



جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية في البنوك الإسلامية

دراسة ميدانية على عينة من البنوك الإسلامية في الفترة 2005م-2016م]

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل

إشراف الدكتور

جمال الدين عثمان الطاهر

1437هـ - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى

(وكان الله علي كل شيء رقيباً)

صدق الله العظيم

سورة الأحزاب الآية (52)

الإهداء

أمي الحبيبة

إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها جنات الخلد والرحمة
فهذه أمنيتك مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تتال رضاك

والدي العزيز

في فمي نغماً أرددته مدى الدهر وفي روحي مناجاة ورمزاً للوفاء الأبدي إلى ذلك
النيل الذي اجتاح كل السدود لكي يصب بداخلي إلى رمز الفداء والتضحية الذي
علمني معنى الثبات في أصعب المواقف ومعنى الصبر على الشدائد.

إلى زوجتي

إلى التي أنارت لي طريق حياتي

أخواني وأخوانتي وأهلي وعشيرتي

إلى شموع تضيء الطريق للسائر

زملائي وزميلاتي

بقايا مداد هي قليل من غزارة علمكم وجزالة فقهكم وغرة جهدكم.
وإلى كل من علمني حرفاً تتحني قامتي أمامكم إجلالاً وتقديراً. إليكم جميعاً أهدي بحثي
عله يكون نقطه في محيط العلم الشاسع.

الشكر والعرفان

الشكر أجزله لله فاطر السماوات والأرض الذي مهد لي الطريق وسهل لي ما أصبو إليه القائل في كتابه العزيز (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

يتقدم الباحث بالشكر من بعد الله سبحانه وتعالى لجامعة شندي متمثلة في كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لنيل الدرجة العلمية والشكر للدكتور جمال الدين عثمان الطاهر الذي أشرف علي هذه الدراسة منذ أن كانت فكرة إلي أن صارت واقعا ملموساً ولم يبخل بفكره وجهده ووقته فكان خير معين والشكر للأخ الدكتور/ عثمان الطيب الفكي و الأخت الدكتورة/ آمنة بابكر وكذلك الشكر موصول لأسرة مكتبة جامعة شندی المركزية وأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأسرة مكتبة الدراسات العليا جامعة النيلين والشكر موصول لزملائي بكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال بجامعة شندي وإلي كل من تعاون معي وأسهم في تسهيل مهمتي وساعدني في إخراج وطباعة هذه الدراسة ومن لم يسع المجال لذكرهم والحمد والشكر لله من قبل ومن وبعد وآخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين.

المستخلص

تناولت الدراسة حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية وتكمن مشكلة الدراسة في الطريقة اليدوية المتبعة في التدوين وتناقل البيانات وانجاز المعاملات لدي المنظمات وما ينجم عنها من تأخير في انجاز المعاملات وإهدار كثير من الوقت للعاملين والمتعاملين، ظهرت الحاجة لمعرفة ما تعانيه هذه المنظمات من مشكلات أو معوقات تنظيمية تحد من فعالية تنفيذ الأعمال الإدارية، والقصور في الرقابة وعدم الالتزام بالدوام وقواعد العمل، وتعقيد الإجراءات مما يؤثر علي انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة والمشكلات والمعوقات التي تؤدي إلي عدم رضا المتعاملين معها.

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الوضع الحالي لاستخدام نظم المعلومات الإدارية، وإبراز دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في حل المشكلات الإدارية، ووضع إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية، التعرف علي ماهية المشكلات الإدارية وأنواعها، مساعدة متخذي القرارات ووضع السياسات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تواجههم .

ووضعت الدراسة عدد من الفرضيات هي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية و إعادة هندسة العمليات الإدارية تنفيذها. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد علي نظم المعلومات الإدارية وبين زيادة فاعلية العملية الرقابية. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وبين التخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وتحقيق اكبر قدر من الرضي للمتعاملين معها.

وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها لدي البنوك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها، نظام المعلومات الإداري المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي،

القيادة الإدارية في البنوك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، نظام المعلومات المطبق في البنوك يساعد علي سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة .

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها علي إدارة البنوك الاهتمام بالكوادر ذات الخبرات العالمية، علي إدارة البنوك استخدام نظم المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام، المحافظة علي نظام المعلومات المطبق في البنوك وتطويره باستمرار لمساعدته في سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، الاهتمام باتخاذ قرارات تشجع علي استخدام أدوات وتكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة من قبل إدارة البنوك، ضرورة المحافظة علي تحقيق الرضاء الوظيفي من خلال نظام المعلومات المطبق.

Abstract

The study deals with the solution of managerial problems using management information systems.

The problem of the study is depicted in the adopted manual method of registration, data transmission and the achievement of transmissions to the organizations and the real delay in achieving

Transaction as well as the waste of time of workers and dealers. There was a need to know the problems encountered by these organization or the organizational obstacles that hinder the effectiveness of implementing managerial workers. There were defects in control and not complicating to the attendance and rules of work as well as complicating procedures which affected a achieving transaction at the required speed.

The problem and obstacles that lead to the dissatisfaction of those who deal with the organizations.

The objectives of the study are:

- To know the current status of the use of management information systems.
- To high light the role of management information systems and its importance in managerial problem solving.
- To set up a proposed frame for management information systems.
- To be acquainted with entity of managerial problems and their types.
- To help decision makers and policy designers to make decisions and solve managerial problems which face them.

The study formulated a number of hypotheses:

- There is a relation with statistical significance between depending on management information systems and the increase of effectiveness of the control process.
- There is a relation with statistical significance between applying the management information systems and skipping the manual method to implement processes.
- There is a relation with statistical significance between using management information systems and achieving the maximum satisfaction for those who are dealing with them.

The study attained a number of results, the most important of them are:

- Banks have a clear vision to use information technology to perform their works.
- The management information system that apply and rely on computer helps to meet the needs for data processing in a sufficient way.
- The managerial leadership in banks have the ability to set objective so as make use of information technology.
- The applied information systems in banks help in the quick flow of information at the different managerial levels.

The study re commended the flowing commendation:

- The management of banks should take care of cadres with high experience.
- The management of banks should use information systems to help in decision making and exaction tasks quickly.
- To maintain and develop the applied information systems of banks to assist in the quick flow of information at the different managerial levels.
- Banks management should take care with decisions that encourage the use of information technology at different managerial levels.
- The necessity to maintain job satisfaction through the applied information systems.

قائمة الموضوعات

أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
ح	قائمة الموضوعات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
المقدمة	
2	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
7	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للمشكلات الإدارية	
28	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وتطور الفكر الإداري
48	المبحث الثاني: مفهوم وتصنيفات المشكلات الإدارية
66	المبحث الثالث: أنواع وأساليب حل المشكلات الإدارية
الفصل الثاني: الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية	
80	المبحث الأول: مفهوم وأهمية البيانات والمعلومات
94	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية نظم المعلومات
105	المبحث الثالث: خصائص وأنواع نظم المعلومات الإدارية
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
122	المبحث الأول: نبذه عن البنوك محل الدراسة
138	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

148	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة	
205	أولاً: النتائج
207	ثانياً: التوصيات
المصادر والمراجع والملاحق	
209	أولاً: المصادر والمراجع
220	ثانياً: الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
------------	--------------	------------

140	مقياس درجة الموافقة	(1/2/3)
140	الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	(2/2/3)
143	يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية	(3/2/3)
144	يوضح نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات الاعتماد علي نظم المعلومات الإدارية وزيادة فاعلية العملية الرقابية	(4/2/3)
145	يوضح نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات	(5/2/3)
146	يوضح نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات نظم المعلومات الإدارية والرضاء الوظيفي	(6/2/3)
147	الاستبانات الموزعة والمعادة	(7/2/3)
148	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/3/3)
149	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/3/3)
150	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3/3)
151	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/3/3)
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	(5/3/3)
153	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/3/3)
154	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى لدي البنك رؤية واضحة لإد أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها	(7/3/3)
155	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها.	(8/3/3)
156	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة القيادة الإدارية في البنك	(9/3/3)

	لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.	
157	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات	(10/3/3)
158	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية	(11/3/3)
159	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة لدي قيادة البنك القدرة على التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك	(12/3/3)
160	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع علي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.	(13/3/3)
161	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد علي سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	(14/3/3)
162	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك	(15/3/3)
163	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها	(16/3/3)
164	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك.	(17/3/3)

165	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك.	(18/3/3)
166	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب	(19/3/3)
167	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة	(20/3/3)
168	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات	(21/3/3)
169	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد	(22/3/2)
170	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر استخدام نظم المعلومات يساعد علي تحكيم العمل في البنك مما يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك	(23/3/3)
171	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية.	(24/3/3)
172	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد	(25/3/3)
173	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام	(26/3/3)

174	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي	(27/3/3)
175	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون استخدام نظم المعلومات يعظم أرباح البنك	(28/3/3)
176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث المحتوى	(29/3/3)
177	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل	(30/3/3)
178	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة في الوقت المناسب.	(31/3/3)
179	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الأداء.	(32/3/3)
180	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة انجاز المهام.	(33/3/3)
181	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون نظام المعلومات المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي	(34/3/3)

182	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول	(35/3/3)
184	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الأول	(36/3/3)
186	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول	(37/3/3)
188	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني	(38/3/3)
190	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الثاني	(39/3/3)
192	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني	(40/3/3)
194	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث	(41/3/3)
196	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الثالث	(42/3/3)
197	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث	(43/3/3)
199	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع	(44/3/3)
201	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات المحور الرابع	(45/3/3)
202	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع	(46/3/3)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	سلم ماسلو للحاجات	(1/1/1)
42	العملية الإدارية	(2/1/1)
71	عملية اتخاذ القرار	(3/3/1)
84	العلاقة بين البيانات والمعلومات	(1/1/2)
88	مراحل جمع البيانات وتحويلها لمعلومات	(2/1/2)
93	الدورة الاستراتيجية للمعلومات	(3/1/2)
98	النظام المفتوح	(1/2/2)
120	مراحل تطوير نظام المعلومات	(1/3/2)
148	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/3/3)
149	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/3/3)
150	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3/3)
151	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/3/3)
152	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	(5/3/3)
153	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/3/3)
154	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها	(7/3/3)

155	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها.	(8/3/3)
156	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.	(9/3/3)
157	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات	(10/3/3)
158	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية	(11/3/3)
159	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة لدي قيادة البنك القدرة على التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك	(12/3/3)
160	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع علي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.	(13/3/3)
161	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد علي سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	(14/3/3)
162	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك	(15/3/3)
163	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها	(16/3/3)

164	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك.	(17/3/3)
165	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك.	(18/3/3)
166	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب	(19/3/3)
167	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة	(20/3/3)
168	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات	(21/3/3)
169	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد	(22/3/2)
170	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر استخدام نظم المعلومات يساعد علي تحكيم العمل في البنك مما يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك	(23/3/3)
171	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية.	(24/3/3)

172	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد	(25/3/3)
173	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام	(26/3/3)
174	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي	(27/3/3)
175	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون استخدام نظم المعلومات يعظم أرباح البنك	(28/3/3)
176	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث المحتوى	(29/3/3)
177	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل	(30/3/3)
178	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة في الوقت المناسب.	(31/3/3)
179	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الأداء.	(32/3/3)
180	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة انجاز المهام.	(33/3/3)

181	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون نظام المعلومات المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي	(34/3/3)
186	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(35/3/3)
192	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(36/3/3)
198	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(37/3/3)
203	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(38/3/3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
220	الاستبانة	.1
222	محكمو الاستبانة	.2

المقدمة

تشتمل على:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين ومانجم عن ذلك من تعقيد بمهمات الإدارة ومتطلبات اداءها وعليه فان الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية واساليب التجربة والخطا لم تعد قادرة علي تحقيق اهداف المنظمة في حل المشكلات الادارية التي تواجهها.

علي الرغم من أن البشرية قد دخلت عصر المعلومات عمليا منذ ثلاثين عاما، إلا أن الكثير من منظمات إدارة الأعمال لازالت جاهلة بحقيقة مؤكدة، وهي أن نظم المعلومات اللازمة لتحقيق تغيير جذري في طريقة عمل هذه المنظمات، تعطي أعظم المكاسب الكامنة في قدرات موظفيها وأعمالها وتحقيقا للسرعة في انجاز معاملات المواطنين، وأصبحت متوفرة لكل من يريدنا على نطاق واسع.

إن معظم المشكلات الإدارية في المنظمات هي في حقيقة الأمر مشكلات معلوماتية لم تكن موجودة سابقا عندما كانت الأوراق والسجلات هي الوسيلة الوحيدة لتدوين وتناقل البيانات ولكن اليوم ونتيجةً لظهور نظم المعلومات فقد أصبح التعامل بهذه الكميات من الأوراق ضرباً من الماضي ويمثل تعقيدا للعمل الإداري وهدراً لا معنى له للوقت الثمين الذي يجب استغلاله في ترتيب وتناقل البيانات وتحاذ القرارات بالسرعة القصوى.

ويعد موضوع المشكلات الإدارية من المواضيع الهامة والحيوية في مجال الإدارة وسيتم التركيز في هذه الدراسة علي مفهوم المشكلات الإدارية وطرق حلها إضافة إلي توضيح مفهوم وأنواع نظم المعلومات الإدارية وصولا لاجمالي النتائج والتوصيات من وحي الدراسة العملية والنظرية .

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة بالطريقة اليدوية المتبعة في التدوين وتناقل البيانات وإنجاز المعاملات لدى المنظمات وما ينجم عنها من تأخير في إنجاز المعاملات وإهدار الكثير من وقت العاملين والمتعاملين.

وبناءً على هذه المشكلة فإن الباحث يطرح الأسئلة التالية:

- 1/ هل هنالك مشكلات او معوقات تنظيمية تحد من فعالية تنفيذ الاعمال الادارية في المنظمة؟
 - 2/ هل تعاني المنظمة من القصور في الرقابة غير الالتزام بالدوام وقواعد العمل مما يؤثر على فعالية العمل وأداء الموظفين؟
 - 3/ هل هنالك بطء في انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة نتيجة لتعقيد الاجراءت والروتين داخل المنظمة ؟
 - 4/ هل هنالك عدم رضي من جانب المتعاملين مع المنظمة نتيجة لوجود المشكلات والمعوقات؟
 - 5/ هل هنالك قصور في تطوير نظام المعلومات واستجلاب البرمجيات الحديثة التي تساعد في تحقيق الفعالية داخل المنظمة
- أهمية الدراسة:

إن المشكلات التي يعاني منها واقع العمل الإداري لدى منظماتنا في السودان جعل من نظم المعلومات الإدارية علاجاً ذا مفعولين الأول هو التخلص من هذه المشكلات والنتائج عن الطريقة اليدوية المتبعة في إنجاز المعاملات أما الثاني فهو تحويل الإدارة الروتينية إلى إلكترونية سريعة في إنجاز معاملاتها الأمر الذي يساعد الموظفين الأكفاء على ممارسة العمل المطلوب وإنجاز معاملات المواطنين وبالتالي فإن هذه النظم هي المفتاح للدخول إلى عصر السرعة والمعلومات الذي نعيشه اليوم.

من هنا تأتي أهمية الدراسة إذ تشكل نظم المعلومات الإدارية الخيار الاستراتيجي للإدارة لمساعدتها على إتباع طرق المعالجة الخالية من الأوراق ورفع كفاءتها وفعاليتها في إنجاز أعمالها وتقديم خدمات جديدة مما يساعد على تحقيق رضا المتعاملين معها.

كما تتبع أهمية الدراسة في إثراء المكتبة السودانية من خلال اضافة دراسة جديدة حول حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية مما يساعد الباحثين علي التوسع والبحث في هذا المجال .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1/ التعرف علي ماهية البيانات والمعلومات.
- 2/ التعرف علي الوضع الحالي لاستخدامات نظم المعلومات الإدارية .
- 3/ إبراز دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في حل مشكلات الإدارة .
- 4/ وضع إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية بحيث يساهم في تحقيق الفاعلية والنجاح.
- 5/ التعرف علي ماهية المشكلات الإدارية وأنواعها .
- 6/ مساعدة متخذي القرارات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تواجههم .

فرضيات الدراسة :

- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنفيذها.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وبين زيادة فاعلية العملية الرقابية.
- 3/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وبين التخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات.
- 4/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وتحقيق اكبر قدر من الرضي للمتعاملين معها.

منهجية الدراسة :-

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة والإطلاع على المصادر والمراجع العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة والمنهج الاستقرائي في صياغة المشكلة والنهج الاستنباطي في استنباط الفرضيات والمنهج الوصفي والتحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية كما اتبعت الدارسة المنهج ودراسة الحالة التي تعمل على توفير

المعلومات الضرورية وبيبين التغييرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة، والتي تؤدي إلى اكتشاف مجالات بحث جديدة وتكون فرضيات للدراسات في المستقبل كما يعمل على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية وربط ذلك بالعوامل والمؤشرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية واستخدمت الدراسة برنامج الحزم (SPSS) الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل ومعالجة البيانات الواردة في الدراسة واختبار الفرضيات.

مصادر جمع البيانات :-

أولاً : المصادر الأولية: أداة الدراسة الاستبيان

ثانياً: المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في جمع المعلومات الثانوية على المصادر المختلفة من كتب ودوريات ومجلات وأوراق عمل وتقارير ودراسة سابقة بالإضافة الي مواقع مختلفة في الشبكة العنكبوتية (الانترنت) .

حدود الدراسة :-

الحدود الزمانية : 2005م - 2016م.

الحدود المكانية: البنوك الإسلامية في السودان.

هيكل الدراسة :-

إشتملت الدراسة علي مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، وتحتوي المقدمة على الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أما الفصل الأول فتناول الإطار النظري للمشكلات الإدارية والذي يحتوي على المبحث الأول: مفهوم وأهمية وتطور الفكر الإداري، والمبحث الثاني: مفهوم وتصنيفات المشكلات الإدارية، أما المبحث الثالث: أنواع واساليب حل المشكلات الإدارية، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية وإشتمل المبحث الأول: مفهوم وأهمية البيانات والمعلومات والثاني: مفهوم وأهمية نظم المعلومات، أما المبحث الثالث : خصائص وأنواع نظم المعلومات الإدارية، أما الفصل الثالث فتناول الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث وإشتمل المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنوك الإسلامية محل الدراسة، أما المبحث الثاني: فاشتمل علي اجراءات الدراسة والمبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وختم بخاتمة اشتملت علي النتائج والتوصيات والمصادر والمراجع وقائمة الملاحق .

ثانياً: الدراسات السابقة

(1) دراسة الشواف (2000م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في التعرف علي مدى اختلاف كل من المنظمات ذات الموازنة العامة والمنظمات ذات الموازنة الملحقة والمنظمات ذات الموازنة المستقلة حول مساهمة نظم المعلومات في تطوير كفاءة الممارسات الإدارية وفعاليتها في كل منها. حيث هدفت الدراسة إلي قياس مدى مساهمة وظائف نظم المعلومات في تطوير كفاءة ممارسات الإدارتين العليا والوسطى وفعاليتها في المنظمات الحكومية الكويتية بأنواعها المختلفة، وكذلك التعرف علي مدى توافق كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمنظمة (المستفيد) من جانب وإدارة نظم المعلومات (مقدم الخدمة) من جانب آخر حول مدى مساهمة وظائف نظم المعلومات في تطوير كفاءة الممارسات الإدارية وفعاليتها.

كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها ان البيئة الأساسية لوسائل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة حالياً في العمل متقدمة تقنياً بنسبة كبيرة في المنظمات الحكومية الكويتية، وهناك درجة من التوافق بين وجهات النظر المختلفة للجهات المشاركة في الدراسة التي يمكن استخدامها كمؤشر بأن خدمات وظائف نظم المعلومات تؤثر نوعاً ما وبدرجات متفاوتة في تحسين كفاءة الأداء الكلية للعمل وفعاليتها في المنظمة الحكومية الكويتية.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تطوير كفاءة الممارسة الإدارية وفعاليتها، وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية في البنوك الاسلامية.

(1) عبد الرضا حسن الشواف و يوسف سيد حسن الزلزلة ، تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة، دراسة مطبقة علي المنظمات الحكومية الكويتية، (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية لمجلد السابع، 2000 ، العدد الأول).

(2) دراسة ديب (2000م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في الموجة الكبيرة التي يشهدها القطر العربي السوري، والمتمثلة في الاندفاع الشديد نحو اقتناء الأجهزة الحاسوبية، وبناء النظم المعلوماتية الحاسوبية سعياً وراء الفوائد والمكاسب التي يقدمها النظام المعلوماتي الحاسوبي، وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها بيان مفهوم النظام المعلوماتي الحاسوبي وماهيته وفوائده وماهية المراحل اللازمة لبنائه. وبيان العلاقة فيما بين النظام المعلوماتي الحاسوبي من جهة وبين الإدارة ومن جهة ثانية ومن زاوية الفكر الإداري ومن زاوية العملية الإدارية، كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها إن المؤسسات تمتلك فهماً كافياً لطبيعة هذه النظم وآلية بنائها واستثمارها، وإدراك المؤسسات للدور الذي يجب أن تلعبه لضمان نجاح عملية البناء.

كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة امتلاك المؤسسات تصوراً واضحاً عن الفوائد والمكاسب التي ستجنيها من جراء حيازتها لنظام معلوماتي حاسوبي.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي الموجة الكبيرة التي يشهدها القطر العربي السوري والمتمثلة بالاندفاع الشديد نحو اقتناء الأجهزة الحاسوبية وبناء النظم المعلوماتية وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية وكذلك الاختلاف من ناحية البيئة حيث أن هذه الدراسة أخذت في البيئة السورية بينما الدراسة الحالية للباحث أخذت في البيئة السودانية.

(1) عماد ديب، أثر استخدام الحاسوب علي نظم المعلومات الإدارية، (سوريا: كلية الاقتصاد جامعة سوريا، رسالة ماجستير منشورة، 2000م).

(3) دراسة عبد البديع (2002م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في أن مسارات العملية الإدارية بسائر أبعادها ومقوماتها مرهونة بالمعرفة التي تشكل علي هيئة المعلومات التي تكون إطاراً لصياغة الحقائق وتحدد المعلومات في نقطتين أساسيتين مرتبطة بنطاق المعلومات بمعنى الإطار الذي يتم فيه إنتاج المعلومة وتشغيلها وتوزيعها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات والثانية ترتبط بأشكال المعلومات والأوعية التي تقدم فيها وتمثل المعلومات الركيزة الأساسية لحل المشكلات الإدارية وذلك لان فهم واستيعاب المشكلة الإدارية في زمان ومكان محددين يتطلب بداية الاستقصاء والتتبع المنهجي للمعطيات والحقائق القائمة حول الواقع الإداري القائم.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي نظم المعلومات الإدارية وتأثيرها علي تطوير الشركة السودانية للاتصالات، ومعرفة كافة العوامل المؤثرة علي أداء نظم المعلومات الإدارية ودراسة المعلومات والمشاكل التي تواجه استخدام نظم المعلومات الإدارية بصورة مثلي، وضع تصور مستقبلي لنظم المعلومات الإدارية.

خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: توجد في الشركة السودانية للاتصالات الخاصة (سودا تل) أنظمة جزئية للمعلومات مثل نظام الحسابات والمخازن..... الخ وهي تشكل نواه لنظم المعلومات الإدارية بالشركة، يقوم قطاع الإدارة ونظم المعلومات بالشركة السودانية للاتصالات بالإشراف والمتابعة لنظم المعلومات الإدارية وكيفية تطويره وتشغيله بمعنى آخر إدارة نظام المعلومات الإدارية، أن الهيكل الوظيفي لقطاع الإدارة ونظم المعلومات بالشركة يعد ضعيفا مقارنة بأهداف القطاع المتمثلة في إدارة نظم المعلومات الإدارية بصورة فعالة، أن القرارات التي تم اتخاذها بناء علي المعلومات التي وفرها نظام المعلومات الإداري تعتبر قرارات جيدة.

توصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها: ضرورة تغيير موقع نظم المعلومات الإدارية في الهيكل التنظيمي للشركة بحيث يكون المسئول المباشر عنها بمستوي نواب

(¹) عبد البديع الماحي نصر الدين ، دور نظم المعلومات الإدارية في كفاءة التشغيل بسود اتل ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2002م) .

المدير العام للشئون الفنية والمالية والتسويق وهذا لا يعني المكانة في مفهوم الخريطة التنظيمية فحسب ولكن في مفهوم التأثير علي العمليات الشاملة في الشركة كذلك هذا الوضع يكون قوة دافعة لنظم المعلومات الإدارية ويوفر لها الإمكانيات ويضع إدارة النظم في مقدمة أولويات الشركة وكذلك الاهتمام بتوظيف أفراد ذوي خلفية وإمام بنظم المعلومات الإدارية وألا يكون التركيز فقط علي توظيف الأفراد في خدمات المعلومات من ذوي الخلفية الفنية فقط، وأيضاً وضع نظم متكاملة للمعلومات الإدارية بالشركة السودانية للاتصالات.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي دور نظم المعلومات الإدارية في كفاءة التشغيل بسود اتل، وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية

(4) دراسة ، 2003م (Slime and teal) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين التاليين وهما سمات نظم المعلومات بين شركات قطاعي الأعمال العام والخاص المصرية يؤثر نوع الملكية (عام وخاص) علي العلاقة بين المتغيرات التنظيمية، ودعم الإدارة العليا لنظم المعلومات، والمشاركة في تصميم وبناء المعلومات، والنضج التنظيمي لوحدات نظم المعلومات وبين فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في الشركات المصرية وهدفت الدراسة إلي توضيح الاختلاف في سمات نظم المعلومات بين شركات قطاع الأعمال الخاص والعام المصري.

حيث توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود اختلافات في نظم المعلومات بين القطاعين من حيث طرق إدخال البيانات للنظام المستخدم ومركزية ولا مركزية إمكانيات تشغيل البيانات والمعلومات. كما أظهرت النتائج وجود تأثير لنوع الملكية

(1) Ahmed A.M. Seliem ,Ahmed SAshour, Omar E.M. Khalil, Miller ,**Information Systems and Effrctiveness in Private Public Egyptian Companies**,(Arab Journal of Administrative Sciences, Kuwait, (2003), Vol, 10,No.1) .

وعلى العلاقات الإيجابية والقوية بين المتغيرات التنظيمية الثلاثة وفاعلية نظم المعلومات المستخدمة كما توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام نظم المعلومات الإدارية لدعم الإدارة العليا والمشاركة في تصميم وبناء نظم المعلومات. اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي سمات نظم المعلومات الإدارية بين شركات قطاعي الأعمال العام والخاص المصرية وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية وكذلك الاختلاف من ناحية البيئة حيث أن هذه الدراسة أخذت في بيئة الأعمال المصرية بينما الدراسة الحالية للباحث أخذت في بيئة المصارف السودانية .

(5) (دراسة عرفة ، 2003م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في أثر تكنولوجيا المعلومات في بناء وتكوين الإستراتيجيات في منظمات الأعمال ومدى استفادة منظمات الخدمات الإستراتيجية في بناء إستراتيجيتها حيث افترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة ايجابية قوية بين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمات وبين كل من الأداء والثقافة المنظمة السائدة وكمية وتوعية المعلومات ومدى دقتها وصحتها والإمكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة داخل المنظمة وهدفت إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في صياغة الإستراتيجيات.

خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن النظم وتقنيات المعلومات الحديثة تلعب دوراً هاماً في أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها ورسم سياساتها وبناء وتكوين إستراتيجية بفعالية وكفاءة عالية .

كما توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تدريب الموظفين بمنظمات الأعمال على التقنيات الحديثة .

(1) عرفة عثمان، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في بناء وتكوين الاستراتيجيات في منظمات الأعمال ، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003م).

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي تكنولوجيا المعلومات وأثرها في بناء وتكوين الإستراتيجيات في منظمات الأعمال وركزت دراسة الباحث علي تناولت حل المشكلات باستخدام نظم المعلومات الإدارية.

(6) دراسة إسماعيل، (2004م) ⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك قصور وضعف في البيانات والمعلومات المالية لعدم توفر نظام معلومات مالي محسوب، وهذا يضعف عملية التنبؤ المالي ، ووضع الخطط والسياسات المالية، والرقابة علي استخدام الأموال. وكذلك عدم توفر المنافسة في السوق المصرفي ساهم في تأخير استخدام التقانات الحديثة وهدف الدراسة إلي رصد واقع عملية صنع القرارات الاستثمارية في القطاع المصرفي (المصارف العقارية) في سوريا، والتعرف علي دور نظم المعلومات الإدارية في القطاع المصرفي بشكل عام

كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود نظام معلومات مالي في فروع المصرف العقاري، لكنه غير مؤتمت ويعتمد في معظمه علي السجلات والأوراق المحفوظة التي تجهز يدوياً، واقتصار استخدام الحاسوب في المصرف العقاري علي المجالات المحاسبية، والطباعة وإهمال المجالات الأخرى المتعلقة بحفظ البيانات والمعلومات الإدارية وعدم وجود شبكة حاسب تربط فروع المصرف العقاري مع بعضها ومع الإدارة العامة للمصرف.

كما توصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات أهمها: العمل علي ضرورة تدريب العاملين بالمصرف العقاري علي تكنولوجيا المعلومات وتوعية إدارات المصرف العقاري علي أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل كذلك العمل علي ربط إدارات البنك العقاري مع الفروع بشبكة واحدة للمساعدة في إنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن.

⁽¹⁾ عمر حجي إسماعيل ،دور نظم المعلومات المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية بالتطبيق علي المصارف العقارية في سورية (سوريا: رسالة ماجستير منشورة،كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية: 2004).

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي القصور والضعف في البيانات والمعلومات المالية لعدم توفير نظام معلومات مالي محوسب وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية وكذلك الاختلاف من ناحية البيئة حيث أخذت هذه الدراسة في بيئة المصارف العقارية السورية بينما الدراسة الحالية للباحث أخذت في بيئة المصارف السودانية.

(7) (دراسة أميمه ،2004م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في اقتصار العمل الإداري في المنظمات علي نسق محدد للمعلومات مؤسس علي أرضية ثابتة وقادرة علي القيام بمسئوليته تجاه أنشطة جمع ومعالجة البيانات وبنها في جميع الاتجاهات المنوط بها اتخاذ القرار وسير عمليات العمل الإداري بنجاح وعدم جود مثل هذه النظم يؤدي إلي انعدام الخطط للإستراتيجيات الجيدة والفعالة ويؤدي أيضاً إلي تعقيد مهام التنسيق بين المنظمات الحكومية المنظمات الخاصة وهدفت الدراسة إلي مدي مساعدة نظام المعلومات الإدارية الحالي في تحسين الأداء الإداري، والتعرف علي العقبات والمعوقات التي تؤثر سلباً علي تطبيق نظم المعلومات الإدارية. كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها تتوافر في مؤسسات القطاع العام إدارات خاصة بنظم المعلومات الإدارية، وهناك زيادة في فرص التدريب في استخدام الحاسوب، مع وجود أنظمة متكاملة وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات أهمها العمل علي زيادة فرص التدريب للعاملين في جميع الإدارات والأقسام المختلفة.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي اقتصار العمل الإداري في المنظمات العامة علي نسق محدد للمعلومات وركزت دراسة الباحث علي الدراسة حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية .

(1) اميمة فؤاد، نظم المعلومات الإدارية وأثرها علي تحسين الأداء الإداري، دراسة مقارنة المؤسسات السودانية،(الخرطوم: ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2004م).

(8) دراسة محمد (،2004م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في شركة الاتصالات الأردنية ومدى قدرة تكنولوجيا المعلومات علي العمليات التي تتم إعادة هندستها بغرض بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة.

