة، وتزايد أعداد مستخدمي الإنترنيت من جهة، وتعقد وتنوع العمليات التي تقوم بها المؤسسات الرقابية من جهة أخرى، أصبحت تكنولوجيا المعلومات إحدى أساسيات نشاط المؤسسات الرقابية، لأن تقنيات الحاسبة الإلكترونية المستخدمة والمطورة تهدف إلى تحقيق أهداف الرقابة الإستراتيجية التي لم تتحقق في العمل التقليدي، وتطبيق الابتكارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، ويكون استخدام التكنولوجيا في النشاط الرقابي مثل ميكنة كشوف الحسابات، وأنظمة المدفوعات الخارجية، ويجب أن تشهد المرحلة المقبلة توسعاً متزايداً للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتتكيف مع معطيات الثورة التكنولوجية بهدف ضمان بقاء المؤسسات الحكومية، واستمرارها في تحقيق مستويات أعلى، وتقديم أفضل الخدمات، على أن هذه التكنولوجيا لا تغير من الوظائف التقليدية للمؤسسات الحكومية،ولكن الذي يغير هو أسلوب ممارسة هذه الوظائف، وكيفية تحقيق الأهداف ، وتحقيق الترابط بين نجاح المؤسسة وبين التوجه الإبداعي في مجال توظيف التكنولوجيا، واستثمارها في التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو في نشاطه[2].

1-3-4 خصائص المعلومات الرقابية:

إن للمعلومات الرقابية خصائص كثيرة، منها:

1- تحتوي على كمية كبيرة من البيانات التي يجب أن تسجل وتعالج وتخزن، مما يبرر استخدام الحاسوب لترشيد تكاليف العمل، وتعالج هذه البيانات، وتصدر نتائجها في فترات دورية محددة.

1- زياد هاشم يحيى، أيوب لقمان، ((1996) ،مجلة تنمية الرافدين، العدد (48) جامعة الموصل.

2- أسماء سلمان زيدان الجبوري،(1991) رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

2- وجود عدد كبير من المستخدمين للمعلومات الرقابية، الأمر الذي يتطلب تعدد أشكال عرض المعلومات الرقابية، وبحسب المستخدمين والهدف منها.

3- تعالج هذه البيانات وفق أسلوب محدد مسبقاً.

1-3-5 خصائص النظم للمعلومات الرقابية.

مما لاشك فيه أن الحاسب يمتلك مجموعة من الخصائص تجعله مؤهلاً لتوفير المعلومات الرقابية بالشكل الذي يلبي المتطلبات الرقابية، ومن هذه الخصائص[1]:

أ- **السرعة الفائقة في أداء العمليات الحسابية والمنطقية، مثل:** تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

ب- **الدقة العالية في أداء العمليات الحسابية والمنطقية**،حيث يقوم الحاسوب بإعطاء النتائج بدقة عالية جداً، فضلاً على أنه يعطي نتائج خالية من أي نسبة خطأ، إلا ما قد يرتكبه الملقن أثناء عملية إدخال البيانات من أخطاء.

ج- **الموثوقية:** يستطيع الحاسوب العمل بشكل متواصل لفترات طويلة من الزمن دون تعب، بعكس الإنسان الذي يتأثر بعوامل كثيرة تؤثر على دقة العمل.

د- **التوافق:** يمكن للحاسوب إجراء العديد من الاختبارات الرقابية المبرمجة مسبقاً للتأكد من تحقق الشروط التي يطلبها النظام، مثل إعادة الطلب بالنسبة للمخزون من المواد، ووظائف أخرى يمكن برمجتها بحسب حاجة المستخدمين[2].

ه- **التخزين:** القدرة على تخزين كم هائل من البيانات بصورة مؤقتة أو دائمة.

1-3-6الشروط الواجب توفرها للحاسوب لتحقيق الأهداف :

لكي تفي النظم الإلكترونية بأهدافها في أن تكون أداة تعتمدها الإدارة في عملياتها المختلفة، يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية[3]:

- تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية وبدقة و كاملة.
- انتظام دورية البيانات.
- وضوح البيانات.

1-3-7أثر التشغيل الإلكتروني للبيانات على أهداف الرقابة الإستراتيجية

لا تختلف أهداف المراجعة في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات عنها في ظل التشغيل اليدوي والتي تتمثل في الآتي[4] :ـــ

1- أحمد حلمي جمعة (2000)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2- زياد هاشم يحيى، مجلة تنمية الرافدين، العدد (48) جامعة الموصل.

3-حمادة، رشا، (2010): (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، ص 305 – 334.

4-إيليا عيلبوني، رسالة ماجستير،الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك،كلية الإدارة والاقتصاد/قسم المحاسبة.

أ- سلامة النظم الرقابية وكفايتها في تشغيل البيانات.

ب- المحافظة على الموجودات بطريقة سليمة، والاطمئنان من كفاية تشغيلها.

ج- مدى فعلية نظم الضبط الداخلي.

د- مدى سلامة وفاعلية الخطط، وبيان مدى الالتزامات بالسياسات والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة.

ه- تقويم الأداء وتقديم التوصيات والإرشادات للتطوير إلى الأحسن.

و- الاطمئنان على سلامة ودقة البيانات الداخلة والمعلومات الخارجة.

1-3-8 مزايا استخدام النظم في الرقابة الإستراتيجية

إن لاستخدام النظم للبيانات مزايا تساعد المراجع على تحقيق الأهداف بشكل أفضل، ومن مزاياها الآتي:

أ- تساعد في استخدام أساليب التحليل بالمقارنات والنسب، ويستخرج مؤشرات ومعالم تساعد في المراقبة، وتقويم الأداء بسرعة[1].

ب- تساعد من سرعة استرجاع البيانات والمعلومات المخزنة داخل ذاكرة الكمبيوتر، أو علىCD، ونحوها، وهذا يمكنه من إعادة النظر في بعض الملاحظات.

ج- تساعد في تطبيق نظام شبكة المعلومات الإلكترونية في الرقابة الإستراتيجية على فروع المؤسسة الإستراتيجية والخارجية.

د- إمكانات الكمبيوتر في تنفيذ عمليات المراجعة من خلال وضع برامج مراجعة، وقد تكون برامج جاهزة، أو معدة لغرض محدد، أو برامج عامة.

1-3-9 استخدام نظم المعلومات في مجال الرقابة:

يمكن استخدام إمكانات الحاسبات الإلكترونية في العديد من مجالات الرقابة، من أهمها ما يلي:

- تنفيذ بعض إجراءات الرقابة، مثل: إثبات الصفقات في دفاتر اليومية ،الترحيل إلى الحسابات في دفاتر الأستاذ، واستخراج موازين المراجعة، إعداد القوائم والتقارير الدورية، مثل قائمة المركز الأولية.
- تخزين وتحليل البيانات لتساعد في اتخاذ القرارات، مثل: إدارة المخازن، وتحديد كمية الشراء،تحليل تكلفة العمالة على الأقسام وعلى العمليات الأخرى، تحليل انحرافات،تكاليف تحليل القوائم،إدارة التدفقات النقدية باستخدام بحوث العمليات، تخزين البيانات والمعلومات المحاسبية، والتعامل مع شبكات المعلومات المحلية والعالمية[2].

---

[1] إيليا عيلبوني رسالة ماجستير / الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك /كلية الإدارة والاقتصاد /قسم المحاسبة

[2] - قضاة، غسان مصطفي أحمد، (2010)، مرجع سبق ذكره.

1-3- 10استخدام أساليب وإجراءات نظم المعلومات بالرقابة الإستراتيجية:

إن توفر نظام رقابي داخلي فعَّال يشكل مكوناً أساسيا في إدارة المؤسسات وركيزة رئيسة لتشغيلها السليم، ويساعدها على ضمان وتحقيق أهداف المؤسسة التي تطمح لها،بالإضافة إلى إيجاد أنظمة تساعدها على التمسك والتقيد بالتشريعات والقوانين والسياسات والإجراءات والقواعد والخطط، و إيجاد قواعد ضبط رقابية داخلية سليمة وفعالة، تخفف من مخاطر إلحاق الضرر بالمؤسسة، وان وجود نظام سليم لدى المؤسسة لإيصال المعلومات بين مختلف مستويات الإدارات يكون عن طريق تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في إيجاد رقابة كفؤ، وضبط داخلي سليم، يعالج كافة المخاطر، ويؤدي إلى الحفاظ على سلامة المؤسسة مالياً وكياناً وبقاءً[1].

1-3-11 إجراءات نظم المعلومات بخصوص المعاملات:

تسعى المؤسسات إلى استخدام التكنولوجيا في جوانب متعددة وصولاً إلى تطوير الخدمات التي تقدمها، والتي تقوم بتحقيق أهدافها، ويمكن أن تقوم نظم المعلومات المستخدمة في العمل الأولية والرقابي بإجراء العمليات التالية[2]:

1- **المستندات:** تحديد نماذج مستندات (الصرف والقبض والتسوية والإدخال والإخراج ألمخزني)التي تستخدم للتصرفات، وتسجيلها على أساس تخصيص صفحة، أو أكثر في الحاسوب لكل نوع منها، مما يؤدي إلى اختصار في الدورة المستندية.

2- **الدفاتر والسجلات:**يتم الاستغناء عن معظم الدفاتر والسجلات، وتكون داخل الكمبيوتر في شكل ملفات، ووسائل حفظ البيانات والمعلومات تكون صفحات ودفاتر وسجلات في شكل ملفات داخل الكمبيوتر، كما هو الوضع في النظام اليدوي.

3- **التقارير:**إن معظم مخرجات الحاسبات الإلكترونية بمثابة قوائم وتقارير يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تعتبر كأساس للمحاسبة والمناقشة، مما يساعد الإدارة في حل المشاكل الإدارية بسرعة، وفي الوقت المناسب، وتكون هناك مركزية حفظ المستندات بعد الإدخال بدلاً من أنها كانت مبعثرة في كل قسم من أقسام المؤسسة.

4- **مخرجات الكمبيوتر:**تستخدم كتقارير، حيث يتغير أسلوب عرض النتائج والمعلومات.

5- **التسجيل في دفاتر اليومية:**يتم التسجيل في دفاتر اليومية، والترحيل إلى الحسابات بدفتر الأستاذ بعملية واحدة، وهذا يوفر الوقت، ويقلل من فرصة الخطأ، فضلاً عن أنه يؤدي إلى اختصار بعض المراحل في دورة العمليات المحاسبية.

---

[1]- عامر إبراهيمواخرون ،مؤسسة الوراق، عمان، 2002م.

[2]-محمد عبد الرحيم المحاسنة، \ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد1، العدد 1، 2005.

6- **تحليل البيانات:**اتساع نطاقها وبطريقة علمية بعد أن كان على نطاق ضيق، وباستخدام الأساليب التقليدية.

1-3-12وضع إجراءات لتطور أنظمة الرقابة الإستراتيجية باستخدام البرامج الإلكترونية:

لغرض زيادة الثقة في البرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات كما هو مخطط لها وتطويرها، يجب تصميمها وفق أنظمة الرقابة الإستراتيجيةبهدف تخفيف المخاطر على التغيرات الجديدة لتلك البرمجيات والأنظمة الأكثر فاعلية، فان اتخاذ قرار التطوير يكون من قبل فريق من موظفي التشغيل الإلكتروني، والمستخدمين الرئيسيين، والمراجعين الداخليين، وسواء كان التطوير يقتضي شراء برمجيات جديدة أم تطوير القديمة منها، كما أن موظفي الرقابة الإستراتيجية على المدخلات والمخرجات يحققون نوعية سليمة للمدخلات، وبالنسبة للوحدات التي تستخدم قواعد بيانات ومعلومات لخزن المعلومات المشتركة مع الحاسبة الإلكترونية والوظائف الأخرى، فإن مديري البيانات يكونون مسؤولين عن عمل قواعد البيانات، والحماية الأمنية له[1].

وهناك مخاطر كثيرة لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد إجراءات الرقابة الإستراتيجية المتعلقة بأمن الأجهزة والبرامج والبيانات،ومن أهم المخاطر هي إتلاف،أو سرقة الأجهزة، وما يدخل بها من معدات، لذا فإن أي نظام لا يمتلك رقابة يكون عرضة لمثل هذه المخاطر،وكذلك التشغيل غير المصرح به إذا لم يتوفر نظام رقابة يوفر السلامة والأمن لأي مستخدم[2].

1-3-13أساليب نظم المعلومات المستخدمة في الرقابة الإستراتيجية:

إن استخدام انظم المعلومات في مجال الرقابة الإستراتيجية، وتطوير أساليبها باستخدام الأساليب الإلكترونية وذلك لكون الأساليب اليدوية لم تصبح مناسبة في مجال تحليل وحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات، التي تمثل حجماً كبيراً من الأعمال، كما أنها لم تتمكن من استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية والهندسية في مجال تحليل البيانات، وهناك حاجة إلى دقة وأمانة وموضوعية المعلومات التي تستخدم في عملية الرقابة الإستراتيجية، ولتحقيق هذه الغاية يمكن استخدام مجموعة من الأساليب التي تسهل عملية الرقابة الإستراتيجية، منها ما يلي[3]:

1- استخدام أسلوب المعاينة الإحصائية في اختيار العينات وتقويمها.

2- التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المتطورة التي يتعذر استخدامها في ظل التشغيل اليدوي.

3- أسلوب الضبط والتحكم الذاتي للتأكد من صحة البيانات، والمعالجات المحاسبية، وموضوعية المعلومات الخارجة.

1- أحمد حلمي جمعة، (2000)، " ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2- درويش، ليلى إبراهيم والطروخ، سمر ماهر، (2012): مرجع سبق ذكره.

3-برهان، محمد نور، (مترجم) مرجع سبق ذكره، 1994.

4- تصميم برامج الكمبيوتر لإبراز الأرقام الشاذة في البيانات، لإعطائها مزيداً من الإيضاحات.

5- استخدام أسلوب العرض والإفصاح البياني في إعداد القوائم والتقارير المختلفة.

6- استخدام أسلوب التغذية العكسية بالمعلومات.