وهدفت الدراسة ضرورة استخدام التقنيات الحديثة للمعلومات في شركات الاتصالات الأردنية وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها وأن 28.3% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها وأيضاً أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

وخلصت الدراسة إلي عدد من التوصيات أهمها ضرورة تدريب العاملين علي التقنية الحديثة للمعلومات في شركات الاتصالات.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في شركات الاتصالات الأردنية وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية وكذلك الاختلاف من ناحية البيئة حيث أن هذه الدراسة أخذت في البيئة الأردنية بينما الدراسة الحالية للباحث أخذت في البيئة السودانية .

(¹) محمد ماضي عثمان، درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في شركات الاتصالات الأردنية، (عمان: جامعة عمان كلية الدراسات المالية الإدارية العليا، رسالة ماجستير منشورة، 2004م.)

(9) دراسة هاله (2005م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في قلة المعلومات المتاحة لترقية وتطوير الأداء وعدم وجود فهم واضح للدور الهام لنظام المعلومات بالمؤسسة ، لما له من علاقة في وتسهيل الإجراءات المختلفة تسهيل عملية اتخاذ القرار، وبين انخفاض تكلفة الحاسبات الآلية وسرعة انجاز المهام وهدفت الدراسة إلي التأكد علي أهمية نظم المعلومات الإدارية والسعي إلي إنشاء نظام معلومات في المنشأة محل الدراسة ، كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها يسهل نظام المعلومات الإجراءات المختلفة التي بدورها تساعد علي سرعة اتخاذ القرارات. كما توصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات أهمها تنمية ورفع قدرات وترقية وتطوير الأداء، وكذلك ضرورة الاستخدام الأمثل لأجهزة الحواسيب والتدريب والتأهيل لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي اثر نظم المعلومات الإدارية علي ترقية الأداء في منظمات الأعمال الخدمية بينما تناولت الدراسة الحالية حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية.

(¹) هاله الرشيد عثمان، أثر نظم المعلومات الإدارية علي ترقية الأداء في منظمات الأعمال الخدمية، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان، 2005م).

(10) دراسة عبد العزيز ، (2005م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك الكثير من المشاكل التي ترتبط بغياب نظم المعلومات أو وجودها بحد سواء ولعل المشاكل الأكثر حدة هي تلك المرتبطة بعدم وجود نظام للمعلومات وهدفت الدراسة إلي التأكد من الحصول علي المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وضرورة إعداد المعلومات بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز. كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها الإدارة الحديثة تحتاج إلي المعلومات العلمية الدقيقة في توصيف وتحديد الأشياء وجعلها منسقة من الهيكل الإداري والإمكانات المادية والبشرية، وأن الإنسان هو محور عملية الارتقاء والتطور ولهذا سعت كل المنظمات والمؤسسات الإدارية علي جلب واستخدام أكفأ العناصر لإدارة المنشآت بالصورة العلمية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة وجود نظام المعلومات الإداري لمساعدته في حل المشكلات الإدارية .

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي المشاكل التي ترتبط بغياب نظم المعلومات الإدارية أو وجودها بحد سواء وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية وكذلك الاختلاف من ناحية البيئة حيث أخذت هذه الدراسة في البيئة السعودية بينما أخذت الدراسة الحالية للباحث في البيئة السودانية.

(¹) عبد العزيز بن عبد الله الهليل ، نظم المعلومات واثرها في العمل الإداري، (الخرطوم: رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة أمدرمان الإسلامية ، 2005م).

(11) دراسة هشام (2006م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

هل هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة نظم المعلومات وترشيد وتحقيق فاعلية القرارات؟ وهل هنالك علاقة إيجابية بين نوعية الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات وفاعلية القرارات؟ هل هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة العاملين بنظم المعلومات وفاعلية القرارات؟ هدفت الدراسة إلي تقويم دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات، وذلك من خلال التعرف علي مدى كفاءة نظم المعلومات في قطاع المصارف، والي أي مدى توفر المعلومات المبنية للمشكلة موضع القرار وإمكانية تحديد البدائل المتاحة كحلول منطقية لهذه المشكلة إضافة إلي خصائص المعلومة الجيدة التي يمكن لنظم المعلومات أن توفرها.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها:

أن نظم المعلومات بالمصارف ذات جودة وكفاءة مرتفعة فيما يختص باتخاذ القرارات حيث تساعد ملائمة المعلومات التي تؤثر بدورها في درجة ترشيد القرارات، نوعية الأجهزة المستخدمة تؤثر علي كفاءة نظم المعلومات، كفاءة العاملين في نظم المعلومات تسهم في رفع كفاءة نظم المعلومات وبالتالي كفاءة القرار المتخذ.

* خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

علي الإدارة المصرفية أن تعمل علي إدخال أنظمة متطورة تضمن دعماً للقرار المتخذ وتسهم في تدعيم الميزة التنافسية لها، تدريب العاملين علي التعامل مع أنظمة الخبرة لرفع المهارة والقدرة علي التعامل مع النظام، ضرورة عقد ورش تعريفية وورش عمل بين مستخدمي نظام المعلومات والقائمون عليه بغرض التنسيق وتقديم الدعم المصرفي للطرفين لضمان تكامل العملية الإدارية والفنية.

(¹) هشام عثمان حسين، تقويم نظم المعلومات في ترشيد القرارات، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2006م).

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي تقويم نظم المعلومات في ترشيد القرارات في المصارف، وركزت دراسة الباحث في حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية في البنوك.

(12) دراسة سهيل (2008م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية
ما مدي تأثير نظم المعلومات الإدارية علي إدارة الموارد البشرية؟
ما مدي تأثير مفاهيم الحكومة الالكترونية علي إدارة الموارد البشرية؟
ما مدي توفر البدائل المتاحة لصانعي القرارات من خلال نظم المعلومات الإدارية؟
ما مدي استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الاردنية؟
هل استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الاردنية يعمل علي تطوير إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط والاستقطاب والتعيين؟

هدفت الدراسة إلي تقييم استخدام نظم المعلومات الإدارية في مجال اتخاذ القرار في مجال الموارد البشرية ،و دراسة الفروق عند استخدامات نظم المعلومات الإدارية وكفايتها في إدارة الموارد البشرية فيما بين الجامعات الخاصة الأردنية ، معرفة مدي دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها انها بينت أن هنالك اهتمام متزايد من قبل الجامعات الخاصة الأردنية باستخدام نظم المعلومات الإدارية ، بينت أن المؤسسات التعليمية الأردنية تعمل علي ترسيخ وتحديد مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي وتوضيح أهدافها وغاياتها وجود علاقة ايجابية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وبين التخطيط للموارد البشرية .

توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها : ضرورة الالتزام من قبل الجامعات الخاصة باستحداث وتطوير عمل نظم المعلومات الإدارية لتأثيرها الايجابي علي عمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق وظائفها الرئيسية من تخطيط واستقطاب وتعيين وتحفيز

(¹) سهيل محمد حسن بني مصطفى ، دور نظم المعلومات الإدارية ومفاهيم الحكومة الإلكترونية في تطوير دور الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م).

وتقييم الأداء وتدريب الموظفين ، العمل علي تطوير وتوفير قاعدة بيانات قادرة علي خدمة نظم معلومات الموارد البشرية لتكوين معلومات تتصف بالدقة والحيادية لتأثير ذلك المباشر علي عمل الجامعات الخاصة ، ضرورة قيام الجامعات الخاصة بتجميع البيانات اللازمة وإدارة النظام وصيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها بهدف تقديمها للمستفيدين منها بعد ذلك ، القيام بدعم وتحفيز أهم مورد من موارد المنظمات وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات - عمليات التحويل - المخرجات - التغذية العكسية).

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي دور نظم المعلومات الادارية ومفاهيم الحكومة الالكترونية في تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الاردنية وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية .

(13) دراسة نبيل (2008م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة علي نظم المعلومات الإدارية ونظام إدارة الجودة في المنظمات الصناعية ومنها يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل سؤال رئيسي لكي يثير التساؤل الآتي :

هل نظم المعلومات الإدارية للمنظمات الصناعية تؤثر علي نظام إدارة الجودة أم أنها غير قادرة علي القيام بهذا الدور؟ وقد أثارت النظم اهتمام العديد من مديري المنظمات الصناعية والخدمية والشركات التجارية التابعة للقطاع العام والخاص .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الصناعية ، التعرف علي مفهوم وأهمية نظام إدارة الجودة في المنظمات الصناعية اليمينية، التعرف علي أهم المشاكل والمعوقات اللائي تواجه عدم تطبيق نظم المعلومات الإدارية ، تقديم نموذج مقترح لنظم المعلومات الإدارية يساعد علي تطبيق نظام إدارة الجودة .

(¹) نبيل ناجي محمد سعيد ، نظم المعلومات الإدارية وأثرها علي نظام إدارة الجودة في المنظمات الصناعية اليمينية ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م).

خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وضوح الرؤيا المستقبلية للشركة وبالتالي وضوح لماذا أنشئت الشركة ؟ وماذا تريد أن تكون ؟ والي أين تريد أن تذهب؟ ويتمثل ذلك في دليل الجودة، تعمل نظم المعلومات الإدارية علي جمع البيانات ومعالجتها والحصول علي المعلومات، تعتمد نظم المعلومات الإدارية علي تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، تساعد نظم المعلومات الإدارية بتصميم المنتج بواسطة الحاسوب وتقديم تصميم جيد العميل .

وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها علي الجهات المختصة بالجمهورية اليمنية وخاصة بوزارة الصناعة والتجارة ببناء مركز(بنك) للمعلومات الصناعية اليمنية ، وعلي الهيئة العامة للمواصفات إنشاء جائزة سنوية للجودة ، ضرورة دراسة تأثير البيئة الخارجية علي المنظمات الصناعية اليمنية وأثرها علي تطبيق نظم المعلومات الإدارية .

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي نظم المعلومات الادارية واثرها علي نظام ادارة الجودة في المنظمات الصناعية اليمنية، وركزت دراسة الباحث علي حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية.

(14) دراسة عدنان (2008م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة حول التعرف علي دور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الأشغال العامة والإسكان في الأردن من خلال معرفة مدي تأثير استخدام هذه النظم علي مراحل عملية تفعيل اتخاذ القرارات وهل تساعد هذه النظم علي تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل المتاحة والمفاضلة واختيار البديل الأنسب إضافة إلي معرفة التعرف علي مدي وجود فروق في اتجاهات العاملين في الوزارة نحو دور هذه النظم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات تعزي إلي خصائصهم الشخصية والوظيفية .

(¹) عدنان عواد الشوايكة ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية اتخاذ القرارات في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردن في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م) .

وهدفت الدراسة إلي دراسة واقع استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات في وزارة الأشغال العامة في الأردن والتعرف علي مدي تطبيق الوزارة في مشروع الحكومة الالكترونية ودعم التصاميم الفنية ومواكبة الحكومة الالكترونية في المملكة وتقييم هذه النظم مع النظم المماثلة والمستخدمة في وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة في ولاية الخرطوم وتقديم التوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الوزارة .

وخرجت الدراسة بعدد من النتائج منها، تبين أن عدد نظم المعلومات المستخدمة في وزارة التخطيط العمراني بولاية الخرطوم أكثر من عدد نظم المعلومات المستخدمة في وزارة الأشغال العامة والإسكان بالأردن، تقدم مشروع الحكومة الالكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بالأردن والخدمات التي تقدمها لمواطنين في القطاع الخاص والموظفين من خلال الشبكة العنكبوتية (الانترنت) ، هنالك العديد من المزايا التي تعود علي الموظفين بوزارة التخطيط العمراني بولاية الخرطوم نتيجة استخدام هذه النظم ومنها حضر وانصراف الموظفين .

وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها ضرورة الاستفادة من نظم المعلومات الغير مستخدمة في الوزارة لكنها مستخدمة في وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية الخرطوم حيث دلت نتائج الدراسة علي تطور هذه الأنظمة وشموليتها وصلاحياتها للاستخدام الفعال ومنها نظام الطرق والجسور والكباري والعمل علي الاستفادة من الشبكة العنكبوتية في وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية الخرطوم ، عقد دورات تدريبية في استخدام الأساليب الكمية كأحدي الطرق الحديثة في اتخاذ القرارات والعمل علي تطبيقها بشكل فعال

اختلفت .هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي دور نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية اتخاذ القرارات في وزارة الاشغال العامة والاسكان الاردن في اطار مشروع الحكومة الالكترونية بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث علي حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية

(15) دراسة تيسير (2008م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في أن نظم المعلومات المطبقة في دائرة الإحصاءات العامة الأردنية ومع سبقها النسبي ومع جودة الأجهزة المستخدمة وتطور تقنياتها علي مستوي المؤسسات الأخرى إلا أنها لم تصل إلي تحقيق الأداء المطلوب وتحسين إدارة الموارد البشرية بها ولازال أمامها الكثير مما تحتاج عملة لتحقيق الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات لذلك برز السؤال التالي : هل يمكن أن يكون لاستخدام نظم وتقانة المعلومات دور في تقانة الموارد البشرية العاملة بدور بدائرة الإحصاءات العامة وتنمية قدراتها .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع نظم المعلومات وأوجه القصور في تطبيق نظم المعلومات في دائرة الإحصاءات العامة ، التعرف علي طرق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الدائرة باستخدام نظم المعلومات ، التعرف علي دور نظم المعلومات في التعامل مع القضايا المختلفة لإدارة الموارد البشرية في دائرة الإحصاءات العامة .

وخرجت الدراسة بعدد من النتائج منها ، أنها بينت الخصائص الديمقراطية لأفراد العينة تدني مستويات الأجور للعاملين في دائرة الإحصاءات العامة وهذا يعطي مؤشر علي توجه العاملين علي التعامل مع نظم المعلومات بغرض تحسين أدائهم والحصول علي فرص عمل أفضل ، كذلك تراجع استخدام نظم المعلومات في مجال توصيف الوظائف والاختيار للتعين .

وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها معالجة بعض القصور باستخدام نظم المعلومات في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية في الدائرة، يجب الانتباه إلي أهمية العناية بالموارد البشرية في الدائرة وضمان تنمية قدراتها ووعيها ، تنويع الأساليب التدريبية المقدمة للعاملين في الدائرة والتحول التدريجي والمبرمج لأساليب التدريب والتعليم الإلكتروني .

(¹) تيسير محمد رضا أحمد مقادي ، دور نظم وتقانة المعلومات في تطوير الموارد البشرية بدائرة الإحصاءات العامة الأردنية، (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتورا غير منشورة ، 2008م).

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي دور نظم وتقانة المعلومات في تطوير الموارد البشرية بدائرة الاحصاءات العامة الاردنية بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث علي حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية .

(16) دراسة كوثر (2011م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في أن التقدم الذي حدث في مجال المعلومات من حيث معالجتها وحفظها وبنها أدى لظهور تقنيات حديثة ومتجددة ليس ذلك فحسب بل أنها تجدد علي مدار اللحظة والدقيقة مما أدى لتغيير هائل في نظم المعلومات وتقنياتها الشئ الذي اثر علي المجتمع بمختلف مجالات الحياة الإنسانية مما أدى لظهور ما يعرف اليوم بمجتمع التقنية الذي تؤثر التقانة الحديثة في جميع أمور حياته فإنسان مجتمع التقنية يصحو وينام علي معدات التقنية من خلال الآت التتبيه ووسائل التذكير الحديثة .

هدفت الدراسة إلي أن نظام المعلومات المطبق بوزارة الصناعة يهدف إلي تشخيص المشكلة ووصولاً إلي أسبابها بطريقة علمية ، مقارنة الأداء بنظم المعلومات بين النظم التقليدية والحديثة ومعرفة ايجابيات وسلبيات كل منها ، الوصول إلي نتائج وتوصيات محددة بشأن استخدام النظم الحديثة وإدخال التقنية وتحديث النظم التقليدية القائمة .

وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها ، أن النظام الموجود في الوزارة بالرغم من توفر الأجهزة والمعدات الحديثة مازال تقليدياً في معظم تطبيقاته مما يؤثر سلباً علي كفاءة الأداء ، الاعتراف بالمزايا التي توفرها نظم المعلومات الإدارية الحديثة من تقليل الوقت والجهد والأخطاء بالرغم من عدم تطبيقها مما يؤثر سلباً علي كفاءة نظام المعلومات .

وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها ينبغي علي الوزارة تغيير الفهم الخاطئ لنظم المعلومات الإدارية وتفعيلها علي أساس أن مفهوم النظم ليس جهاز حاسوب

(¹) كوثر عمر محمود عبد الرحمن ، دور هيكلية نظام المعلومات الإدارية في أداء القطاع العام ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م).

للطباعة أو إرسال الملفات أو غيرها وهذا الفهم يبدي من الإدارة العليا ، ينبغي وضع الأساس النظري لحوسبة النظم داخل الوزارة وتدريب العاملين بأسس نظم المعلومات الحديثة وجعل التدريب جزء من العمل الروتيني .

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي دور هيكلية نظم المعلومات الادارية في اداء القطاع العام بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث علي حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية .

(17) دراسة ماهر (2014م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التي قام الباحث بطرحها فيما إذا كانت إدارة البنك توفر الأنظمة المعلوماتية الإدارية اللازمة لعملية اتخاذ القرار الملائم ؟ وما إذا كانت تساعد كفاءة تطبيق نظم المعلومات الإدارية علي نجاح إدارة الجودة الشاملة بالبنك.

هدفت الدراسة لتوضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالبنك التي تجعل احتياجات العميل ورغباته أساس للخدمة المقدمة له، إبراز المعوقات التي تواجه الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات الإدارية في البنك .

وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود علاقة قوية بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة وان عدد كبير من المبحوثين يرون أن النجاح في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يفسره فاعلية تطبيق النظام الإداري بالبنك.

وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها العمل علي استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في جميع إدارات البنك حتى تضمن سلامة القرار المتخذ وبالتالي الوصول إلي الجودة الشاملة المطلوبة، السعي للحصول علي أفضل أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة في المصارف العالمية .

(¹) ماهر سيف الدين عبد الرؤوف ، أثر نظم المعلومات الإدارية علي إدارة الجودة الشاملة بقطاع البنوك التجارية السودانية، (الخرطوم : جامعة الزعيم الأزهرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2014م) .

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي اثر نظم المعلومات الادارية علي ادارة الجودة الشاملة بقطاع البنوك التجارية السودانية بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث علي حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية.

(18) دراسة الإمام (2014م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في الفهم الخاطئ لفلسفة نظم المعلومات الإدارية وحصر دورها في القيام بالمهام التقليدية المتمثلة في حصر وتسجيل وحفظ البيانات وغيرها من الأدوار التقليدية وعدم التعرف علي الأدوار الإستراتيجية لهذه النظم الحديثة كالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وتطوير نظم المعلومات الإدارية الإستراتيجية . هدفت الدراسة إلي التعرف علي المفاهيم المختلفة لنظم المعلومات الإدارية كذلك التعرف علي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فضلاً عن العوامل التي تؤثر علي تنمية الموارد البشرية .

وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها : اهتمام البنك بنظم المعلومات الإدارية أدي إلي نمو وتطور البنك وزيادة أرباحه، استخدام البنك لوسائل التقنية الحديثة واهتمامه بالموارد البشري زاد من نشاط البنك .

وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتدريب كافة العاملين بالبنك علي نظم المعلومات الإدارية ، عمل تقييم دوري لمعرفة مدي قدرة نظام المعلومات علي تحقيق أهداف البنك ،الاهتمام بتحديث وتطوير نظام المعلومات بالبنك بطريقة دورية ومنتظمة حتى يواكب التطور المستمر في التقنية الحديثة .

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في أنها ركزت علي أثر نظم المعلومات الإدارية علي تنمية الموارد البشرية في المصارف السودانية، بينما ركزت دراسة الباحث في حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الادارية في البنوك السودانية.

(¹) الإمام بخيت الزين النصرى، أثر نظم المعلومات الإدارية علي تنمية الموارد البشرية في المصارف السودانية، (الخرطوم : جامعة الزعيم الأزهرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2014م).

(19) دراسة فاتن (2015م)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

هل لنظم المعلومات الإدارية دور في صنع القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وما هي مساهمة نظام المعلومات المطبق في سرعة اتخاذ القرارات .
وهدفت الدراسة إلي معرفة مدى الفروق بين مكونات نظم المعلومات في وزارة التربية والتعليم في الأردن ، معرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات لدى وزارة التربية والتعليم في الأردن والتعرف علي العلاقة بين المستوي التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية .

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها أن الجنسين من الموظفين والموظفات يؤكدون أن هنالك كفاءة في مكونات نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن في صنع القرارات ، كما يمتلك متخذو القرارات في وزارة التربية والتعليم مستوي تعليمي مقبول وكافي لتقبل واستيعاب فكرة إدخال نظم معلومات إدارية مبنية علي الحاسوب .

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية والعمل علي تأسيس أقسام خاصة بالمعلومات الإدارية وتحديد أدوارها وخططها في الوزارات والمؤسسات ، ضرورة تأسيس أنظمة معلومات إدارية محسوبة ومتكاملة تغطي كافة الأقسام والدوائر التابعة للوزارات لما للأنظمة المحسوبة من مميزات متنوعة كالسرعة في تبادل المعلومات والبيانات بين مركز الوزارة والمديريات التابعة لها، والقدرة علي معالجة البيانات واحذفها واستبدالها أو التعديل عليها ، التأكيد علي أهمية رفع كفاءة مكونات نظم المعلومات سواء العنصر البشري أو المادي بما يتماشى مع التطور .

(¹) فاتن عبد الجليل عواد الهروط ، أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم ، (الخرطوم : جامعة الزعيم الأزهرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2015م).

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي دور نظم المعلومات في صنع القرارات الادارية بينما ركزت دراسة الباحث في حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية.

(20) دراسة آمنة (2015م)¹

تناولت الدراسة أثر توفر مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في السودان بالتطبيق علي البنك الزراعي السوداني (2004م - 2014م). تمثلت مشكلة الدراسة في أن بيئة الأعمال السودانية لم تكن منأى عن التطورات في جانب المعلومات، لقد تأثرت المصارف السودانية بالتطور التكنولوجي والمنافسة العالمية، إذ تسعى للاستفادة بدورها من التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية، إذ تسعى للاستفادة بدورها من التقدم التكنولوجي في إدارة مواردها البشرية، وكذلك تبني نظم معلومات إدارية يسمح لها بمواجهة مختلف التحديات .

هدفت الدراسة إلي، التعرف علي أثر المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية علي إدارة الموارد البشرية، التعرف علي أثر المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية علي إدارة الموارد البشرية ، التعرف علي أثر المستلزمات البرمجية لنظم المعلومات الإدارية علي إدارة الموارد البشرية ، تحليل العلاقة بين المستلزمات التنظيمية ونظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية

وخلصت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها أن المصرف يقوم بتوظيف أفراد مؤهلين علمياً وعملياً وتدريبهم علي استخدام نظم المعلومات الإدارية مما يعطي حالة من الثقة بين العاملين والمصرف ويزيد من كفاءة تقديم الخدمة للعملاء ، يتوفر لدي المصرف سياسات وإجراءات مكتوبة لإدارة نظم المعلومات الإدارية وتقوم الإدارة العليا بتقديم الدعم اللازم ومتابعة سير العمل .

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة استخدام البرمجيات الحديثة منها ضرورة استخدام البرمجيات الحديثة وعقد دورات للعاملين في المصرف علي استخدامها

(¹) آمنة أحمد الجاك محمد ، أثر توفر مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في السودان، (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2015م).

باستمرار لما لها من دور كبير في تسهيل العمل وكفاءته ، العمل علي حماية المعلومات الخاصة بالمصرف والعملاء من المخاطر التي قد تواجهها نتيجة للعبث بها اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحث في انها ركزت علي اثر توفر مستلزمات نظم المعلومات الادارية في اداء وظائف ادارة الموارد البشرية في السودان بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث علي حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الادارية .

الفصل الأول

الإطار النظري للمشكلات الإدارية

ويشتمل علي المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم واهمية وتطور الفكر الاداري

المبحث الثاني: مفهوم وتصنيفات المشكلات الإدارية

المبحث الثالث: أنواع وأساليب حل المشكلات الإدارية

الفصل الأول

المبحث الأول

مفهوم واهمية وتطور الفكر الاداري

مفهوم الإدارة:

الإدارة عبارة عن "النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد، مواد، آلات، معدات، أموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل تكلفة"¹

فهذه الوظائف ليست منفصلة بل هي مترابطة بمعنى أن النجاح في أي منها يؤثر ويتأثر بكفاءة باقي الوظائف. فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام وبالتالي فإن القصور في أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف.² كما أنها مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.³

ومن هذا التعريف يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

1. أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها.
2. إنها نشاط رسمي أي أن دورها معلن رسمياً.
3. أنها نشاط هام يقوم علي تحقيق الأهداف.
4. أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها.

(¹) علي السلمي وآخرون ، أساسيات الإدارة ، (القاهرة : مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح . د ت) ، ص 6.

(²) المرجع السابق ، ص 10

(³) أحمد ماهر ، الإدارة والمبادئ والمهارات ، (الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004م) ، ص 10.

5. أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استقلال الموارد والفاعلية من خلال تحقيق النتائج والأهداف.¹

وعرفت الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال أن يعملوا ثم التأكد بأنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"²

أهمية الإدارة :

إن الأعمال والنشاطات الادارية التي مارستها المنظمات المختلفة عبر التاريخ كانت ترمي الي تحسين المستوي المعيشي للفرد أولاً ومن ثم سعت لتحسين ظروف عمل ومعيشة للجماعة وذلك باتباعها الاساليب المتقدمة التي سهلت وبسطت العملية الانتاجية وقسمتها ونظمتها مما أدي الي زيادة مردود العمل من البضائع والخدمات الأمر الذي تطلب تزايد تدخل الانسان في هذه النشاطات من الزاوية الادارية.

والادارة تهدف الي استغلال الامكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها لخدمة الفرد والجماعات الانسانية عن طريق ابتكار اساليب انسانية جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية للأفراد وتصنيعها وضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات الضرورية بشكلها المطلوب للمواطنين كافة، إن هذا يؤكد ان الادارة:

1. هي الأداة الاساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الاهداف وتوجيه جهود الافراد التي تحققها بفعالية وكذلك توفير مقومات الانتاج وتخصيص الموارد.

2. يقع علي عاتق الادارة مسئولية تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الاعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية اخري.

3. بما أن الادارة هي المسؤولة عن بناء واستمرار منظمات الأعمال فان هذا لا يتحقق الا من خلال القدرة علي مواجهة الكثير من التحديات.

4. يقع علي عاتق الادارة مسئولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة.¹

(¹) المرجع السابق ، ص 10 .

(²) كاسي المنصور ويونس عواد، وظائف الإدارة، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1416هـ)، ص 12.

5. ولمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير في البيئة والعوامل الأخرى سألقة الذكر تصبح إدارة التغيير والاستقرار من المهمات الأساسية للإدارة الآن.² كما أن الإدارة تحقق رغبات الجميع بكفاءة وفاعلية بل أنها هي الوحيدة القادرة بما لديها من أدوات وقدرات وأساليب علي التوفيق بين المصالح المتناقضة لأطراف قد يبدو في كثير من الأحيان بينهما تعارض في المصالح كأصحاب المشروع، العاملين والمجتمع.³

تطور الفكر الإداري

فقد مر الفكر الإداري بمراحل متعددة ومتطورة نعرضها فيما يلي:

الفكر الإداري في العصور القديمة

ظهرت العمليات الإدارية في تاريخ المجتمع الإنساني عندما أحس الإنسان بأن التعامل والتعاون مع غيره من بني الإنسان أصبح أمراً حيوياً وأن الأهداف التي يسعى إليها لا يمكن أن تحدد بالجهد الفردي وحده ومنذ ذلك التاريخ لازمت العمليات الإدارية كتقسيم العمل وتنسيق الجهود والقيادة كل الجهود الإنسانية الجماعية التي استهدفت تحقيق الأهداف المختلفة.⁴

وفي هذا الجزء يستعرض الباحث لمحة موجزة من الفكر الإداري القديم في عدد من الحضارات القديمة وهي كالآتي:

الفكر الإداري عند الرومان: الإمبراطورية الرومانية لا تستطيع البقاء إلا من خلال فكر إداري حكيم ومن أهم ما اشتهروا به القدرة علي التنظيم ووضع الوظائف العامة كما أنهم سنوا القوانين التي توضح العلاقة بين الحاكم والمحكوم وحددوا أساليب الاتصال بين الأفراد واعتمدوا علي اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكم المقاطعات.⁵

(¹) علي ابراهيم الخضر، المدخل الي إدارة الأعمال، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1997م)، ص 29.

(²) كامل المنصور ويونس عواد، مرجع سابق، ص 22.

(³) علي السلمي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 46

(⁴) أبويكر بعبره، موسوعة الإدارة، (بنغازي: منشورات المعهد العالي للعلوم الإدارية، 1986م)، ص 18.

(4) الساعة 4 عصرأ م WWW. Star Times.com

الفكر الإداري عند اليونانيين: قدم اليونانيون أفكار إدارية مهمة ذكرها بعض علمائهم ومنهم سقراط الذي ذكر أن الإداري الناجح هو ذلك الفرد الذي يكون قديراً وكفوفاً في إدارة البشر واستخدامهم في أي مجال عام أو خاص ولقد استطاعت أثينا وضع نظام للحكم يتضمن تنظيم دقيق للدول وتشكيل مجالس ومحاكم وهيئات شعبية وموظفي إداريين ومجالس وقادة ورؤساء، كما قدم أفلاطون أفكار إدارية خاصة بصياغة نظام سياسي للدولة ومن أهم ما أشار إليه هو أن الدول تدار من خلال هيئات عديدة، ووضع تقسيم طبقي للمجتمع وهو الطبقة العمالية وطبقة الجند وطبقة الحكام، أما أرسطو فقد ذكر أن الإنسان يميل بطبيعته إلي المعيشة في ظل نظام سياسي يخضع فيه وغيره من الأفراد لمجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين أفراد المجتمع.¹

الفكر الإداري عند قدماء المصريين: كانت الدولة المصرية القديمة مقسمة إلي مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام فرعون مصر ومفوض عنه في السلطات المحلية التي منح إياها لتسيير أمور مقاطعته وهذا التنظيم دليل علي فكر إداري متقدم، كما أن بناء الاهرامات في الحضارة الفرعونية خير شاهد علي وجود فكر تنظيمي استطاع الفراعنة من خلاله إدارة عدد كبير من العمال الذين قاموا ببناء هذا الصرح العظيم، كما مارس الفراعنة عملية تقسيم العمل والتخصص فيه وكذلك ساهموا في تعريف الإدارة المحلية فقد قسمت الدولة الفرعونية إلي مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام فرعون مصر وكان للفرعون نواب ووزير لإدارة شؤون الدولة وكاهن لإدارة شؤون المعابد وقائد عسكري لإدارة شؤون القتال والحرب.

الفكر الإداري في المسيحية: الفضل في انتشار المسيحية ما يقرب إلي ألف عام يرجع إلي الفكر الإداري المنظم الذي قامت عليه تعاليمها وأخلاقها العالية، وقد كانت الكنيسة منظمة منذ أول عهدها علي أساس من الدرجات الكهنوتية وهي ثلاثة درجات وهي:

(1). عصرأ 4 الساعة 12/3/2015 <http://WWW.Zamanalwsl.net>

أ. **الدرجة العليا:** وهي الاتقوفية وتشمل وظائف البطريق والسرطنه والأسقف والكاردينال ويسمي البطريق البابا وهو رأس المذهب المسيحي، ويختار بالانتخاب من بين الأساقفة، أما الأسقف فيختص بمنطقة دينية محددة.

ب. **الدرجة الوسطي:** وهي التي تخضع للدرجات العليا وتشمل وظائف القساوسة بمختلف درجاتهم وكل من هؤلاء القساوسة يخضع لكاهن وينشط في جزء من منطقتة.

ج. **الدرجة الدنيا:** وتشمل الشماسية والقراء والمرتلين وهم يعاونون الكهان في أعمالهم حيث يقومون بخدمة الكنيسة.¹

الفكر الإداري في الإسلام

أن من يقرأ القرآن الكريم ويطلع علي الحديث النبوي الشريف الذي جاء عن النبي صلي الله عليه وسلم وعلي سيرة الخلفاء الراشدين لا بد أن يستنبط العديد من الأفكار والمفاهيم الإدارية المطبقة في عصرنا الحالي والتي أكد عليها الإسلام، وتمكنت الدولة الإسلامية بواسطتها من إدارة وتسيير شؤون رقعة جغرافية كبيرة امتدت من الأندلس غرباً وحتى الصين شرقاً وسوف يعرض الباحث فيما يلي بعض الشواهد التي تدل علي وجود فكر إداري عالي المستوي في الإسلام والتي منها:

أ. **التخطيط في الإسلام:** أكد الإسلام علي التخطيط طويل الأجل فقد وعدنا الله سبحانه وتعالى بالجنة إذا عملنا صالحاً في الدنيا وأدينا الفروض، وأكد سبحانه وتعالى من خلال آيات عديدة منها علي سبيل المثال (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرون من دونهم لا تعلمونهم) ولا شك أن قول النبي عليه الصلاة والسلام فيما معناه أن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعم فقراء وكذلك قوله أعقلها وتوكل، يدل علي مدي أهمية التخطيط للمستقبل وعدم ترك الأمور تسيير دون تفكير وتدبير مسبقين.

ب. **التنظيم في الإسلام:** قد عرفت الدولة الإسلامية بتقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية، فقد أنشأ عمر بن الخطاب الدواوين وطورها الخليفة المهدي في

(1). الساعة 4 عصرأ م 2015/3/12 http:// WWW.Zamanalnlwsl.net.

العصر العباسي منها ديوان المكاتبات والمراجعات وديوان لشؤون الجيش وآخر للمظالم وديوان لبيت المال والإيرادات والمصروفات، وفي عهد هارون الرشيد كان هنالك هرمًا للسلطة وتسلسل للرئاسات حيث نجد الخليفة في قمة التنظيم يل في السلطة الوزراء فأمرء الولايات.

ج. **التوجيه في الإسلام:** اشتهرت الدولة الإسلامية بالديمقراطية فنظام الشورى أكبر دليل علي ممارسة الديمقراطية في الإسلام في الإدارة والحكم، فكان النبي صلي الله عليه وسلم يستشير أولي الأمر والخبرة من أصحابه قبل اتخاذ قراراته وكان له مجلس للشورى مكوناً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل الرأي والحكمة.

د. **الرقابة في الإسلام:** أكد الإسلام عليها كثيراً وطبقها الإدارة الإسلامية حيث أكد الإسلام علي الرقابة الذاتية وهي رقابة الضمير النابعة من خشية الله ومن أهم انواع الرقابة التي مارسها الخلفاء الراشدين هي الرقابة الشعبية التي طبقها عمر بن الخطاب فقد كان يراغب امرء الولايات الذين يعينهم عن طريق إرسال شخص مجهول إلي كل ولاية ليراقب أعمال وتصرفات الوالي الذي تم تعيينه ويكتب تقرير يواجهه به عندما يتم الاجتماع به.¹

الفكر الإداري الحديث

تزامن الفكر الإداري الحديث مع العصر الصناعي الجديد في أمريكا وأوروبا والاكتشافات العلمية التي ظهرت آنذاك ، ويمكن تصنيف هذا الفكر في المدارس الرئيسية الآتية :

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية): رائد هذه المدرسة هو فردريك تايلور وهو مهندس يعمل بإحدى شركات الحديد الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية وقد طور نظام للإدارة وارسى قواعد ومبادئ أطلق عليها اسم الإدارة العلمية والتي اهتمت بالأمر الإداري والكفافية الإنتاجية وقد اصدر كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " والي جانب

(¹) أحمد إبراهيم أبوسن، نظرية الإدارة في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم، 1981م)، ص 91.

تايلور كان هنالك زملاء له أشهرهم هنري جانت وفرانك وليليان ساعده في ترسيخ دعائم هذه المدرسة .

عرفت المدرسة الكلاسيكية او التقليدية الإدارة علي ضوء وظائف المدير وتكمن الطبيعة الأساسية للإدارة في نواحي النشاط الفريدة للمدير والتي ينبغي أن تكون محور اهتمام في المجال.

وقد حدد التقليديون ثلاثة وظائف أساسية للإدارة وهي التخطيط والتنظيم والرقابة ويمكن تقسيم كل وظيفة الي وظائف اقل فاقل ويعمد التحليل التقليدي الي تجميع هذه الأقسام الفرعية للوظائف معا ويصل الي تصميم واحد يصف العملية الادارية بالتفصيل.¹

مرتكزات المدرسة الكلاسيكية

من أهم المفاهيم والمرتكزات التي قامت عليها المدرسة الكلاسيكية مايلي:²

1. الكفاءة الإنتاجية.
2. تقسيم العمل والتخصص.
3. البحث العلمي.
4. دراسة الحركة و الزمن.
5. الاعتماد علي الحوافز المادية.
6. المتابعة والرقابة.
7. الرشد في الأداء.

ورغم كل المحاسن والإضافات التي حققتها الإدارة العلمية إلا أنها لا تخلو من العيوب ومن أهم الانتقادات الموجهة إليها ما يلي :-

1. تعاملت مع الإنسان علي انه اله وتجاهلت العلاقات الإنسانية في العمل مما ضاعفت من مقاومة النقابات العمالية لحركة الإدارة العلمية .
2. اعتبر تايلور زيادة الأجور هو المحرك الأساسي لرفع مستوي الأداء وطالب العمال بأداء معدلات إنتاجية عالية وتجاهلت الجوانب المعنوية .

(¹) صبحي العتبي ، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية، (عمان: دار حامد للنشر ، 2002م)، ص 28.

(²) المرجع السابق ، ص 30.

3. وضع تايلور فروض خاطئة عن الإنسان حيث اعتبره كله رشد وعقلانيه فقط وهذا غير صحيح فالإنسان مزيج من الرشد والعقلانية والأحاسيس والمشاعر .
4. إن وظيفة الإدارة في المنظمة في ظل الإدارة العلمية هو إعداد معايير للأداء وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي ركزت علي تحقيق حاجات المنظمة دون حاجات الفرد العامل.¹

المدرسة الوظيفية " نظرية العلوم الإدارية "

ظهرت أفكار هنري فايول في ذات الوقت الذي ظهرت فيه أفكار تايلور غير إن اهتمام هنري كان منصبا للإدارة العليا علي عكس اهتمامات تايلور التي كانت منصبة علي الإدارة المباشرة كما ان أفكار فايول اتسمت بالشمول حيث انها قابله للتطبيق في كافة المجالات الادارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية.... الخ ولم تقتصر علي ادارة المصنع وحده مثلما كانت أفكار تايلور.²

من أهم ما توصل اليه فايول انه قسم اوجه النشاط في المشروعات الي سته انواع هي:³

1. الأنشطة الفنية: وهي الانشطة التي تعني بعمليات الانتاج للسلع والخدمات وتحويل عناصر الإنتاج إلي سلع وخدمات .

2. الأنشطة التجارية : وتعني هذه الأنشطة المتعلقة بشراء وتأمين الإنتاج وغيرها من مستلزمات المظمة .

3. الأنشطة المالية وتعني هذه تامين راس المال للمنظمة لتغطية كافة انشطتها والتزاماتها المالية وحسن التصرف باموال المنظمة .

(¹) . أحمد ماهر، مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: المدخل العربيء الحديث، 1985م)، ص 33.

(²) Fayol H. The Importance of the Adminstrative Factor in Ernechst Data(E D Redding in management., and marks ,(New York: MC crirow Hill Book Co, 1970), P 198.

(³). صبحي العتبي، مرجع سابق، ص 50.

4. أنشطة الضمان والوقاية : وتعني هذه الأنشطة التي تتعلق بالمحافظة علي أصول وخصوم المنظمة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من الأمور التي لها علاقة بحقوق وواجبات المنظمة .

5. الأنشطة المحاسبية : وتعني هذه الأنشطة المتعلقة بحساب وتدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق والسجلات المتعلقة بها وكل ماله علاقة بالمصروفات المالية.

6. الأنشطة الادارية : وهي الأنشطة التي تقوم بها الادارة في المنظمة علي مختلف مستوياتها ضمن ما اسماه فايول بالعملية الادارية .

وقد خرج فايول من هذا التقسيم الي ان النشاط الاخير والمختص بالوظيفة الإدارية هو اهم الوظائف الضرورية لأي مشروع مهما كان نوعه كما حدد فايول المواصفات التي يجب توافرها في المدير كما يلي¹:

1. صفات جسمانية ، كالصحة والقوة والحيوية .
2. صفات عقلية كالضرورة علي الفهم والاستيعاب والتقدير والتبصير وادراك الامور بشكل سليم .
3. صفات ثقافية تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يختص بنشاط المنظمة .
4. صفات فنية تتعلق بالمؤهلات والاعداد العلمي والمعرفي اللازم لتحسين اداء المنظمة.
5. صفات تتعلق بالخبرة و التجربة وهي مايكتسبها الاداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.

اما الواجبات الادارية التي يجب ان تقوم بها الإدارة فقد حددها فايول كما يلي²:

1. التأكد من أن التخطيط قد اعد بفاعلية وانه ينفذ بدقة .
2. التأكد من أن التنظيمي الإنساني والمادي يكفلان تحقيق أهداف المشروع .
3. إعطاء قرارات حاسمة وواضحة .
4. تحديد الواجبات بوضوح .

(¹) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

(²) كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974م)، ص 144.

5. التأكد من استيعاب النظام واستقراره .
6. إعطاء عناية خاصة لقاعدة وده الأمر .
7. مقاومة كثرة التعليمات .
8. الإشراف علي الترتيب المادي الإنساني .
9. الرقابة علي كل ما في التنظيم .
10. اعطاء مكافآت عالية للخدمات المبدولة .
11. تشجيع الرغبة في تحمل المسئولية .
12. التأكد من تغلب المصلحة العامة علي المصلحة الفردية .

اما مبادئ الادارة عند فايول فهي كالآتي ¹:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1- مبدأ تقسيم العمل | 2- مبدأ السلطة والمسئولية |
| 3- مبدأ النظام | 4- مبدأ وحدة الأمر |
| 5- مبدأ المساواة | 6- مبدأ وحده التوجيه |
| 7- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة | 8- مبدأ المكافأة |
| 9- مبدأ المركزية | 10- مبدأ تدرج السلطة |
| 11- مبدأ الترتيب | 12- مبدأ استقرار العمالة |
| 13- مبدأ المبادأة والابتكار | 14- مبدأ روح الاتحاد |

مدرسة العلاقات الإنسانية " السلوكية "

من أهم رواد هذه المدرسة التون مايو ومارك فوليت وقد اهتمت بالعمال علي أساس أنهم آلات بشرية حيه يجب معاملتهم معاملة تختلف عن معاملة الآلات الصماء ومن الدراسات التي عززت مفهوم هذه النظرية ودراسات هاوثورن " Hawthorn " والتي تبين من خلالها إن هنالك عوامل أخري عند ظروف العمل المادية لها الأثر الأكبر في الإنتاجية وهي العوامل الاجتماعية والسيكولوجية ومن ابرز النتائج التي توصل إليها التون مايو ما يلي: ²

(¹) المرجع السابق ، ص 146.

(²) زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص 69.

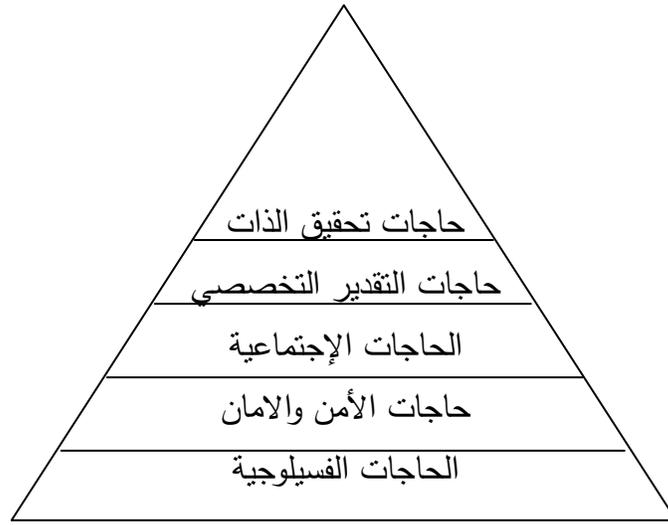
1. إن الأفراد مخلوقات اجتماعية وليسو مخلوقات اقتصادية ينبغي معاملتهم علي هذا الأساس.
 2. إن الأفراد باعتبارهم مخلوقات اجتماعية هم أعضاء في جماعة ومن ثم فان الجماعة هي التي يجب الاعتماد عليها في مناقشة المشاكل وتحديد الحلول.
 3. وجود القائد الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يكون موقع تقدير واحترام العمال وله الأثر الفعال في نجاح أي برنامج.
 4. استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية في المنظمة لا يناسب الطبيعة البشرية التي تحب الحرية والمرونة .
 5. التوافق والانسجام الاجتماعي بين العاملين عامل معنوي ذو أهميه وتأثير في الإنتاجية.
 6. لا تتم إثارة واقعية الفرد بواسطة الحوافز المادية فقط بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضاً.
 7. هنالك علاقة طردية بين روح المعنوية والإنتاجية لذلك يجب توفير معاملة إنسانية للأفراد تحترم بموجبها أحاسيسهم ومشاعرهم .
- ومن الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة اهتمامها بجانب واحد وهو جانب العلاقات الإنسانية والعوامل الاجتماعية والنفسية وإهمالها للجوانب الأخرى التي تؤثر علي أداء المنظمة وإنتاجيتها .
- وهنالك العديد من النظريات السلوكية التي تبحث في مجال العلاقات الإنسانية منها:

1. نظرية الحاجات (ماسلو)

ترجع هذه النظرية إلي أبراهام ماسلو وفق هذه النظرية تتدرج حاجات الإنسان من أسفل الي اعلي من الحاجات الفسيولوجية وحتى حاجات تحقيق الذات وعرفت في تدرجها هذا ب (سلم ماسلو للحاجات الإنسانية) او هرم ماسلو للحاجات الإنسانية لإنفاذها شكل الهرم .

شكل رقم (1/1/1)

سلم ماسلو للحاجات



المصدر : زكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة والتنظيم ، ط1، (الخرطوم ، شركة مطابع العلمية 2009م)، ص 72.

1. النظرية (Y . X)

هذه النظرية ترجع الي احد كتاب علم الاجتماع المشهورين وهو دوجلاس ماكديجور . تقوم فلسفه هذه النظرية علي مجموعة من الافتراضات حول الأفراد سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين وقسمت هذه الافتراضات الي مجموعتين سميت الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية (X) والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية (Y)

(أ) الافتراضات الخاصة بالنظرية (X)

الفرد العامل يميل الي الكسل وعدم الرغبة في العمل والتهرب من المسؤولية والافتقار الي الطموح ولذا يجب علي المدراء حث العاملين علي العمل والرقابة عليهم وتوجيههم لغرض انجاز الاهداف وبتجة المدراء الي الوسائل التأديبية والعقوبات ليؤدي العاملين واجباتهم المطلوبه .

(ب) الافتراضات الخاصة بالنظرية (Y)

الفرد قادر علي العمل وراغب فيه ويسعي الي تنسيق أهدافه مع اهداف المنظمة ولديه القدرة علي الابتكار ويمكن استثمار الجهد العقلي والذهني لدي ومعظم الافراد دون اللجوء الي التهديد والعقاب وهذه الافتراضات تفرض علي الإدارة استخدام إستراتيجية مرنة التعامل مع الموارد البشرية وعليها تنمية أساليب تحقيق الرضاء في مجال العمل وتهيئة فرص التقدم أمامهم.¹

1. نظرية الشبكة الإدارية :

لروبرت بليك وجيت موتون كليهما من مفكري المدرسة السلوكية ونسيان فشل التنظيمات الإدارية إلي نمط الإشراف المبني علي فهم غير صحيح لطبيعة الدوافع الإنسانية .

حيث يري هذان الكاتبان إن معالجة هذه المشكلات تتمثل في برامج من ستة عناصر وهي ما اسمياها بالشبكة الإدارية حيث تعالج هذه العناصر عمليات الاتصال والتخطيط وتتمثل في :²

1-التعرض إلي نمط الإشراف ومعالجته بنمط إشراف أفضل

2-تطوير فرص العمل بالتنظيم .

3-تطوير العلاقات بين الجماعات

4-القيام بتخطيط استراتيجي بالتنظيم يؤدي إلي تحسين أدائه

5-العمل علي تخطيط الاستراتيجيات المعدة

6-تقسيم عمليات التنفيذ

نظرية النظم:

ساهم في وضع هذه النظرية العديد من المفكرين وذلك بعد أن أتضح لهم حقيقة مشكلة التفكيت والتجزئة لأنظمة اتخاذ القرار داخل التنظيم حيث وجدوا ضرورة بذل الجهود لإعادة

(¹) رضا إسماعيل يسوني ، إدارة الأعمال ، ط1، (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 100.

(²) زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، 75.

استقرار أداء الأعمال والتنسيق التام بين أنظمة اتخاذ القرار، فجاءت نظرية النظم لتوفير مبادئ وقواعد لإنشاء نظام أكثر كفاءة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرار.¹

المدرسة اليابانية (النظرية J)

تنظر المدرسة اليابانية للإدارة علي أنها سلوك اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي علي شكل كيان اجتماعي تعاوني متآلف ومنسجم تذوب فيه المصلحة الشخصية لأكبر حد ممكن ليحل محلها المصلحة العامة والنفع العام لأعضاء المنظمة وللمجتمع بشكل عام وهذا الاندماج لا يأتي عن طريق الإكبار والقسر إنما عن طريق القناعة في نفوس المنظمة بالعمل والجهد الجماعي التعاوني وبفلسفة إدارية قائمة علي أساس النهج الديمقراطي والمشاركة وان المنظمة مكان للعمل والحياة معا ونجاح المنظمة يعني نجاح الجميع والفائدة تعم علي الكل .

وبوجه عام ركزت المدرسة اليابانية علي المفاهيم الآتية:²

أ - المنظمة خلية اجتماعية متماسكة متآلفة.

ب _ تؤمن بأسلوب العمل الجماعي التعاوني.

ج _ تتادي هذه المدرسة بضرورة توفير اكبر قدر ممكن من العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين.

د - تؤكد هذه المدرسة علي أن تكون عملية اتخاذ القرارات قائمة علي المشاركة الجماعية.

هـ - تسعى إلي توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.

العمليات الإدارية:

أن العملية الإدارية عبارة عن استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف مشترك، كما إنها تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة سلفاً وهي أيضاً عملية تحقيق للنتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة وهي سلسلة من

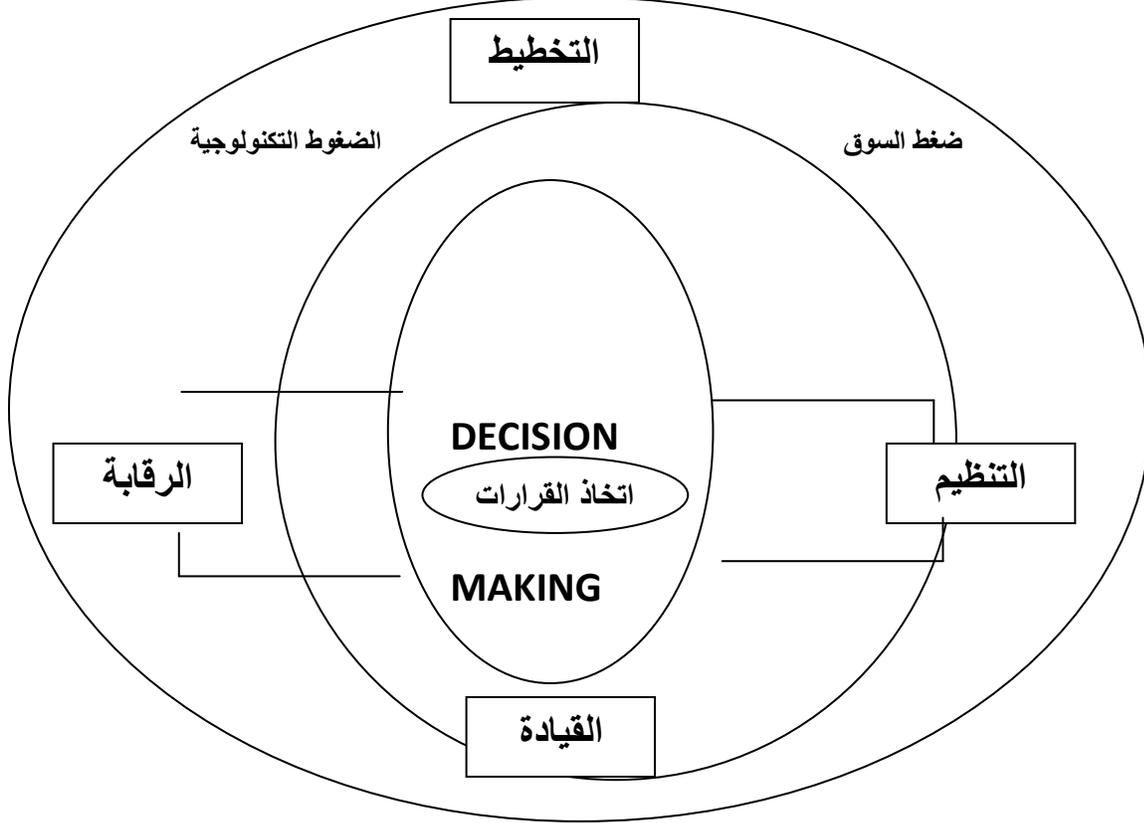
(1) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، مبادئ الإدارة ، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين، 2012م)، ص 36- 40 .

(2) محمد الصيرفي، النظريات والأنماط الإدارية، ط1، (الإسكندرية: شركة اسبوتنج، 2008م)، ص 188.

الوظائف المترابطة التي تقود إلى أهداف محددة وتعرف بأنها النشاط الذي يعتمد علي التفكير والعمل الذهني المترابط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة المتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفق أسس ومفاهيم علمية، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازم لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق بينهما، وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة لتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية، والرقابة علي الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة.¹

يوضح الشكل التالي العملية الإدارية.

شكل رقم (1/1/1)



المصدر : مركز تطوير الإدارة 2003م ص3

(¹) احسان محمد عثمان، أثر التنظيم الإداري علي أداء الجهاز المصرفي، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004)، ص 9.

عناصر العملية الإدارية:

أولاً: التخطيط الإداري :

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية علي جميع عناصر الإدارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال علي خير وجه دون التخطيط لها. فالتخطيط مرحلة التفكير = التي تسبق أي عمل = وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم؟ فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل.¹ إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. فالتخطيط إذاً هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال المطلوب الوصول لها. والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف. وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.² كما أن الغرض من التخطيط الإداري هو المساعدة في معرفة المتغيرات التي ستحدث ومعرفة سرعتها. وأن التخطيط الإداري يمثل المعيار الحقيقي للتقييم وللتقويم ويحدد مدي قدرة المخطط علي تحقيق الأهداف والقدرة علي اختيار البدائل المناسبة في مراحل التنفيذ.

يبدأ التخطيط منذ تحديد الأهداف الكلية حتى الاستفادة من أساليب وطرق الأداء وقياسه. ونجد أن استمرار العملية التخطيطية يصاحب معه استمرار في الأفكار والأفعال التي يمكن أن تساعد في تصميم نظام أكثر كفاءة واستمرارية ويقدم فلسفة منهجية تمكن المخطط من تحديد طريقة التفكير في التخطيط بكل ما يحمل من محتوى ومضمون. والتفكير في التصرفات المطلوبة لتغطية الفجوة بينما هو محتمل الحدوث وما يجب أن يحدث وفق تخطيط الإدارة ، وتحديد فلسفة للتخطيط كما أنه يساعد المخطط في توصيف العمل المطلوب إنجازه والبدائل المثلي التي يتم اختيارها وتطبيقها وصولاً للهدف.³

(¹) سيد محمود الهواري ، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، ط3 (بيروت : مطابع النجدي ، 1966م) ، ص112.

(²) المرجع السابق ، ص ص 112، 113.

(³) محمد علي الطويل ، الإدارة المعاصرة ، (طرابلس : دار الفرجاني ، 1997م) ، ص 48، 50.

عناصر التخطيط:

تتخصر عناصر التخطيط في الآتي:

- 1/ تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- 2/ رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين.
- 3/ تحديد العناصر (كماً ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، سواءً أكانت هذه العناصر مادية (مواد، آلات، أموال...) أم بشرية (موظفين، عمال، فنيين وغير فنيين).
- 4/ إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات.
- 5/ وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها.¹

فوائد التخطيط :

فوائد التخطيط متعددة يمكن حصرها فيما يلي :-

1. يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الأهداف التي ينبغي المشروع تحقيقها وبالتالي يسعى إلي ذلك .
2. يبين التخطيط مقدماً الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذ للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي .
3. يبين التخطيط مقدماً العناصر الواجب استخدامها ، كمياتها ونوعها ، سواءً كانت هذه العناصر مادية أو بشرية وبذلك يمكن الاستعداد لكل المتطلبات .
4. يحدد التخطيط الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف من الوقت المحدد .
5. التخطيط ضرورة حتمية حتى يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل علي تلافيها - أو الاستعداد لها - قبل حدوثها .

(¹) سيد محمود الهواري ، مرجع سابق ، ص 113.

6. بدون التخطيط لا توجد رقابة ، لأنه ليس من الممكن التأكد إنما تم مطابق أو غير مطابق كما تريد إتمامه .¹

ثانياً: التنظيم :

تتفق النظريات والاجتهادات فيما يختص بالتنظيم الإداري علي أن تخطيط الأعمال يحتاج إلي تنظيم تترجم بواسطته الأهداف إلي أعمال وانجازات وتحاول المساهمة في تقديم ما يمكن معه تحقيق ذلك بأعلى مستوى من الكفاية. ويعني التنظيم الإداري في مضمونه العلمي والعملية أنه مرحلة تتبع التخطيط الإداري من اجل تنظيم العمل علي أساس تدفقه أثناء مرحلة تحويل الأهداف إلي انجازات مقررّة .وهذا يوضح أن هذه المرحلة هي تصميم هيكل إداري ديناميكي بموجبه يتحدد نوع الوظائف داخل الهيكل ، ونوعيه الأفراد الذين سيتكافئون مع هذه الوظائف ، من اجل الأهداف المرجوه خلال تعاون الأفراد داخل الهيكل التنظيمي وخلق جو خال من الصراعات الإنسانية التي يخلقها العمل والجماعات . ولعل أهم متطلبات التنظيم الإداري هو صهر كل الجهود داخل المنظمة وتنسيقها بدرجة تمنع أي احتكاك .

وقد نادت كل مدارس التنظيم الإداري المعاصرة إلي ضرورة وجود مبادئ أساسية لأي تنظيم يراد به - الفعالية - وبيدأ وجود أي تنظيم إداري بوجود مبادئ التنظيم الأساسية لتقسيم العمل إلي أجزاء في شكل وظائف ، ويتم توصيف هذه الوظائف وتقسيمها وتحديد علاقاتها التنظيمية ونطاق الإشراف فيها والتدرج والتسلسل الهرمي وتفويض السلطة وتحديد المسؤولية ووحدة الرئاسة والمسؤولية الثابتة ومسالك الإشراف المحدد - وسوف يتم تناول هذه المبادئ مفصلة في الجزء القادم - خلال المبادئ التنظيمية يمكن الاستفادة من تحديد مواصفات الوظيفة التي تعتبر نواه الهيكل التنظيمي لأي منظمة مهما كان نوعها وحجم نشاطها .

(¹) المرجع السابق ، ص ص 112،113.

فـتحـديـد الوـظـيـفـة وأعبائها بشكل واضح وتحديد المسؤوليات والسلطات ، يساعد في تحديد اختيار الأفراد الشاغلين للوظائف وتحديد معايير رقابية للأداء . وعلي حسب أعباء الوظيفة ودرجتها وأهميتها وخطورتها . تتحدد الأجور ويتحقق في ذلك عدة مبادئ مهمة لتجعل التنظيم فعالاً لمبادئ الوظيفة والتخصص والهدف ووحدة الرئاسة ونطاق الإشراف وخط السلطة والتسلسل الهرمي ، المركزية ، التوازن ، المرونة ، والتكلفة ، والرقابة .

وقد نجد أن كثيراً من هذه المبادئ عند سوء فهمها قد تتسبب في كثير من التعارضات التي تولد نتائج ذات اثر بالغ في تكوين الضغوط الإدارية .

عليه فإننا عندما ننظر إلي التنظيم الإداري نري انه ينبغي أن لا يكون مرتكزا أساساً علي الاختصاصات . لان التنظيم الفعال اكبر من ذلك بكثير ، وليس النظام الفعال هو الذي يقوم علي اللوائح الإدارية المنظمة له . ورسالة الهيكل التنظيمي هي الإيضاح الكامل للوظيفة وغرضها والنتائج التي تعكسها الوظيفة في إطار مستوي الكفاءة وقياسها ومدى المعلومات المتبادلة بين الوظائف والتي تساعد علي المتابعة وتحديد مناطق القصور ومعالجة ذلك ، والدفع إلي التحسين والتطوير والابتكار ولمزيد من التحسين .¹

ثالثاً التوجيه الإداري :

يعرف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية المختصة بإرشاد المرؤوسين وملاحظاتهم أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة .²

ويعرف بأنه توجيه العناصر البشرية في المنظمات إلي الطرق التي تكفل بها القيام بالعمل علي النحو المطلوب . وبهذا المعني فان التوجيه يكون أداة رئيسية في تحقيق التنظيم الضروري بين مختلف جوانب أداء الأنشطة وكذلك تدريب العاملين واستثارة الحافز لديهم نحو تحقيق أقصى طاقة للانجاز تسمح لهم بها ظروف العمل وإمكانياته³

(¹) محمد علي الطويل ، مرجع سابق ، ص ص 48-50.

(²) عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، ط2 ، (القاهرة : دار المعارف ، 1965م) ، ص161.

(³) إسماعيل صبري مقلد ، الإدارة العامة ، ط2،(دار المعارف بمصر ، 1973م) ، ص 230.

التوجيه يعني الإشراف والقيادة لجهود الأفراد نحو تحقيق الأعمال المطلوبة بالطريقة التي تريدها الإدارة والمطلوب من المشرف والموجه إتباعها وتوجيه جهود الأفراد والآلات والمعدات داخل العمل نحو اتجاه محدد ومرسوم ومرغوب فيه ومخطط له . ويرتكز التوجيه الإداري علي التوجيه والإشراف والتوجيه والقيادة.¹

رابعاً : الرقابة الإدارية :

يقول هنري فايول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وتهدف الرقابة بهذا إلي إظهار نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها. وتعرف بأنها قياس اداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها حتى تضمن أن أهداف المؤسسة والخطط التي وضعت لبلوغها قد تم تحقيقها .²

وظيفة الرقابة خاصة بالملاحظات حول عمليات التنفيذ، ومستوي مخرجات التخطيط والتنظيم والتوجيه وقياس النتائج بالمقارنة بما تم فعلا وكان مطلوباً إتمامه بمعايير ومحتوي الخطط المعدة والسياسات واللوائح والأوامر المعمول بها. ومن بعد المقارنة علي أساس موضوعي يتم تحديد مستويات الانحراف إيجاباً وسلباً ودراسة وكشف أسبابه واتخاذ ما يلزم معالجته ، واخذ كل النتائج في الحسبان عند إعادة التخطيط أو التنظيم أو أسلوب التوجيه و الإشراف والقيادة حتى لا يحدث أو يتكرر ما يحدث ووضع معايير كمية ونوعية ونقدية وزمنية لتحقيق رقابة تنتبأ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية . وأن تضع إستراتيجية لهذه لتكون أكثر فعالية وفورية لتعالج الأمور التي تحتاج لعلاج سريع ولا تسمح بتكرار أي خطأ مهما كان نوعه أو حجمه أثناء العمل ، حتى يمكن التحكم في اكتشاف الخطأ قبل حدوثه وان تكون هنالك رقابه تاريخية من اجل مراجعة الحدث قبل وقوعه . وأن تسعى دائماً وأبداً الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في دراسة كل المعلومات المرتدة التي تساهم في رفع الكفاءة والفعالية.³

(¹) محمد علي الطويل ،مرجع سابق ، ص 51.