1-3-14أساليب الرقابة الإستراتيجية على التطبيقات العملية:

تختص أساليب الرقابة الإستراتيجية على التطبيقات العملية بوظائف خاصة، يقوم بأدائها قسم معالجة البيانات إلكترونياً، وتهدف إلى توفير درجة تأكيد معقولة من سلامة عمليات تسجيل ومعالجات البيانات وإعداد التقارير، وتتمثل إجراءات الرقابة الإستراتيجية التطبيقية بثلاثة أنواع من الرقابة، وهي[1]:

1- الرقابة الإستراتيجية على المدخلات

يتمثل ذلك في مراجعة الدورات المستندية، ومراقبة أو متابعة انسياب البيانات واستيفائها لكافة الشروط الشكلية والموضوعية المتعارف عليها، وطبقا للنظم واللوائح الإستراتيجية، ودليل الإجراءات، وتهدف إلى توفير درجة التأكيد المعقولة من صحة اعتماد البيانات التي يتسلمها قسم معالجة البيانات، ومن سلامة تحويلها بصورة تمكن الكمبيوتر من التعرف عليها، وعدم فقدانها،أوالإضافة إليها،أو حذف جزء منها،أو طبع صورة منها،أو عمل تعديلات غير مشروعة في بيانات مرسلة، وتشمل أساليب الرقابة الإستراتيجية على المدخلات تلك الأساليب التي تتعلق برفض وتصحيح وإعادة إدخال البيانات السابقة، وتتضمن أساليب الرقابة الإستراتيجية على المدخلات تأكيد ودقة وشمولية البيانات المستخدمة في نظام المعلومات المحاسبية، حيث تتمثل الأساليب في (حصر وتبويب المستندات التي تؤخذ منها البيانات، استخدام أسلوب الأرقام المسلسلة في إدخال البيانات، توثيق البيانات الداخلة ومراجعتها من قبل شخص مسؤول)، وبعد ذلك تحليل وعرض المعلومات[2]

.

2- الرقابة الإستراتيجية على معالجة البيانات:

تهدف إلى توفير درجة تأكيد معقولة من تنفيذ عمليات معالجات البيانات إلكترونياً طبقاً للتطبيقات المحددة، بمعنى معالجة كافة العمليات كما صرح بها، وعدم إغفال أي منها، عندما تدخل البيانات إلى الكمبيوتر فإنه يصعب التعديل فيها إلا بناءً على برنامج جديد، ولا يكون هناك فرصة للتلاعب، ويمكن للشخص المسؤول التأكد من أن البيانات المخزنة داخل الكمبيوتر مطابقة للأصل، وفي هذه الحالة يركز المراجع على (وجود وسائل التحكم الذاتي داخل البرنامج، سلامة أوامر التشغيل من المنظور المحاسبي، صحة التعديلات على برامج الكمبيوتر، سلامة أداء الحاسوب)[3].

1-حمادة، رشا، (2010): (دراسة ميدانية)، مرجع سبق ذكره، ص 305 – 334.

2-حمادة، رشا، (2010): (دراسة ميدانية)، مرجع سابق، ص 305 – 334.

3-عصمت عبد الله الشيخ،(2003)، ص 17.

3- الرقابة الإستراتيجية على المخرجات:

تهدف إلى تأكيد صحة المخرجات، وعمليات معالجة البيانات، مثل قوائم الحسابات،أو التقارير، وتداول هذه المخرجات بواسطة الأشخاص المصرح لهم بذلك، ويجب القيام بالإجراءات التالية:

- التأكد من وجود نموذج ثابت لأشكال التقارير.
- التأكد من أن محتوى التقرير يعكس البيانات المخزونة في الملفات.
- التأكد من إيصال التقارير إلى الأشخاص الذين يملكون حق الاطلاع.
- التأكد من صحة العمليات الحسابية.
- تحليل القوائم والتقارير.

1-3-15تأهيل المسؤول الرقابي لعمل الرقابة الإستراتيجية في ظل نظم المعلومات:

لكي تكون عملية الرقابة الإستراتيجية بصورة متكاملة ومتطورة، يجب يكون المسؤول الرقابي مسؤولاً عن ملاحظة سير إجراءات العمل الرقابي في ظل نظم المعلومات والتطور في العمل، لذا يتطلب أن يكون لديه المعرفة والدراية الكافية بالعمل الرقابي المتطور، وكما يلي[1]:

- معرفة لغات الحاسبات الإلكترونية المطبقة في العمل، والتي تستخدم في تشغيل البرامج.
- المعرفة التامة لطبيعة الحاسبات الإلكترونية ونظم تشغيلها.
- المعرفة التامة ببرامج الكمبيوتر التي تستخدمها المنظمة في تشغيل النظم المحاسبية والمراجعة الحديثة، وكيف يمكن مراجعتها.
- المشاركة في وضع برامج الكمبيوتر الخاصة بالمؤسسة، أو تقويمها، للاستفادة في عملية المراجعة.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

6- نبذة عن وزارة التربية والتعليم

1- المرسى، وآخرون(2002)، الدار الجامعية، مصر.

7- منهج الدراسة

8- اداة الدراسة

9- مجتمع الدراسة

10- صدق وثبات مقاييس الدراسة

2-1 نبذة عن وزراه التربية والتعليم

1- الرؤية:

توفير فرص تعليمية متكافئة وعالية الجودة لجميع أفراد المجتمع، ليكونوا قادرين بكل كفايـــة للمساهمة في التنمية المستدامة، والمشاركة الفعالة في الاقتصاد الوطني.

2- رسالة الوزارة:

توفير تعليم ذي جودة وبيئة و ثقافة تعليمية محفزة لكل الفئات وبجميع مراحلـــه ومســـاراته، يدعمه خطة لتطوير ورفع كفاية الكادر والتعليمي عموماً، و المعلمين خصوصاً، وتنفيذ برامج تعليمية

داعمة ومشجعة لكل من الأطفال والشباب بما فيهم الفئات الخاصة، ليساهموا في تقدم ليبيا في ظل "الاقتصاد المعرفي العالمي".

3- مهام واختصاصات وزارة التربية والتعليم:

تتولي وزارة التربية والتعليم وضع البرامج اللازمة لتنفيذ التشريعات والسياسات والخطط في مجال التربية والتعليم وفق المنهج العلمي، ومتابعة تنفيذها وصولاً إلى الغايات والنتائج والمطلوبة، ولها في سبيل ذلك ممارسة الاختصاصات التالية:

1- رسم السياسة العامة للشؤون التربوية والتعليمية بما يتفق والأهداف الوطنية في نطاق السياسة العامة للدولة ووضع المشروعات والخطط اللازمة لتنفيذ هذه السياسة، بما يتلاءم واحتياجات البلاد وتطويرها.

2- توفير أفضل الوسائل اللازمة لنشر والتعليم في جميع آفاق ليبيا في حدود الخطة العامة للدولة.

3- تحقيق تكافؤ الفرص لجميع المواطنين في ميادين والتعليم وفق حاجات البلاد.

4- وضع المناهج والكتب الدراسية، مع مراعاة التكامل والتوازن بين المواد الدراسية والتعليمية المختلفة، بحيث تصل بالطالب لأرقى مستوى من المعرفة،والخبرة التي تتفق وكل مرحلة تعليمية.

5- القيام بالإحصاء التربوي،وتحليله،وتقييم نتائجه.

6- القيام بالدراسات والبحوث والتعليمية والتربوية،والعمل على تشجيعها.

7- رسم سياسة إنشاء المباني المدرسية وصيانتها.

8- توفير المدرسين اللازمين لكل مرحلة من مراحل التعليم، والعمل على رفع مستواهم علمياً ومهنياً وثقافياً واجتماعياً.

9- العناية بصحة الطلاب، وتوفير أسباب الوقاية والعلاج لهم، بالتعاون مع الوزارات المعنية.

10- الاهتمام بالنشاط المدرسي بأنواعه كافة، وتوفير الإمكانات اللازمة له.

11- العمل على تنمية علاقات المجتمع المدرسي، وتوثيق الروابط بينه وبين البيئة.

12- العمل على دعم الوحدة الفكرية والتربوية والثقافية بين ليبيا والدول العربية والإسلامية،ودعم التعاون مع الدول الأخرى من دول العالم،والاستفادة من خبراتها في المجالين التعليمي والتربوي في تطوير والتعليم في ليبيا.

13- الإشراف على المدارس الخاصة، وفقاً لتشريعات والتعليم الخاص.

14- الاشتراك في المؤتمرات التربوية، والدعوة لها.

15- تنظيم المواسم الثقافية المدرسية من محاضرات ومناظرات، ونشاط مسرح وغيره،وإصدار المجلات العلمية والتربوية.

16- الإشراف على المدارس الليبية بالخارج.

بعد الاطلاع على وضع لائحة منح الثقة لحكومة الإنقاذ الوطني رقم (46) لسنة 2014م، وعلى القانون رقم (12) لسنة 2010م، بشأن قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية، وعلى القانون رقم (18) لسنة 2010م، بشأن التعليم.

وعلى قرار مجلس الوزارة رقم(134) لسنة 2012م،باعتماد الهيكل التنظيمي، واختصاصات وزارة التربية والتعليم، وتنظيم جهازها الإداري.

وعلى القرار رقم (210) لسنة 2011م، بشأن لائحة والتعليم الأساسي والثانوي.

وعلى قرار تحديد معدلات أداء معلمي مرحلتي والتعليم الأساسي و الثانوي رقم (469) لسنة 2015م.

تنص المادة 3

تكون مهمة اللجان المشكلة بموجب هذا القرار حصر جميع العاملين بجميع المؤسسات التعليمية بشؤون التربية والتعليم بالبلديات، وحصر وتحديد مواطن العجز والزيادة في كل مؤسسة تعليمية، وتقديم تقرير بخصوص ذلك للجنة المركزية بشكل فوري.

تنص المادة 4

تخول اللجنة المركزية بنقل الموظفين لسد العجز من بلدية إلى أخرى، أو إعادة تنسبيهم داخل نطاق البلدية، على أن يُراعى في ذلك قرب المسافة لمحل السكن ما أمكن ذلك .

تنص المادة 5

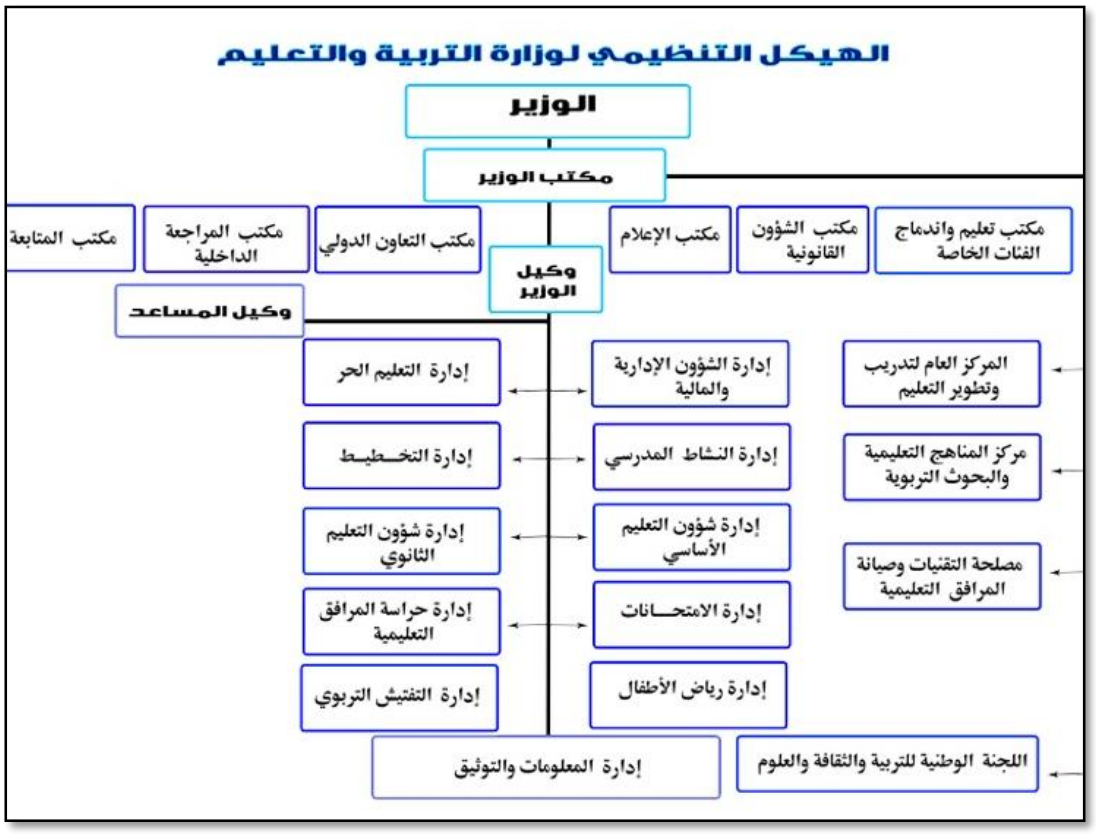
على اللجان المركزية تقديم تقرير نصف شهري عن أعمالها، وأعمال اللجان الفرعية.

تنص المادة 6

تصرف مكافأتهالية لجميع أعضاء اللجنة المركزية، واللجان الفرعية، تحدد قيمتها لاحقاً.

تنص المادة 7

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره، وعلى الجهات المعنية تنفيذه.



الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم

جدول رقم (3) نبذة مختصرة بعد الهيكل التنظيمي

ت	الوزارة	الجهة	العدد
1	وزارة التربية والتعليم	اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم	27
2	وزارة التربية والتعليم	المركز العام للتدريب والتطوير والتعليم	239
3	وزارة التربية والتعليم	ديوان وزارة التربية والتعليم	26332
4	وزارة التربية والتعليم	مركز المتفوقين بنغازي	55
5	وزارة التربية والتعليم	مصلحة التقنيات وصيانة المرافق والتعليمية	1825

جدول رقم (4) عدد المناطق بوزارة التربية والتعليم عن شهر ديسمبر 2015

ت	المنطقة	العدد	ت	المنطقة	العدد
1	إجخرة	385	33	جادو	2042
2	إجدابيا	8670	34	جالو	1471
3	الأبرق	682	35	جنزور	16696
4	الأصابعة	4214	36	خليج السدرة	2006
5	البريقة	724	37	درنة	11700

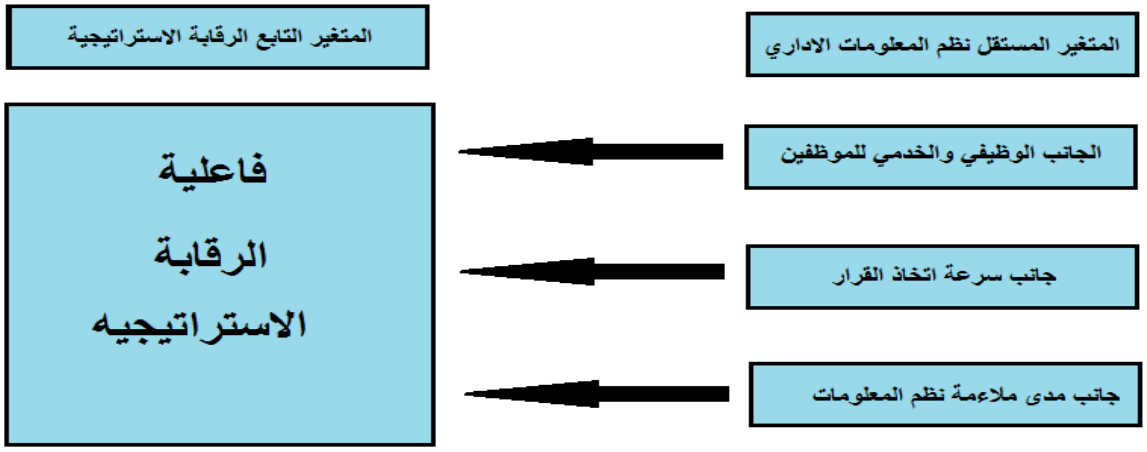
[1]- مقابلة أ. مفتاح سوف عبد السلام.

6	الجفارة	15578	38	رقدالين	3213
7	الجفرة	6525	39	زلطن	2105
8	الجميل	9640	40	زليتن	11521
9	الحرابة	1197	41	زوارة	3829
10	الخمس	13519	42	سبها	8028
11	الرجبان	815	43	سرت	8426
12	الرحيبات	1367	44	صبراتة	11689
13	الرياينة	796	45	صرمان	9425
14	الزاوية	38280	46	طبرق	11704
15	الزنتان	2481	47	طرابلس	64460
16	الشقيقة	350	48	ظاهر الجبل	1334
17	العجيلات	13479	49	غات	1152
18	القبة	4301	50	غدامس	1851
19	القره بوللي	5198	51	غريان	20294
20	القطرون	1532	52	قصر الخيار	2881
21	القلعة	1067	53	قصر بن غشير	10283
22	الكفرة	3109	54	كاباو	1538
23	المايا	2900	55	ككلة	2172
24	المرج	8055	56	مرزق	6671
25	إمساعد	153	57	مزدة	10088
26	أوجلة	778	58	مسلاته	3807
27	باطن الجبل	3174	59	مصراته	16943
28	بني وليد	7261	60	نالوت	4820
29	تازربو	365	61	وأدى الآجال	8108
30	تاورغاء	1271	62	وأدى الشاطئ	12665
31	ترهونة	14645	63	يفرن	1411
32	توكرة	1714			

2-2 منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عن أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم،ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث يتلاءم الأسلوب الوصفي مع الهدف النظري المتمثل بالتعرف على مفهوم كل من نظم المعلومات الإدارية والرقابة الإستراتيجية، في حين يتلاءم الأسلوب التحليلي مع الهدف العملي المتمثل بالتعرف على أثرنظم المعلومات الإدارية على الرقابة الإستراتيجية، ولا يتوقف

المنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة مـــن أجـــل استقصـــاء مظاهرهـــا وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تســـاهم فـــي تطوير الواقع وتحسينه.



شكل (6)– نموذج الدراسة

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة عن طريق نوعين من المصادر، هما:

1- المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات، وذلك لتحديد مفهوم المتغير والمستقل المتعلـــق بنظم المعلومات الإدارية، ومكوناته الفرعية، والمتغير التابع يخـــص إدارة الرقابـــة الإســـتراتيجية والخطوات المتعلقة بها فضلاً عن تحديد الخلفية النظرية للدراسة.

2- المصادر الأولية المتمثلة في الهيئة المبحوثة تم تطويرها، لكـــي تغطـــي متغيـــرات الدراســـة ومكوناتها الفرعية.

2-3أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الإستبانة والتي تعد أسلوباً مناسباً في مثل هـــذه الدراســـات، لجمـــع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة عن مجموعة الأسئلة، التي تمثل"فقرات الإستبانة" والتي تقدم لهم في صفحات محددة تسمى اســـتمارة الإســـتبانة يـــتم إعـــدادها وتصميمها لتشكل أداة الدراسة، لقياس متغيرات الدراسة، والوصول إلى حقائق علمية حولهـــا، وتـــم تصميم استمارة الإستبانة خاصة من النوع المقفل، كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة تتكون مـــن ثلاثة أقسام:

1-القسم الأول- البيانات الشخصية والوظيفية:

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي سنوات الخبرة الوظيفية (أقل من5 سنوات، من 5 إلى أقل من 15 سنة،15سنة فأكثر) والمستوى الوظيفي (المدير ونائب المدير، رئيس قسم، موظف)، والمستوى الدراسي (ثانوي أو متوسط وأقل، جامعي، ماجستير أو دكتوراه).

2-القسم الثاني- مقياس نظم المعلومات الإدارية:

يحتوي مقياس نظم المعلومات الإدارية المتغير المستقل الرئيسي في الدراسة على خمس وعشرون فقرة، بهدف التعرف على مستوى نظم المعلومات الإدارية التي يشعر بها أفراد عينة الدراسة، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد لنظم المعلومات الإدارية، تم اختيارها بناءً على مراجعة أدبيات موضوع الدراسة، والدراسات السابقة، ويعتقد الباحث أنها تشمل أهم أبعاد نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بممارسة الوظائف الإدارية، وتم توزيع فقرات مقياس نظم المعلومات الإدارية على المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

1- الجانب الخدمي والوظيفي، وتمثله الفقرات (من 1 إلى 7).

2- سرعة اتخاذ القرار، وتمثله الفقرات (من 8 إلى 17).

3- مدى ملاءمة نظم المعلومات، وتمثله الفقرات (من 18 إلى 25).

3- القسم الثالث: مقياس الرقابة الإستراتيجية

يحتوي مقياس الرقابة الإستراتيجية المتغير التابع الرئيسي في الدراسة على خمس وعشرون فقرة، بهدف التعرف على مستوى الرقابة الإستراتيجية الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، وتعبر هذه الفقرات عن الرقابة الإستراتيجية العام للموظف في الوزارة محل الدراسة.

ويجيب أفراد العينة عن فقرات الإستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الرتب، وقد تم تحديد أوزان فقرات الإستبانة بالنسبة للمتغير المستقل، والمتغير التابع، على النحو الآتي:

خمس نقاط للإجابة (موافق بشدة)، وأربع نقاط للإجابة (موافق)، وثلاث نقاط للإجابة (محايد)، وإعطاء نقطتين للإجابة (غير أوافق)، ونقطة واحدة للإجابة (غير أوافق بشدة)، وأعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3)، باعتبار أن (1+2+3+4+5)/5= (3)، وقدتم حساب فترات الأوزان لمعرفة فترة المتوسط المرجح لكل رأي في المحورين، حيث كان طول الفترة المستخدمة هي (4/5=0.8)، انظر الجدول(3).

جدول (5) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

المقياس	المتغيرات	المتوسط المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

4-2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بوزارة والتعليم والتربية طرابلس، والبالغ عددهم (152) خلال فترة الدراسة، والذين لهم علاقة مباشرة باستخدام نظم المعلومات الإدارية.

ونظراً لصغر حجم المجتمع، وسهولة الوصول إلى جميع مفرداته، لذلك تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات، وقد استغرق توزيع هذه الإستبانة شهراً، تمكنت الدارسة من استرجاع (144)الإستبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل،حيث وجد(4)الإستبانات غير صالحة للتحليل،بنسبة استرجاع قدرها (92%) وهي نسبة جيدة، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (6) إجراءات توزيع مجتمع الدراسة وحركة الإستبانة

مجتمع الدراسة	عدد الموظفين	الإستبانات الموزعة	المسترجعة	الإستبانات غير الصالحة	الإستبانات الخاضعة للتحليل
إجمالي	152	152	144	8	144

3- 5 صدق وثبات مقاييس الدراسة

1- الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، وللتحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، وللتأكد من صدق مقياس نظم المعلومات الإدارية، ومقياس الرقابة، قامت الباحث بعرض استمارة الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الأكاديمية الليبية،انظر الملحق(1)،وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول استمارة الإستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة، ومدى ملاءمتها للتطبيق في الدراسة، وقد طلب من المحكمين الآتي:

- مدى مصداقية وصلاحية الفقرات، وصياغتها.

- مدى انتماء الفقرات للمتغير، أو المقياس المدرجة تحته.
- إضافة أو تعديل أو حذف ما ترونه مناسباً.

وبناءً على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين، تم إجراء مايلزم من حذف و تعديل من خلال مقترحاتهم، وبعد إرشادات المشرف خرجت الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

2. ثبات أداة الدراسة:

يُعد اختبار الثبات من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً للتأكد من مدى وضوح وصدق العبارات لأداة القياس التي تتضمن عدداً من العناصر، ويعد الثبات من المفاهيم الأساسية التي يتعين توافرها في المقياس حتى يكون صالحاً للاستخدام، ولقياس مدى ثبات محاور الدراسة، استخدمت الباحث معامل (ألفا كرونباخ)، وهذا الاختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس،وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين(0،1) فعندما تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا صفراً، يدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا واحد صحيحاً، فهذا يدل على أن هناك ارتباطاً تاماً بين إجابات عينة الدراسة على العبارات، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي(0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين(0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن(0.8) كان ذلك أفضل.

ولقياس الثبات تم اختيار عينة استطلاعية من (15) شخص وتم توزيع الإستبانة في صورتها النهائية بعد الاعتماد والجدول(7) يبين معامل ثبات محاور الإستبانة للعينة الاستطلاعية.

جدول رقم (7) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المتغيرات	ت	المحاور	المجموع	
			عدد العبارات	ألفا كرونباخ
نظم المعلومات	1	الجانب الوظيفي والخدمي للموظفين.	7	0.766
	2	سرعة اتخاذ القرار.	10	0.832
	3	مدى ملاءمة نظم المعلومات.	8	0.702
	1	جميع عبارات المحور.	25	0.913
فاعلية الرقابة الإستراتيجية	1	فاعلية الرقابة الإستراتيجية.	25	0.941
جميع عبارات الدراسة.			50	0.958

يتضح من الجدول السابق رقم (7)، أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)،قد تراوح بين (0.702، 0.941) لمختلف محاور الدراسة، كما أن معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لجميع

محاور الدراسة بلغ (0.958)، ونلاحظ أن هذه القيم تقترب من الواحد الصحيح، وبذلك يكون قد تأكد للباحثة من ثبات الإستبانة، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية، قابلة للتحليل.

الفصل الرابع

تحليل البيانات الأولية واختيار فرضيات الدراسة

1- اختبار فرضيات الدراسة

2- تحليل البيانات الأولية للدراسة

3- نتائج تحليل اختبار فرضيات الدراسة

4- الأهمية النسبية لمجالات الدراسة

3-1الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، Statistical Package for Social Sciences، التي يُرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار17، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحث (1) باستخدامها (2):

1- **الوسط الحسابي:**

الوسط الحسابي "هو مجموع القيم على عددها"، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لتقدير معلمات المجتمع، أو اختبار الفرضيات الإحصائية.

ويتم إيجاد الوسط الحسابي عن طريق المعادلة التالية:(تشاو، 2004)

$\overline{x} = \frac{\sum_i^n fxi}{\mathrm{n}}$ حيث إن:

$\overline{x}$: الوسط الحسابي.

xi: القيم المعطاة.

f :التكرار لكل قيمة معطاة.

n: عدد القيم.

2- **الانحراف المعياري:**

الانحراف المعياري لمجموعة من المشاهدات هو " الجذر التربيعي الموجب لمجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسوماً على (n – 1)"، وهو أحد مقاييس التشتت، ويستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إجابات مفردات عينة حول خيار معين، ويتم إيجاد الانحراف المعياري من المعادلة التالية:

$S = \sqrt{\frac{\sum_{\mathrm{i}=1}^{\mathrm{n}} f(\mathrm{Xi} - \overline{\mathrm{x}})^2}{\mathrm{n} - 1}}$ حيث إن:

$\overline{x}$: الوسط الحسابي.

xi : القيم المعطاة.

f : التكرار لكل قيمة معطاة.

n : عدد القيم.

---

[1]-صلاح الدين حسين الهيتي،الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الثانية2006، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

[2]- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام ssps الطبعة الثانية 2009، دار وائل للطباعة النشر، عمان، الأردن.

3- اختبار كرونباخ ألفا:

يعد اختبار كرونباخ ألفا من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الإستبانة، وهو اختبار يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة عن أسئلة الإستبانة، ويتم إيجاده باستخدام المعادلة التالية:

$$\alpha = (\frac{N}{N-1})(1-\frac{\sum {\sigma^2}_q}{{\sigma^2}_t})$$

α= معامل الثبات.

N= عدد الأسئلة في الإستبانة.

σ_q^2= تباين السؤال.

σ_t^2 = تباين جميع الأسئلة.

4- معامل الارتباط :

تقع قيمة معامل الارتباط بين(1- ،1)، وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة، فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، وتعد العلاقة قوية إحصائياً، إذا كان مستوى دلالة الاختبار الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغيرة(أقل من0.05)، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت الإشارة موجبة، فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقه زيادة في قيم المتغير الآخر، ونقصان قيم هذا المتغير يرافقها نقصان في قيم المتغير الآخر، أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية، أما الإشارة السالبة، فإنها تعني أن زيادة قيم أحد المتغيرات يرافقها نقصان في قيم المتغير الآخر والعكس صحيح،أي أن العلاقة عكسية، ويمكن استخدام أكثر من معامل لإيجاد الارتباط، ومن أهم هذه المعاملات:معامل ارتباط بيرسون، ويتم استخراج معامل ارتباط بيرسون من خلال تطبيق المعادلة التالية:

$$R=\frac{N(\sum xy)-\sum x\sum y}{\sqrt{[N\sum x^2-(\sum x)^2][N\sum y^2-(\sum y)^2]}}$$

حيثإن:R = معامل ارتباط بيرسون.