(²) عبد الغفور يونس ، مرجع سابق ، ص 196.

(³) محمد علي الطويل ، مرجع سابق ، ص 57.

المبحث الثاني

مفهوم وتصنيفات المشكلات الإدارية

تمهيد:

يعد موضوع المشكلات الإدارية من المواضيع الهامة التي تترك الإدارة فالمشكلة الإدارية يمكن أن تكون عائقاً أمام ما تريد المنظمة تحقيقه وبالتالي هي وضع صعب ومعقد يواجه الإدارة وليس له حلاً واضحاً أو أنه موقفاً غير مريح به نقص ويحتاج الي استكمال او تنافر يحتاج جهود للعودة الي تناغم عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

مفهوم المشكلة

تعرف المشكلة لغوياً بأنها "الاختلاط والتشابه"¹

بعد تحديد ان هنالك مشكلة يجب تعريف المشكلة بوضوح ودقة فيمكن الا ينتج حل عن عدم التعريف الصحيح للمشكلة ، او ينتج حل غير صحيح ببساطة ، لذلك يجب شمول حدود المشكلة ودرجة تأثيرها علي وحدات التنظيم الاخري في تعريف المشكلة . ونظرا لشمول وجود المشكلة إن أهداف المنشأة لا تحقق بطريقة معينة ، فيجب تحديد أهداف التنظيم بوضوح . يساعد الهدف المحدد علي تركيز الانتباه علي المشكلة الفعلية .²

وتعريف المشكلة الحقيقية التي تواجهها مهم جداً ، فيما قد يبدو بالنسبة إليك مسألة صغيرة بسيطة قد تخفي حقلاً ضخماً مخفياً من المشاكل ينتظر التنقيب . من ناحية أخرى قد تظن انك تواجه مشاكل عملاقة يتبين فيما بعد أنها مشاكل عادية.³

(1) عبد العزيز محمد طارقجي، الاستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، ط2، (فلسطين: الجمعية الفلسطينية لحقوق الانسان، 2010م)، ص 16.

(2) برنارد تايلور الثالث ، تعريب سرور علي ابراهيم سرور ، مقدمة في علم الإدارة ، (الرياض : دار المريخ ، 2014م)، ص 3.

(3) كيت كينان ، اساليب حل المشكلات الادارية ، (الرياض :الدار العربية للعلوم ، 1996م) ، ص 16.

وعرفت بأنها "عبارة عن وضع صعب ومعقد يواجه الإنسان وليس له حل واضح وبسيط ويمكن أن تكون المشكلة عائقاً أمام ما نريد تحقيقه"¹

يتضح مما سبق أن التعريف السابق تناول مفهوم المشكلة من زاوية الموقف المعقد الذي ليس لديه حل واضح والذي يشكل عائقاً أمام تحقيق الهدف الاساسي الذي تسعى المنظمة الي تحقيقه من خلال مجابهة وحل كل مشكلة تنشأ عن موقف معين.

عرفت بأنها "موقف سئ به خلل ويحتاج تصحيح، أو أنه موقف غير مريح به نقص يحتاج إلي استكمال أو تنافر يحتاج جهود للعودة إلي التناغم أو أنه لغز يحتاج للحل أو ربما هو عدم ارتياح أو ألم يحتاج علاج لكن لكي يرتاح الشخص أو ترتاح الإدارة"² يتضح مما سبق أن هذا التعريف تناول المشكلة من منظور موقف سئ وبه خلل ويحتاج من الإدارة الي تصحيح هذا الخلل أو موقف غير مريح به قصور أو نقص ويحتاج الي تزالة هذا القصور أو النقص من خلال ايجاد بدائل الحل الممكنة لهذا النقص من قبل إدارة المنظمة.

تدور معاني " شكل " في اللغة علي الاختلاط والتشابه ، فالمشكلة في الصعوبات التي تواجه الشخص عند الانتقال من مرحلة إلي أخرى وهي أما تمنع الوصول أو تؤخره او تؤثر في نوعيته ، وهي حدث دائم متكرر مصاحب للأعمال ولا يكاد ينفك منه عمل قائم البتة ، لذلك يجب علي القائد ان يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث طبيعية"³

يتضح مما سبق أن هذا التعريف تناول المشكلة من منظور انها الصعوبة التي تواجه الشخص عند الانتقال من خطوة الي خطوة أو من مرحلة الي أخرى، فالمشكلات هي أحداث دائمة ومستمرة ومتكررة مصاحبة للأعمال تنشأ وتكرر يومياً.

(¹) برنارد تايلور الثالث، ترجمة سرور علي إبراهيم، مقدمة في علم الإدارة، (الرياض: دار المريخ للنشر، دت)، ص 1.

(²) أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007-2008م)، ص 20.

(³) سمير الشوكي، المعجم الاداري ، (عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع ، دت) ، ص 304.

المشكلات والظواهر:

يقصد بالظاهرة ما نراه بالعين أو نلمسه باليد أو ندركه بالإحساس ويلاحظ أن التشخيص للمشكلات يجب أن يبدأ بالتعرف علي هذه الظواهر وبالتالي إذا خدع الفرد في التفرقة بين الظواهر والتي تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة والأسباب التي تعد الداء والعلة الحقيقية والتي أدت إلي حدوث المشكلة فلاشك في انه يستطيع معالجه المشكلة.¹

يلاحظ الباحث أن تشخيص أي مشكلة يجب أن يبدأ بالتعرف علي الظواهر التي هي ما تراه أو تلمسه أو تحسه وبالتالي الظواهر هي ملاحظات تتكرر علي الفرد يومياً بتكرر الأحداث والمشاهدات.

مكونات المشكلة

هنالك عدة مكونات للمشكلة منها:²

1. المشكلة: الوضع الموجود وصفاً وأسباباً.
 2. الحل: الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه، الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي الي نتائج ايجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية، فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها، حاول دائماً التركيز علي الحل والخروج من صياغ ذهنية المشكلات حتي تحافظ علي الروح الايجابية ولا تقع غي مصيدة السلبية.
 3. الطريق من المشكلة للحل، آليات للتنفيذ.
- يتضح مما سبق أن مكونات المشكلة تتمثل في المشكلة نفسها والتي نشأة نتيجة لخلل معين أو قصور في النظام وهي تعكس الوضع الموجود وصفاً وأسباباً وبالتالي لا بد من وجود الحل المناسب للمشكلة أي وضع تصور منشود للحل وحصر ايجابياته وهنا يجب التركيز علي الحل وايجاد آليات تنفيذ الحل بالطريقة المناسبة والمثلي.

(¹) عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال (المنصورة: المكتبة المصرية بالمنصورة، 2001م) ص 63.

(²) عبد العزيز محمد طارقجي، مرجع سابق، ص 16.

مفهوم المشكلة الإدارية

تمثل المشكلة الإدارية معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية ويمكن النظر للمشكلة الإدارية علي أنها فجوة بين المستوي الانجاز المتوقع والانجاز المتوقع أو علي أنها انحراف في الأداء¹

يلاحظ الباحث ان هذا التعريف تناول المشكلة الادارية بأنها عائق يحول دون تحديد الأهداف المطلوبة وهذا يؤثر علي فعالية العملية الإدارية التي تبني علي تكامل جميع عناصرها لتحقيق الهدف المطلوب وبالتالي نتفادي الانحرافات والتي تؤثر سلباً علي عدم تحقيق الأهداف.

وعرفت بأنها "أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة تتجلي في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو أن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام"²

يتضح مما سبق ان الحالة التي يكون فيها النظام الإداري لا يتوافق مع الحالة المرغوب فيها هنا تحدث مشكلة وبالتالي تحول دون تحقيق الإدارية لاهدافها المنشودة ويتجلي هذا في تعطل الجهاز الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه.

وعرفت أيضاً بأنها "الشعور والاحساس بوجود صعوبة لا بد من تخطيها أو عقبة لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف أو يمكن القول بأنها اصطدام بواقع لا نريده"³.

أسباب المشكلات الادارية:

تشكل النظم المعقده الطبيعية والاجتماعية والتقنيه موضوع الادارة ،وهي نظم مركبه وديناميكيه ،مفتوحه وعشوائيه علي الغالب تعمل تحت تأثير عواملها ومتغيراتها

(¹) برنارد تايلور الثالث، مرجع سابق، ص 1.

(²) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، (دمشق: جادة خورشيد، 2005م)، ص 11.

(³) 201512/3/الساعة 4 عصرأ. [http .www. kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)

الداخليه(عناصر ،علاقات،وظائف واهداف النظام) وخارجيه-بيئه (مدخلات:موارد ماديه وبشريه ومخرجات:منتجات وخدمات، تاثيرات ماديه واجتماعيه ،سوق...الخ).
في حال حدوث اي تاثير سلبي لهذه العوامل علي عمل النظام لجهة الاخلال في التوازن الداخلي اوالخارجي للنظام وبالتالي اضعاف قدرته علي تحقيق اهدافه ، تقع المشكله.

ويشكل عام يعود وقوع المشكله الي اسباب عديده تتبع من خصائص المشكله من جهه واداء النظام الاداري وتاثيرات البيئه ، نورد فيمايلي اهمها:¹

1. تعدد الاهداف وتعارضها:

يسغي اي نظام لتحقيق عدة اهداف في ان واحد، وعلي الغالب تكون هذه الاهداف متشابكه ومتعارضه افقيا اوعموديا بعلاقات سببيه سلبيه واحيانا تكون متناقضه، علي متخذ القرار ان يوفق بين هذه الاهداف او ان ينحاز الي هدف دون اخر ، وهذا مايضفي صعوبه كبيره علي حل المشكله واتخاذ قرار.

2. محدودية الموارد المتاحة:

يحتاج حل اي مشكله الي توظيف موارد بشريه او ماديه بكميات وكيفيات معينه، تخضع جميع انواع الموارد الي قانون الندره، الذي يقضي بالمحدوده النسبيه لها قياسا الي مستويات الاشباع المطلوبه وغير المحدوده، وتظهر مشكله في اتخاذ القرار ويواجه فيها متخذ القرار صعوبه في التوفيق بين محدودية الموارد والتي تتلخص في كيفية توزيع الموارد علي اوجه الاستخدام المختلفه لحل المشكله وتحقيق اقصي انتفاع ممكن من توظيفها.

3. التركيبيه:

غالبا ماتكون المشكله نتيجته لتفاعل عوامل عديده متداخله او متوازنه، متزامنه او متلاحقه ، يصعب تفكيكها وحصرها ممايودي الي اهمال بعضها احيانا، او التعامل في انمعا احيانا اخري. ويمكن ان تكون المشكله نتيجته لغدة مشكلات ثانوية -سببيه

(¹) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص ص 12-13.

يتطلب حلها الي التمييز بينها وبين المشكله الرئيسيه وبين كل مشكله واسبابها واعراضها.

1. الغموض النسبي:

تتصف غالبية متغيرات المشكله المتمثله في عواملها النسبيه ،بالعشوائيه والديناميكيه وذلك نتيجة لظروف موضوعيه وذاتيه،تتجلى الظروف الموضوعيه في التغيير العشوائى لمؤشرات الظاهره - المشكله ،تحت تاثير تفاعلات الضروره والصدفه ، الانتظام واللاانتظام، علاقات التغذية الاسترجاعيه السلبيه والايجابيه وغيرها، في ظروف زمانيه ومكانيه داخلية وخارجيه متغيره باستمرار.

5. المحدودية النسبية للمعرفة:

المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر الي مستجدات ومتطلبات العمل الاداري وعلي الخصوص تحليل المشكلات واتخاذ القرارات تتجلى هذه المحدودية بشكل أساسي في:

- أ. ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.
- ب. الإرتياب وعدم التأكد للطابع الاحصائي- الاحتمالي والديناميكي لسلوكيات الظواهر الادارية وعلي الخصوص متغيرات المشكله الإدارية وقيود القرار الإداري وأهدافه.
- ت. قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية عن تلبية حاجة متخذ القرار في تشخيص وتحليل المشكلات وصنع واتخاذ القرار.
- ث. مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذ القرار.

وهناك مجموعة من الأخطاء يقع فيها المديرون تكون من أسباب المشكلات الإدارية ولتغيير وتجدد علم الإدارة فإننا عندما تظهر مشكله إدارية يظهر موقف جديد ينطوي على إمكانيات الوقوع في مجموعة جديدة تماما في الأخطاء والمشاكل وسنستعرض من خلال هذا البحث جملة في الأخطاء والتي تعتبر أسباب رئيسية للمشاكل الإدارية وتتمثل في الأخطاء التعامل مع العاملين مثل إثارة المنافسة بين العاملين وإظهار المحابة على غير أساس الأداء والاستمرار في التعامل كترحيل مع الأفراد الذين أصبحت تديرهم وكذلك التعامل مع أداء المهام الإضافية باعتباره واجبا على الموظفين وليس أمر يستحق الشكر والتقدير وكذلك توجيه النقد بلا مجاملة

والحديث عن المسائل الشخصية لأي موظف مع الآخرين وعدم تشجيع العاملين على تحسين مهاراتهم والتمسك بالموظفين عندما يديرون الرحيل.¹

■ أخطاء في التعامل مع الأداء:

تتمثل في عدم وضوح الأهداف وتوجيه المدح دون معرفة الحقائق وعدم السماح للموظفين بالخطأ والتعلم منه ونقص التقييم المستمر وعدم اكتساب الحافز من المنافسة الشريفة مع المجموعات الأخرى.

■ أخطاء في تفويض المهام:

وتتمثل في تفويض المهام لنفس الموظفين باستمرار والاستثمار بالأعمال التي تشتمل على أكبر قدر في التحدي وكذلك التفويض بلا ضابط والسماح للموظفين بالقوى بان المهمة ليست من وظيفتهم.

■ أخطاء التعامل مع العملاء:-

وتتمثل في تجاهي العملاء والإصرار على معاملة جميع العملاء بنفس الأسلوب وعدم إدراك الحاجات المتغيرة للعملاء.

■ أخطاء في نقل المعلومات:

وتتمثل في حجب المعلومات من المجموعة وتقديم معلومات غير كاملة لها وعدم إحاطة الموظفين علما بجوانب الصورة الكبيرة وعدم نقل المعلومات للمديرين.

■ أخطاء في استخدام التكنولوجيا:

وتتمثل في مقاومة التقنيات الجيدة والحصول على التكنولوجيا حبا فيها وفرض قيود على استخدام الموظفين للتكنولوجيا.

■ أخطاء في مهارات الإدارة الأساسية:

وتتمثل عدم المحافظة كلمتك والتركيز على الأخطاء وليس الاستفادة منها وإقامة جو يخلو من الثقة وعدم تدريب الموظفين وتمييزهم.

(¹) ماري البريت وكلاي كار، 101 من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها، (الرياض ، مكتبة جرير، 1997م)، ص ص 19-22.

واقع المشكلات الادارية

المادة المجمعة تشير إلى ، أن السبب الرئيسي وراء المشكلات التي تعاني منها الإدارة يكمن بالطريقة اليدوية المتبعة في انجاز المعاملات بحد ذاته ، ومن هذا المنطلق تشكل نظم المعلومات الإدارية وغيرها من مظاهر تكنولوجيا المعلومات الأداة الفعالة للقضاء علي هذه المشكلات وهي :

مشكلات تتعلق بالأعمال المكتبية :

المكاتب الورقية :

إن أهم ما ينتج عن اعتماد منظمات الإدارة علي المكاتب الورقية هو كثرة الأوراق والنماذج والسجلات وتعدد المراحل اللازمة لانجاز المعاملات وتقديم الخدمات للمواطنين ويتمخض عن ذلك ما يلي :

1.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 لآخري . الأمر الذي يؤدي إلي عدم الشعور بالرضا نتيجة ضياع وقت المراجعين في أعمال روتينية غير ضرورية.¹

2.حدوث أخطاء في تخزين البيانات نتيجة اعتماد الأسلوب اليدوي كتكرار رقم المعاملة أو الخطأ بتسجيل التاريخ وبالتالي سنحصل علي معلومات متناقضة تستلزم إجراءات إضافية لإعادة تدقيقها وتصحيحها وتتطلب وقتا إضافيا من المراجعين ويجب الإشارة ألي نظم المعلومات الإدارية تساهم في تقليل الأخطاء من خلال وجود حقول محددة لا تسمح بإدخال البيانات الخاطئة كحقل رقم المعاملة الذي لا يسمح بإدخال رقم متكرر ويفرض تغير الرقم الخاطيء.²

3. الحاجة إلي تخصيص أرشيف ينطوي علي مساحات واسعة لحفظ الكم الهائل من السجلات والأوراق التي تكون عرضة لمخاطر التلف والضياع فضلا عن الحاجة إلي هدر وقت وجهد كبيرين للبحث عن المعاملات بين الأكداس المتراكمة في الخزائن

(¹) محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، الأعمال في عصر التكنولوجيا،(الإسكندرية: دار الجامعة، 2004م)، ص 93.

(²) محمود عنبر، انتقال نظم المعلومات لعصر الاتصالات، (دمشق: مجلة الحاسوب والتقنيات ، العدد 81، 1999م)، ص 15.

والرفوف . في حين قد تقتصر قاعدة البيانات علي عدة حواسيب تشغل مساحة لا تتعدى بضعة أمتار وتضمن سلامة المعاملات والوصول إليها بأسرع وقت ممكن.¹

الروتين وما ينتج عنه من صور الفساد الإداري :

إن كلمة روتين (routine) هي كلمة فرنسية الأصل مشتقة من route أي الطريق والمعني اللغوي هو (السير بطريق معتادة ونسق عفوي متكرر) أما المدلول التطبيقي لهذه الكلمة في الأعمال الحكومية فهي الشكليات التي يجب توافرها في المعاملة الرسمية والمرات التي يجب أن تجتازها قبل أن تصل لنهايتها.²

والروتين ليس مرضا 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 إتباعها لإتمام المعاملات لكن في حال التقيد الشديد بالقوانين وتعدد الإجراءات وارتباطها ارتباطا زائدا بعدد كبير من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي فان الروتين يصبح مرضا من أمراض الإدارة.³

ويكن القول بان تمسك الموظف حرفيه القواعد القانونية إلي ابعد حد إنما يعود لأحد سببين :

إما لكي يخلي نفسه تماما من المسؤولية خوفا من العقاب أو أن يحصل علي بعض المكاسب الشخصية من المراجعين وفي كلتا الحالتين فان ذلك يكون مبعثا لظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري منها:⁴

- 1.الواسطة التي تساعد علي تخطي الحواجز واختصار الجهود .
- 2.إضافة إلي الرشوة التي انتشرت علي نطاق واسع داخل المنظمات العامة .
- 3.ويعتبر معقب المعاملات من أهم صور الفساد الإداري وأكثرها انتشارا خاصة بالقرب من منظمات الإدارة . وهو شخص ملم بمراحل واجراءات العمل ومقابل مبلغ من المال

(¹) محمد علي الزعيم، الروتين أو معوقات الإدارة، (دمشق: مطبوعات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1971م)، ص 143.

(²) المرجع السابق، ص 148.

(³) عادل حسن ومصطفى زهير، الإدارة العامة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1978م)، ص ص 191-192.

(⁴) محمد علي الزعيم، مرجع سابق، ص ص 134-136.

يتابع المعاملة يدويا مما يسرع انتقالها من مرحلة إلي أخرى ويساعد علي انجازها بوقت اقصر .

وليس هناك ادني شك من أن نظم المعلومات الإدارية تساعد عبر شبكات الاتصال باختصار تعقيد الإجراءات الروتينية الأمر الذي يمكن من التخلص من مظاهر الفساد الإداري المختلفة.¹

القصور في استخدام الحواسيب وتطبيقها :

دأبت المنظمات خلال السنوات القليلة الماضية علي إنفاق مبالغ ضخمة للحصول علي الحواسيب والبرمجيات المتطورة والتي باتت متوفرة في عدد كبير من مكاتب موظفيها .

ومع ذلك فان عدد الحواسيب لا يمكن أن يشكل بمفرده مؤشرا علي فعالية استخدامها إذ إن الاستفادة من هذه الحواسيب بقيت محصورة في معالجة الكلمات والسكرتارية والأرشفيف . وبعض عمليات التدريب والتعليم لممارسة أعمال الإحصاء والمحاسبة والرواتب والأجور، كما بقيت معظم عمليات تدوين وتناقل المعلومات بين جهات العمل المختلفة تتم بشكل ورقي. وبالتالي فان الاستخدام الحالي للحواسيب وتطبيقاتها في منظمة الإدارة لم يؤد من جهة إلي أكثر من مجرد أتمتة الأساليب القديمة في العمل ولم يصل من جهة أخرى إلي الاستفادة المعقولة من الإمكانيات الكبيرة لهذه التكنولوجيا وتشغيلها بالشكل الاقتصادي المطلوب . وبهذا أصبحت منظمتا العامة مستلهما جيدا ومستخدما سيئا في عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم.²

والعجيب أن القصور باستخدام الحواسيب ليس ناجما عن الافتقار للأموال والإمكانيات المادية بقدر ما هو قصور في التخطيط وإتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات من خلال القيام بدراسة الجدوى الفنية والاقتصادية.

(¹) محمود عنبر، مرجع سابق، ص 16.

(²) محمد نور برهان، استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 299، 1985م)، ص 39.

ولقد أشارت معظم الدراسات والبحوث المتعلقة بتزويد استخدام الحواسيب إلي أهمية التخطيط في هذا المجال ¹.

مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي :

التنظيم الهرمي :

في الواقع يشكل التنظيم الهرمي وسيلة تنظيمية تحقق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس وتجعل هذه العلاقة متماسكة حتى في اكبر المنظمات وبذلك يعمل الجهاز الكبير كوحدة واحدة وهو يقوم علي عدة مبادئ إدارية أهمها:²

1. مبدأ نطاق الإشراف : أي توجيه وقيادة عدد محدد من المرؤوسين .
2. مبدأ وحدة الأمر : أي ألا يكون المرؤوس تابعا لأكثر من رئيس واحد منعا لتعارض الأوامر والتعليمات الصادرة .

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

بناء علي ذلك تصدر الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية الاعلي إلي الادني في مقابل انتقال ردود الأفعال، والنصائح والتعليمات من المستوي الادني إلي الاعلي.³ وبالنظر إلي تعدد المستويات الإدارية بغية تضيق نطاق الإشراف والمركزية في اتخاذ القرارات إلي جانب الاعتماد المطلق علي الأوراق والتقارير المكتوبة فان ذلك يتطلب وقتا طويلا لنقل الأوامر والتعليمات. كما نجد إن الإدارة العليا تتمتع بسلطات واسعة ومسؤوليات ضيقة في حين تكون المستويات الدنيا مسئولة فقط عن تنفيذ الأمر والالتزام بالقوانين حيث يفقد الكثير من الموظفين المبادأة في اتخاذ القرارات ويصبح تصرف الشخص بإيعاز من نفسه عرضة للنقد والمحاسبة من قبل المدراء.

(¹) نادر أويشيخة، استخدام تكنولوجيا الحاسب الالكتروني في التنمية، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد 43، 1978م)، ص 78.

(²) عبد الله طلبة، الإدارة العامة، (دمشق: جامعة دمشق، 1984م)، ص 430.

(³) عمر وصفي عقيري، فلسفة الإدارة، (حلب: منشورات جامعة حلب، 2001م)، ص 113.

عند ذلك يصبح التنظيم الهرمي احد المشكلات التي تعرقل عمل المنظمات الأمر الذي يستدعي إحداث تغييرات جذرية تشكل ضرورة حتمية لإدخال نظم المعلومات الإدارية، وتحقيق الفاعلية في استخدامها بحيث يقود ذلك إلي التنظيم الشبكي المسطح. الذي يتصف بعدد اقل من المستويات الإدارية ، ومن الموظفين الذين يعملون كفريق عمل ويتمتعون بسلطات اكبر من اتخاذ القرارات وبالتالي يتسع نطاق الإشراف بما يمكن المدراء من توجيه ورقابة عدد اكبر من الموظفين المنتشرين في مواقع جغرافية متباعدة.¹

قصور الرقابة وعدم فاعليتها :

تعتبر الرقابة إلي جانب باقي الوظائف الاخرى من تخطيط وتنظيم وتنسيق احدي عناصر العملية الإدارية وتهدف إلي التعرف علي المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر علي كفاءته ومعرفة أسبابها وعلاجها كما تسعي إلي اكتشاف الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون لمحاسبتهم عنها أو التأكد من مدي التزامهم بالنزاهة والأمانة .

ومن أهم وسائل الرقابة لدي منظمات الإدارة ما يلي:²

1.الملاحظة المباشرة : من خلال قيام المديرين بالجولات الميدانية للاطلاع علي مدي الالتزام بالعمل وكميته ونوعيته ولكن هذه الجولات تكون قليلة وغير دورية نظرا لكونها تستغرق وقتا طويلا علي حساب القرارات والموضوعات الهامة كما تقتصر الجولات علي بعض الأقسام أو الموظفين مما لا يعطي صورة واقعية عن مجالات العمل المختلفة.

2. التقارير: التي إما أن تكون شفوية تتميز بالسرعة والشمول ولكنها لا تسجل الحقائق كتابة بالتالي لا يمكن الرجوع إليها عند الضرورة . وإما أن تكون كتابية ورقية يسهل تزويرها وقد تستغرق مع تعدد المستويات الإدارية الهرمية وقتا طويلا للوصول إلي الإدارة العليا مما يؤدي إلي التأخر في اتخاذ القرارات التصحيحية.

(¹) ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)، ص 173.

(²) محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، (بنغازي: جامعة قاري بونس، 1990م)، ص ص 229-232.

ومن أهم جوانب قصور الرقابة في منظماتنا هو الاعتماد علي 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 فضلا الالتزام بمواعيد العمل، إذ يمكن من خلال العلاقات الشخصية أن يقوم أي موظف بالتوقيع نيابة عن الآخر فضلا عن إمكانية تزويرها بسهولة بالإضافة إلي غياب المعايير الواضحة لقياس كفاءة العمل الإداري والتأكد من قيام الموظفين بإعمالهم علي أكمل وجه وعدم إضاعة الأوقات بالزيارات وتبادل الأحاديث الخاصة علي حساب معاملات المراجعين.

وفي ظل عصور تكنولوجيا المعلومات فإنه يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن تساعد علي تسهيل عملية الرقابة ومتابعة الأنشطة الإدارية والإنتاجية المختلفة. من خلال وجود أجهزة خاصة تعتمد علي البصمات الشخصية لمراقبة الدوام والكاميرات الفيديوية إضافة إلي شبكات الانترنت التي تمكن من تحقيق رقابة مباشرة علي عمل الموظفين، كما تساعد علي تفعيل الرقابة الشعبية من خلال فتح باب الاعتراضات ووضع الخدمات علي الويب.¹

مشكلات تتعلق بالاتصالات التنظيمية :

تنطوي وظيفة الاتصال علي تدفق المعلومات إلي مراكز اتخاذ القرار من داخل وخارج المنظمة وهي الوسيلة الرئيسية لربط مكونات أجزاء المنظمة كما أنها أداة تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة المحيطة وما يطرأ عليها من تغييرات بواسطتها يتم تعديل وتغيير السلوك التنظيمي.

ألا أن وسائل الاتصالات لدي منظماتنا بقيت تعتمد علي نقل وتبادل الأوراق عن طريق البريد العادي الذي يحتاج إلي عدد كبير من المراسلين ويستغرق وقتا طويلا إلي التأخير في حل المشكلات واتخاذ القرارات في عالم يتسم بالتغيير والسرعة.

أما اليوم فإن الاتصالات داخل المنظمات تبني علي اساس تداول النسخة اللأورقية من خلال شبكات الاتصالات الالكترونية وتعتبر الشبكة المحلية من أهم هذه الشبكات

(¹) عبد الرضي حسن الشواف ويوسف حسن الزلزلة، تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة، (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الأول، 2000م)، ص 104.

وهي عبارة عن مجموعة أجهزة طرفية موصول بعضها ببعض ضمن حدود جغرافية ضيقة في مبني أو عدة مباني متقاربة، وتسمح بادخال البيانات ومعالجتها وتبادلها بين مراكز العمل المختلفة وبذلك يصبح في الامكان عرض البيانات بشكل الكتروني بدلاً من المخرجات الورقية المطبوعة.¹

مصادر مشكلات الضغوط الإدارية :

تتولد مشكلات الضغوط الإدارية نتيجة عمليات التشغيل ودور النظام الإداري المعمول به وتصميم الهيكل الإداري ونوعية الأفراد داخل العمل . وهذه المكونات هي التي تخلق الصراعات والقلق داخل العمل وينتج عنها الكثير من دوافع هذه الضغوط . فأفراد الإدارة القائمون باداء الوظائف هم في كثير من الأحيان سبباً في خلق الضغوط الإدارية نتيجة الفساد الإداري الذي يمارس وتحكم المصلحة الشخصية لأفراد الإدارة والاستخدام السيئ للمال والموارد الاخرى وشيوع الرشوة والمحسوبية وعدم توزيع القوي العاملة بعالة علي العمل .ومن جهة أخرى انعكاس سلوك أفراد الإدارة في تجنب المسؤولية والهروب من المواقف الصعبة وتفسير القواعد واللوائح حسب ما يريده أفراد الإدارة في كل موقف بالإضافة لمقاومة التغيير الذي قد يضر بمصالح أفراد الإدارة مما يخلق العداة المستحكميين الأفراد والإدارة ويتم الصراع والتحدي وخلافه .

ويضاف إلي ذلك المشكلات التي تحدث داخل العمل وإثناء العمليات في خطوط سير العمل وتنفيذ التعليمات والخضوع للوائح والقوانين وخاصة عندما تتضافر سلبيات المراحل التشغيلية وتطبيق اللوائح علي الأفراد ويصبح جو العمل قاسياً . وعندئذ تتولد وتتكاثر المشاحنات العمالية وينتج القلق والتوتر . وهنا تدخل ضغوط التنظيمات العمالية المختلفة ويصبح النظام الإداري نفسه سبباً مباشراً في خلق المشكلات التي تدعو ألي ظهور الضغوط علي الإدارة وينعكس ذلك في ضعف الإنتاج وضعف التوزيع وقله العائدات .

(¹) إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: مؤسسة وراق، 2002م)، ص ص 155-157.

وتزداد الضغوط الإدارية عندما يكون الهيكل الإداري والذي يضم كل الوظائف وكل أفراد العمل جامداً لا يتناسب مع المتغيرات المصاحبة لعوامل الإنتاج . وعندئذ يحدث انقسام بين الوظيفة وشاغلها حيث يصعب علي الفرد الترقى في تحمل أهدافه ومسئوليته . ويحدث في الهيكل الإداري في مثل هذه الظروف البطالة المقنعة وزعزعة الثقة في مصداقية الإدارة والمشروع ككل .

والمشكلات النابعة من أفراد الإدارة والهيكل الإداري تتبعها مشكلات أخرى سببها أفراد داخل العمل . فهم لهم مطالب ورغبات وحاجات متنوعة مفروضة عليهم لا بد من إشباعها . وعدم إشباع أي من هذه المطالب يخلق مصدراً جديداً من قلق الأفراد داخل العمل .

ويقود ذلك إلي عدم الرضا وانخفاض درجة الحماس والطموحات وبالتالي كراهية العمل وعدم الانتظام فيه .

* والمنظمة الاقتصادية كشخصية اعتبارية لا تتجو من آثار الضغوط الواردة إليها من خارج العمل في المؤسسات الأخرى الخارجية ذات العلاقة ولا تخرج عن نظام النظم في نشاط المنظمة . واثار الإعلام الرسمي وغير الرسمي في مسارات أعمال المنظمة كلها لها آثار بارزة في خلق مشكلات متعددة ومختلفة الأبعاد والجوانب ومختلفة التأثير أيضا¹.