X = المتغير الأول.

Y = المتغير الثاني.

5- اختبار (t):

يمكن استخدام اختبار(T) كأسلوب مناسب لاختبار فرضيات الدراسة، عندما يكون الانحراف المعياري للمجتمع غير معلوم، وعينة الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، ولتعميم النتائج على

المجتمع من خلال العينة، وتتبع هذه الدراسة أسلوب مستوى الدلالة المعنوية (P- value or Sig) لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يتم مقارنة قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة Sig مع قيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الاختيار(عند مستوى ثقة 95% أو 90% أو 99.99%)، وتنص قاعدة القرار إلى قبول الفرضية الصفرية إذا كان قيمة Sig اكبر من مستوى المعنوية المحدد سلفاً أو المعتمدة من الباحث (0.05 أو 0.01 أو 0.10)، أما إذا كان قيمة Sigأصغر من مستوى المعنوية المحدد سلفاً، أو المعتمدة من الباحث، فإن قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية الصفرية،وبالتالي قبول الفرضية البديلة، وهذا الأسلوب هو المستخدم في هذه الدراسة.

6- الانحدار الخطي البسيط:

يستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد، بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل، أو المتغيرات المستقلة، ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع على شكل معادلة، كما يلي:

$$Y = a + bx + e$$

حيث إن y = المتغير التابع.

A= قيمة ثابتة.

B= ميل الانحدار.

X= المتغير المستقل.

E= الأخطاء العشوائية.

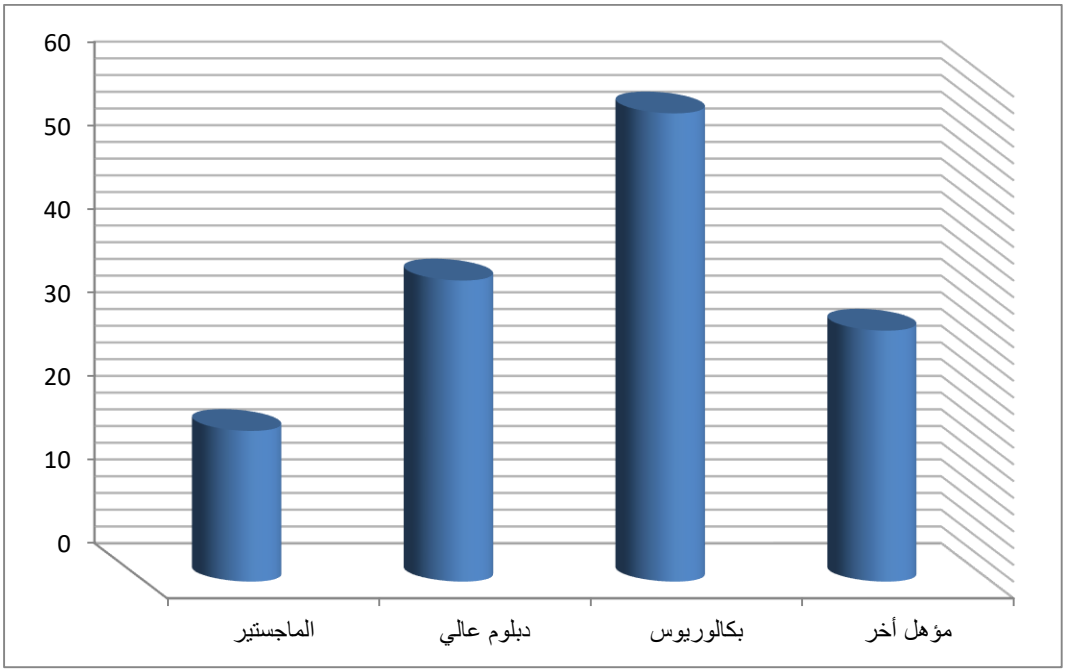
3-2 تحليل بيانات الدراسة

1- وصف البيانات الشخصية

أ.المؤهل العلمي:

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	للماجستير	18	13%
2	دبلوم عالي	36	26%
3	بكالوريوس	56	40%
4	مؤهل آخر	30	21%
المجموع		140	100%



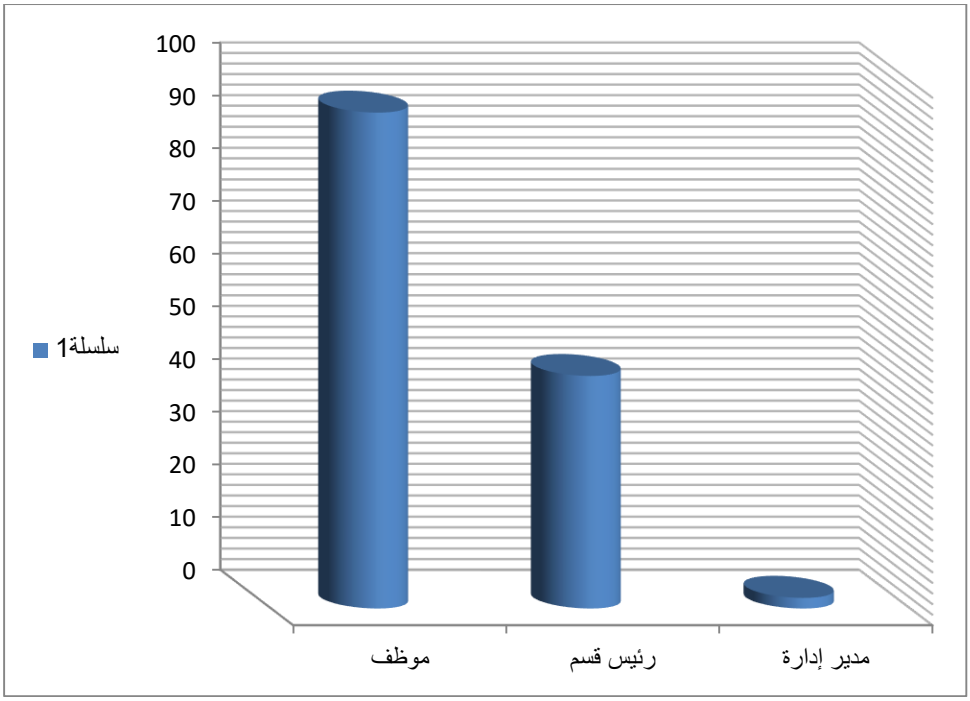
الشكل رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (7) أن المؤهل العلمي بكالوريوس بعينة الدراسة هو النسبة الأعلى، فقد بلغ نسبته (40%)، و(26%) مؤهلهم دبلوماً عالياً، ونسبة (22%) مؤهلهم العلمي مؤهل آخر، ونسبة (13%) مؤهلهم العلمي الماجستير، ولا يوجد أحد من مفردات عينة الدراسة مؤهله الدكتوراه، ولقد بينت الدراسة أن الموظفين بالوزارة من حملة المؤهلات العلمية (دبلوم عالي – بكالوريوس) تشغل أعلى مؤهلات علمية في الوزارة، وهذا يدعم نتائج الدراسة.

ب- الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

ت	مستوى الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
1	موظف	94	67%
2	رئيس قسم	44	31%
3	مدير الادارة	2	2%
المجموع		140	100%



الشكل رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

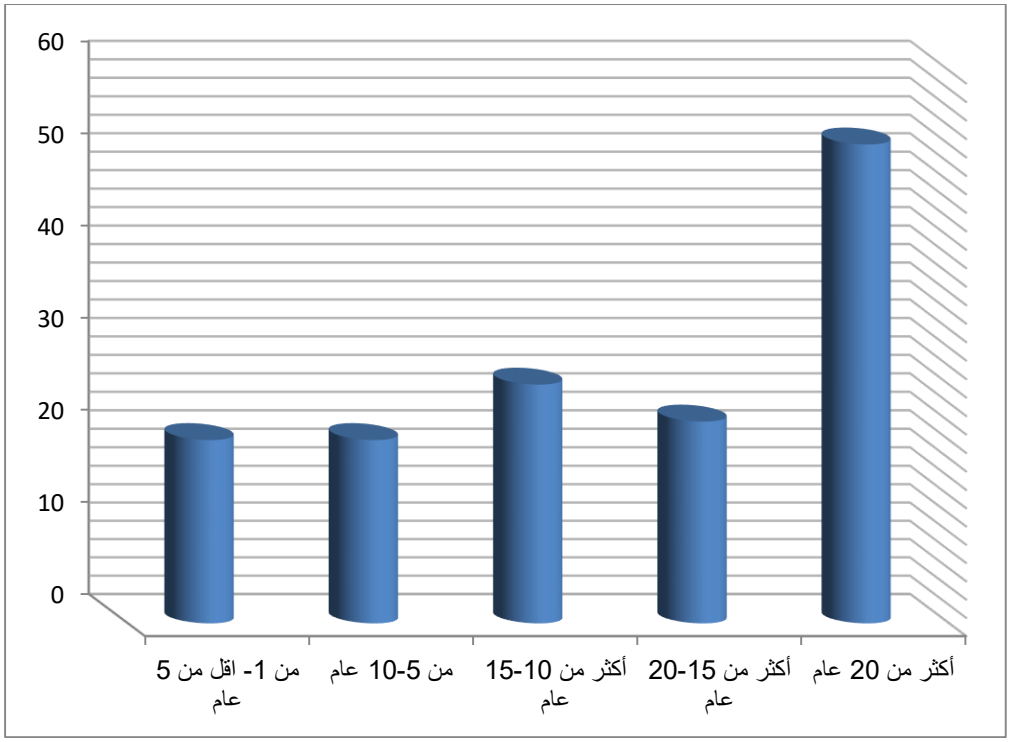
يلاحظ من خلال الجدول رقم (7)، والشكل رقم (8)، أن رؤساء الأقسام بعينة الدراسة بلـــغ نسبتهم (31%)، و(67%) موظفين، ونسبة (2%) مديري إدارات.

ولقد لاحظت الدراسة توزيع المستويات الإدارية في الوزارة كان غير متساوٍ لعينة الدراسة، حيث كانت أعلى نسبة في توزيع المستويات الإدارية هي الموظفين بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم 67%.

ج- الخبرة الوظيفية:

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

ت	عدد سنوات الخبرة في القطاع	التكرار	النسبة المئوية
1	من 1- أقل من 5 أعوام	20	14%
2	من 5-10 أعوام	20	14%
3	أكثر من 10-15 أعوام	26	19%
4	أكثر من 15-20 عاماً	22	16%
5	أكثر من 20 عاماً	52	37%
المجموع		140	100%



الشكل رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (9)، أن مَنْ خبرتهم (أكثر من 20 سنة) بعينة الدراسة هم النسبة الأعلى، فقد بلغت نسبتها (37%)، و(19%) خبرتهم (أكثر من 10 إلى 15 سنة)، ونسبة (16%) خبرتهم (أكثر من 15 إلى 20 سنة)، وأن ما نسبته (14%) خبرتهم (من 1-5 سنوات)و(من 5-10 سنوات)، مما سبق من نتيجة التحليل اتضح للدراسة أن معظم ذوي الخبرة الوظيفية أكثر من 15 سنة.

2- المتغير المستقل: نظم المعلومات الإدارية:

يتضمن هذا المحور على عدداً من البنود لتقييم تطبيق نظم المعلومات الإدارية بوزارة والتعليم والتربية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد قسم المحور إلى عدد من البنود،هي:

البند الأول: الجانب الوظيفي والخدمي للموظفين.

جدول رقم(11) يوضح آراء عينة الدراسة حول الجانب الوظيفي والخدمي للموظفين

ت	العبارة	العدد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد أو إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجحي	الانحراف المعياري	ت
1	تزويد مكاتب المسؤولين بأجهزة حاسب ذكية تُغذى بالمعلومات لتعطي بدائل مناسبة لاتخاذ القرار، وتكلفة كل بديل.	140	6	4	14	42	74	4.24	1.03	3
			4%	3%	10%	30%	53%			
2	عند قيام الوزارة ببناء نظام معلومات متكامل في إدارات التربية والتعليم وعدم الاقتصار على الإصلاحات الجزئية أو الجهود الذاتية.	140	2	6	26	52	54	4.07	0.93	5
			1%	4%	19%	37%	39%			
3	تدعيم التقارير التي ترسل للمسؤول بالإحصائيات والرسوم البيانية.	140	6	2	16	66	50	4.09	0.95	4
			4%	1%	11%	47%	36%			
4	وضع برنامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها.	140	8	0	0	38	94	4.5	0.97	1
			6%	0%	0%	27%	67%			
5	تدريب الموظفين على نظم المعلومات على جمع وحوسبة البيانات.	140	2	4	6	50	78	4.41	0.82	2
			1%	3%	4%	36%	56%			
6	تؤثر نظم المعلومات في تخطيط وتحديد الأهداف ورسم الإستراتيجيات الملاءمة في وزارة التربية والتعليم.	140	6	12	26	64	32	3.74	1.04	7
			4%	9%	19%	46%	23%			
7	تساهم نظم معلومات الإدارة في وضع تصور واضح للعمليات الإدارية والمالية للأنشطة الوظيفية في الوزارة.	140	6	8	16	70	40	3.93	1	6
			4%	6%	11%	50%	29%			
	المتوسط الحسابي للبند الأول بالمحور الأول: الجانب الوظيفي والخدمي للموظفين							**4.14**	**0.19**	

الجدول رقم (11) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول بند (الجانب الوظيفي الخدمي)، ومن الجدول يلحظ أن عبارة (وضع برنامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها)، جاءت في المرتبة الأولى، حيث كان متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.50)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس لديكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.98)، وكان اتجاه الإجابة في اتجاه (أوافق بشدة) على هذه العبارة.

وجاءت عبارة (تدريب الموظفين على نظم المعلومات على جمع وحوسبة البيانات) في المرتبة الثانية، وكان اتجاه الإجابة (موافق بشدة) على هذه العبارة، وأن متوسط الخماسي، وبانحراف معياري (0.83)، وأتت عبارة (تزويد مكاتب المسؤولين بأجهزة حاسب ذكية تغذىالإجابة (موافق

بشدة)على هذه العبارة)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.25)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس لديكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.05).

وجاءت عبارة (تدعيم التقارير التي ترسل المسؤول بالإحصائيات والرسوم البيانية) في المرتبة الرابعة، وكان اتجاه الإجابة (موافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.09)، وهو أكبر من(3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.97).

وأتت عبارة (عند قيام الوزارة ببناء نظام معلومات متكامل في إدارات التربية والتعليم وعدم الاقتصار على الإصلاحات الجزئية أو الجهود الذاتية) في المرتبة الخامسة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.07)، وهو اكبر من (3) المتوسط الافتراضي) لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.94).

وجاءت عبارة (تساهم نظم معلومات الإدارة في وضع تصور واضح للعمليات الإدارية والمالية للأنشطة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم) في المرتبة السادسة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.93)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.02).

وأتت عبارة (تؤثر نظم المعلومات في تخطيط وتحديد الأهداف ورسم الإستراتيجيات الملاءمة في وزارة التربية والتعليم) في المرتبة السابعة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.74)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.05).

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة عن العبارات المتعلقة ببند الجانب الوظيفي والخدمي، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة ببند الجانب الوظيفي والخدمي، والجدول رقم(10) يبين ذلك.

الجدولرقم (12) نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على بند الجانب الوظيفي والخدمي

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري للعينة	مستوى المعنوية المشاهد
4.14	0.19	0.000

الجدول رقم (10) يبين المتوسطالعام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بند (الجانب الوظيفي والخدمي)،يلحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.14)، بانحراف معياري (0.19)،ولاختبار أن متوسط الإجابة حول بند الجانب الوظيفي والخدمي تساوي (3) الوسط الافتراضي، تم استخدام اختبار (t)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة (0.000)،

وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول بند الجانب الوظيفي والخدمي أكبر من(3 المتوسط الافتراضي)، (فوق المتوسط)، بما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون على أن مستوى الجانب الوظيفي والخدمي فوق المتوسط، وهذا يعني في الجانب الوظيفي والخدمي بوزارة والتعليم والتربية يشير إلى مستوى مُرضٍ.

لقد اتضح للدراسة من خلال التحليل الإحصائي ارتفاع مستوى الجانب الوظيفي والخدمي في بوزارة والتعليم والتربية قيد الدراسة، وهذا ربما راجع إلى السياسات الوزارات التقليدية، والتي ترتقي إلى تفعيل نظم المعلومات الإدارية في الإجراءات الإدارية المتبعة.

البند الثاني : سرعة اتخاذ القرار.

جدول رقم(13) يوضح آراء عينة الدراسة حول الجانب سرعة اتخاذ القرار

ت	العبارة	العدد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد أولى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	ت
1	يتم تطوير برنامج معارف يشمل كافة العملياتالإدارية من تخطيط، واتخاذ قرار بدلاً من قصره على مهام محددة.	140	4	2	26	60	48	4.04	0.92	5
			3%	1%	19%	43%	34%			
2	يتم استخدام برامج حاسوبية متطورة في حفظ ومعالجة ونقل المعلومات في الوزارة.	140	6	6	8	44	76	4.27	1.04	1
			4%	4%	6%	31%	54%			
3	وصول المعلومات إليك من دائرة المعلومات في الوقت المناسب مما يترتب عليه اتخاذ القرار بسرعة	140	6	6	6	50	72	4.26	1.02	2
			4%	4%	4%	36%	51%			
4	إيجاد طريقة تتيح المسؤول تغذية راجعة دقيقة لما يصدره من قرارات.	140	4	6	28	54	48	3.97	0.99	7
			3%	4%	20%	39%	34%			
5	تطوير طرق عقد الاجتماعات عن بُعد بين	140	6	18	10	64	42	3.84	1.12	9
			4%	13%	7%	46%	30%			

	المسؤولين في الإدارات عبر وسائل التقنية المناسبة.									
	تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحقيق		2	4	14	74	46			
6	التكامل بين الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.	140	1%	3%	10%	53%	33%	4.13	0.81	4
7	التقييم لغرض تحديد المستوى الذي وصلت له المؤسسة التعليمية، وما يلزمها لتحقيق أهدافها.	140	2 1%	4 3%	8 6%	70 50%	56 40%	4.24	0.8	3
8	تقوم عملية اتخاذ القرار في القطاع العام بشكل عشوائي يعتمد على توفير المعلومات الدقيقة بشكل جيد.	140	6 4%	6 4%	18 13%	74 53%	36 26%	3.91	0.97	9
9	التكاليف التي تتحملها الوزارة من جراء النظم لا تتلاءم بالمستجدات بساحة العمل الإداري.	140	4 3%	8 6%	20 14%	58 41%	50 36%	4.01	0.99	6
10	تقييم نظم المعلومات في تقدير معلومات تنبؤية مساعدٌ لمتخذي القرار في جميع المستويات الإدارية بشكل إستراتيجي.	140	4 3%	12 9%	34 24%	50 36%	40 29%	3.79	1.04	10
	المتوسط الحسابي للبند الثاني بالمحور الأول: سرعة اتخاذ القرار							4.05	0.16	

الجدول رقم (13) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول بند (سرعة اتخاذ القرار)، ومن الجدول يلحظ أن عبارة (يتم استخدام برامج حاسوبية متطورة في حفظ ومعالجة ونقل المعلومات في وزارة التربية والتعليم)، جاءت في المرتبة الأولى، حيث كان متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.28)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.06)، وكانت اتجاه الإجابة في اتجاه (أوافق بشدة) على هذه العبارة.

وجاءت عبارة (وصول المعلومات إليك من دائرة المعلومات في الوقت المناسب مما يترتب عليه من اتخاذ القرار بسرعة)، في المرتبة الثانية، وكانت اتجاه الإجابة (موافق بشدة) على هذه

العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.25)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.03).

وأتت عبارة (التقييم لغرض تحديد المستوى الذي وصلت له المؤسسة والتعليمية، وما يلزمها لتحقيق أهدافها) في المرتبة الثالثة، وكانت اتجاه الإجابة (موافق بشدة)على هذه العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.25)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.81).

وجاءت عبارة (تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التكامل بين الأعمال الإستراتيجية في المنظمة) في المرتبة الرابعة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.13)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.82).

وأتت عبارة (يتم تطوير برنامج معارف يشمل كافة العمليات الإدارية من تخطيط واتخاذ قرار بدلاً من قصره على مهام محددة)، في المرتبة الخامسة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.04)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.93).

وجاءت عبارة (التكاليف التي تتحملها الوزارة من جراء نظم المعلومات لا تتلاءم بالمستجدات بساحة العمل الإداري) في المرتبة السادسة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.01)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.01).

وأتت عبارة (إيجاد طريقة تتيح المسؤول تغذية راجعة دقيقة لما يصدره من قرارات) في المرتبة السابعة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.97)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.00).

وأتت عبارة (تقوم عملية اتخاذ القرار في القطاع العام بشكل عشوائي يعتمد على توفير المعلومات الدقيقة بشكل جيد) في المرتبة الثامنة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.91)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.98).

وجاءت عبارة (تطوير طرق عقد الاجتماعات عن بُعد بين المسؤولين في الإدارات عبر وسائل التقنية المناسبة) في المرتبة التاسعة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق) مرتفعة على هذه

العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.84)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.13).

وأتت عبارة (تقيم نظم المعلومات في تقدير معلومات تنبؤية مساعد لمتخذي القرار في جميع المستويات الإدارية في الوزارة بشكل إستراتيجي) في المرتبة العاشرة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.78)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.06).

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة ببند سرعة اتخاذ القرار، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة ببند سرعة اتخاذ القرار، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدولرقم (14) نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينةعلى بند سرعة اتخاذ القرار

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري للعينة	مستوى المعنوية المشاهد
4.05	0.16	0.000

الجدول رقم (14) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بند (سرعة اتخاذ القرار)،يُلحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.05)، بانحراف معياري (0.16)،ولاختبار (أن متوسط الإجابة حول بند سرعة اتخاذ القرار تساوي (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول بند سرعة اتخاذ القرار أكبر من (3 المتوسط الافتراضي)،(فوق المتوسط)، بما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون على أن مستوى سرعة اتخاذ القرار فوق المتوسط، وهذا يعني سرعة اتخاذ القرار بوزارة والتعليم والتربية يشير إلى مستوى مُرضٍ.

لقد اتضح للدراسة من خلال التحليل الإحصائي ارتفاع مستوى سرعة اتخاذ القرار في وزارة والتعليم والتربية قيد الدراسة، وهذا ربما راجع إلى السياسات الوزارية التقليدية، والتي ترتقي إلى تفعيل نظم المعلومات الإدارية في الإجراءات الإدارية المتبعة.

البند الثالث : ملاءمة نظم المعلومات.

جدول رقم(15) يوضح آراء عينة الدراسة حول الجانب ملاءمة نظم المعلومات

ت	العبارة	العدد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد أوالى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	ت
1	توحيد أقسام المعلومات(ملفات	140	2	8	12	58	60	4.19	0.91	4

	الأرشيف)في إدارة مستقلة بسمة واحدة.		1%	6%	9%	41%	43%			
2	إمكان تطوير وتنمية الأجهزة بما يتماشى وينسجم مع التطورات إرشادية في الوزارة.	140	2	0	6	64	68	4.4	0.71	1
			1%	0%	4%	46%	49%			
3	بتطوير الأدوات يتم حصول على بيانات باستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني بشكل مستمر.	140	2	6	2	54	76	4.4	0.83	2
			1%	4%	1%	39%	54%			
4	يجب توفير القاعدة الفنية اللازمة لإقامة إدارة إلكترونية.	140	2	6	16	52	64	4.21	0.91	3
			1%	4%	11%	37%	46%			
5	تساهم نظم المعلومات على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الإدارية.	140	4	6	32	56	42	3.9	0.97	8
			3%	4%	23%	40%	30%			
6	ملاءمة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات التي غالباً ما تكون دقيقة وتزيد من فاعلية القرارات المتخذة في الوزارة.	140	0	2	22	72	44	4.13	0.72	6
			0%	1%	16%	51%	31%			
7	تؤثر نظم المعلومات في سرعة الإنجاز لاتخاذ القرارات الطارئة بشكل حديث.	140	0	2	22	68	48	4.16	0.73	5
			0%	1%	16%	49%	34%			
8	تؤثر نظم المعلومات للإدارة في إدارة عملية الاتصال والمتابعة والتدقيق لمختلف الأنشطة المستمرة في الوزارة.	140	2	6	14	74	44	4.09	0.84	7
			1%	4%	10%	53%	31%			
	المتوسط الحسابي للبند الثالث بالمحور الأول:ملاءمة نظم المعلومات							4.18	0.12	

الجدول رقم (15) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول بند (ملاءمة نظم المعلومات)، ومن الجدول يُلحظ أن عبارة (إمكان تطوير وتنمية الأجهزة بما يتماشى وينسجم مع التطورات إرشادية في وزارة التربية والتعليم)، جاءت في المرتبة الأولى، حيث كان متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.41)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.71)، وكانت اتجاه الإجابة في اتجاه (أوافق بشدة)على هذه العبارة.

وجاءت عبارة (إدارة بتطوير الأدوات للحصول على بيانات باستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني بشكل مستمر)، في المرتبة الثانية، وكانت اتجاه الإجابة (موافق بشدة) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.41)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.84).

وأتت عبارة (يجب توفير القاعدة الفنية اللازمة لإقامة إدارة إلكترونية) في المرتبة الثالثة، وكان اتجاه الإجابة (موافق بشدة)على هذه العبارة،وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.22)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.92).

وجاءت عبارة (توحيد أقسام المعلومات "ملفات الأرشيف"في إدارة مستقلة بسمة واحدة)، في المرتبة الرابعة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.19)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.93).

وأتت عبارة (تؤثر نظم المعلومات في سرعة الإنجاز لاتخاذ القرارات الطارئة بشكل حديث)، في المرتبة الخامسة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.16)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.74).

وجاءت عبارة (ملاءمة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات غالباً ما تكون دقيقة تزيد من فاعلية القرارات المتخذة في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة السادسة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.13)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.73).

وأتت عبارة (تؤثر نظم المعلومات للإدارة في إدارة عملية الاتصال والمتابعة والتدقيق لمختلف الأنشطة المستمرة في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة السابعة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.09)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.85).

وجاءت عبارة (تساهم نظم المعلومات على توفير البدائل لاتخاذ القرارات الإدارية) في المرتبة الثامنة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.90)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.99).

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة ببند ملاءمة نظم المعلومات، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة ببند ملاءمة نظم المعلومات، والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدولرقم (16) نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على بند ملاءمة نظم المعلومات

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري للعينة	مستوى المعنوية المشاهد
4.18	0.12	0.000

الجدول رقم (16) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بند(ملاءمة نظم المعلومات)،يُلحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.18) بانحراف معياري (0.12)،ولاختبار(أن متوسط الإجابة حول بند ملاءمة نظم المعلومات تساوي (3) الوسط الافتراضي)، تم استخدام اختبار (t)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى إن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول بند ملاءمة نظم المعلومات أكبر من (3 المتوسط الافتراضي)، (فوق المتوسط)، بما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون على أن مستوى ملاءمة نظم المعلومات فوق المتوسط، وهذا يعني في ملاءمة نظم المعلومات بوزارة والتعليم والتربية يشير إلى مستوى مُرضٍ.

لقد اتضح للدراسة من خلال التحليل الإحصائي ارتفاع مستوى ملاءمة نظم المعلومات في وزارة التعليم والتربية قيد الدراسة، وهذا ربما راجع إلى السياسات الوزارية ، والتي ترتقي إلى تفعيل نظم المعلومات الإدارية في الإجراءات الإدارية المتبعة.