تصنيفات المشكلات الإدارية : (2)

التصنيف الأول: حسب منظور وظيفي في عملية الإدارة ذاتها:

1. الأهداف المطلوب تحقيقها والمعايير الواجب الالتزام بها .
2. السياسات العامة والتشغيلية المرشدة للتنفيذ .
3. الإجراءات الواجب إتباعها في تنفيذ مختلف العمليات .
4. رصد الاعتماد أو الموازنات التخطيطية.
5. برامج العمل والجدول الزمنية والواجب الالتزام بها .

(¹) محمد علي احمد الطويل ، الإدارة المعاصرة ، (ليبيا : دار الفرجاني ، 1997م) ، ص 179 .

(²) محمد الصيرفي، الحل الإبتكاري للمشكلات، (: مؤسسة جورس الدولية، 2007م)، ص 63

6. طرق تقسيم العمل في وحدات إدارية .
7. نطاق الإشراف لكل مدير وحجم الهرم .
8. مسؤوليات كل منصب بالنسبة للنتائج المتوقعة منها .
9. نوع وطبيعة العلاقات "هيداركية" أو "عضوية"
10. اختيار المديرين وكيفية تعويضهم وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم وفصلهم .
11. أساليب التحفيز .
12. النمط التقليدي الملائم (1).
13. المعايير الرقابية.
14. تقارير المتابعة شكلها ومواعيدها .
15. نمط تشخيص المشكل وعلاجها (نمط القدرات ذاتها)
في عملية إدارة الموارد البشرية :

1. مصادر الحصول علي الموظفين والعمال.
2. طرق الاختيار وإجراءات التعيين .
3. برمج تعريف العامين بالمنطقة .
4. كيفية تدريب الموظفين والعمال.
5. أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها في مجموعات.
6. أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات المادية
7. طرق الترقية بالتقدمية بالاختيار، بالاختبار.
8. الإجازات المسموح بها .
9. كيفية معالجة الشكاوى والإضرابات والتخريب والتأخير والغياب .
10. حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجه ترك الخدمة.
11. علاقة المشروعات بالنقابات العمالية أو المؤسسات العملية.

(1) المرجع السابق، ص ص 65-68 .

في عملية إدارة الأعمال:

1. المركزية أو اللامركزية في إتمام الخدمات المكتبية.
2. طبع النماذج أو شراؤها جاهزة.
3. أسس الفهرسة لحفظ الأوراق والمستندات .
4. المشاكل الخاصة بالخطابات الواردة والصادرة.
5. مشاكل الصيانة والنظافة.

التصنيف الثاني: حسب منظور الحل: (1)

المشكلات من منظور الحل أشكال وأنواع ودرجات يمكننا تصنيف خمسة أنواع منها:

1. المشكلة ذات الحل الواحد:

يرى الكثيرون أن المشكلة ذات الحل الواحد ليست مشكلة أصلاً فليست هنالك بدائل هناك تقييم وليس هناك اختيار بين البدائل.

2. المشكلة ذات الحل غير المتوقعة:

ومثال ذلك من يذهب إلي منزل ويعثر علي احد بالمنزل ويحاول العثور علي المفتاح وعندها يأتي أحد من أفراد الأسره يكشف أن المفتاح تحت الدراسة الموضوعه أمام الباب انه يصرخ عادة ياه لم أكن أتصور أن المفتاح (الحل) إمامي بهذه البساطة .

3. مشكلة خبيثة :

وهي التي لا يمكن إثبات صحة حلها إلا بعد تنفيذها (مثل الجسر الذي لا يمكن إثبات قدراته علي التحمل بعد المرور عليه) .

4. مشكلة مفرغة خبيثة:

هذا النوع من المشكلات المعقدة التي تحوى بشر وسلوكيات وعلاقات وتبدو حلولها واضحة ولكن غالباً حلولها خلق مشكلات اكبر من المشكلة الأصلية.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 69 .

5. مشكلة معالمها غير واضحة:

وهذه تتطلب حلول إبداعية.

يتضح مما سبق ان المشكلة الادارية هي تعطيل في وظائف النظام وبالتالي تؤدي الي عدم تحقيق الهدف المنشود الذي تسعى المنظمة الي تحقيقه من خلال تكامل عمليات المعالجة ولذلك ينبغي علي المنظمة ان تكون لديها ادارة خاصة لحل المشكلات تسمى بادارة الازمات وذلك لان المشاكل متجدده بتجدد الاحداث.

المبحث الثالث

أنواع وأساليب حل المشكلات الإدارية

تمهيد :

من أبرز وأهم أساليب قواعد حل المشكلات وضرورة جمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرار بالإجماع وعرض الحل أمام الإدارة وتنفيذ الحل وعليه تشتمل الإستراتيجية الممثلة لحل المشكلات علي تحديد المشكلة ، تعريف المشكلة والتطرق الي النتائج.

مفهوم حل المشكئة

هو عبارة عن تعديل الموقف الحالي أو علاج الانحراف أو العبور من الموقف الحالي إلي ما يجب أن يكون أو الوصول إلي وضع مرغوب أو تحقيق التوازن في الموقف ويجب التمييز هنا بين القرار واتخاذ القرار¹

ويعرف بأنه "مجموعة الاجراءات التي تهدف الي نقل النظام من حالة القصور عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه الي حالة تمكنه من تحقيق ذلك. إن نقل النظام من حالة راهنة الي أخرى يتطلب فعلاً مناسباً. وفي الوقت الذي تتعدد فيه بدائل الفعل الممكنة تتعدد بدائل الحل الممكنة، لذلك كان لا بد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة واختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية"²

يتضح مما سبق أن القرار هو مفاضلة بين بديلين أو شيئين وفي الوقت الذي تتعدد فيه بدائل الحل نستخدم مجموعة من الإجراءات التي تهدف الي نقل النظام من حالة القصور عن القيام بوظائفه الي حالة أفضل وتحقيق أهدافه.

ويعد بحل المشكلة أنها "مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها والمهارات التي إكتسبها في التقلب علي موقفٍ جدي"³

(¹) أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007-2008م)، ص 21.

(²) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص 11.

(³) . http . www . kenanaonline . com

خطوات حل المشكلات

1. جمع البيانات والمعلومات والحقائق حول المشكلة:

حيث أنه لمعرفة مظاهر أو أعراض المشكلة لا بد من توافر قدر مناسب من البيانات والمعلومات اللازمة وأخذ في الاعتبار الاقتصاد في الوقت والجهد.

ويتم جمع البيانات والمعلومات والحقائق في ضوء دراسة الظروف المحيطة لكل أنشطة المنظمة أو المشروع (إنتاج تسويق وغيرها) من خلال طرح العديد من التساؤلات حول المشكلة موضوع الدراسة والتحليل وتتضمن هذه الخطوة أيضاً تنقية البيانات من حيث تصحيح الأخطاء في البيانات أو استبعاد البيانات غير المتعلقة بالمشكلة محل البحث.

2. الكشف عن مظاهر المشكلة

وهي مجموعة المظاهر والأعراض التي تتبني من الانحراف عن المعيار السائد أو مجريات الأمور وحتى يمكن معرفة هذه الأعراض لا بد من توفر كم معين من البيانات والمعلومات والحقائق، والأهم هو وصف المظاهر والأعراض من خلال تحديد الفرق بين ما كان يجب أن يحدث (ما يجب أن يكون) وما حدث فعلاً (ما هو قائم).

3. تحليل مظاهر المشكلة

وهو يؤدي إلي تحديد ملامح وأعراض المشكلة من خلال الإجابة عن ما إذا كانت الانحرافات عما كان متوقفاً تمثل تهديداً أو أملاً بالنسبة للمنظمة، وأبعاد هذا التهديد أو الأمل وما هو العائد من النجاح في حالة الحل، وما هي الموارد التي تتأثر إيجاباً أو سلباً بالنجاح أو الفشل في الحل المرتقب والهدف النهائي لتحليل مظاهر المشكلة هو فصل أعراض المشكلة عن أسبابها.

وتتوقف درجة نجاح الحل علي مدي الالتزام بخطوات ومراحل الأسلوب أو التفكير العلمي في حل المشكلات، حيث تبني كل خطوة أو مرحلة علي الخطوة أو المرحلة السابقة لها وبالتالي يمكن أن ننظر للأسلوب العلمي لحل المشكلة كعملية لها مسار معين بين نقطتي بداية ونهاية، ومن ثم يمكن تقسيمه إلي خطوات أو مراحل متتابعة

لذلك قد تزي بعض التقسيمات تضم عدد أكثر أو اقل من الخطوات أو المراحل ولكنها
عموماً تغطي ذلك المسار.¹

فيما يري كاتب آخر بأن خطوات حل المشكلة تتمثل في:²

1. تعريف المشكلة وتمييزها: المشكلة المعرفة جيداً هي نصف محلولة.
2. تحليل المشكلة: أسبابها، ماذا نريد؟ هل تؤثر علي أهدافنا؟
3. إعداد قائمة بالحلول (طريقة العصف الذهني): تقوم طريقة العصف الذهني علي مبادئ الحرية في طرح الأفكار، يمكن البناء علي فكرة مطروحة، عرض الأفكار بدون نقد، الكم الكثير يولد الكيف المتميز، ثم تمحص الأفكار ويحذف المكرر ويختار المناسب منها ويقارن بينها.
4. تقييم الحلول (حسب المعايير): الملائمة وتشمل المهارات المطلوبة والموارد البشرية والمادية، التكلفة، المخاطر.
5. تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار: الايجابيات والسلبيات (النوع لا العدد) الإجماع الحقيقي، التصويت (بنوعية: إما اختيار حل واحد أو تقييم جميع الحلول من 10 مثلاً وجمع قيم كل حل والأكثر قيمة هو المناسب).
6. وضع خطة للتنفيذ: لأنه إحداث تغيير، توقع المخاطر ثم حاول منعها أو تقليلها، ناقش الأفراد التنفيذيين فلا بد من القناعة والوضوح والاستعداد النفسي وبين لهم منافع القرار ومضار عدمه.
7. المتابعة والتقييم: تابع لتنفيذ ولاحظ مؤشرات النجاح أو الفشل، أعترف بالقرار السيئ: عند الحاجة الدائمة للقرار أجعله سياسة، تأكد من انتهاء المشكلة واتخذ خطوات وقائية لمنع تكرارها، أكتب تقريراً مفصلاً لرئيسك.
8. تقييم النتائج: تعتمد مرحلة التنفيذ علي المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية:

هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة التوقيتات المتوقعة وبالكيف المطلوب؟

(¹) محمود أمين زويل ،مرجع سابق، ص 59.

(²) برنارد تايلور الثالث، مرجع سابق، ص 5.

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء.
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

أساليب حل المشكلات :

ان ابرز واهم أساليب وقواعد حل المشكلات بالنسبة لحلقة الجودة تتمثل في التالي:

1. العصف الذهني .
2. تحليل السبب والأثر .
3. جمع البيانات .
4. تحليل البيانات .
5. مبدأ باريتو " من الطبيعي ان تتركز مصادر المنظمة علي جزء بسيط نسبياً من مشروعاتها " .
6. اتخاذ القرار بالإجماع .
7. عرض الحل أمام الإدارة .
8. تنفيذ الحل ¹.

وفيما يري أحد الكتاب بأن هنالك خمسة مراحل تشتمل عليها الإستراتيجية المثلي لحل المشاكل وهي:²

1. **تحديد المشكلة:** يتطلب الحل الناجح لمشكلة ما معرفة متى وجدت هذه المشكلة، أن المشاكل لا تظهر بوضوح دائماً، فعندما يشعر الناس بأنهم في وضع غير مريح، ويعانون من إرباك فكري، أو أن لديهم تساؤلات عديدة لا يجدون إجابات عليها، فعندها غالباً ما تكون هنالك مشكلة.

(¹) وليام ل . مور ، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي ، **حلقات الجودة** ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1991م) ص 107.

(²) عبد العزيز محمد طارقجي، مرجع سابق، ص ص 20-21.

2. تعريف المشكلة: إنه لمن المهم أن يتم تعريف المشكلة بعناية ودقة وبطريقة مناسبة، حيث أن تعريف المشكلة يقرر مدي استراتيجيات الحلول الممكنة.

3. استكشاف الاستراتيجيات الممكنة: هنا يتم تجميع المعلومات ذات العلاقة بالموضوع، ويتم بحث الاستراتيجيات المتلفة لإيجاد حلول عندما تكون المشاكل صعبة أو غير اعتيادية، فانه لا توجد طرق مضمونة للنجاح، وعضاً عن ذلك فان الناس عادةً ما يستخدمون الاستكشاف وهي في العادة استراتيجيات لتجارب سابقة، بل أكثر ما يساعدهم في اكتشاف الحلول ما يلي:

* تجزئة المشاكل الصعبة وتقسيمها إلي مشاكل فرعية يسهل التحكم بها.

* تجزئة المهام الكبيرة إلي مهام صغيرة.

* العمل أولاً علي حل المشاكل الثانوية، للحصول علي أفكار لحل المشكلات الأكثر صعوبة أو المشكلات العامة.

* العمل بصورة عكسية في حل المشكلة، وهذا يعني أن نقرر أولاً ما هو الوضع المثالي، وبعد ذلك نقرر ما هو الوضع المثالي وبعد ذلك نحدد الخطوات التي تقودنا إلي هذا الوضع المثالي ونحدد ميمكن عمله قبل القيام بهذه الخطوات

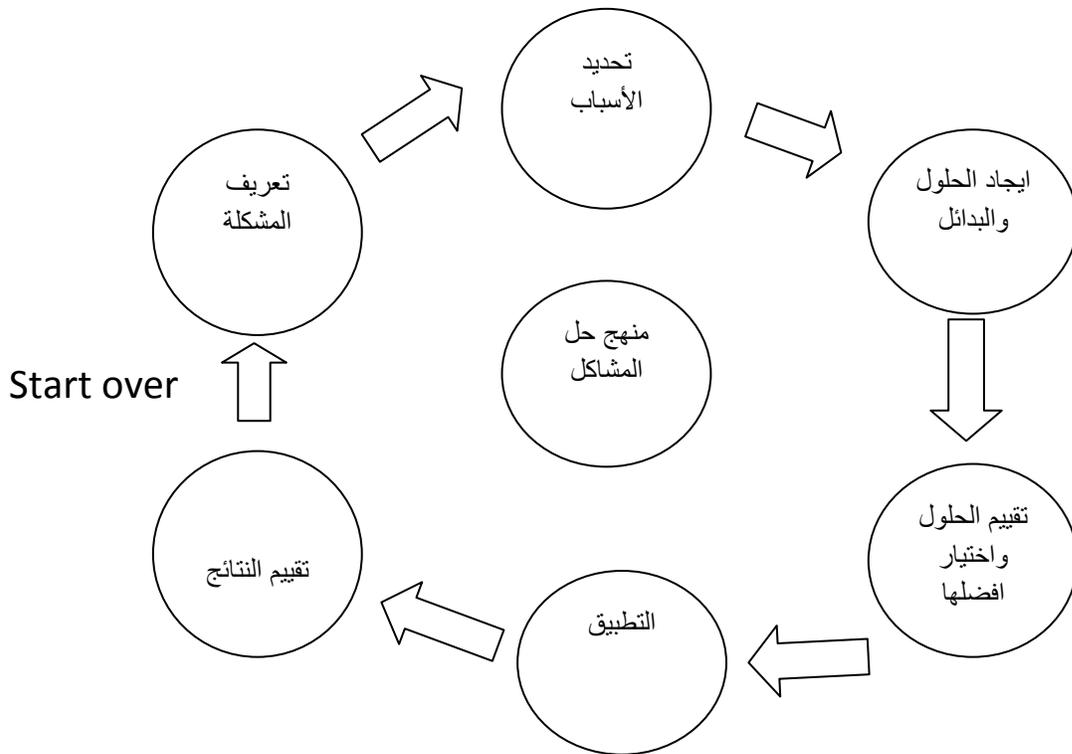
* عملية تفكير جماعية (العصف الفكري): وهي محاولة أعضاء المجموعه طرح اكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لإيجاد حلول للمشكلة علما بأنه يتوجب علينا إلا نقيم هذه الأفكار في هذه المرحلة

4. العمل وفقاً للأفكار: هذا يتم بتطبيق الإستراتيجية المتفق عليها في النهاية لحل المشكلة ومن المستحسن إن يضع أعضاء المجموعه مسوده لخطه عمل تحدد الخطوات العملية الواجب إتباعها والوقت اللازم لتنفيذها وعلي عاتق من تقع المسؤولية الكاملة وكيفية التصرف في حال ظهور مشكلات غير متوقعه وفي هذه المرحلة يجب القيام بتنفيذ الخطة الموضوعه علي الفور لان الدوافع والشعور بالمسؤولية لدي أعضاء المجموعه تكون في ذروتها

5. النظر إلي النتائج: يحتاج انجاز تنفيذ الخطة إلي الإشراف والي مراقبة النتائج بهدف منع وقوع أخطاء أو العمل علي إصلاحها قدر الإمكان في حال وقوعها إن عقد

جلسات تقييم مع كافة أعضاء المجموعة يضمن كفاءة انجاز الخطة وربما يساعد علي كشف عراقيل غير توقعه في المشكلة الأساسية أو يكشف عن أخطاء في تحديد أو تعريف المشكلة منذ البداية وفي هذه الجلسات يتوجب علي كل عضو في المجموعة إبداء رأيه اعتمادا علي الخبرات التي اكتسبها خلال عملية الإشراف والمراقبة وربما يتطلب ذلك جولة أخري من الاطلاع علي الإستراتيجية المثالية لإيجاد حلول للمشاكل.

شكل رقم (3/3/1) يوضح عملية اتخاذ القرار



المصدر: عبد العزيز محمد طارقجي، الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، ط2، (فلسطين: الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، 2010م)، ص 21.

أنواع المشكلات :

2. المشكلات الروتينية :

فهي التي تحدث في الحالات التي تكون فيها الأهداف واضحة والأبعاد الخاصة بالمشكلة واضحة ومحددة . ومن البديهي ان تكون حلول تلك المشكلات بسيطة ولا تثير الجدل او الخلاف بين متخذ القرار . ويرجع السبب في ذلك الي خبرة متخذي القرار بهذا النوع من المشكلات وتكرار حدوث المشكلة نفسها . ومن امثلة تلك المشكلات القرارات التي يتخذها مدير الائتمان في بنك تجاري لتمويل بعض قروض السيارات ، او تحديد العلاوات والزيادات السنوية لمجموعة العاملين في القسم .

ونظرا لان عملية اتخاذ القرارات قد تستغرق بعض الوقت بالإضافة الي احتمال حدوث الخطأ ، فان متخذ القرار يميل الي برمجة حلول تلك المشكلات الروتينية . والبرنامج في هذه الحالة ما هو الا الخطوات النمطية لحل تلك المشكلات الروتينية مثل القواعد والإجراءات وإجراءات التشغيل النمطية ، وفي بعض الأحيان لا توجد تلك البرامج في ذهن متخذ القرار فقط . مثال ذلك ان يمنح صاحب العمل مكافاة للعاملين كل فترة زمنية غير محددة بهدف دفع عجلة الانتهاج وفي هذه الحالة يتم تحديد تلك الفترات الزمنية وفقا لما يراه صاحب العمل مناسبا وقد تكون تلك البرامج رسمية . ومثال ذلك الإجراءات التي تتبعها إدارة القبول والتسجيل في الجامعة لقبول طلبات الالتحاق بالكليات والأقسام المختلفة . ومثال اخر في الحالات التي تطلب المنظمة من الموردين التقدم بمناقصات لتوريد بعض المواد الخام او الأجهزة مثلاً .

ان نسبة كبيرة من المشكلات التي تواجه المنظمة هي في واقع الأمر مشكلات روتينية، وان القرارات المبرمجة هي الأسلوب لحل تلك المشكلات ، وبالرغم من هذا فانه يجب الإشارة الي ان مدي مساهمة القرارات المبرمجة في حل تلك المشكلات الروتينية يتوقف علي الأسلوب الذي يتعامل به متخذ القرار مع تلك القرارات المبرمجة بمعنى اخر فإن الاستخدام غير المناسب للقرارات المبرمجة _مثل السياسات واللوائح يمكن ان يؤدي الي صعوبة في حل المشكلات الروتينية وهناك صعوبة أخرى في حالة استخدام القرارات المبرمجة وهي تقادم برامج القرارات نتيجة تغيير الظروف المؤثرة علي القرار .

وقد يستمر في هذه الحالة في الاعتماد علي برنامج القرار بالرغم من عدم صلاحيته في علاج المشكلة .

2. المشكلات غير الروتينية :

والتي تتميز بعدم وضوح الأهداف والابعاد المؤثرة علي المشكلة ويواجه متخذ القرار صعوبة تحديد الأسلوب الذي يمكن ان يعتمد عليه لعلاج المشكلة . ومثال ذلك ما قد يلاحظه مدير التسويق من تذبذب مبيعات سلعة معينة مع عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التي تشرح وتفسر هذا التذبذب ، بل أكثر من ذلك فقد لا يتوافر لدي هذا المدير خطة واضحة لكيفية تحقيق استقرار او زيادة في المبيعات .

وتتميز مشكلات غير الروتينية بكونها مشكلات فريدة ، وذلك بمعنى انها مشكلات غير عادية ولم يسبق مواجهتها من قبل . بالإضافة الي ذلك فهي مشكلات معقدة نسبياً وتتميز الجدل والحوار وبين متخذ القرار ونظرا لما تحتويه المشكلات غير الروتينية من تعقد وعدم التأكد وجدال محتمل بين متخذي القرار ، فان من الأفضل الاعتماد علي الجماعات في اتخاذ القرارات بدلا من من القرارات الفردية وبصفة عامة فان القرارات المبرمجة التي يصلح استخدامها في حل المشكلات الروتينية لا تصلح لعلاج المشكلات غير الروتينية ، ولذلك فان من الضروري ان يبدأ متخذ القرار في البحث عن برامج جديدة للقرارات . وبصفة عامة فان المديرين من المستويات الإدارية الاخرى ، والعكس صحيح ، حيث يتعرض المديرين في المستويات الإدارية الدنيا الي المشكلات الروتينية اكثر من تعرضهم للمشكلات غير الروتينية .¹

وتكون المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المنظمة علي أنواع هي :

1. مشكلات في التنفيذ : وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة او نقص .

2. مشكلات في الانجاز : وهي ما يمنع من الوصول إلي وضع وأفضل .

3. تقسيمات أخرى :

أ. متفاقمة ، متلاشية ، ثابتة .

(¹) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص 59 ، 61.

ب. مفاجئة ، متوقعة .

ج. متكررة ، نادرة.

• جماعية - نادرة .

• حديثة - قيمة ¹.

ويلخصها أحد الكتاب المشكلات الادارية بانها تصف بموجب عدد من المؤشرات نورد في مايلي أهمها:²

1. حسب مدى شمولية المشكلة:

أ. جزئية: وهي تلك المشكلة التي تتعلق باحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو أحد جوانب عمله.

ب. كلية: وهي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام.

2. حسب درجة تعقيد المشكلة:

أ. بسيطة (سهلة): وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرة لوقوعها.

ب. معقدة (صعبة) : وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير مباشرة لوقوعها.

3. حسب تواتر المشكلة:

أ. مكررة: وهي تلك المشكلة التي يتكرر وقوعها بشكل منتظم أو غير منتظم.

ب. الطارئة: وهي تلك المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر.

4. من حيث امكانية التنبؤ بوقوع المشكلة:

أ. متوقعة: وهي تلك المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة.

ب. غير متوقعة: وهي تلك المشكلة الغير متوقع حدوثها ولا يمكن التنبؤ بوقوعها.

5. من حيث تأثير حل المشكلة علي النظام:

أ. حيوية: وهي تلك المشكلة التي تتصرف آثارها الي مجمل نشاط النظام وعدم حلها

يؤدي الي تعطيل النظام عن القيام بوظائفه الاساسية أو انهياره.

(1) سمير الشويكي ، المعجم الاداري ، (عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع ، دار المشرق الثقافي، 2000) ، ص 304.

(2) شمس الدين عبد الله شمس الدين، مرجع سابق، ص 12.

ب. غير حيوية: وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي وقوعها لتعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو انهياره وإنما الي انخفاض طفيف في بعض مؤشرات الأداء علي مستوي النظام لكل أو علي مستوي بعض نظمه الجزئية.

6. حسب أهمية المشكلة:

أ. رئيسية: وهي تلك المشكلة الأم، التي يؤدي حلها الي حل مختلف المشكلات الثانوية الناجمة عنها.

ب. ثانوية: وهي تلك المشكلة التي لا يؤدي حلها الي حل المشكلة الأم.

المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات

يتلخص مفهوم المدخل الابتكاري في الخروج من القوالب الجامدة في التفكير والتركيز علي افراز أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة.

والمحلل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية الي تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات علي أساس سليم:¹

1. إدراك المشكلة: ظهور اعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحللي النظم علي وجود خلل في مكانٍ ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية، أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناءً علي ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عن ما هو مخطط، ومثلما تدرك الأم وجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الأم أن بواذر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية الإدراك للمشكلة قد يؤدي الي تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة علي التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً.

(¹) عبد العزيز محمد طارقجي، مرجع سابق، ص ص 36-37.

3. تعريف المشكلة: العلاج والتعامل مع الاعراض لا يؤدي الي الشفاء التام، لذا يجب أولاً التعرف علي هوية المشكلة، أي سبب الأعراض، والاسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها ، ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديداً دقيقاً.

4. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تقييم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولاقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات علي مرحله من المراحل بل يتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات

4. تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل بوضع الموقف بصورة شاملة ويشمل ذلك اختيار كل عامل من العوامل علي حده وكذلك علاقته بالمتغيرات الاخرى في المشكلة ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات ويلى ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الاخرى وأخيراً تصنيف وتسجيل توالي إحداهن المشكلة.

5 . تحديد بدائل حل المشكلة

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الأبتكاري لعملية حل المشكلات حيث أنها تختص بإفراز اكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلي تعظيم احتمالات الوصول إلي الحل الأمثل.

6 اختيار البديل الأمثل

في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل علي حده وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب.

7. تطبيق البديل

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية والتطبيق الفعال يجب وجود خطه تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقايق العمل بفاعلية والخطه التنفيذية يجب إن تشمل مايلي:

* تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحله بالتوالي

- * تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل
- * تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوه من الخطوات
- * تحديد من سيراقب علي التنفيذ

8 تقييم التنفيذ:

تعتمد مرحلة التنفيذ علي المعلومات المرتردة من التنفيذ في الجوانب التالية:

- * هل أنتج الأعضاء الخبرة المطلوبة في التوقيتات المتوقعة؟
- * هل أنتج العاملين المهمة المطلوبة في التوقيتات المتوقعة؟
- * هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم؟
- * هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام؟
- * هل تم رفع مستوي الروح المعنوية؟

وتمتد عملية التقييم للجوانب التالية:

*درجة تحقيق الأهداف

*التقييم الذاتي للأداء

أسباب الفشل في حل المشكلات الإدارية

هنالك عدة أسباب للفشل في حل المشكلات منها:¹

1. عدم اتباع المنهجية في تحديد وحل المشكلات.
2. وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي.
3. نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة.
4. غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية.
5. الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار.
6. مقاومة التغيير.
7. التوقف عن التوحيد أو ترك التقويم والمتابعة.

⁽¹⁾ [http .www. kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)

أهمية المعلومات لحل المشكلات

تمثل المعلومة أهمية كبيرة في حل المشكلات فهي الأساس الذي يعتمد في حل جميع المشكلات لأنها تعطي فكرة واضحة عن المشكلة التي تواجهنا لنتمكن من وضع الحلول المناسبة لها وأهميتها تأتي من كونها:¹

1. المعلومات مهمة لحل المشكلات اذن المعلومة قيمة.
2. لا بد أن تكون للمعلومة صلة بالموضوع.
3. توقيت الحصول علي المعلومة مهم.
4. يجب أن تكون المعلومة دقيقة ومفصلة وكاملة.
5. شرعية الحصول علي المعلومة.
6. لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة.

يتضح مما سبق انه لا بد من توفر المعلومة الدقيقه والصحيحه والتي يتم التأكد من صحتها ودفها وشموليتها لحل المشكلات التي تواجه المنظمات ولتعديل الموقف الحالي او الانحراف او العبور من الموقف الحالي الي مايجب ان يكون تلعب المعلومة دور مهم في ايجاد الحل المناسب والذي يؤدي الي اتخاذ قرار صحيح وملائم وفي الوقت المناسب.

الفصل الثاني

الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية

ويشتمل علي المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية البيانات والمعلومات

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية نظم المعلومات

المبحث الثالث: خصائص وأنواع نظم المعلومات الإدارية

الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم وأهمية البيانات والمعلومات

تمهيد

إن كل ما يميز هذا العصر الحديث هو أنه عصر المعرفة بمعني اعتماده علي المعرفة كقوة ضاربة تتحقق من خلالها الأهداف وتتميز بها الأمم باعتبارها أهم الموارد الاقتصادية التي تمتلكها الدولة، بحيث أن مورد المعرفة أصبح من أغلب الموارد وذلك بفضل الاهتمام بالعلم والذي كان نتاجه ثورة الاتصالات التي اكتسحت العالم وقادت زمام النهضة التي حققتها البشرية خلال النصف الثاني من القرن العشرين وما زالت متكاملة حالياً خلال الألفية الثالثة التي نعيشها اليوم.

وتعتبر المعلومة في المنظمات العصرية مورداً لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال أو العمل، إذ أنها تعد المصدر الأساسي لكل القرارات، فاتخاذ القرارات في الأصل هو نتاج عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذا حتماً لا يأتي إلا بالاعتماد علي معلومات صحيحة وملائمة ناتجة عن نظام متكامل.

إلا أنه كثيراً ما يقع الخلط بين مفهومي البيانات والمعلومات مما يستدعي ضرورة توضيح مفهوم كل منهما.

مفهوم البيانات

عرفت البيانات بأنها " حقائق أولية وأرقام إذا ما جمعت معاً فإنها تمثل المدخلات لنظام المعلومات"¹

عرفت البيانات بأنها "الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الالكترونية لتتحول إلي نتائج يمكن الاستفادة منها"¹

(¹) كمال الدين الدهراوى وسمير محمد، نظم المعلومات المحاسبية، ط2، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002م)، ص15.

كما عرفها كاتب آخر بأنها " عبارة عن حقائق وأرقام مشوشة وغير مرتبة ومزدحمة بحيث لا يمكن استخراج أي حكمة أو قاعدة منها قبل أن يتم معالجتها"²

كما عرفت بأنه " عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها وتم التعارف علي استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم، أي تشير إلي حقائق خام أو مشاهدات تصف ظاهرة معينة"³

وعرفها آخر بأنها "تمثل لحقائق أو مبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية"⁴

وهناك من عرفها بأنها " عبارة عن الأعداد والأحرف الأبجدية والرموز التي تقوم بتمثيل الحقائق والمفاهيم بشكل ملائم يمكن من إيصالها وترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة لتتحول إلي النتائج "⁵

وأيضاً عرفت البيانات بأنها " الأرقام أو الأعداد غير المفسرة أو المحللة أو المعالجة أو كونها الأرقام المطلوب معالجتها بواسطة النظام"⁶

يتضح مما سبق بأن المفاهيم السابقة للبيانات ركزت علي أن استخدام البيانات لا يمكن أن يتم بالحالة التي عليها، لأنها المواد الخام التي يعتمد عليها النظام، بل يجب إجراء عملية تبويب وتصنيف ومعالجة لتتفق مع الأغراض التي تستخدم فيها، وهي بذلك تتحول إلي معلومات صالحة للاستخدام الإداري، وناقشت المفاهيم السابقة كيفية إدخال البيانات وهي في حقيقتها أعداد وحروف ورموز وحقائق وأرقام وخرائط وكلمات وإشارات

(¹) حسن المشريقي، نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة، ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1997م)، ص 49.

(²) محمود تنتوس، نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنية - دور الحاسوب في الإدارة والتشغيل، ط1، (بيروت: دار الجبل، 1998م)، ص 125.