ترتيب البنود الفرعية حسب المتوسط الحسابي:

لمعرفة ترتيب البنود الفرعية التي تؤثر في مؤشرات تقييم نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظرآراء عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي فقد تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمؤشرات الفرعية لمعرفة ترتيبها حسب أهميتها النسبية، كما في الجدول (15)الآتي:

يتضح من الجدول،أن بند"ملاءمة نظم المعلومات" كمؤشر من مؤشرات تقييم نظم المعلومات الإدارية في الوزارة، جاء في المرتبة الأولى من بين المؤشرات الفرعية بمتوسط حسابي بلغ (4.18)،وانحراف معياري (0.12)، يليه في المرتبة البند " الجانب الوظيفي والخدمي" (4.14)،وانحراف معياري (0.19)، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة البند "سرعة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.05)،وانحراف معياري (0.16)، بينما كان التقييم العام للدراسة حول تقييم نظم المعلومات الإدارية في وزارة والتعليم والتربية تطبيقاً عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي

للدراسة (4.12)، وانحراف معياري 0.07، وهذا يدل على اتجاه عينة الدراسة حول جميع البنـــود في مستوى (موافق بشدة) وفق مقياس ليكرت الخماسي،كما أن معامل الاختلاف(2%)،مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً بنسبة (98%).

جدول (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات الفرعية لتقييم نظم المعلومات الإدارية

الرقم	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الاتجاه
1	الجانب الوظيفي والخدمي	4.14	0.19	%5	2	موافق بشدة
2	سرعة اتخاذ القرار	4.05	0.16	%4	3	موافق
3	ملاءمة نظم المعلومات	4.18	0.12	%3	1	موافق بشدة
المتوسط المرجعيلتقييم نظم المعلومات الإدارية		4.12	0.07	%2		موافق بشدة

المتغير التابع- فاعلية الرقابة الإستراتيجية

جدول رقم(18) يوضح آراء عينة الدراسة حول فاعلية الرقابة الإستراتيجية

ت	العبارة	العدد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد أو إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	ت
1	تساهم الرقابة الإستراتيجية في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في أداء الوزارة.	140	6	2	14	74	44	4.06	0.92	4
		4%	1%	10%	53%	31%	4%			
2	تهتم الرقابة الإستراتيجية بالمحافظة على سلامة الموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم في الوزارة.	140	6	2	26	60	46	3.99	0.98	11
		4%	1%	19%	43%	33%	4%			
3	تساهم الرقابة الإستراتيجية بالمحافظة على سلامة الأجهزة والمعدات في الوزارة.	140	6	2	20	64	48	4.04	0.96	5
		4%	1%	14%	46%	34%	4%			
4	تسعى الرقابة الإستراتيجية من إلى تحسين الخدمة المقدمة بشكل حديث وجيد في الوزارة.	140	6	4	18	70	42	3.99	0.96	12
		4%	3%	13%	50%	30%	4%			
5	يؤدي الموظفون أعمالهم دون خضوع للضغوطات الخارجية عليهم.	140	8	2	14	64	52	4.07	1.02	3
		6%	1%	10%	46%	37%	6%			
6	يتم الاهتمام من المدربين برؤساء الأقسام بأسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء الموظفين بشكل فعال في الوزارة.	140	6	8	12	64	50	4.03	1.03	9
		4%	6%	9%	46%	36%	4%			

7	تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتماشى مع المتغيرات في مجال المراقبة، لتحقيق الجودة في الأداء، والحد من الانحرافات في الخطة الإستراتيجية في الوزارة.	140	4	4	14	68	50	4.11	0.9	2
		3%	10%	3%	49%	36%	3%			
8	بتأسيس نظم رقابة إستراتيجية يتم التمكن من الكفاية والتطور والاستجابة للعملاء والمتعاملين.	140	0	8	14	74	44	4.04	0.96	6
		6%	10%	0%	53%	31%	6%			
9	يعزز النظام المناسب من فاعلية الرقابة الإستراتيجية لتعزيز أداء النظم الإدارية في الوزارة.	140	6	6	4	84	40	4.04	0.93	7
		4%	3%	4%	60%	29%	4%			
10	تتطلب فاعلية الرقابة تطوير مقاييس الأداء لتسمح للمدربين لتقديم مدى إجادتهم في استخدام موارد المنظمة في الوزارة.	140	8	6	22	64	40	3.89	1.02	16
		4%	16%	6%	46%	29%	4%			
11	دعم وحدات الرقابة الإمكانات اللازمة لبناء قواعد معلومات حديثة خاصة بالأداء ومشكلاته لتفعيل الرقابة على الأداء.	140	2	2	14	72	50	4.19	0.78	1
		1%	10%	1%	51%	36%	1%			
12	أجهزة الحاسب الآلي متطورة والتطبيقات المستخدمة حالياً في العمل الإداري لتكن متطورة وكافية في التدقيق والرقابة والإستراتيجية في الوزارة.	140	26	16	10	56	32	3.44	1.33	25
		1%	13%	7%	54%	24%	1%			
13	تهدف الرقابة الإستراتيجية لتحقيق انضباط الموظفين في أدائهم في جميع المستويات في الوزارة.	140	10	2	18	76	34	3.93	0.88	14
		1%	13%	7%	54%	24%	1%			
14	الرقابة الإستراتيجية تسعى إلى تقويم أخطاء وانحرافات الأداء دون التصدي لها فقط.	140	12	4	18	74	32	3.84	0.97	18
		3%	13%	9%	53%	23%	3%			
15	تعتمد الرقابة الإستراتيجية على المعلومات الدقيقة في الأداء الرقابي الإستراتيجي في الوزارة.	140	6	4	16	68	46	4.04	0.93	8
		3%	11%	4%	49%	33%	3%			
16	تساهم الرقابة الإستراتيجية في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات فيأداءالوزارة.	140	2	6	14	74	44	4.06	0.92	4
		1%	10%	7%	50%	31%	1%			
17	تقييم أداء الموظفين يتم بموضوعية وواقعية وخطة إستراتيجية في الوزارة.	140	30	2	16	64	28	3.61	1.07	23
		1%	11%	21%	46%	20%	1%			

18	استخدام البيانات بشكل تخطيط إستراتيجي في الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة ومتابعة الأداء العام للموظفين في الوزارة.	140	4	18	22	62	34	3.74	1.05	20
		3%	13	16%	44%	24%	3%			
19	تهدف تقنيات تكنولوجية المعلومات المستخدمة والمتطورة إلى تحقيق أهداف الرقابة.	140	14	24	14	58	30	3.47	1.27	24
		10%	17%	10%	41%	21%	10 %			
20	تسعى الرقابة الإستراتيجية إلى التأكد من حسن الخدمة المقدمة على أساس إستراتيجي في الوزارة.	140	8	8	32	60	32	3.71	1.06	21
		6%	6%	23%	43%	23%	6%			
21	طبيعة العمل تحد من وضع نظم ومعايير قياسية فعالة عن أداء العمل في الوزارة.	140	6	16	26	62	30	3.67	1.07	22
		4%	11%	19%	44%	21%	4%			
22	دعم الوحدات الرقابية بالإمكانات اللائمة لبناء قاعدة بيانات حديثة خاصة بالأداء ومشكلات الوزارة.	140	6	0	16	86	32	3.99	0.85	13
		4%	0%	11%	61%	23%	4%			
23	تقوم عملية الرقابة في القطاع العام بشكل غير عشوائي يعتمد على توفير المعلومات الدقيقة.	140	0	18	26	52	44	3.87	1	17
		0%	13%	19%	37%	31%	0%			
24	تتميز الرقابة الإستراتيجية بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات العمل في الوزارة.	140	8	10	30	52	40	3.76	1.11	19
		6%	7%	21%	37%	29%	6%			
25	استخدام البيانات الإحصائية الرسوم البيانية لمراقبة ومتابعة الأداء العام،للسعي في تحقيق انضباط وتحسين خطة الرقابة الإستراتيجية.	140	2	10	26	62	40	3.91	0.94	15
		1%	7%	19%	44%	29%	1%			
	المتوسط المرجعي للبند الأول:							3.9	0.17	

الجدول رقم (18) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور فاعلية الرقابة الإستراتيجية،ومن الجدول يُلحظ أن عبارة (دعم وحدات الرقابة الإمكانات اللازمة لبناء قواعد معلومات حديثة خاصة بالأداء ومشكلاته لتفعيل الرقابة على الأداء)، جاءت في المرتبة الأولى، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وإن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.19)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.79).

وجاءت عبارة (تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتماشى مع المتغيرات في مجال المراقبة لتحقيق الجودة في الأداء والحد من الانحرافات في الخطة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الثانية، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.12)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.92).

وأتت عبارة (يؤدي الموظفون أعمالهم دون خضوع للضغوطات الخارجية عليهم)، في المرتبة الثالثة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.07) وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.03).

(الأداء في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الرابعة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.06)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.94).

وأتت عبارة (تساهم الرقابة الإستراتيجية بالمحافظة على سلامة الأجهزة والمعدات في وزارة التربية والتعليم.) في المرتبة الخامسة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.04)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.98).

وجاءت عبارة (بتأسيس نظم رقابة إستراتيجية يتم التمكن من الكفاية والتطور والاستجابة للعملاء والمتعاملين)، في المرتبة السادسة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.04)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.98).

وجاءت عبارة (يعزز النظام المناسب من فاعلية الرقابة الإستراتيجية لتعزيز أداء النظم الإدارية في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة السابعة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.04)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.95).

وأتت عبارة (تعتمد الرقابة الإستراتيجية على المعلومات الدقيقة في الأداء الرقابي الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الثامنة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.04)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.95).

وجاءت عبارة (يتم الاهتمام من المدربين برؤساء الأقسام بأسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء الموظفين بشكل فعَّال في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة التاسعة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.03)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.04).

وأتت عبارة (تحرص الرقابة الإستراتيجية على تطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة العاشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (4.03)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.92).

وجاءت عبارة (تهتم الرقابة الإستراتيجية بالمحافظة على سلامة الموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الحادية عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.99)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.99).

وأتت عبارة (تسعى الرقابة الإستراتيجية من تحسين الخدمة المقدمة بشكل حديث وجيد في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الثانية عشرة، وكانت اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.99)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.98).

وجاءت عبارة (دعم الوحدات الرقابية بالإمكانات اللازمة لبناء قاعدة بيانات حديثة خاصة بالأداء ومشكلات وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الثالثة عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.99)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.87).

وأتت عبارة (تهدف الرقابة الإستراتيجية لتحقيق انضباط الموظفين في أدائهم في جميع المستويات في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الرابعة عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.93)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.90).

وجاءت عبارة (استخدام البيانات الإحصائية الرسوم البيانية لمراقبة ومتابعة الأداء العام تسعى في تحقيق انضباط وتحسين خطة الرقابة الإستراتيجية)، في المرتبة الخامسة عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.91)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.95).

وأتت عبارة (تتطلب فاعلية الرقابة تطوير مقاييس الأداء لتسمح للمدربين لتقديم مدى إجادتهم في استخدام موارد المنظمة في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة السادسة عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.88)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.04).

وجاءت عبارة (تقوم عملية الرقابة في القطاع العام بشكل غير عشوائي يعتمد على توفير المعلومات الدقيقة)، في المرتبة السابعة عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وإن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.87)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.01).

وأتت عبارة (الرقابة الإستراتيجية تسعى إلى تقويم أخطاء وانحرافات الأداء دون تصديها فقط)، في المرتبة الثامنة عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.84)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.98).

وجاءت عبارة (تتميز الرقابة الإستراتيجية بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات العمل في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة التاسعة عشرة، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.75)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.13).

وأتت عبارة (استخدام البيانات بشكل تخطيط إستراتيجي الإحصائية والرسوم البيانية لمراقبة ومتابعة الأداء العام للعاملين في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة العشرين، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.74)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.07).

وجاءت عبارة (تسعى الرقابة الإستراتيجية إلى التأكد من حسن الخدمة المقدمة على أساس إستراتيجي في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الواحدة والعشرين، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وإن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.71)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.07).

وأتت عبارة (طبيعة العمل تحد من وضع نظم ومعايير قياسية فعالة عن أداء العمل في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الثانية والعشرين، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.66)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.08).

وجاءت عبارة (تقييم أداء الموظفين يتم بموضوعية وواقعية وخطة إستراتيجية في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الثالثة والعشرين، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.60)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.09).

وجاءت عبارة (تهدف تقنيات تكنولوجية المعلومات المستخدمة والمتطورة إلى تحقيق أهداف الرقابة)، في المرتبة الرابعة والعشرين، وكان اتجاه الإجابة (أوافق) على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.47)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.29).

وأتت عبارة (أجهزة الحاسب الآلي متطورة والتطبيقات المستخدمة حالياً في العمل الإداري لتكن متطورة وكافية في التدقيق والرقابة والإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم)، في المرتبة الخامسة والعشرين، وكان اتجاه الإجابة (أوافق)على هذه العبارة، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.43)، وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (1.34).

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات العينة على إجمالي العبارات المتعلقة حول فاعلية الرقابة الإستراتيجية، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور حول فاعلية الرقابة الإستراتيجية، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول رقم (19) نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على محور حول فاعلية الرقابة الإستراتيجية

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	مستوى المعنوية المشاهد
3.90	0.17	0.000

الجدول رقم (19) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (حول فاعلية الرقابة الإستراتيجية)، ومن الجدول يُلحظ أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.90)، بانحراف معياري (0.17)، ولاختبار أن متوسط الإجابة حول محور فاعلية الرقابة الإستراتيجية تساوي (3) الوسط الافتراضي، تم استخدام اختبار (t)، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور فاعلية الرقابة الإستراتيجية أكبر من (3 المتوسط الافتراضي)، (فوق المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على أن مستوى فاعلية الرقابة الإستراتيجية فوق المتوسط.

لقد فسرت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي أن قوة مستوى فاعلية الرقابة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم مُرضٍ إلى التخطيط الإداري الجيد،وكذلك السياسات الإدارية المتبعة في الوزارة.

3-3 اختبار فرضيات الدراسة:

من المهم قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي سيتم إتباعها، والمتمثلة في الآتي:

1- أن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.
2- مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05
3- تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة، ويساوي 0.05، وقيمة مستوى المعنوية المشاهدة (المحسوبة).
4- يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة (المحسوبة) أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05.

1-اختبار فرضية البحث الأولى التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب الوظيفي والخدمي على فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية، ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية، كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب الوظيفي والخدمي على فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجانب الوظيفي والخدمي على فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (الجانب الوظيفي والخدمي)على (فاعلية الرقابة الإستراتيجية)،تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط،والجدول رقم (18) يبين ذلك.