S. Haag, M. Commings, J. Dawkins, **Management Information System For the InformationAge**.(2)
(USA: McGraw- Hill, 1998), P 20

(⁴) كامل السيد غراب وفاديه حجازي، نظم المعلومات الإدارية- مدخل تحليلي، ط1، (الرياض: منشورات جامعة الملك سعود، 1997م)، ص 46.

(⁵) عبد الرزاق قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، ط1، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003م)، ص 15.

(⁶) حكمت الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة- نظري مع حالات دراسية، ط1، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 40.

أو حقائق خام أو مشاهدات تصف ظاهرة معينة والتي تعبر عن فكرة ويقوم الإنسان أو الأجهزة الالكترونية بتشغيلها وتحويلها إلي نتائج يمكن الاستفادة منها.

طرق معالجة البيانات

هناك طرق عديدة لمعالجة البيانات وتجهيزها بطريقة ذات معني ودلالة لإنتاج المعلومات المطلوبة منها:¹

1. الاستخلاص: وهي اختيار عدة من الظواهر أو تحديدها حول كل ظاهرة.
2. الإحاطة: وهي عبارة عن تسجيل البيانات وتخزينها حول بعض الظواهر في المنظمة.
3. التحليل: وهو عبارة عن تطوير قواعد لإيجاد نوع من العلاقات بين الحقائق الموجودة ، أو إيجاد قواعد تعمل علي تجميع البيانات بصيغ جديدة.
4. التصنيف: وضع البيانات ضمن نماذج محددة تعطي دلالة لمستخدميها.
5. التقديم والاتصال: وهما عبارة عن ترتيب الحقائق والبيانات بشك يمكن فهمه وتقديمه لمتلقيه من خلال نقلها من مكان لآخر.

مفهوم المعلومات

عرفت المعلومات بأنها " عبارة عن بيانات معالجة بصورة أعطتنا (معلومات) مفيدة"² عرفت المعلومات بأنه "عبارة عن بيانات تم جمعها وتنظيمها وتحليلها بشكل تصبح فيه ذات منفعة لمستخدميها وملائمة لعميلة اتخاذ القرارات"³ كما يري كاتب آخر بأن المعلومات تتكون من بيانات تم تحويلها وتشغيلها لتصبح لها قيمة، وبالتالي فان المعلومات تمثل معرفة لها معني وتفيد في تحقيق الأهداف"⁴ وكذلك تم تعريفها بأنها " البيانات التي تعطي معني وأكثر من ذلك كونها ذات قيمة والتي تحقق هدفاً معيناً"¹

(¹) عدنان عواد، دور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية اتخاذ القرارات، (الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2008م)، ص 52.

(²) محمد تنتوش ، مرجع سابق ، ص 125.

(3) M. Vonder, G White, **Operation Management**, (USA: West Publishing Co, 1998), P 774.

(⁴) كمال الدين الدهراوي وسمير محمد، مرجع سابق ، ص 15.

وكذلك عرفت بأنها " البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض" ² وأيضاً تم تعريف المعلومات بأنها " كل الحقائق والبيانات والمعرفة المسجلة في شكل من أشكال التسجيل الصالحة للاستفادة منها، أي في صورة مقروءة أو مسموعة" ³ وعرفها كاتب آخر بأنها " عبارة عن مجموعة الحقائق والبيانات المعرفة والمسجلة في صورة مفردات أو مصنوعة بها أو مرئية حيث يمكن اتخاذ القرارات الإدارية عليها" ⁴ فيما يري أحد الكتاب بأن المعلومات هي " عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً يمكن من استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات" ⁵

يتضح مما سبق من المفاهيم السابقة أنها جاءت متفقة في أن المعلومات هي بيانات خام تم تشغيلها ومعالجتها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات. ويرى أن المعلومات " عبارة عن بيانات تمت معالجتها وأصبحت جاهزة للاستخدام ويمكن تقديمها للأطراف المهتمة بالاستفادة منها" كما أن البيانات تمثل مرحلة أساسية وهامة من مراحل النظام وهي المدخلات والتي ينبغي أن تكون سليمة وواضحة، فلو كانت البيانات المدخلة إلي النظام غير صحيحة أو غير سليمة فإنها تؤدي إلي الوصول لنتائج غير سليمة والتي يعبر عنها بالمعلومات والتي تمثل مرحلة المخرجات بالنسبة إلي النظام.

(¹) حكمت الراوي ، مرجع سابق ، ص 40.

(²) سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م)، ص 39.

(³) محمد محمد أبو النور، اسلوب النظم كمدخل استراتيجي لدراسة المعلومات(المجلة العربية للمعلومات ، العدد الثالث، 1979م)، ص 159.

(⁴) منصور عوض، مقدمة في تحليل النظام ، (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1989م)، ص 40.

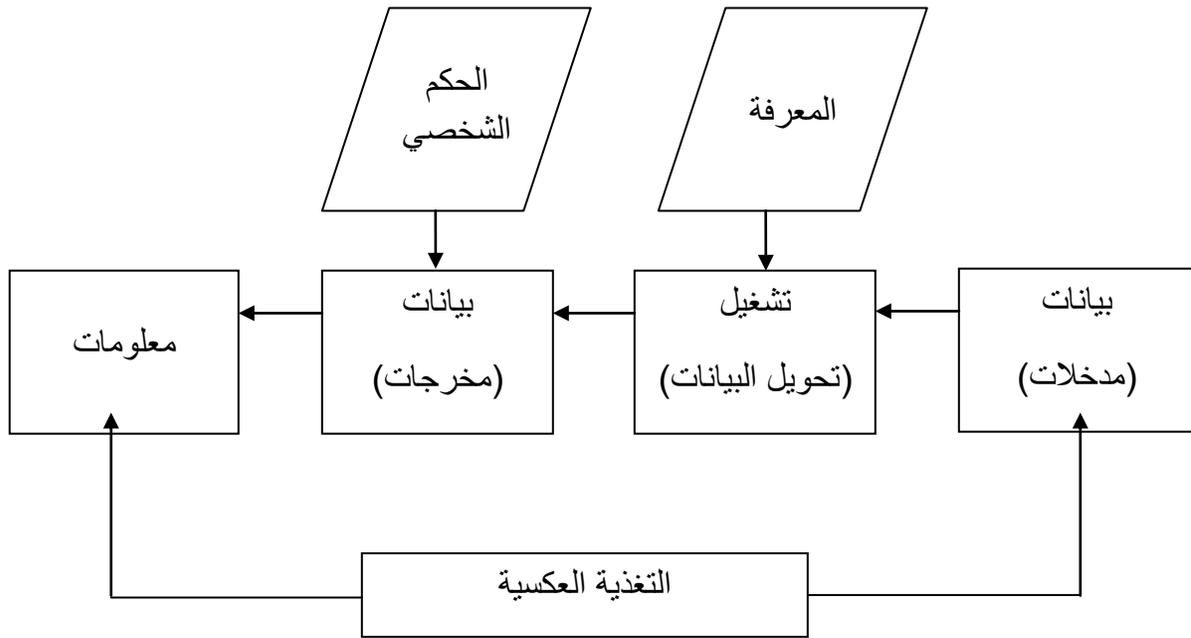
(⁵) عبد الرزاق قاسم، مرجع سابق ، ص 15.

العلاقة بين البيانات والمعلومات

تعتبر البيانات المادة الخام لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا مفهوم النظام علي تلك العلاقة، فالبيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول علي المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام.¹

شكل رقم (2 / 1/1)

يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)، ص 43.
من الشكل السابق يتضح أن عملية معالجة البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة، كالآلات والمعدات المستخدمة في التشغيل وأيضاً معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لمعالجة تلك البيانات.

(¹) صلاح شيخ ديب وآخرون، نظم المعلومات الإدارية ، (سوريا: جامعة تشرين اللاذقية، 2008)، ص 46.

مراحل تحويل البيانات إلى معلومات

إن العمليات التشغيلية التي تخضع لها البيانات (المادة الأولية) لتحويلها إلى معلومات قد تكون بسيطة أو معقدة، ويمكن تبسيطها وتجزئتها إلى عناصر أبسط تساهم في إنتاج المعلومات عن طريق احدي العمليات التالية مستقلة أو عن طريق مجموعة منها:¹

1. الحصول علي البيانات وتسجيلها: ينبغي أولاً الحصول علي البيانات من مصادرها الداخلية أو الخارجية ومن ثم القيام بتسجيلها إما يدوياً أو إلكترونياً أو بأية طريقة أخرى، وبعد ذلك يتم تخزينها.

2. مراجعة البيانات: وهذا يعني مطابقتها مع المستندات الأصلية التي نقلت منها، وذلك بغرض اكتشاف الأخطاء التي وقعت فيها أثناء تسجيلها وبالتالي القيام بتصحيحها.

3. التصنيف: أي القيام بوضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استناداً إلى معيار معين. وهناك العديد من المعايير الممكن استخدامها، فقد يصنف العمال علي أساس مستواهم التعليمي أو مستوي أجورهم، وقد تصنف المبيعات علي حسب القطاعات السوقية ... وهكذا.

4. الفرز: يقصد بها ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات، فقد يتم ترتيب أسماء العملاء حسب الحروف الأبجدية أو حسب حجم معاملاتهم، وقد يتم ترتيب الديون حسب حجمها أو حسب اقتراب وقت سدادها ... وهكذا.

5. التلخيص: تهدف عملية التلخيص إلى دمج وجمع مجموعة من عناصر البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها، وعادة ما يتم استخدام البيانات الملخصة في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، فالقوائم المالية كالميزانية وميزان المراجعة تعتبر تلخيصاً للعديد من العمليات المحاسبية، وهي بالتالي تعطي صورة واضحة عن الحالة

(¹) سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م)، ص ص

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

6. العمليات الحسابية والمنطقية: بطبيعة الحال قد تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة، فعمليات الجمع والطرح والضرب والقسمة كحساب أجر العمال أو حساب أقساط دين هي عمليات بسيطة، أما بحوث العمليات وطرق النقل والشبكات وأساليب الاقتصاد القياسي فتعتبر عمليات معقدة.

وبالمثل بالنسبة للعمليات المنطقية فحساب نسبة العمال المستفيدين من دورات تكوينية هي عملية بسيطة، أما معاملات الارتباط بين مختلف الظواهر فهي معقدة. وعموماً يمكن القول بأن العمليات الحسابية والمنطقية تعمل علي تقديم بيانات جديدة تساهم في إيضاح الرؤية لمستخدميها خدمة لعمليات التخطيط والرقابة، وكذا اتخاذ القرار الفعال.

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

8. الاسترجاع: يقصد به البحث عن عناصر بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.

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

10. التوزيع والاتصال: إن الهدف من كل الخطوات السابقة (مراحل تشغيل البيانات) هو تقديم المعلومات لمن يحتاجها، ومن ثم فإن هدف التوزيع والاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت والمكان وبالشكل المناسب.

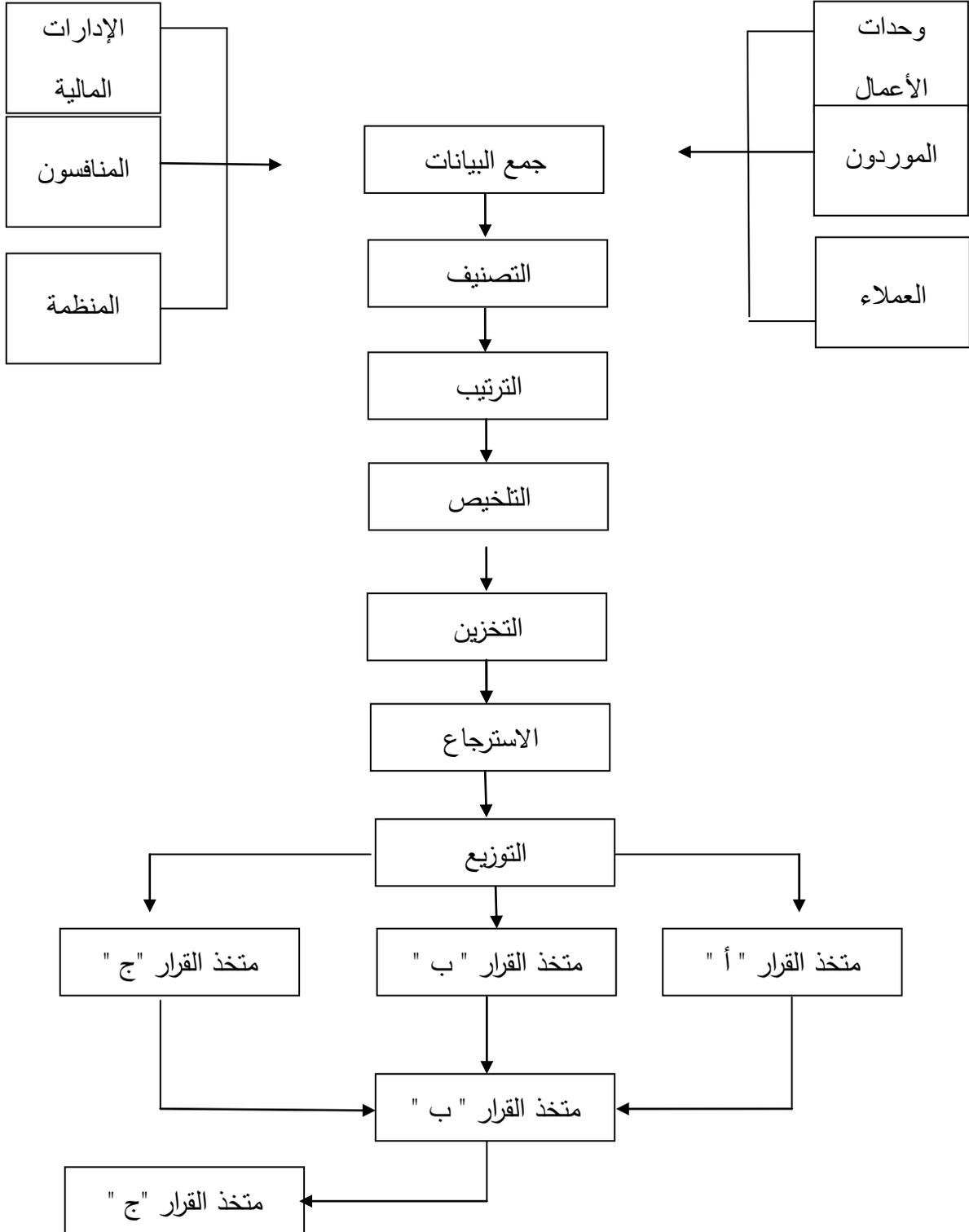
العوامل المؤثرة في تفسير المعلومات

يتأثر تفسير المعلومات بالعوامل التالية:¹

1. **الوضع التنظيمي:** ومن هو متخذ القرار وبأي مستوى تنظيمي بالمنظمة.
 2. **النمط الفكري:** لمتخذ القرار ولعل المستوى الفكري لمتخذ القرار يخالف من شخص لآخر ومن مستوى لآخر.
 3. **العوامل الشخصية:** طبيعة الأشخاص أيضاً تؤثر علي تفسيره للمعلومات وبالتالي تؤثر في قراره لذلك قد يختلف القرار من شخص لآخر برغم توفر ذات المعلومات إليهم.
 4. **الموقف:** الذي يمر به متخذ القرار وهذا شئ بديهي بمعنى قد يكون قرار المدير مخالفاً لذات الموضوع عند تغير الموقف مثلاً يوقف المدير في فترة محددة الإجازات للعاملين لكن ظرف محدد يجعله يستثني أحد العاملين بإعطائه الإجازة برغم أن الآخرين أيضاً يستوفون شروط منح الإجازة لكن في تقدير المدير أن ظرفه يستحق الاستثناء.
 5. **طبيعة المشكلة:** موضع القرار بحيث أنه القرارات الإستراتيجية مثلاً- تستلزمه قدرأ أكبر من البيانات والمعلومات بخلاف القرارات التشغيلية التي لا تستدعي البحث أكثر من بيانات أو معلومة إضافية.
- لابد للإدارة من التركيز علي المعلومات المفيدة والتي تخدم الموضوع محل القرار والعبرة بما هو مفيد وقيم من معلومات وكافئ ودقيق وليس بكثرة المعلومات أو البيانات أو لعله من المفيد تلخيص المعلومات وتدوين خلاصات منها دون تفصيل إلا إذا استدعي الموضوع (الأمر) دراسة أوفي وبمعلومات أكثر.

(¹) زكي مكي إسماعيل، نظم المعلومات الإدارية، (الخرطوم: منشورات جامعة النيلين، 2009م)، ص ص 57-58.

الشكل رقم (2/1/2)
مراحل جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات



المصدر: ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2005م)، ص 42

يتضح مما سبق أنه كلما استخدمت المنظمات تكنولوجيا معلومات متطورة كلما كانت عملية تحويل البيانات إلي معلومات سهلة وسريعة وأكثر كفاءة ولكانت مخرجاتها من المعلومات أكثر جودة، مما يدعم ويعزز فعالية عملية اتخاذ القرار.

خصائص المعلومات

إنه ولكي تكون المعلومات نافعة في اتخاذ القرارات فانه يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص الوصفية التي لا يمكن إخضاعها للقياس الكمي والموضوعي، ومن أهم هذه الخصائص:¹

1. الوقت المناسب : إذ يجب أن يتلقي متخذ القرار المعلومات في الوقت الذي يحتاجه فيه، وهذا يعني عدم وصول المعلومات بعد أو قبل الحاجة لها بفترة طويلة لاحتمال تقادمها.

2. الصحة أو الدقة: أي درجة خلو المعلومات من أخطاء النقل أو الحساب والنااتجة عن التعامل مع كمبيعات كبيرة مع البيانات النصية أو الرقمية، ومن الواضح بأن عدم توافر المعلومات هو أفضل بكثير من أن تكون خاطئة ومضللة، نظراً لما يترتب علي ذلك من آثار سلبية علي عملية اتخاذ القرار.

3. قابلية القياس الكمي: وهي إمكانية التعبير عن المعلومات المنتجة من نظام المعلومات بالأرقام ونماذج الكمية إذا لزم الأمر.

4. إمكانية التحقق: وهذا يعني درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتصفحون نفس المعلومات.

5. إمكانية الحصول عليها : أي درجة اليسر والسرعة في الحصول علي المعلومات اللازمة.

6. عدم التحيز: بمعنى غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات بقصد التأثير علي متخذ القرار أو لتحقيق أغراض خاصة.

(¹) ا عبد الرحمن إدريس ، مرجع السابق ، ص ص 80-81.

7. الشمول: إن عملية اتخاذ القرار تتطلب حصول المستخدم علي كافة المعلومات الضرورية إذا كانت الأجزاء الهامة من مجموعة المعلومات مفقودة فان ذلك سيخفض حتماً من قيمتها.

8. الملائمة : إشارة إلي مدي ارتباط المعلومات بمتطلبات متخذ القرار، إذ أن المعلومات غير الملائمة تؤدي إلي ابتعاد التركيز عن القضايا الهامة، وتضيع وقت المدراء، ومن الجدير بالذكر أن المعلومات الملائمة لمستخدم معين قد لا تكون كذلك بالنسبة لمستخدم آخر والذي يتحمل مسئوليات مختلفة.

9. الوضوح: أي خلو المعلومات من الغموض، فإذا كانت المعلومات موجودة في كميات ضخمة من التقارير أو إذا وضعت الإحصاءات الرقمية في جداول وكان من الأفضل إظهارها في شكل بياني فان متخذ القرار لن يحصل علي المساعدة الضرورية في فهمة للمعلومات.

10. فعالية الكلفة: غالباً ما يكون من الصعوبة بمكان مقارنة الفوائد من استخدام المعلومات مع تكلفة إنتاجها، لان التكاليف تدفع مباشرة من أجل الحصول علي المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرار والذي لا تظهر نتائجه إلا بعد فترة من الزمن لذلك تصعب المقارن. ولا شك في أن استخدام نظام المعلومات ذات التصميم الناجح يساعد بشكل كبير عل تحقيق هذه الخصائص.

يلاحظ الباحث أن الخصائص السابقة قد لا تتوفر جميعها معاً ولا بد بالتوضيحية بخصوصية للحصول علي الخاصية الأخرى فمثلاً لكي تتوفر المعلومة بالسرعة المطلوبة قد يؤدي ذلك للتوضيحية بالدقة المطلوب، ويمكن معالجة ذلك بترتيب أفضل هذه الخصائص بالنسبة للمستخدم.

أهمية المعلومات

إن مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنشأة تعتمد علي جودة هذه المعلومات، ويمكن القول أن المعلومات هي أساس أي قرار يتخذه مسئول في موقعه وتعتمد عليها دقة القرار وصحته، كما أنها تحتل ركناً هاماً في البناء الإداري المعاصر، لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم، وكذلك فان المعلومات مورداً

أساسياً في أي نشاط بشري، أي كانت طبيعة هذا النشاط وأياً كان مجاله، مورداً استثمارياً أساسياً يمكن توفيره واختزانه والإفادة منه، كما أن المعلومات ينبوع لا ينضب تتزايد ولا تتناقص، فالإنسان يستفيد منها ويضيف إليها، كما أنها وسيلة رئيسية للإدارة في التخطيط والتنسيق والمتابعة. وتتوقف نوعية القرارات علي نوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة وعلي مدي صلاحية هذه المعلومات.¹

لقد تزايدت أهمية المعلومات في السنوات القليلة الماضية حيث أصبحت تشكل مورداً رئيسياً لكل من الإدارة في أداء وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وللمنظمات المعاصرة في ممارسة أنشطتها المختلفة من إنتاج وتسويق وتمويل وغير ذلك، وقد بينت الدراسات أن حوالي 90% من القرار الجيد يتمثل في معلومات دقيقة، وحوالي 10% فقط أو أقل يتمثل في الخبرة والتقديرات الشخصية، مما أدي إلي تزايد الطلب علي المعلومات بشكل غير مسبوق.²

يتضح مما سبق أن أهمية المعلومات تتبع من أهمية القرارات الإدارية السليمة فبدون معلومات دقيقة وسليمة ستكون القارات معيبة.

أنواع المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات إلي:

1. حسب المعيار وتنقسم إلي:³

أ. معيار مصدر المعلومات: فقد تكون المعلومة تخص جانباً داخلياً في المنظمة فتعتبر معلومة داخلية، وقد تكون ناشئة من خارج المنظمة فتعد من المعلومات الخارجية.

ب. المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية: تقسم المعلومات حسب هذا المعيار إلي أولية وثانوية، فالأولية هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، وهي المعلومات

(¹) محمد محمود ومحمد درويش، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1994م)

ص53

(²) عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 80.

(³) محمد الفيومي، مقدمة الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1992م)، ص 55.

المقدمة للمرة الأولى لمجموعة معينة من أو فرد معين، وقد يكون ما جمعه أحد الأفراد لأول مرة مماثلاً لما جمعه المنشأة في وقت مضي، لذلك إذا جمعت الشركة معلومات لنفسها أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية حتى ولو قامت شركات أخرى بتجميع نفس المعلومات.

أما المعلومات الثانوية فهي التي يتم تجميعها وتخزينها مع قابليتها للاسترجاع وغالباً ما يحتاج المديرون لهذا النوع من المعلومات الخاصة بالمشاكل التي يواجهونها، ومن الطبيعي أن نجد ملفات ضخمة بالحكومة والأجهزة المختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات عن السكان والاستهلاك والإنتاج والأسواق ... وغيرها.

2. **درجة التغير:** فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير كأسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم، وقد تكون متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفة.¹

3. **درجة الرسمية:** هنالك معلومات رسمية صادرة عن نظم أو جهات رسمية تشمل على التشريعات والقوانين والتعليمات، وهنالك معلومات غير رسمية وليس لها مصدر رسمي، تتمثل في الآراء والانطباعات والأقوال ما شابه ذلك.

4. **وفقاً لمستويات القرار تنقسم إلى:**²

أ. المعلومات الإستراتيجية: وهي تتطوي على درجة عالية من عدم التأكد، ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.

ب. المعلومات الإدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطي المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج أو عن مخصصات الميزانية.

ج. المعلومات التشغيلية: وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية)، ومن أمثلتها المعلومات المتعلقة بغياب العاملين وساعات العمل والأعطال.

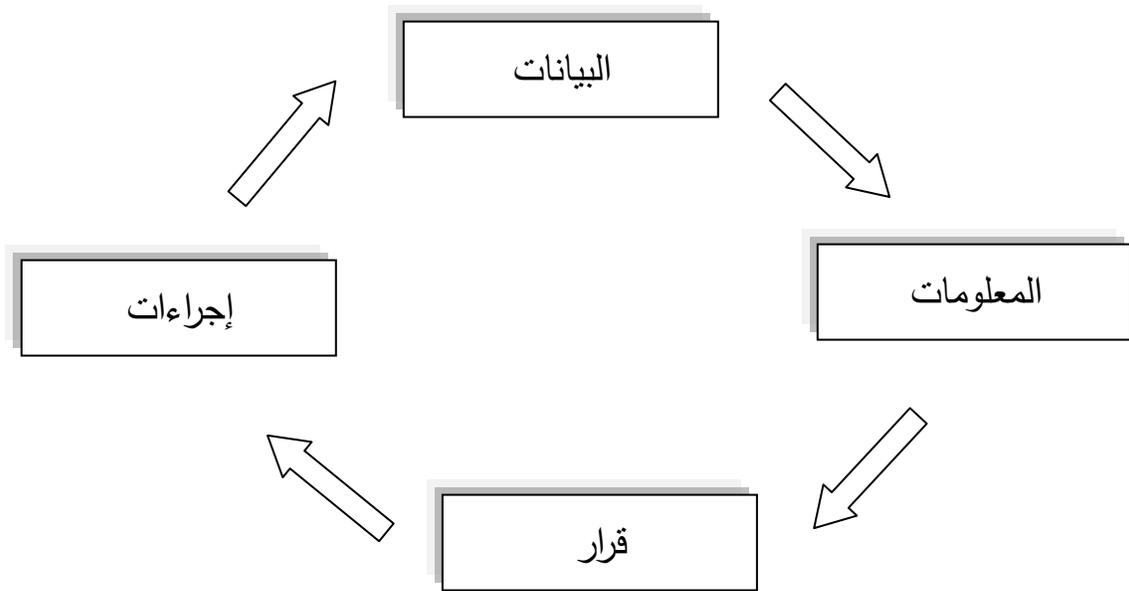
(¹) إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 57.

(²) عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص 212-213.

يتضح مما سبق ان علاقة البيانات بالمعلومات ذات طبيعة دورية حيث يتم تجميع وتشغيل البيانات للحصول علي المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات التي تؤدي بدورها الي مجموعة من الاجراءات والتي تؤدي الي مجموعة اضافية من البيانات حيث يتم مرة أخرى تجميعها ومعالجتها للحصول علي معلومات إضافية أخرى لاتخاذ قرار يؤدي بدورة الي تنفيذ مجموعة جديدة من الاجراءات وهكذا.

ويوضح الشكل التالي الدورة الاسترجاعية للمعلومات

شكل رقم (3/ 1/2)



المصدر : اعداد الباحث 2015

المبحث الثاني مفهوم وأهمية نظم المعلومات

تمهيد:

إن لنظم المعلومات الإدارية دوراً هاماً وحيوياً في توفير المعلومات اللازمة لتخطيط وتطبيق ومتابعة الاستراتيجيات المختلفة، وترشيد القرارات، هذا إلى جانب دورها الأساسي في تحقيق الترابط والاتصال والتكامل فيما بينها ونظم المعلومات الفرعية بالمنظمة، وحتى يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المعلومات الإدارية ينبغي إلمام المديرين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بتلك النظم، وكيفية الاستفادة من مخرجاتها في تدعيم الأعمال المسندة إليهم.

حقاً نعيش اليوم في عصر ثورة المعلومات وانفجار المعرفة، عصر التحول إلى مجتمعات المعلومات التي تزداد اندماجاً بفضل شبكات اتصالات البيانات والمنظومات الشبكية والبث المباشر أو الانتقائي عبر الأقمار الصناعية إلى غير ذلك من التحولات الجوهرية التي جعلت العالم أشبه بقرية كونية صغيرة.

مصطلح نظم جاءت بصيغة الجمع ومفردتها نظام وهو شائع الاستخدام وتداوله كثيراً في حياتنا اليومية نسمع به ونقرأه في عدة مجالات وهو متعدد المعاني والاستخدامات وكلمة نظام تعني مجموعة من العناصر والمكونات والتي تعمل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف مشترك، واستعملت كلمة نظام في عدد من المصطلحات مثل النظام الكوني والنظام الطبيعي والنظام الاقتصادي والنظام السياسي وقد وجدت النظم من قبل وجود الإنسان علي الأرض إلا أن مفهوم النظم لم تستخدم في مجال العلم إلا في عام 1939م وأول استخدام لمفهوم النظم كان في مجال العلوم الطبيعية وبصفة خاصة علي علم الأحياء.¹

(¹) إبراهيم سلطان ، مرجع سابق ، ص 17.

مفهوم النظم

وردت عدة تعريفات للنظام نذكر منها:

"عبارة عن مجموعة من المركبات والوحدات ذات العلاقة، أو هي مجموعة أغراض ذات علاقة بعضها مع البعض الآخر مع خصائصها"¹

كما عرفها أحد الكتاب بأنه " شبكة من الإجراءات ذات العلاقات المترابطة ببعضها البعض والتي يتم إعدادها بطريقة متكاملة بغرض أداء نشاط معين، ويحتوي النظام المحاسبي علي شبكة التعليمات والإجراءات المحاسبية والتي تمثل سلسلة من العمليات الكتابية والحسابية والتي يقوم بها عدد من الأفراد المؤهلين وتتم في عدد من الأقسام داخل الوحدة الاقتصادية"²

وأيضاً تم تعريفه بأنه " مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل علي نحو متكامل داخل حدود معينة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية عكسية)"³

وكذلك عرف بأنه " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئاتها وتحقيق هدف أو أهداف معينة"⁴

وتم تعريفه بأنه " مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها بسلسلة من العلاقات بهدف أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف، فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعي بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب أو الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق أدوات الكتابة والطباعة أو

Cashing ,B. ,Accounting Information Systems and Business Organization , (Addison: Wesley. (1) Publication CO,1974), P 23.

(²) أحمد جمعة وآخرون، نظم المعلومات مدخل تطبيقي معاصر، ط1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003م)، ص 15.
(³) طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحسابات الآلية، ط1، (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، 200م)، 23.

(⁴) إبراهيم سلطان ، مرجع سابق ، ص 17.

مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات والعلاقات هي كل ما يعمل علي ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة نافعة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف".¹

يتضح مما سبق أن المفاهيم السابقة للنظام أنها تناولت النظام في النقاط التالية:

1. مجموعة من الأشياء المادية والأفكار المنطقية والعلاقات المتبادلة فيما بينها.
2. مجموعة من العناصر المرتبطة أو الأجزاء المتفاعلة في بيئة ما، وداخل حدود معينة.

3. تتفاعل هذه العناصر وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

4. النظام يؤدي نشاطاً هادفاً.

خصائص النظم

هنالك مجموعة من الخصائص التي تميز النظام وهي:²

1. **هدف النظام:** لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف محددة، فعند تحديد الهدف العام يمكن تحديد الأهداف الفرعية لكل العناصر المكونة للنظام، والنظام يتكون من مجموعة نظم فرعية تعمل معاً وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف النظام.

2. **شمولية النظام:** عناصر النظام وتجميعها يمكن تكوينها بعدة طرق لتحديد هدف النظام ولابد أن تؤدي أي طريقة إلي وجود وحدة شاملة تعمل من أجل الوصول إلي الهدف النهائي وهذه الوحدة تكون بطبيعتها أكثر تعقيداً من العناصر المنفردة. والمقصود بالوحدة الشاملة مدي إمكانيتها لانجاز الأعمال أكثر من مجموع ما تتجزه العناصر منفردة أي أن النظام يتصف بالشمولية ويمكن أن يتحقق الهدف من وجوده بينما العناصر المكونة للنظام لا تستطيع تحقيق الهدف إلا إذا عمل علي عنصر منفصلاً عن العناصر الأخرى.

(¹) عبد الرزاق قاسم ، مرجع سابق، ص 17.

(²) نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية -مدخل معاصر، (عمان: دار وائل للنشر، 2005م)، ص ص

3. استرجاع النتائج (التغذية العكسية): تعتمد النظم علي ميكانيكية التغذية العكسية وتعني التغذية العكسية (تحول جزء من مخرجات النظام إلي مدخلات في صورة معلومات) تترد إلي النظام لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتهدف العملية الرقابية هذه إلي هدفين:

أ. الحفاظ علي مستوي أداء النظام في حدود معينة مع تخفيض انحرافات الأداء.
ب. دفع النظام لتحسين الأداء وتنفيذ العمل بطريقة معدلة تؤدي التجاوز الايجابي للمعايير المحددة مسبقاً وعادةً لا يمكن القضاء علي الانحرافات في أداء النظام لعدم إمكانية ضبط جميع عناصر النظام بدقة خاصة العناصر الإنسانية منها، لذلك يكون الهدف من عملية استرجاع النتائج هو تخفيض الانحرافات في أداء النظام إلي أدني حد وليس القضاء عليها كلياً لاستحالة ذلك عملياً.

4. حدود النظام: كل نظام له حدود يعرف بها وتميزه عن بيئته بمعنى أن النظام يوجد داخل الحدود وخارجها وتنقسم النظم فيما يتعلق بحدودها إلي نظم مغلقة ونظم مغلقة جزئياً ونظم مفتوحة فبيئة النظام تشمل نشاط بشري أو تجاري أو سياسي يؤثر علي عمليات المنظمة.

5. الاتصال: هو عملية نقل رسالة بين طرفين ويتضمن تبادل الآراء والاتجاهات والإشارات والبيانات والمعلومات ويتم التبادل باستخدام الطاقات البشرية أو الوسائل التكنولوجية المختلفة وتكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه من خلال تبادل الرسائل من مصدر الرسالة ومستقبلها فبدون الاتصال لا يمكن تفاعل أجزاء النظام ولا توجد مدخلات ولا مخرجات.

6. مستوي النظام: يحتوي كل نظام علي عدد من النظم الفرعية، والنظام محتوى في نظام أكبر.

أنواع النظم :

تشمل أنواع النظم الآتي:

1. النظام المفتوح:

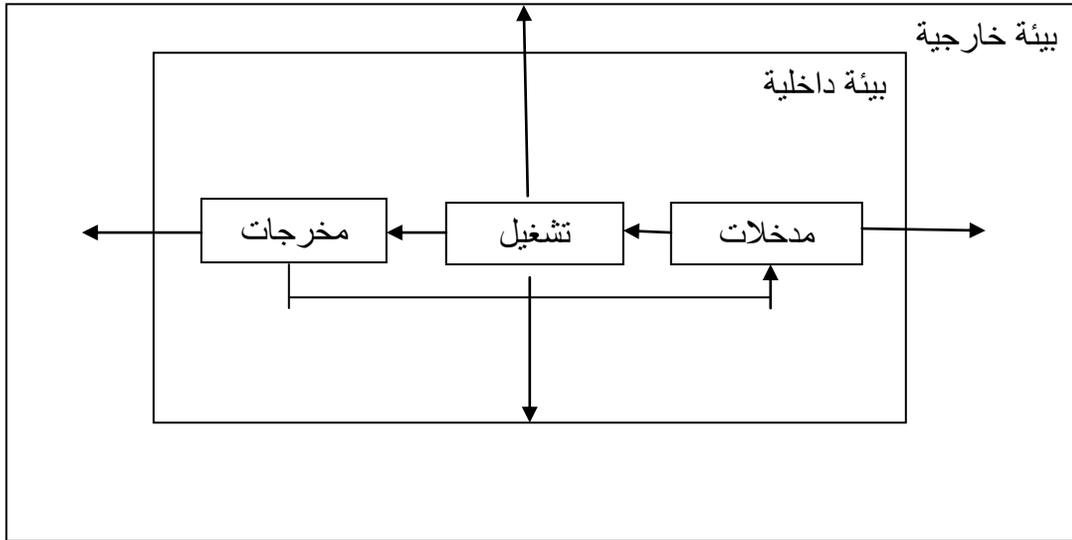
ويطلق مصطلح النظام المفتوح علي النظام الذي يمكن لأجزائه أن تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة به خارج حدود النظام. ويحصل هذا النظام علي مدخلاته من البيئة المحيطة به ليقوم بتأدية وظائفه الهامة ومن ثم إمداد البيئة بالمنتجات المطلوبة ليتم الاستفادة منها والتعليق عليها إن لزم الأمر، ومن الممكن أن تعود تلك المخرجات لتكون مدخلات مرة أخرى أي حدوث التغذية العكسية".¹

2. النظام المغلق:

وهذا النوع من الأنظمة لا تتفاعل أجزاؤه مع عناصر البيئة الخارجية المحيطة به وإنما هو مغلق علي نفسه حيث أن أجزاؤه الداخلية تتفاعل مع بعضها البعض، كما أنه لا يستمد أي مدخلات من البيئة الخارجية ولا يقدم لها أي مخرجات يتم التوصل لها وإنما مدخلاته من البيئة الداخلية له. حيث أن التغذية العكسية من الممكن أن تحدث داخل النظام نفسه وملتصلة بالرقابة ولا يمكن أن تخترق حدود النظام.²

شكل رقم (1/2/ 2)

النظام المفتوح



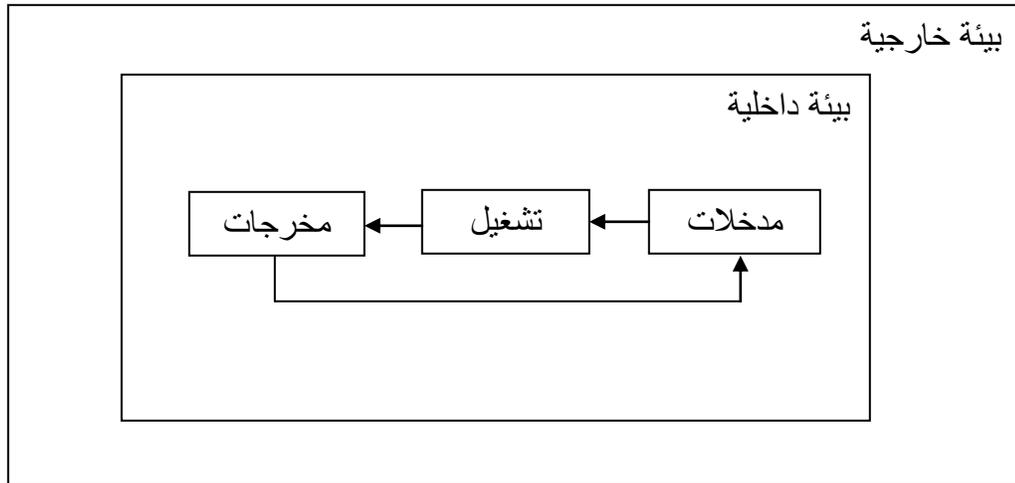
المصدر: حكمت الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة ، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 39.

(¹) حكمت الراوي، مرجع سابق ، ص 8.

(²) طارق طه ، مرجع سابق ، ص 34.

شكل (2 / 2 / 2)

النظام المغلق



المصدر: حكمت الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة ، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 39.

تصنيف النظم إلي أنواع وفقاً لمعايير إمكانية التنبؤ بسلوكها:

1. النظم المحددة: هي النظم التي تتفاعل أجزاؤها وتتحقق أهدافها بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين وعرفت مواصفات تشغيلها يمكنك أن تتوقع من دون أخطاء، مثال لذلك نظام الحاسب الآلي الذي يتوقع النتائج ويتحصل عليها بناءً علي نوع المدخلات .

2. النظم الاحتمالية: هي النظم التي لا يمكن أن نتوقع نتائجها بدقة مثال لذلك نظام الرقابة الإحصائية علي صورة الإنتاج حيث توجد درجة من الخطأ تصاحب النتائج المتوقعة دائماً.

3. النظم الفكرية: هي تلك النظم التي تكون جميع عناصرها من المفاهيم وتوصف بأنها نظام فكري يمكن استيعاب هذه النظم ودراسة تركيبها الفكري مثال هذه النوع من النظم الفلسفية .

4. النظم المادية: هي تلك النظم التي لها كيان مادي ملموس وتتكون من أفراد وآلات ومصادر طاقة وغير ذلك من الأشياء الملموسة ، ويمكن أن تنتج النظم الملموسة نظم

فكرية مجردة أو أن تبني الأولي علي الثانية مثال ذلك تحول المفاهيم الفكرية إلي تطبيق عملي.

5.النظم الكونية (الطبيعية): هي مجموعة من النظم الكونية التي خلقها الله سبحانه وتعالى وهي كثيرة لا تعد ولا تحصى وهذه النظم تحافظ علي وجودها وعملها وتتكيف مع الظروف المتغيرة من حولها بقدرتها خلقها وليس للإنسان دور فيها وهي أساس كل النظم الأخرى.

6.النظم الاصطناعية: هي تلك النظم التي أوجدها الإنسان وقام بتصميمها لتحقيق أهداف محددة.

7.النظم الاجتماعية: هي تلك النظم التي ترتبط بالسلوك الإنساني وما يتفرع منها من عقائد وثقافات وحاجات ودوافع لهذا فإنها عرضة للتغير من أمثلة علي ذلك الأحزاب السياسية.¹

مفهوم نظم المعلومات

اختلفت آراء الباحثون في تحديد مفهوم نظام المعلومات، ومن هذه الآراء: عرف نظام المعلومات بأنه "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والبرامج والمعدات والأساليب التي تعالج البيانات وتجعلها متاحة للإدارة لصناعة القرارات"² وكذلك عرف بأنه "شبكة من العناصر، تطورت لتزويد متخذي القرار بالمعلومات"³ وعرف أحد الكتاب نظم المعلومات بأنها "مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات والاتصالات التي تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً علي جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتخزينها ومعالجتها ومن ثم استرجاعها ثم بثها للمستفيد"⁴

(¹) زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 11-13.

(²) عماد الصباغ، مدخل لتحليل وتصميم نظم معلومات الأعمال، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 8.

(³) Ross Joel E. **Modern Management and Information System**, (N.Y: Pritice- Hall.(3)

Company, 1976), P 106

(⁴) سليم إبراهيم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 1998م)، ص 42.

وأيضاً تم تعريفه بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم"¹ وعرفه أحد الكتاب بأنه "نظام مزود بحاسب آلي لجمع وتخزين وتركيب معلومات مفيدة لاتخاذ قرار إداري"²

من المفاهيم السابقة يخلص الباحث إلي أنه يمكن حصر مفهوم نظم المعلومات في النقاط التالية:

1. مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات.
2. هذه العناصر تعمل يدوياً أو آلياً علي جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها وبنائها للمستفيد.
3. نظم المعلومات الحديثة تستخدم الحواسيب لإعطاء المديرين المعلومة في الوقت المحدد.

مداخل نظم المعلومات

لدراسة نظم المعلومات والتعرف علي جوانبها لا بد من التعرف علي المداخل لدراسة نظم المعلومات وهي:³

1. **المدخل الفني:** يركز المدخل الفني علي النماذج المبنية علي الرياضيات في دراسة نظم المعلومات وكذلك التقنية المادية لهذه الأنظمة، حيث تشمل المجالات التي تساهم في المدخل الفني علي علم الحاسوب والعلم الإداري وبحوث العمليات، كما يهتم علم الحاسوب بترسيخ نظريات الحوسبة وطرقها وطرق معالجة وتخزين البيانات بطريقة فعالة، ويركز العلم الإداري علي تطوير نماذج صناعة القرار وممارسة الإدارة، أما علم

(¹) سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية- المفاهيم الأساسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص 14.

Anderson R.G. , **Data Processing**, (London: Pitman Pub, 1989), P 54.(2)

Laudon K. C. and Laudon J. P. , **Management Information System** , 9th ed , (NY: Prentice Hall,.(3)

2006), PP 26-27.

بحوث العمليات فيسلط الضوء علي التقنيات الرياضية لاختيار المعاملات الأفضل للمؤسسة مثل النقل والتحكم بالمخزون وتكاليف الحركات.

2. المدخل السلوكي: لقد اهتمت نظم المعلومات بالقضايا السلوكية والتي تزايدت مع تطور نظم المعلومات وإدارتها علي الأمد البعيد، وهذه القضايا كتكامل الأعمال الاستراتيجي والتنظيم والتطبيق والاستخدام والإدارة لا تستطيع أن تتحد بطريقة جيدة مع النماذج المستخدمة في المدخل الفني، أي أنه لا يمكن أن يعتمد علي المدخل الفني فقط في تفسيرها أو تحليلها، وتجدر الإشارة إلي أن المدخل السلوكي لا يهمل الجانب التكنولوجي حيث تعتبر تكنولوجيا نظم المعلومات المؤثرة في المشكلة أو القضية السلوكية دائماً، وإن التركيز في هذا المدخل ليس دائماً علي الحلول التكنولوجية فقط، بل الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والمواقف والإدارة والسياسة التنظيمية والسلوك.

3. المدخل الاجتماعي الفني: تزايدت دراسة نظم المعلومات في الأربعينات وكانت تركز علي نظم المعلومات المعتمدة علي الحاسوب في مؤسسات الأعمال والوكالات الحكومية، وأصبحت نظم المعلومات تجمع بين العمل في علم الحاسوب والعلم الإداري وبحوث العمليات مع الممارسة العملية تجاه تطوير حلول الأنظمة لمشاكل العالم الحقيقي، وإدارة مصادر تكنولوجيا المعلومات وتهتم أيضاً بالقضايا السلوكية والنفسية للأفراد المتعاملين مع تلك الأنظمة.

يتضح مما سبق إنه لا يوجد مدخل واحد للتعامل مع نظم المعلومات بشكل فعال، حيث أن نجاح وفشل المعلومات نادراً ما يكون كله فني أو كله سلوكي، لذا يجب فهم المجالات والمداخل المتعددة والمتعلقة بنظم المعلومات.

مبررات بناء نظم المعلومات

هنالك عدة مبررات تدعو لبناء نظم معلومات في المنظمات وهي:¹

1. التطور في الوظائف والأعمال وتعقدتها والذي أصبح من الصعب والمستحيل الانجاز والضبط من دون نظام محكم للمعلومات.

(¹) عامر إبراهيم قينلجي وايمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 67.

2. ازدياد الحاجة للمعلومات الدقيقة والسريعة وهذا النوع من المعلومات لا يكون الا عن طريق نظام جيد لمثل هذه المعلومات.

3. التطورات التكنولوجية السريعة سواءً علي مستوي الحواسيب أو علي مستوي التكنولوجيا المصاحبة لها إضافةً إلي تطور تكنولوجيا الاتصالات وتناقل المعلومات.

4. ازدياد التنافس بين المنظمات الإنتاجية أو الخدمية المختلفة نتيجة التطور التكنولوجي والحاجة للمعلومات التي تؤمن للمنظمة البقاء والنجاح في ظل التنافس الشديد بين المنظمات.

5. اتخاذ القرارات من قبل المديرين ورجال الأعمال والقادة بحاجة ماسة إلي نظم المعلومات.

أنواع نظم المعلومات

تختلف نظم المعلومات من حيث المفاهيم ودرجة التقدم وهذه الأنواع هي:

1. **نظم المعلومات القديمة:** هي نظم معلومات تعتمد بشكل أساسي علي الوسائل اليدوية الورقية وبعض الآلات، والأدوات التقليدية في عملية جمع البيانات ومعالجتها وتوزيع المعلومات أي أن هذه النظم لا تستخدم الوسائل الالكترونية في عملية جمع ومعالجة وحفظ البيانات والمعلومات.

2. **نظم المعلومات الحديثة:** هي نظم معلومات الكترونية تعتمد بشكل أساسي علي الحاسوب أي علي المعالجة الالكترونية للبيانات بالإضافة إلي الوسائل الآلية الأخرى المتقدمة مثل الهاتف والاسكندر والانترنت، وهذا ما نطلق عليه ونسميه بنظم المعلومات الحديثة وفي الواقع العملي تستخدم المنظمات والإدارات الحكومية خاصة دول العالم الثالث نظم معلومات اليدوية ونظم المعلومات الحديثة جنباً إلي جنب. وفي حالة وجود نظم معلومات حديثة في المنظمات تكون النظم أكثر وضوحاً ودقة وإنتاجية.

3. **نظم المعلومات المتكاملة:** هي نظم معلومات حاسوبية تطبق بالمنظمات التي تتواجد بها أكثر من نظام واحد في المنظمة وتكون الغاية من هذه النظم تجنب تكرار

عملية جمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها مما يؤدي إلي تخفيض التكلفة وزيادة القدرة التخزينية.¹

4. نظم المعلومات الشاملة: أن تطبيق نظرية النظم يعني أن يكون نظام المعلومات شاملا لكل المتغيرات المؤثرة فيه والمتأثرة به ، سواء على مستوى المنظمة ، أو على مستوى البيئة الخارجية . أي أن نظم المعلومات الشاملة هي التي تستند إلي قواعد منهجية النظم ، وبالتالي فان تصميمها لا بد وان يشتمل مصادر معلومات متنوعة ، وينتج معلومات متعددة الأغراض ، وان يكون مصمما علي شكل نظام رئيس ونظم فرعية ، وتتوافر فيه جميع المتطلبات الفنية والبشرية والإدارية اللازمة . أن نظم المعلومات تنتوع حسب المجال والغرض الذي تنشأ من اجله، فقد تكون هناك نظاما للمعلومات التي تدور حول موضوع معين، أو عدة موضوعات متكاملة، وقد تكون نظاما للمعلومات الداخلية في المنظمات ، أو شبكة من نظم المعلومات داخل نظام موحد متكامل علي المستوى القطاعي أو علي المستوى القومي. وأيا كانت المسميات التي تحملها هذه النظم ، فانه من الملاحظ أنها و علي مستويات مختلفة تشكل عنصرا من عناصر نظام اشمل يؤثر فيها ويتأثر بها. وعليه ينبغي اخذ جميع المؤثرات البيئية في الاعتبار ،سواء كانت هذه المؤثرات بشرية أو اقتصادية أو اجتماعية، أو حتى نفسه. كما ينبغي الملاحظة أن أي نظام لا ينشأ من فراغ، ومن ثم فان اخذ الوضع القائم في الاعتبار ، أو ما يسمى بالبنية الأساسية للمعلومات أمر جوهري لإنشاء نظام كفاء للمعلومات يعني بالأهداف والإغراض المطلوبة.²

(¹) عبد الحميد وآخرون، مرجع سابق، ص 127.

(²) سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط2،(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2002م)، ص 42.

المبحث الثالث

خصائص وأنواع نظم المعلومات الإدارية

مفهوم نظم المعلومات الإدارية

تعددت التعاريف لنظم المعلومات الإدارية بشكل كبير وذلك يرجع إلي نظرة المختصين والمستفيدين من النظم، ومن هذه التعاريف:

عرفت بأنها " نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات، وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الدقيقة ومن أجل انجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم، وقيادة، ورقابة، واتخاذ قرارات شبه هيكلية بصورة كفؤة وفعالة"¹

وقد عرفها آخر بأنها "نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة علي نشاطات المنظمة والمساعدة علي اتخاذ القرارات"²

وأيضاً عرفت بأنها "مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة وأيضاً بما يحدث في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلي تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصنع القرار"³

وكذلك عرفت بأنها "نوع من أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبالتالي تساعد الإدارة علي اتخاذ القرارات المختلفة"⁴

(¹) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: دار اليازوري للنشر، 1998م)، ص 58.

(²) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 53.

(³) إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 252.

(⁴) زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 61.

وكذلك أنها " نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة بهدف تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات اليومية بالمشروع وعمليات اتخاذ القرارات الإدارية داخل المشروع"¹

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح للباحث أن:

1. أنه نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة تتكامل لدعم وظائف الإدارة.
2. أن فاعليته حديثة لأنه يستخدم أحدث البرامج والتجهيزات.
3. يدعم كافة المستويات الإدارية في اتخاذ قراراتها وإدارة أنشطتها، حيث يستقبل نظام المعلومات الإداري البيانات من البيئة الخارجية ومن وحدات المؤسسة ويعمل علي معالجة هذه البيانات ويمد بها المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة.
4. إنه تكامل بين الإنسان والآلة.

يتضح مما سبق أن نظام المعلومات الإداري "نظام ريسي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بتكامل في إطار مهيكلي، وبالارتكاز علي الحاسوب وبرمجيته الحديثة بغرض معالجة كافة أنواع البيانات من مختلف المصادر، بهدف توفير معلومات ذات جودة عالية وبالسرية والدقة المطلوبة لعدم وظائف وعمليات المؤسسة، ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات".

مكونات نظم المعلومات الإدارية

أثير الكثير من الجدل حول طبيعة ومكونات نظم المعلومات الإدارية، وباستخدام مدخل النظم في تحليل مكونات نظام المعلومات الإدارية يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر أساسية مكونة له وهي:²

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 يتولي جمع البيانات من المصادر الخارجية وتحليلها والاستفادة منها،

(¹) زكي مكي لمرجع سابق ، ص ص 61-62.

(²) سونيا البكري وعلي عبد الهادي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م)، ص ص 156-158.

ونظام المخابرات الذي يهتم بدراسة البيئة الخارجية مع التركيز علي المنافسين حيث يقوم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف تحركات واستراتيجيات المنظمات المنافسة.

2. المعالجة الداخلية: ويقصد بها معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الخارجية والداخلية، والتي تتمثل في تجميع وإعداد ومراجعة ومعالجة وتزين 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.

فيما يري آخرون أن نظام المعلومات الإدارية يتكون من:

1. أجهزة الحاسوب المادية: تشمل أجهزة الكمبيوتر والوسائط المختلفة سواء كانت وسائل اتصال بالشبكات أو غيرها وتعرف أجهزة الكمبيوتر بنظم المكونات وهي أسهل مكون من مكونات نظام المعلومات الإداري بالنسبة لعملية الحصول عليها.

2. نظم البرامج : وهي عبارة عن التعليمات التي تصف العمليات التي ستؤديها نظم المعلومات. وتنقسم البرامج إلي:

أ. نظم برامج التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة ومن أمثلتها برامج الأجور وبرامج المخزون وبرامج التنبؤ.

ب. نظم برامج النظام وهي التي تتسبب في جعل الكمبيوتر قادر علي تنفيذ عمليات معينة مثل ترجمة البرامج (من لغة برمجة مثل لغة البيسك أو باسكال إلي لغة الآلة التي يستطيع الكمبيوتر التعامل معها). أو ترتيب البيانات أو استرجاع البيانات من المخزون.

3. العاملون بخدمات المعلومات: وهم المستفيدون النهائيون وأخصائي المعلومات والذين يشملون محلي النظم والمبرمجين والمشغلين.¹

4. قاعدة البيانات: تعتبر قاعدة البيانات المستودع الذي تداول فيه البيانات والمعلومات بين الأنشطة المختلفة في المنظمة، أي أنها تتضمن مجموعة من البيانات الموحدة التي تستخدم بواسطة نظم المعلومات الفرعية العديدة، ومفهوم قاعدة البيانات يتمثل في أن البيانات تجمع وتحقق وتوصف مرة واحدة ويتم إدخالها في قاعدة البيانات ثم توفر بعدئذٍ لكل نظام من أنظمة المنظمة.²

خصائص نظم المعلومات الإدارية

تتميز نظم المعلومات الإدارية عن غيرها من نظم المعلومات بالاتي:³

1. يهدف للمساعدة في صنع القرارات، سواء تلك التي يمكن برمجتها أو تخزينها واسترجاعها حين الحاجة إليها في الوقت المناسب أو التي لا يمكن برمجتها بإمداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب.

2. يهدف إلي مساندة ودعم العمليات الخاصة بالمنظمة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق وإنتاج وتمويل وغيرها.

3. يعمل النظام علي تدعيم ومساعدة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، نظراً لاهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة والمستقبلية وعليه يمكن استخدامه في التوقع والتنبؤ مما يخدم عملية التخطيط إضافة إلي عملية الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مخطط.

4. يتميز هذا النظام بتوفيره للمعلومات عن البيئة الخارجية، وعليه فهو يساعد في التعرف علي الفرص المتاحة في البيئة وكذا التهديدات التي تواجه المنظمة.

(¹) رايموند ميكلود، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور وآخرون، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1990م)، ص 61.

(²) إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 170.

(³) المرجع السابق، ص 255.

5. كما يوفر معلومات عن عمليات المنظمة الداخلية، مما يوضح نقاط القوة في المؤسسة والعمل علي تدعيمها وتمييزها، والتنبيه إلي مواطن الضعف لكي تعمل المنظمة علي تصحيحها وتداركها أو التقليل من آثارها السلبية.

6. الشكل الحديث لنظام المعلومات الإداري الذي يعتمد علي الحاسب الآلي في شكل متكامل بين الإنسان والآلة.

يتضح مما سبق أن نظام المعلومات الإدارية يتميز بخصائص مختلفة جعلت منه أهمية قصوى تخدم كافة المجالات الوظيفية للمنظمة في جميع مستوياتها التنظيمية وتحقق جملة من المهام.

أهمية نظم المعلومات الإدارية

ترتبط أهميتها بماضي وحاضر ومستقبل المنظمة، فمن حيث الماضي فهي سجل يوضح ما تم في الماضي من أداء تفصيلي لكل أجزاء المنظمة وهي تشكل انعكاساً لواقع المنظمة بتشغيل البيانات لمعرفة أي جزئية في الوقت الحالي، كما أنه من خلال هذه البيانات والمعلومات يمكن التخطيط لمستقبل المنظمة وتصور المسار الأمثل لمستقبلها، ويمكن تناول أهمية نظم المعلومات من خلال النقاط التالية:¹

1. المعلومات تعتبر المورد الاقتصادي الثالث بالمنظمة بعد الموارد المالية والموارد البشرية بالمنظمة بل يعتبرها البعض المورد الاقتصادي الحرج في بعض الصناعات الخدمية كالفندقة والنقل الجوي والرعاية الصحية والأعمال البنكية والتأمين.

2. تعتبر المعلومات الأداة الداعمة الأولى للمديرين في مجال اتخاذ القرارات والتي تمثل بدورها جوهر العملية الإدارية.

3. وتمثل المعرفة والمعلومات عنصراً هاماً في مجال الصناعة الحديثة كما أن الصناعة بدورها تمثل 75% من الناتج القومي في معظم الدول المتقدمة.

4. أصبح الاهتمام بالمشتغلين في مجال المعلومات وإنتاجيتهم تمثل اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة باعتبارهم الأداة لتطوير نظم المعلومات.

(¹) زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 62 - 64.

5. أصبحت شبكات المعلومات وما تقدمه من معالجات دقيقة لمعالجة البيانات تقدم نظم معلومات إدارية تعتمد علي الحاسب الآلي وشبكات اتصال دقيقة وقوية تؤدي إلي ربط كل أجزاء المنظمة بالداخل والخارج.
6. تعتبر المعلومات مورداً استراتيجياً للمنظمة حيث تستعين به المنظمة في كل النظم المرتبطة بأدائها كأنظمة الإدارة وأنظمة الإنتاج، وأنظمة التسويق والأنظمة المالية وأنظمة العمل كمقياس لإنتاجية العاملين.
7. أهمية المعلومات نفسها تسعى زيادة الاهتمام بتطويرها وتطوير مهارات العاملين فيها أي أن أهميتها تستدعي العمل علي تطويرها فيما يعرف بتكنولوجيا المعلومات.
8. كبر المنشآت وتقد أعمالها يستدعي الاهتمام بالمعلومات لترشيد الأداء الإداري كذلك ازدياد التخصص من جهة وتنويع الأعمال من جهة أخرى يستدعي في الحالتين الاهتمام أيضاً بالمعلومات.
9. التعقد التكنولوجي وندرة الموارد الطبيعية كقلة الموارد مثلاً يدعو نحو التوجه نحو الصناعة بدورها تحتاج إلي معلومات أكبر،
10. سرعة التغير البيئي والتكنولوجي يؤدي بدوره لزيادة الاهتمام بالمعلومات.
11. الانتشار الواسع للمنظمات وفروعها وظهور المنظمات الدولية والشركات الكبرى يحتاج بدوره إلي وفرة من المعلومات، كشركات الطيران التي تنظم رحلاتها وجداول نقل البضائع إلي كل أنحاء العالم.
12. ترتبط المعلومات بدرجة كبرى بالإدارة وبالتالي بنجاح المنظمات، وبالتالي تؤثر علي تحقيق أهداف المنظمات.
13. تلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق القدرة علي المنافسة، وبالتالي تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة.
14. اعتماد المدير العصري علي المعلومات لدعمه في عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات قرارات إستراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية.

وتكتسب نظم المعلومات أهميتها باعتبارها:¹

- ناحية وظيفية هامة للإدارة .
- جزء أساسي من موارد التنظيم .
- عامل هام مؤثر علي كفاءة التشغيل وإنتاجية العاملين ورضاء العميل.
- مصدر رئيسي لدعم فاعلية اتخاذ القرار
- مكون هام لتطوير الميزة الإستراتيجية التنافسية وأعمالها .
- فرصة حيوية ديناميكية خلاقية لعمل كثير من الناس.

فوائد نظم المعلومات الإدارية:

تفيد نظم المعلومات المنظمة في المحالات التالية:²

1. تقديم المعلومات إلي كافة المستويات الإدارية لغرض ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم .
2. تحديد وتوضيح الاتصال أفقيا وعموديا بين الوحدات الإدارية لتسهيل عملية الاسترجاع.
3. تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.
4. تهيئة الظروف لاتخاذ القرار عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر بالوقت المناسب.
5. المساعدة علي التنبؤ بمستقبل المنظمة، والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياجات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
6. إمكانية الاستفادة من النظم وإصدار تقارير يومية أو شهرية أو سنوية سواء كانت مجمعة أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة.
7. حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية والتي تعتبر الأساس في عملها .

(¹) كامل السيد غراب وآخرون ، نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري،(القاهرة: مكتبة الاشعاع، 1999م)، ص 83.

(²) عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل الي نظم المعلومات الإدارية، ط2، (الرياض:دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003م)،

8. البث الانتقالي للمعلومات وتزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.

9. الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين وخاصة التطورات الحديثة.

10. الرد علي الاستفسارات التي تكون عن طريق التحاور بين المستفيد والنظام.

وظائف نظم المعلومات الإدارية

تقوم نظم المعلومات الإدارية بعدد من الوظائف هي:¹

1. **الحصول علي البيانات:** تتضمن هذه الوظيفة اختبار كل البيانات اللازمة وتحديد مصدرها الداخلي أو الخارجي سواءً كانت شفوية أو مكتوبة وتتطلب المستويات الإدارية المختلفة البيانات.

2. **تشغيل البيانات:** يتم تحديد هذه التعليمات في ضوء المعايير الآتية:

أ. الاستخدام: تحدد طبيعة استخدام البيانات ومواصفاتها ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

ب. الخبرات المتخصصة: يشترك المختصين في وضع تعليمات أو برامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

ج. تكنولوجيا المعلومات: تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل.

3. **معالجة البيانات:** تتضمن تقويم البيانات التأكد من صحتها ومناسبتها وتحديد درجة أهميتها للمنشأة، ويتم معالجة البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتجري عملية المعالجة وفقاً لإجراءات وبرامج معدة سابقاً.

4. **تخزين المعلومات:** تحفظ جميع المعلومات التي تم الحصول عليها سواءً استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم، وتخزن بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وطريقة الحفظ تتوقف علي نوع التكنولوجيا المتاحة.

(¹) نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 76 - 78.

5. المخرجات: بعد معالجة البيانات يتم استخراج المعلومات التي تحقق الهدف ويتم حفظ نسخة من البيانات والمعلومات وترسل للجهة التي تستخدمها، وتأخذ أشكال حسب التكنولوجيا المتاحة.

6. الاتصال: ليس للمعلومات أي قيمة إذا لم تستخدم ولا بد من توصيلها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب للمستخدم، ولا تقتصر وظيفة الاتصال علي نظم المعلومات الإدارية بل لابد أن يكون الاتصال مزدوجاً في الاتجاهين بين المنظمة والمستفيدين للتأكد من فهمها للمعلومات المطلوبة ويتم استرجاع نتائج الاتصال للمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعية لتقييم الأداء ويأخذ الاتصال أشكالاً إما شفهيّاً (المقابلة الشخصية) أو مستند (التقارير) أو مرئياً علي الحاسوب.