جدول رقم (20) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير الجانب الوظيفي والخدميعلىفاعلية الرقابة الإستراتيجية

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير الجانب الوظيفي والخدمي علىفاعلية	0.707 (+)	0.500	0.000

الرقابة الإستراتيجية			

من الجدول رقم (20) يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.707)، وهذا يدل على أن العلاقة بين الجانب الوظيفي والخدمي يؤثر في فاعلية الرقابة الإستراتيجية، ويحدد طبيعة العلاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف الجانب الوظيفي والخدمي،زاد معها صعوبة فاعلية الرقابة الإستراتيجية كأداة لتقييم نظم المعلومات الإدارية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.500)، مما يعني إن الجانب الوظيفي والخدمي مسؤولة عن تفسير (50.0%) من التغيرات التي تحدث في فاعلية الرقابة الإستراتيجية، وهناك ما نسبته (50.0%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000)، وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، وقياس الأثر في إمكان الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكان تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن الجانب الوظيفي والخدمي له القدرة على القياس، والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية الرقابة الإستراتيجية مستقبلاً.

2- اختبار فرضية البحث الثانية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة اتخاذ القرار على فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية، ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية، كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية علىسرعة اتخاذ القرار على فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية علىسرعة اتخاذ القرار على فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (سرعة اتخاذ القرار)على (فاعلية الرقابة الإستراتيجية)،تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط،والجدول رقم (19) يبين ذلك.

جدول رقم (21) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير سرعة اتخاذ القرارعلىفاعلية الرقابة الإستراتيجية

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير سرعة اتخاذ القرارعلىفاعلية	0.738 (+)	0.544	0.000

الرقابة الإستراتيجية			

من الجدول رقم (21) يتبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.738)، وهذا يدل على أن العلاقة بين سرعة اتخاذ القرار يؤثر في فاعلية الرقابة الإستراتيجية، ويحدد طبيعة العلاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف سرعة اتخاذ القرار زاد معها سرعةفاعلية الرقابة الإستراتيجية كأداة لتقييم نظم المعلومات الإدارية، (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.544)، مما يعني أن سرعة اتخاذ القرار مسؤولة عن تفسير (54.4%)، من التغيرات التي تحدث في فاعلية الرقابة الإستراتيجية، وهناك ما نسبته (45.6%)، يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000)، وهو أقل من (0.05)، من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، وقياس الأثر في إمكان الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكان تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن سرعة اتخاذ القرار له القدرة على القياس، والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية الرقابة الإستراتيجية مستقبلاً.

3- اختبار فرضية البحث الثالثة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لملاءمة نظم المعلومات على فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية، ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية، كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ملاءمة لنظم المعلومات في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ملاءمة لنظم المعلومات في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة والتعليم والتربية.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (ملاءمة نظم المعلومات)في (فاعلية الرقابة الإستراتيجية)،تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط،والجدول رقم (20) يبين ذلك.

جدول رقم (22) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير ملاءمة نظم المعلومات في فاعلية الرقابة الإستراتيجية

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير ملاءمة نظم المعلومات على فاعلية الرقابة الإستراتيجية	(+) 0.650	0.423	0.000

من الجدول رقم (22)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.650)، وهذا يدل على أن العلاقة بين ملاءمة نظم المعلومات يؤثر في فاعلية الرقابة الإستراتيجية، ويحدد طبيعة العلاقة طردياً، أي أنه كلما ضعفت ملاءمة نظم المعلومات، ضعفت معها صعوبة فاعلية الرقابة الإستراتيجية كأداة لتقييم نظم المعلومات الإدارية، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.423)، مما يعني أن ملاءمة نظم المعلومات مسؤولة عن تفسير (42.3%) من التغيرات التي تحدث في فاعلية الرقابة الإستراتيجية، وهناك ما نسبته (57.7%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000)، وهو أقل من (0.05) من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، لهذا يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، وقياس الأثر في إمكان الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكان تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن ملاءمة نظم المعلومات له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية الرقابة الإستراتيجية مستقبلاً.

4- اختبار فرضية البحث الرئيسية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم، ولاختبار هذه الفرضية، فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية، كما يلي:

الفرضية الصفرية(H_0): لا يوجد أثرذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في فاعلية الرقابة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثرذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في فاعلية الرقابة الإستراتيجيةبوزارة التربية والتعليم.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (نظم المعلومات الإدارية بأبعاده الثلاثة وهي(الجانب الوظيفي والخدمي، سرعة اتخاذ القرار،ملاءمة نظم المعلومات) في (فاعلية الرقابة الإستراتيجية)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول رقم (21) يبين ذلك.

جدول رقم (23) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإستراتيجية

المتغيرات المستقلة	قيمة (t)	مستوى المعنوية المشاهد P- vaiue لكل متغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى المعنوية المشاهد P- vaiue للنموذج ككل
الجانب الوظيفي الخدمي	5.032	0.000			
سرعة اتخاذ القرار	7.273	0.000			
ملاءمة نظم المعلومات	2.108	0.037	0.764	0.584	0.000

من الجدول رقم (23) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.764)، وهذا يدل أن العلاقة بين أبعاد نظم المعلومات الإدارية مجتمعة (الجانب الوظيفي والخدمي، سرعة اتخاذ القرار،ملاءمة نظم المعلومات)فاعلية الرقابة الإستراتيجيةعلاقة طردية، أي أنه كلما زاد تدني أبعاد مكونات نظم المعلومات الإدارية مجتمعة (الجانب الوظيفي والخدمي، سرعة اتخاذ القرار،ملاءمة نظم المعلومات)، زاد معها ضعف فاعلية الرقابة الإستراتيجية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.584)، مما يعني أن أبعاد نظم المعلومات الإدارية مجتمعة (الجانب الوظيفي والخدمي، سرعة اتخاذ القرار،ملاءمة نظم المعلومات) مسؤولة عن تفسير (58.4%) من التغيرات التي تحدث في فاعلية الرقابة الإستراتيجية، وهناك ما نسبته (41.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000)، وهو أقل من (0.05)، لهذا يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة، وقياس الأثر، مما يعني إمكان الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكان تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن أبعاد نظم المعلومات الإدارية مجتمعة (الجانب الوظيفي الخدمي، سرعة اتخاذ القرار،ملاءمة نظم المعلومات) لها القدرة على القياس، والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية الرقابة الإستراتيجية مستقبلا.

الفصل الخامس

11- النتائج.

12- التوصيات.

13- المصادر والمراجع.

14- الملاحق.

النتائج والتوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اجريت على وزارة التربية والتعليم، موضوع الدراسة، بهدف معرفة أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية بالوزارة،وهي كما يلي:

تم في هذا الدراسة القيام بعمل دراسة أرشيفية حول نظم المعلومات الإدارية، كما تم التركيز على معرفة أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية، وبعد أن أكتمل الجانب العملي، واستكملت الإستبانة كوسيلة تقييم على مدى أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية بالوزارة،تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تعالج أوجه القصور الموجودة في نظم المعلومات الإدارية بالوزارة، ويمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى نظم المعلومات.

4-1 -الاستنتاجات:

1- نتائج تحليل العوامل الشخصية والوظيفية:

- **أما المؤهلات العلمية:** التي يتمتع بها الموظفونبالوزارةفي الجدول رقم (4)، أعلى نسبة(79%)، ظهرت لحاملي درجة الماجستير والبكالوريوس والدبلوم العالي، وقد بينت الدراسة أن الموظفين بالوزارة من حملة المؤهلات العلمية (دبلوم عالٍ – بكالوريوس) تشغل أعلى مؤهلات علمية في الوزارة، وهذا يدعم نتائج الدراسة، في تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالوزارة ، قيد الدراسة.
- **الخبرة الوظيفية:** رغم ظهور أعلى معدل للخبرة الوظيفية في الجدول رقم (6)، بنسبة (37%)، أي من 20 سنة فأكثر دلالة علىأثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية بالوزارة.
- **المستويات الإدارية:** من خلال التحليل الإحصائي في الجدول رقم (5)، الذي وضح أن نسبة (67) من فئة الموظفين، هو أعلى نسبة في توزيع مفردات العينة بشكل منتظم، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة على أن هناك أثراً في تطبيق نظم المعلومات الإدارية في الرقابة الإستراتيجية بالوزارة.

2- تحليل متغيرات الدراسة المتعلقة بمكونات التطبيق:

- أظهرت نتائج الدراسة المتوسط المرجح في الجانب الوظيفي والخدمي، حيث كان (4.14)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يشير إلىأن غالبية عينة الدراسة يؤكدون على أن مستوى الجانب الوظيفي والخدمي فوق المتوسط، وهذا يعني في الجانب الوظيفي والخدمي بالوزارةيشير إلى مستوى مُرضٍ، وهذا ربما راجع إلى سياسة الوزارات التقليدية، والتي ترتقي إلى تفعيل نظم المعلومات الإدارية في الإجراءات الإدارية المتبعة.
- أظهرت نتائج الدراسة المتوسط المرجح في سرعة اتخاذ القرار، حيث كان (4.05)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يشير إلى أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون على أن مستوى سرعة اتخاذ القرار فوق المتوسط، وهذا يعني في الجانب سرعة اتخاذ القرار بالوزارة، ويشير إلى مستوى مُرضٍ، وهذا ربما مُرضٍ إلى السياسات الوزارات التقليدية، والتي ترتقي إلى تفعيل نظم المعلومات الإدارية في الإجراءات الإدارية المتبعة
- أظهرت نتائج الدراسة المتوسط المرجح في ملاءمة نظم المعلومات، حيث كان (4.18)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يشير إلىأن غالبية عينة الدراسة يؤكدون على أن ملاءمة نظم المعلومات فوق المتوسط، وهذا يعني ملاءمة نظم المعلومات القرار بالوزارة يشير إلى مستوى مُرضٍ، وهذا ربما مُرضٍ إلى سياسات الوزارات التقليدية، والتي ترتقي إلى تفعيل نظم المعلومات الإدارية في الإجراءات الإدارية المتبعة.
- يتضح من الجدول (12)،أن البند"ملاءمة نظم المعلومات" كمؤشر من مؤشرات تقييم نظم المعلومات الإدارية في الوزارة،جاء في المرتبة الأولى من بين المؤشرات الفرعية، بمتوسط

حسابي بلغ (4.18)،وانحراف معياري (0.12)، يليه في المرتبة البند "الجانب الوظيفي والخدمي" (4.14)،وانحراف معياري (0.19)، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة البند "سرعة اتخاذ القرار"،بمتوسط حسابي بلغ (4.05)،وانحراف معياري (0.16)، بينما كان التقييم العام للدراسة حول تقييم نظم المعلومات الإدارية في وزارة والتعليم والتربية كان تطبيقاً عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدراسة (4.12)، هذا وانحراف معياري 0.07، ويدل على اتجاه عينة الدراسة حول جميع البنود في مستوى (موافق بشدة)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف (2%)، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً بنسبة (98%).

- أظهرت نتائج الدراسة المتوسط المرجح لفاعلية الرقابة الإستراتيجية،حيث كان (3.90)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وهذا يشير إلى أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون على أن فاعلية الرقابة الإستراتيجية فوق المتوسط،لقد فسرت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي أن قوة مستوى فاعلية الرقابة الإستراتيجيةبالوزارة،راجع إلى التخطيط الإداري الجيد، وكذلك السياسات الرقابية المتبعة.
- أن الرقابة الإستراتيجية بمثابة تقييم ورقابة لمدى قوة أو ضعف الآليات المعتمدة من قبل الوزارة، وعند تحسين أنشطتها وخدماتها يؤدي إلى تحسين أداء الإدارات الخاضعة للرقابة.
- كما أن استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات في الرقابة الإستراتيجية يُعد أحد مكونات إستراتيجية إصلاح الإصلاح المالي والإداري للوزارة، الذي يؤدي إلى تحسين أداء الإدارات الخاضعة للرقابة، حيث إن الأساليب اليدوية لم تصبح مناسبة في مجال الرقابة الإستراتيجية لصعوبة تحليل وحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات، التي تمثل حجماً كبيراً من الأعمال، كما أنها لم تتمكن من استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية في مجال تحليل البيانات، الذي هو أساس عمل الرقابة الإستراتيجية.
- استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى تسهيل مهام ودور الأجهزة الرقابية المختلفة على مستوى الإدارات الرئيسية والفرعية بالوزارة، لقدرته القيام بجميع المهام بسرعة هائلة، وبوقت قصير، ومعلومات صحيحة، والمحافظة عليها من جميع الأساليب غير السليمة.

3-نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

1- أظهرت نتائج الفرضية الأولى:

أن متغير "الجانب الوظيفي والخدمي" مسؤولة عن تفسير (50.0%) من التغيرات التي تحدث في "فاعلية الرقابة الإستراتيجية"، وهناك ما نسبته (50.0%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، وهذا يفسر أن "الجانب الوظيفي والخدمي" له القدرة على القياس، والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية الرقابة الإستراتيجية مستقبلاً.

2- دلت نتائج الفرضية الثانية:

أن متغير "سرعة اتخاذ القرار" مسؤولة عن تفسير (54.4%) من التغيرات التي تحدث في "فاعلية الرقابة الإستراتيجية"، وهناك ما نسبته (45.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، وهذا يفسر أن "سرعة اتخاذ القرار" له القدرة على القياس، والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية الرقابة الإستراتيجية مستقبلاً.

3- أشارت نتائج الفرضية الثالثة:

إن متغير "ملاءمة نظم المعلومات" مسؤولة عن تفسير (42.3%) من التغيرات التي تحدث في "فاعلية الرقابة الإستراتيجية"، وهناك ما نسبته (57.7%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، وهذا يفسر أن "ملاءمة نظم المعلومات" له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية الرقابة الإستراتيجية مستقبلاً.

2 التوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق باستخدام نظم مساندة القرارات، وهي كالتالي:

1- القيام برفع مستوى أداء الموظفين بوزارة التربية والتعليم بطرابلس من خلال الدورات التدريبية الحديثة.

2- العمل على استخدام التقنيات الحديثة في مجال نظم المعلومات الإدارية لزيادة إنتاجية أداء الموظفين في الوزارة، حيث إن التكنولوجيا في تقديم نظم المعلومات تزيد من فاعلية أداء الوزارة، من خلال سرعة إنجاز الخدمة والدقة في الأداء.

3- الاهتمام بصياغة وسن تشريعات إدارية حديثة واضحة المعالم على مدى زمني مناسب، مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية، فاستخدام نظم المعلومات الإدارية بالوزارة دون إستراتيجية ملاءمة لقوانين وتشريعات تتماشى مع سياسات الوزارة المتبعة، تُعد مضيعة للوقت.

4- الاستفادة من الإمكانات الهائلة لنظم الحاسوب في مجال العمل الرقابي، تحقيقاً لمزايا هذه النظم في إجراءات وتطوير العمل لديها.
5- إلغاء نظم العمل الرقابي الإستراتيجي اليدوي، والاعتماد كلياً على نظم الحاسوب، للاستفادة من مزاياه الكبيرة، المنعكسة على دقة العمل الرقابي الإستراتيجي، وسرعة إنجازه، وتوفير الكم الهائل من البيانات.
6- نشر الوعي حول موضوع التدقيق باستخدام الحاسوب حول أساليب عملية التدقيق،والإمكانات الهائلة التي يوفرها الحاسوب في مجال الرقابة الإستراتيجية.
7- تطوير أداء أقسام الرقابة الإستراتيجية بالوزارة، ورفع كفاية وفاعلية الموظفين بها، لمواجهة المتغيرات التقنية المعاصرة، عن طريق الاهتمام بالتدريب والتأهيل العلمي والعملي المستمر لموظفون في الرقابة الإستراتيجية على أحدث النظم والوسائل التكنولوجية المتقدمة، من أجل رفع مهاراتهم، وزيادة خبراتهم العلمية والعملية، ومتابعة كل جديد متعلق بالعمل الإلكتروني، ومحاولة الاستفادة منه.
8- من وسائل تحقيق الأهداف للوزارة، والتي تجعلها أن تصل إلى مستوى الطموح والتطور ومسايرة التقدم وحماية أصولها وتطوير خدماتها، لابد لها من استخدام التكنولوجيا المعلومات في العمل الرقابي.
9- تبادل الخبرات ما بين أجهزة الرقابة الإستراتيجية في مجال تطبيقات الرقابة الإستراتيجية على نظم تكنولوجيا المعلومات.
10- قيام الجهات الرقابية بالعمل على بناء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة، تتعلق بمهام المراجعة.
11- وضع معايير رقابية، تحقق جودة التخطيط والتنفيذ والتقرير.
12- ربط إدارات والمديريات الوزارة مع شبكة الإنترنت العالمية.

دراسات مقترحة:

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما تقدم من نتائج، تم اقتراح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء دراسة حول أثر نظم المعلومات في المؤسسات الحكومية، تحديداً في السجل المدني (الرقم الوطني).
- إجراء دراسة حول أثر اتجاهات الإدارة بمستوياتها الثلاثة، نحو استخدام نظم مساندة القرارات.
- إجراء دراسات تربط بين نظم مساندة القرارات ومتغيرات أخرى، كالإبداع الإداري، إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية.

4-1قائمة المصادر و المراجع:

اولا الكتب

1-4-1 المصادر العربية:

1- إبراهيم حسنية،2002، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق،عمان، الأردن.

2- أبو بكر مصطفى (2001)، دليل المدير المعاصر الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.

3- أبوعياش، عياش إسماعيل أحمد، (2000): تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة بيروت، فلسطين.

4- أحمد السيد مصطفى، 1997، انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات العربية،مجلة أفق اقتصادية،مصر،المجلد 18، العدد 73.

5- أحمد حلمي جمعة، (2000)، "المدخل الحديث لتدقيق الحاسبات"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى، جمال الدين محمد، (2007): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
7- أسماء سلمان زيدان الجبوري، (1991)، برامج رقابة في ظل التغير في المستوى العام للأسعار، دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الجلدية رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
8- إسماعيل محمد السيد، بدون تاريخ نشر، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، مصر.
9- إيليا عيلبوني، (تطور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الرقابة الداخلية) رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك،كلية الإدارة والاقتصاد/قسم الرقابة.
10- برنوطي، سعاد نائف، (2003): الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11- بشار يزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، عمان، الراية، 2009.
12- توفيق، جميل، (1986): إدارة أعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
13- حمادة، رشا، (2010): أثر الضوابط الرقابية العامة لنظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في زيادة موثوقية المعلومات المحاسبية، (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول.
14- حيد، معالي فهمي، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
15- حيد، معالي فهمي، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
16- حيدر، معالي فمي (2002): نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
17- حيدر، يونس إبراهيم (1999):الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق.
18- د.سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
19- درويش، ليلى إبراهيم والطروخ، سمر ماهر، (2012): الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني، دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

20- ديالا الحاج عارف (2003): الإصلاح الإداري الفكر والممارسة (دمشق: دار الرضا).

21- سرحان سليمان داود، ومحمود عبدالمنعم المشراني، أمن الحاسوب والمعلومات، عمـــان: دار وائل، 2001.

22- سليم إبراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية، عمان: مؤسسة الوراق، 1998.

23- سونيا محمد البكري، وعلى عبدالهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية،

24- السيد إسماعيل محمد، (1990)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

25- السيد، سمير إسماعيل، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000م.

26- شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، 1998، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، 2001، دار المريخ للنشر،الرياض، المملكة العربية السعودية.

27- الصـــباح، عبـــد الـــرحمن، (1997): مبـــادئ الرقابـــة الإداريـــة، دار الزهـــران للنشـــر والتوزيع،عمان، 1997.

28- الصفيان، فهد بن ناصر، (2003): علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القـــرارات الإداريـــة، دراسة ميدانية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.

29- صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الثانيـــة 2006، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

30- صلاح، الشنواني، (1966): التنظيم الإداري في قطاع العمال، دار المعارف، مصر.

31- عادل حسن، مصطفى زهير،1978، الإدارة العامة،دار النهضة العربية، بيروت لبنان.

32- العبد، جلال إبراهيم والكردي، منال محمد، (2000): "مقدمة في نظم المعلمـــات الإداريـــة، النظرية، الأدوات، التطبيقات، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية.

33- العبد، جلال إبراهيم والكردي، منـــال محمـــد، مقدمـــة فـــي نظـــم المعلومـــات الإداريـــة: النظرية،الأدوات، التطبيقات، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.

34- عبدالباري درة،وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحـــدة للتســـويق والتوريد، 2008.

35- عبداللطيف أبو سلامة، وخلدون الجذوع، وحمزة الغولة، مقدمة في قواعد البيانات، عمـــان: دار البركة، 2001.

36- عصمت عبدالله الشيخ،(2003) دور نظم تكنولوجيا المعلومات في تيسير فاعلية العمل الإداري.
37- على السلمي،1972، البيروقراطية بين النظرية والتطبيق،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،القاهرة،مصر.
38- عمر وصفي عقيلي،2001، فلسفة الإدارة، منشورات جامعة حلب،سورية.
39- قضاة، غسان مصطفى أحمد، (2010): أثر نظم المعلومات المحاسبية على فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
40- القطامين، أحمد، (2003): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
41- قنديلجي، عامر إبراهيم، السامراني،إيمان فاضل، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، مؤسسة الوراق، عمان، 2002م.
42- لوسي جارنت، بناء التطبيقات الإدارية بلغة C++، تعريب سرور على سرور، الرياض، دار المريخ، 2000.
43- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام ssps الطبعة الثانية 2009، دار وائل للطباعة النشر، عمان، الأردن.
44- محمد الحسين، 1997، نظم المعلومات الإدارية،الجزء النظري، جامعة الإسراء،عمان،الأردن.
45- محمد على الزعيم،1971، الروتين أو معوقات الإدارة ،مطبوعات وزارة الثقافة والإرشاد القومي،دمشق سورية.
46- محمد عنبر،1999، انتقال نظم المعلومات لعصر الاتصالات، مجلة الحاسوب والتقنيات،دمشق، سورية،العدد 81.
47- محمد قور برهان، 1985،استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان الأردن،المجلد 39.
48- مراد رايس، أثر تكنولوجي المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
49- المرسى، وآخرون، (2002)، دليل التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.

50- المغربي، كامل وزويلف، مهدي وآخرون، (1994): أساسيات في الإدارة، دار الفكر في النشر والتوزيع.
51- منال الكردي، وجلال العبد، نظم المعلومات الإدارية النظرية، الأدوات، التطبيقات.
52- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
53- نادر أبوشيحة،1978، استخدام تكنولوجيا الحاسب الآليفي التنمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،القاهرة،مصر،المجلد 43.
54- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
55- نتائج وتوصيات الندوة العلمية حول استخدام الحاسبات الإلكترونية في الحكومة والقطاع العام في الدول العربية،الندوة المنعقدة في الرباط،1980، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،عمان الأردن.
56- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1987): الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى.
ياغي، محمد عبد الفتاح، (1987): مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجتمعة الأردنية، الطبعة الثالثة.

1-4-2 مراجع عربية:

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010.
2- زياد عبد الحليم الذيبة، نضال محمود الرمحي، عمر عيد الجعيدي، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط الأولى، سنة 2011.

1-4-3 مراجع أجنبية:

1-R. Mcleod,Jr, 1990,Management information systems,fourthEdition,New York , The Macmillan Co,Inc,P.376.

ثانيا المجلات والدوريات

1- إبراهيم يختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية تطوير الأداء، 2005، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08، 09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

2- إنعام على توفيق الشهربلي، التصنيف الآلي "المفهوم والتطبيق"، المجلة العربيـــة للمعلومـــات مجلة23، ع2002،2.
1- الطاهر الكردي، تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات وعلاقتها بـــأداء المنظمـــات، مجلـــة الجندول، العدد 24، سبتمبر 2005.
2- القاضي حسين، الأمين ماهر، وصوفي محمد، (2006): دور الإفصاح الذي تقوم به الإدارة في تفعيل الرقابة الداخلية، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (2).
3- برهان، محمد نور، "إدارة أنظمة المعلومات الحكومية، عناصر الإستراتيجيات والسياســـات" (مترجم) تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994.
4- بن بكر، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة (revue francaise de gestion)، يناير، فبراير، 2001، العدد 132، ترجمة زهية موساوي، مجلة الباحث، جامعة ورقلـــة، كلية الطب والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2002.
5- بيار كاربون، تقيم أداء المكتبات مواصفة جديدة، تعريب مصطفى هميلة، المجلـــة العربيـــة للمعلومات،مج 1،ع1، 1999.
6- راكان رءوف،عماد الصـــفوني،2003، مجتمـــع المعلومـــات فـــي الجمهوريـــة العربيـــة السورية،اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا)،نيويورك،الأمم المتحدة.
7- زياد هاشم يحيى،أيوب لقمان (مفهوم نظام الرقابة الداخلية وأهميته في المؤسسات الحكومية) (1996)، مجلة تنمية الرافدين، العدد (48)، جامعة الموصل.
8- عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلميـــة، سلســـلة العلـــوم الاقتصـــادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، 2005.
9- محمد عبدالرحيم المحاسنة، أثر كفاية نظم المعلومات في فاعلية عمليـــة اتخـــاذ القـــرارات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، 2005.
10- نصير، نعيم، (1991): المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة، دراسة مقارنة، مجلة الملك سعود، م 3، العلوم الإدارية

1-4-5 الرسائل والبحوث العلمية:

1- سمير فرج رزق،تدفق المعلومات بين المنظمات الصحية العامة ووحدة المعلومات والتوثيق بقطاع الصحة والبيئة وتأثيرها على الخدمات الصحية طرابلس:الأكاديمية الليبية،2010، (رسالة ماجستير).
2- على مفتاح الحسيني، نظم المعلومات الإدارية المشاكل والحلول، طرابلس:الأكاديمية الليبية،1999، (رسالة ماجستير).
3- هدى عمر كازوز، قياس فاعلية مخرجات منظومة الأرصاد الجوي، طرابلس، الأكاديمية الليبية، 2009ف، (رسالة ماجستير).
4- عصام سالم محمد بيوض، أثر نظام المعلومات العامل على أداء إدارة شؤون العاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط، طرابلس، الأكاديمية الليبية، 2010ف،(رسالة ماجستير).

1-4-6 المراسلات:

السيد/ وزير التربية والتعليم: السيد/ خليفة مصباح سالم 30-11-2015.

1-4-7المقابلات:

1- السيد/ مفتاح سوف عبد السلام، المدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية، (2015/11/18).
2- السيد/ خالد محمد الزقطاب،(2015/12/03)، مدير إدارة التفتيش التربوي،(رئيساً).
3- السيد/ منصور الصيد البكوش، (2015/12/03)، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم.
4- السيد/ مفتاح سعيد الزروق، (2015/12/03)، مركز توثيق المعلومات.
5- السيد/ رمضان ميلاد البهيليل،(2015/12/03)، المدير إدارة والتعليم الثانوي، (عضواً).
6- السيد/ محمد مسعود الشتيوي، (2015/12/15-12/13)، المركز العام للتدريب والتطوير والتعليم.
7- السيد/ منى على النحائسي، (2015/12/17-12/16)، مركز توثيق المعلومات.
8- السيد/ عامر شعبان المزوغي، (2016/01/20-01/19)، المدير مكتب المتابعة بالوزارة، (عضواً).
9- السيد/ زينب على مجذوب، (2016/01/25-01/24)، المدير مكتب التفتيش التربوي لمنطقة طرابلس.
10- السيد/ على مختار الغتنيمي،(2016/01/26-01/25)، ديوان وزارة التربية والتعليم.
11- السيد/ الشارف رجب أبوشحيمة، (2016/01/28-01/27)،مصلحة التقنيات وصيانة المرافق التعليمية.
12- السيد/ صالح أبو العيد نكيب،(2016/02/04-02/03)،المدير إدارة والتعليم الأساسي (عضواً).

13- السيد/عبد الرءوف محمد بـــن ســـعيدان، (2016/02/07-02/04)، مركـــز توثيـــق المعلومات.

14- السيد/انتصار القجمية/ قسم توثيق المعلومـــات، (2016/2/15-14)، مركـــز توثيـــق المعلومات.