أهداف نظام المعلومات الإدارية

لا شك أن أي نظام له هدف يعمل علي تحقيقه ولعل الأهمية السابق ذكرها لنظم المعلومات تتطوي علي الكثير من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات إلي تحقيقها ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1. يعتبر الهدف الأساسي لأي نظام معلومات هو تلبية احتياجات المنظمة من المعلومات المختلفة، وذلك بما يدعم العمليات الخاصة وإدارتها.
2. مساعدة الإدارة علي إنجاز أعمالها أو وظائفها سواء كان ذلك لأعمال التخطيط وما يتبعها من اتخاذ قرارات أو متابعة الأداء وما يتبعها من اتخاذ القرارات أو توجهات، بالإضافة إلي أنها تخدم طرفي الإدارة والمرووسين معا.
3. مساعدة عناصر البيئة الداخلية المختلفة من إدارات وأقسام ومراكز ووحدات وتلبية احتياجاتها من المعلومات.
4. مساعدة البيئة الخارجية بالمعلومات المختلفة التي تحتاج إليها المنظمة ونشاطها في ذات الوقت كذلك توفير البيانات المختلفة التي تحتاج إليها المنظمة عن البيئة الخارجية.

(¹) زكي مكي إسماعيل ، مرجع سابق، ص ص 64 - 66.

5. قيام شبكات مركزية للمعلومات تقدم خدماتها لكافة المنظمات بالدولة كما أن هنالك شبكات معلوماتية تقدم خدماتها للمنظمات بكل بلدان العالم عن طريق المشاركة في هذه الشبكات أو التعامل مع شبكات تتعامل مع هذه المراكز أي اخذ معلومات من الشبكات الخارجية من خلال وسيط.

6. قيام شبكات معلومات عالمية عبر (الإنترنت) تقدم خدماتها للجميع وبالتالي يمكن للمنظمات والأفراد الاستفادة من هذه المعلومات المنشورة عبر(الإنترنت) في أي زمان ومكان.

7. الفعالية: ضرورة تحقيق النظام للفعالية، أي ضرورة أن يحقق النظام الأهداف التي قام من اجلها.

8. تحقيق المرونة والتكامل بين البيانات.

9. تحقيق أمن وسلامة البيانات بمعنى أن لا تكون قابلة للضياع أو الفقدان وتستدعي مثلاً استخدام تعليمات السلامة لأي بيان أو معلومة حتى لا تضيع أو تفقد البيانات.

1. الكفاءة بمعنى الاستخدام الأمثل للموارد حيث لا معني لبيانات يتم الحصول عليها بتكلفة عالية.

هيكل نظم المعلومات الإدارية

يعتبر الإطار الرئيسي لشكل هيكل نظام المعلومات الإداري والذي يعكس درجة تفويض صلاحية معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات في التنظيم.¹ ووفقاً لهذا الإطار يوجد عدد من الأشكال لهياكل نظم المعلومات الإدارية وهي:²

1. **الهيكل المركزي:** في هذا الهيكل يتم معالجة المعلومات والبيانات في مركز الهيكل (الحاسب المركزي) ويتم الدخول إلي الملفات وقاعدة البيانات الموجودة في الحاسب المركزي عبر الوحدة الطرفية وباستخدام كلمة مرور ويكون الهيكل علي شكل نجمة.

2. **الهيكل اللامركزي:** وهو النظام الذي تختص فيه كل وحدة في الهيكل بمعالجة وإنتاج المعلومات الخاصة بها لا مركزياً، ويتم التنسيق مع المراكز الأخرى في الهيكل

(¹) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 143.

(²) عماد الصباغ، مرجع سابق، ص ص 174-175.

لتبادل المعلومات، حيث يتم معالجة المعلومات الخاصة بكل وحدة إدارية فيها، ويتم التنسيق بصورة نهائية لتبادل المعلومات بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.

3. الهيكل التوزيعي لنظام المعلومات الإدارية: هو نظام متعدد المعالجة توجد فيه عدة حواسيب منفصلة تقوم بدعم مراكز مستقلة في هذا النظام التوزيعي ترتبط كل وحدة تشغيل مركزية موجودة في مركز مستقل بالوحدات التشغيلية الأخرى مكونة شبكة تداخل حقيقية، حيث تعالج البيانات في مراكز منفصلة ثم يتم توزيع البيانات حسب الحاجة وفق شبكة لتبادل المعلومات بين الوحدات داخل النظام.

4. الهيكل الهرمي لنظام المعلومات الإدارية: وهو نظام المعلومات الذي يوزع المعلومات في شكل الهيكل الإداري، بحيث يقوم هذا النظام بتوزيع موارده من المعلومات علي كل الإدارات والأقسام في الهيكل التنظيمي، من خلال تقسيم قواعد البيانات والملفات حسب المستويات الإدارية، بحيث يخصص لكل مستوي إداري نظامه الفرعي للمعلومات.

أنواع نظم المعلومات

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

1. نظم معالجة البيانات

تعتبر نظم معالجة البيانات من أوائل نظم المعلومات التي استخدمت في المنظمات لكونها تؤدي مهاماً لا غنى عنها. (فهي تتولى عمليات جمع البيانات الروتينية اليومية التي تصف المستويات التشغيلية المختلفة (تسويق، إنتاج تمويل، أفراد) ومعالجتها وتلخيصها وتخزينها في ملفات تدعي بقاعدة البيانات Data Base وعرضها في شكل تقارير تحتوي علي بيانات تصف أحداث تاريخية تساهم في عملية صنع القرارات من قبل أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها⁽¹⁾

(1) سونيا البكري وعلي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 35.

وقد مرت نظم معالجة البيانات بعدة مراحل تطورها التاريخي، بدأت بالنظم اليدوية حيث كانت تسجل عمليات وأنشطة المنظمة علي الورق والدفاتر، مروراً بالآلات ذات المفاتيح.

كالآلات الكاتبة، والحاسبة، ثم الآلات التي تنقب البطاقات، وهذه المرحلة كانت نقطة الانطلاق للمرحلة الأخيرة لمعالجة البيانات التي تتمثل بالآلات الالكترونية، ومن المفيد عدم الاعتماد على نوع واحد من الأنواع السابقة، لان عملية المعالجة تمر بعدة خطوات تتطلب المزج بين نوعين أو أكثر.

2. نظم المعلومات الإدارية

مع بداية الستينات من القرن الماضي، أدى القصر الناتج عن تطبيق نظم معالجة البيانات، وعدم إمكانية هذه النظم علي إشباع حاجات المدراء من المعلومات إلي ظهور نظم المعلومات الإدارية بهدف إنتاج معلومات تساعد الإدارة الوسطى.

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

وقد عرف Murdick (MIS) بأنها مجموعة تتكون من الأفراد، والأجهزة التي تتولي عمليات جمع، ومعالجة وخرن 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.⁽²⁾

أي أن هذا النظام يتكون من عدة نظم فرعية تتكامل مع بعضها لتؤدي دوراً مهماً يأتي في مقدمتها صنع القرارات في بيئة شبه مستقرة.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص55.

3. نظم دعم القرارات :

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينات من القرن الماضي بهدف مساعدة صانعي القرارات علي إيجاد حلول للمشكلات غير المتكررة والتي لا تتوفر لها حلول جاهزة ولا تحدث بصورة مستمرة.

تعتمد هذه النظم علي ما تنتجه من مخرجات كما تستخدم من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

وتعرف نظم دعم القرار بأنها النظام المعتمد علي الحاسب الآلي والذي يساعد صانع القرار للاستفادة من المعلومات والنماذج لحل المشكلات غير الروتينية.⁽¹⁾

وتتميز هذه النظم بعدة خصائص أهمها:⁽²⁾

تدعم الإداري ولكنها لا تحل محل الإداري ذاته.

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

من أكثر هذه النظم فاعلية هي التي تسمح لمستخدمها بالدخول في حوار متبادل مع الحاسب الآلي.

هذه النظم لا تقدم معلومات فقط، وغنما نماذج وأساليب لحل المشكلات غير المتكررة.

ويعرف (ES) بأنه نظام معلومات مبني علي الحاسب الآلي ويتكون من أجزاء هي بيئة المستخدم آلة الاستدلال، والخبرات المخترنة، والغرض منه تقديم النصائح والحلول للمشكلات الخاصة بمجال معين حيث تمثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال الخبير قادر علي حل المشكلات إعطاء المبررات التي علي أساسها تم حل هذه المشكلات، ويوضح الكيفية التي بموجبها يتم

(1).H.C.Lucas.Jr,Op,Cit.P.422.

(2) إسماعيل محمد السيد ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، د 2003)، ص17.

الوصول إلي هذا الحل، وتوفير الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلات مماثلة وقادر علي التأكد من نتائجه ذاتياً . (1)

4. نظم أتمته المكاتب :

ظهرت هذه النظم في بداية السبعينات من القرن الماضي، وتتضمن (النظم الالكترونية الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بشكل رئيس بتبادل المعلومات من والي الأشخاص داخل وخارج المنظمة). (2)

أي أن هذا النظام يقوم باستخدام الحاسب الآلي لأتمته 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 معالجة الكلمات والبريد الالكتروني والبريد الصوتي و المؤتمر الصوتي و المؤتمر المرئي البريد عبر الفاكس.

مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية

يتطلب وضع نظام للمعلومات الإدارية وتطويره تخطيطاً دقيقاً وتفصيلاً من القائمين عليه، وقد لخص لنا أحد الكتاب خطوات التطور في الآتي:¹

1. مرحلة البحث: تختص هذه المرحلة بتحديد ما إذا كانت هنالك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن مما يبرر الإنفاق علي تطويره، فإذا وجدت الحاجة لتطويره فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى ودراسة لمقارنة النظام بتكلفته قبل إقرار القيام بالتطوير .

(1) محمد الحسين ، نظم المعلومات الإدارية،(عمان: جامعة الإسراء، ، 1997 م) ، ص47.

(2) R.Mcleod,Jr,(1990),**Management Systems, Fourth** ,(New York: the Macmillan.

Co.Inc,1990),p.376.

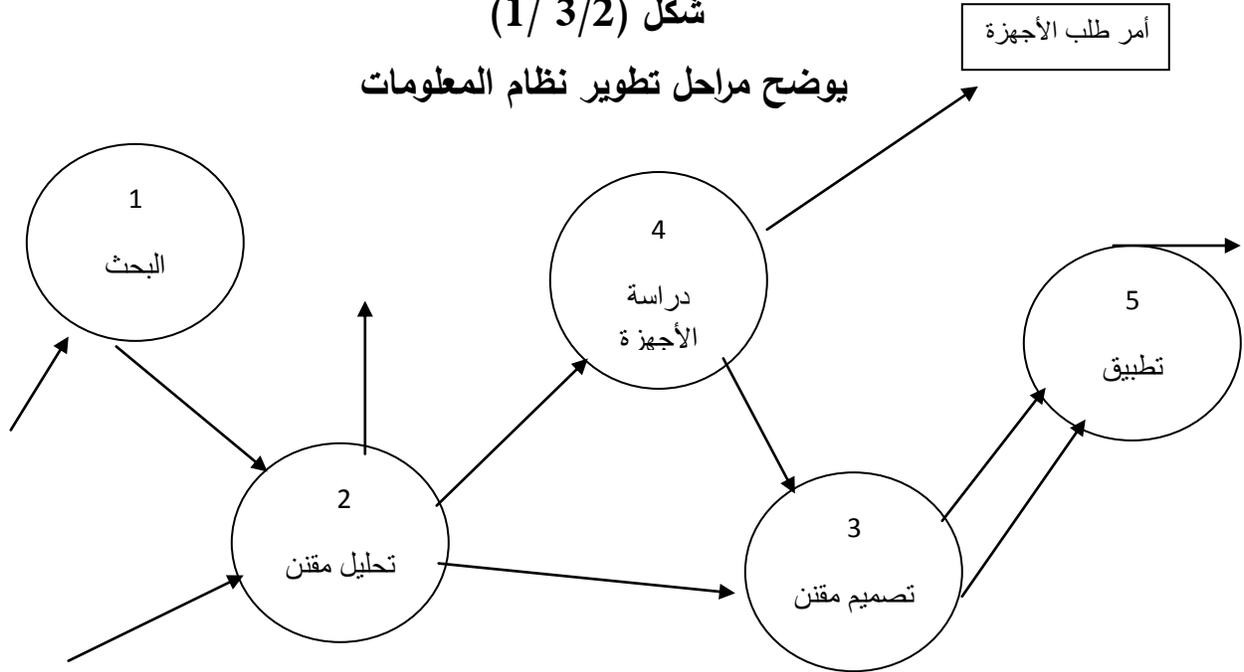
(3) كامل غراب وفاديه حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل تحليلي، (الرياض: منشورات جامعة الملك سعود، 1997م)، ص ص 62-63.

2. مرحلة التحليل: تفصل هذه المرحلة ما تم في مرحلة البحث، وتتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدميه، وعلي وجه العموم يتم هنا تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداء والتحمل فيه، والاحتياجات الفنية لأجهزته والتوصيف الوظيفي له، كما يتم هنا تحديد المورد الذي ستتعامل معه المنشأة لتوفير أجهزة النظام.

3. مرحلة التصميم: يتم التصميم من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل، فيتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام وخطة اختبار هذه التصميم كما يتعاون المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة مع المحللين.

4. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطه اختبار كل جزء من أجزائه، إذ يتطلب ذلك استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابه البرامج المنطق عليها لتنفيذ أجزاء التصميم ، كما يتطلب ذلك اختبار صحة كتابه تلك البرامج من ناحية الأصول المرعية للغة المختارة ومن ناحية سلامة المنطق في كل برنامج من تلك البرامج ، وكذلك من ناحية الترابط فيما بينها، وتتم هذه الاختبارات في شكل سلسلة مرسومة في خطة موضوعة مسبقاً، ويدخل في التطبيق مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعى التكامل بينها ويقلل التكرار والتداخل، ويتعاون القائمون بالتطوير هنا مع المصممين والمبرمجين ومستخدمي النظام لضمان حسن التطبيق، كما يتطلب حسن تطبيق النظام الموازنة بين النظام والبرامج التطبيقية فيه.

شكل (1/ 3/2)
يوضح مراحل تطوير نظام المعلومات



المصدر: كامل غراب وفاديه حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل تحليلي، (الرياض: منشورات جامعة الملك سعود، 1997م)، ص 61.

يتضح من الشكل السابق أن تطوير نظم المعلومات الإدارية يمر بعدة مراحل تبدأ من إحساس الإدارة بالشعور بمشكلة معينة في العمل بالنظام الحالي أو شعرت بالحاجة إلي تطوير نظام جديد، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة تحديد تفاصيل العمليات في النظام، ثم مرحلة التصميم التي يتم فيها المواصفات الفنية لأجهزة النظام وإصدار طلب توريد لتلك الأجهزة، ثم المرحلة الأخيرة وهي تطبيق النظام الجديد ومراقبته علي النتائج المتحصل عليها.

يتضح مما سبق ان نظم المعلومات تلعب دورا مهما وحيويا في حل المشكلات الادارية وذلك من خلال توفير المعلومه الشامله في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وتلافي هذه المشكلات ومن ثم عمل تصحيح للانحرافات بشكل دوري وتصحيح مسارات النظام بصورة مستمرة لتتفق مع الهدف الجديد.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

ويشتمل علي المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنوك محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الثالث

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن البنوك محل الدراسة

أولاً: بنك فيصل الإسلامي :-

النشأة¹:

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفى فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 4/4/1977م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك) . وفى مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني . وفى 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م . هذا وقد باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م .

وقد حدد قانون إنشاء البنك على أن يعمل البنك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم

المصدر: إدارة البحوث بنك فيصل الإسلامي السوداني 2012م.

تتمية المجتمع وذلك بالقيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار ، كما يجوز له لتحقيق أغراضه إنشاء شركات تأمين تعاوني أو أي شركات أخرى ، يجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور المساهمة في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان وخارجه ، وقد حدد القانون أن يكون للبنك رأس مال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني ، وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك توزيع رأس المال آلي أسهم ونسبة المساهمة ونص صراحة أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل. وأستثنى القانون الخاص المشار إليه البنك من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة على ألا تقل المرتبات والأجور وفوائد ما بعد الخدمة التي يحددها البنك عن الحد الأدنى المنصوص عليه في تلك القوانين وكذلك أستثنى البنك من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قانون آخر يحل محله ، كما أعفى كذلك من المواد 32، 44، 45 من قانون بنك السودان وذلك دون المساس بسلطة بنك السودان بالإشراف على السياسة الائتمانية للبنك وتوجيهها . أما أموال البنك وأرباحه فقد أعفيت من جميع أنواع الضرائب وكذلك الأموال المودعة بالبنك للاستثمار ومرتببات وأجور ومكافآت ومعاشات جميع العاملين بالبنك ورئيس وأعضاء مجلس إدارته وهيئة الرقابة الشرعية. بالإضافة للإعفاءات المنصوص عليها أعلاه فقد جوز القانون للبنك أن يتمتع بأي إعفاءات أو امتيازات منصوص عليها في قانون آخر ، أما فيما يتعلق بمسألة الرقابة على النقد الأجنبي فقد خول القانون لمحافظ بنك السودان أن يعفى البنك من أحكام القوانين المنظمة للرقابة على النقد الأجنبي في الحدود التي يراها مناسبة ، ونص القانون صراحة كذلك أنه لا تجوز مصادرة أموال البنك أو تأمينها أو فرض الحراسة أو الاستيلاء عليها وكذلك لا تحجز بموجب أمر قضائي . إلا أنه وبعد انقضاء خمس سنوات من عمر البنك فإن قانون البنك تم تعديله بحيث سحبت الميزات والإعفاءات الممنوحة للبنك بموجب الأمر المؤقت الخاص بقانون بنك فيصل الإسلامي السوداني عند تأسيسه وذلك بعد ثبات ورسوخ التجربة وانتشارها ونموها.

ثانياً: أهداف البنك وأغراضه:-

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة .
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها .
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين
11. فتح خطابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار .

12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية .

ثالثاً: عوامل النجاح الأساسية في الآتي:

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة.
2. إختيار عاملين مؤهلين وإعتماد خارطة لترقيتهم علماء ومهارةً وإستقراراً وولاءً.
3. إستقطاب الموارد رأسمال وودائع.
4. تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والإمتياز فيها ، والتدقيق في تنفيذ الشرعية.
5. تنفيذ سياسة إئتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين.
6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة.

رابعاً: التحول التقني الشامل:

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والآن يحتل الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال ، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً إلى بنك إلكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات

1. تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك برئاسته وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها بيسر .
2. تم إستخدام خدمات الربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت (Swift) لتنفيذ عمليات التحويلات المالية بصورها المختلفة.

3. تم تركيب النظام المصرفي الأساسي بنتابانك لكل الفروع ، وهو يتيح للبنك إجراء كافة العمليات المصرفية إلكترونياً وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني.
4. تم إدخال نظام البناتسك ونظام إدارة عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة إلكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الإستثمار المحلي والأجنبي.
5. تم إدخال نظام ال VBS أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات.
6. تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني.
7. تم إدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف.
8. تم ربط فروع البنك بمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية ويعتبر البنك من أوائل البنوك المشاركة فيها.
9. تم تنفيذ عدد كبير جدا من الصرافات الآلية.
- 10- تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية، لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك.

خامساً: الخدمات المصرفية الإلكترونية:

خدمات مصرفية إلكترونية متطورة ، تختصر الزمن وتقلل التكاليف ، يدخلها البنك مما جعله في طليعة المتعاملين بالتقنية المصرفية مع عملائه : شبكة المعلومات المصرفية (العميل للبنك وليس للفرع) :-

تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفية واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد وتودع وتسحب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي تم فيه فتح الحساب

إختصاراً لزمن العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلاً للمعاملات وذلك تحت شعار (العميل للبنك وليس للفرع) .

الهاتف المصرفي :

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان ، إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حسابه والرقم السري له وهو رقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي :
إستخدام الخدمة في أي زمان ومكان .

إختصار زمن العميل عند طلبه لخدمة مصرفية محددة .

ويستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار الـ 24 ساعة .

فقط اتصل علي الرقم 83781920 و اتبع الإرشادات الصوتية لتتمتع بالخدمة

الصراف الآلي :

و هي خدمة يقدمها البنك عن طريق ماكينات الصراف الآلي التي تعمل طوال 24 ساعة دون توقف ، حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع البنك و تتيح لك العديد من الخدمات في أي وقت تشاء دون التقيد بزمن فتح أو إغلاق البنك أو الفرع .وعدد الصرافات بلغ 64 صراف إلي في العاصمة والولايات 2009م

خدمة البنك الشخصي :

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحاسب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف .

ثانياً : بنك النيل : ¹

احتفل بنك النيل للتجارة والتنمية (بنك التنمية التعاوني الإسلامي سابقاً) بعيدته الثلاثون في عام 2013 م ، وكان البنك قد باشر نشاطه في العام 1982 لخدمة أهداف الحركة التعاونية ، والتي بدأت في السودان في منتصف السبعينات ، حينما أدرك الاقتصاديون السودانيون الحاجة إلى بنك يدعم الأنشطة الاقتصادية والتجارية للحركة التعاونية ، بناءً عليه أسس بنك التنمية التعاوني الإسلامي (بنك النيل حالياً) لخدمة أهداف الحركة التعاونية بهدف تمويل الجمعيات التعاونية لتوفير السلع التجارية ، ودعم مشروعات التمويل الأصغر التي يربحها الإتحاد التعاوني بهدف دعم الصناعات الصغيرة والأسر المنتجة مما يزيد من القيمة المضافة لمساهمة هذه القطاعات في النشاط الاقتصادي وزيادة الإنتاج والادخار .

ونظراً للتطورات المتسارعة في قطاعات الزراعة ، الصناعة ، والخدمات في أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات ، تحولت رؤية وأهداف بنك النيل لتكون أكثر تركيزاً على عملية التنمية، وذلك استناداً على ما حققه في مجال الصناعة المصرفية من حيث الودائع ، شبكة الفروع المحلية وعدد العملاء. ومنذ ذلك الوقت زاد نشاط وحدة المصرف في السوق المصرفي بشكل كبير جداً نظراً لمساهمته في عملية تنمية المجتمع والاقتصاد ، حيث يعد أحد أكبر ثلاثة بنوك في السودان من حيث الانتشار الجغرافي عبر 32 فرعاً محلياً في شمال وشرق ووسط وغرب السودان.

مؤخراً بعد التوسع في التنقيب عن اكتشاف البترول في عام 1998 م توسعت قاعدة نشاطات المصرف في الاقتصاد، وذلك لتمويله مشروعات البنية التحتية من طرق وجسور، ماء ، كهرباء ، تعليم و صحة . والآن يصنف بنك النيل بأنه الأكبر مساهمة في مشروعات البنية التحتية الأساسية.

مواصلة في روح الإبداع والابتكار توسع البنك في مجال الخدمات الالكترونية مع الاستمرار في المساهمة الفاعلة في تنمية المجتمع والاقتصاد وذلك من خلال التمويل في

¹ الساعة 3ظهرا 13/3/2016م www.alnile.bank.com

المجالات التنموية المختلفة وعلى مدار الـ 26 سنة الأخيرة يصنف من الشركات الرائدة في تمويل التنمية .

قاعدة عملائه العريضة المتنوعة تملّي عليه تطوير منتجاته وخدماته بتناسق مع متطلبات القاعدة مثل إدخال الخدمات المصرفية الالكترونية التي تتيح لعملائه من الوصول لحساباتهم وإدارتها في أي زمان ومكان من اجل تحقيق أهدافهم المالية .

لقد إنتم مدراء وإدارات بنك النيل بأن يكون مصرفهم هو الأكثر تقدماً في السودان خلال السنوات المقبلة مسترشدين بأراء مجلس إدارة البنك و الخطة الإستراتيجية. وسوف يتحقق ذلك بتقديم خدمات عالية الجودة لعملائه وفقاً لاحتياجاتهم وبتكلفة معقولة مع تحقيق عائد أعلى للمساهمين والعمل علي تحقيق أفضل النتائج للاقتصاد الوطني وفقاً للوائح وموجهات وزارة المالية وبنك السودان المركزي .

فلسفة الإدارة تتمثل في استمرارية التحسن مع الأخذ في الاعتبار جميع جوانب البيئة المصرفية في السودان والتي لا تقتصر على البنية والنظم والعمليات وإنما تشمل إضفاء الطابع المؤسسي على توجيه العملاء ، وجودة وكفاءة النظام ، و الشفافية والبنية السليمة لكافة مستويات الإدارة مما سيخلق مناخ وبيئة صحية ملائمة للعمل للموظفين والعملاء معاً.

أهدافه الرئيسية هي أن يكون الجهة القوية في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية لجميع العملاء المستهدفين من خلال نوعية الخدمات والموظفين الأكفاء وبتقنية مصرفية حديثة تحقيقاً لنتائج ممتازة ، مما يؤدي للحصول على أفضل المواقع في المدى الطويل.

يلتزم المصرف بتحسين كل مؤشرات الأداء الرئيسية والنسب المالية ، والتي يمكن تحقيقها بسهولة و ذلك من خلال :

- التنوع في مصادر الدخل أو الإيرادات.
- زيادة إنتاجية الموظفين.
- إثراء المعرفة للموظفين بالتدريب المستمر والتكنولوجيا الحديثة.
- توفير خدمات عالية الجودة للعملاء بتكلفة معقولة.
- دعم وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار.

• مراجعة النظم والسياسات، العمليات، والهيكل التنظيمي وتوجيه البنك لتحقيق النجاحات والإنجازات .

الأهداف الآنية المستقبلية لبنك النيل ليست منصبة على مصلحة المساهمين وحدهم ولكنها تتضمن في المقام الأول القيمة التي يضيفها مصرفنا من أجل النمو والتقدم في الاقتصاد الوطني وعلى المجتمع بأسره.

تتمية الموارد البشرية هي أحد الاهداف الرئيسية للمصرف ، حيث نعتقد إدارة البنك أن التفاني التام والالتزام الكامل من الموظفين هو أحد السبل لتحقيق الأهداف بالمعنى الحقيقي وهو قيمة مضافة للاقتصاد الوطني وللمجتمع ككل. وبالتالي نحن ملتزمون بإثراء الموظفين بمعارف وتكنولوجيا متقدمة من أجل تحقيق مستوى عال من الكفاءة التشغيلية والأداء الممتاز الذي يتجاوز توقعات عملائنا.

قام بنك النيل للتجارة والتنمية ، في عام 2013 م، بتقديم هويته التجارية الجديدة كوعد جديد لعملائه. وقد أتى هذا بعد أربعة سنوات كاملة من إجراء بحوث مكثفة لإيجاد السبل التي تمكن من تلبية احتياجاتك على أفضل وجه. لقد علمنا أنك تتطلع إلى خدمات مصرفية تمتاز باليسر والسهولة والشفافية ، وأكثر من خدمات مصرفية. كما طلبت مصرفاً يقف إلى جانبك دوماً، ويعمل على نجاحك ويعدّه جزءاً من نجاحه.

كما أنك تطلعت إلى مصرف يزودك بحلول مصرفية فريدة. وهو قبل كل شيء يلتزم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية الغراء. وبدورنا، جعلنا من تطلعاتك أساساً لخدمات مصرفية نقدمها لك خدمات مصرفية تليق بك خدمات مصرفية وأكثر.

لقد عملنا بجد لتطبيق تلك المبادئ البسيطة بطبيعتها الكبيرة بمعانيها في كافة أعمالنا. فقدمنا عدداً كبيراً من العروض والتحسينات، إضافة إلى تسهيل العديد من الإجراءات، بدءاً من عمليات فتح الحسابات الجديدة في شكل جديد كلياً ووصولاً إلى الحلول التمويلية. كما قمنا بالاقتراب منك أكثر عبر توسيع شبكة فروعنا إلى 32 فرعاً، وأجهزة الصراف الآلي التابعة لنا حتى 36 صرافاً ، كما أطلقنا خدمتنا الإلكترونية الجديدة بواجهتها واستعمالاتها العصرية، وهي الطريقة الأمثل لإجراء معاملتك المصرفية إلكترونياً، بغاية السهولة والراحة. وقد قمنا أيضاً بإطلاق خدمات ومنتجات ومبادرات جديدة كلياً، ولكن دون أن نغير ما

يتصدر أولوياتنا وهي بالطبع رضا عملائنا ومع هويتنا التجارية الجديدة، نقدم رسالتنا الإعلانية الجديدة: "مصرفك وأكثر".

نحن نعمل جاهدين على تقديم خدمات مصرفية يتجلى فيها:

- الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والسير على هديها
- اليسر والسهولة
- العمل من أجل المنفعة المشتركة
- الشفافية ومساعدتك على اختيار القرارات التمويلية الصائبة
- كرم الضيافة والسماحة

الشعار الجديد للبنك:

المعنى الحقيقي لهوية المصرف التجارية:

هوية المصرف الجديدة أكثر من مجرد إطلالة عصرية. فبالإضافة إلى مبادرات عديدة

أطلقها المصرف ، نقدم لكم باقة واسعة من المنتجات والخدمات الرائعة والجديدة.

تمثل الهوية الجديدة للبنك (بنك النيل) (AINile Bank) باللغتين العربية والإنجليزية إضافة هامة في تاريخ البنك حيث استخدم في شعار بنك النيل ثلاثة درجات مختلفة من الألوان بالإضافة إلى استعمال خط نو حواف دائرية ليعطى سمة شبابية عصرية لتكون اقرب للعميل.

استخدام الخط العريض يجعل الاسم واضحا ومرئيا ، أما الدائرة فتمثل العمل المتواصل غير المنقطع للبنك نحو رؤية أفضل دوما ، أما حرف الـ (N) بالانجليزية فيمثل أول حرف في كلمة نيل وهي اسم النيل بالانجليزية ، وهي أيضا تمثل شكل تدفق النيل بفروعه التي تصب في دائرة الأبدية وأيضاً اتخذت لون النيل لها.

الهلال أو القمر في آخر الشهر يعكس الخلفية الإسلامية للبنك ويؤكد التزام البنك بالشريعة الإسلامية ، إضافة إلى ذلك يعتبر القمر إلهام في البريق والجمال الأخاذ عند كل شعوب العالم على مر العصور.

أفضل طريقة لتعاملاتك المصرفية تماشياً مع قيم المصرف، هي القيام بإعادة تصميم الموقع الإلكتروني للمصرف www.alnilebank.com لجعله أكثر بساطة، بما يسهل

عليك إيجاد ما تبحث عنه، إضافة إلى مساعدتك على اختيار القرارات التمويلية الصائبة. وحتى نقترب أكثر من العملاء والمجتمع، قام المصرف أيضاً بإطلاق صفحاته على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي. ولقد قام بتطوير جميع الخدمات لمنحك أرقى وأفضل خدمة شخصية، من خلال تطبيق تقنيات جديدة فيها أرقى الممارسات المصرفية العالمية.

الرؤية :-

أن نكون النموذج الأفضل للمصرف الإسلامي محلياً وإقليمياً لمساهميته وعملائه الحاليين والمرقبين والعاملين مع التزام بالمسئولية الاجتماعية .

الرسالة :-

القيام بدور رائد في الصناعة المصرفية لتحقيق الغايات الكلية للمصرف ولأصحاب المصالح ذوي العلاقة ، والسعي للحصول على مستويات متقدمة من الرضا بابتكار وسائل مصرفية متجددة وحلول مهنية راقية ومتميزة .

ثالثاً : البنك الإسلامي السوداني :-

- النشأة :-

تم إنشاء البنك الإسلامي السوداني في عام 1982م وسجل طبقاً لقانون الشركات 1925م ورأس المال المصرح به 600000000 ج سوداني ورأس المال المدفوع 30773780 ج سوداني.

- أهداف البنك :-

يقوم البنك ببيع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية و كافة أعمال الاستثمار ويسهم في الأتي:-

1. المشروعات الزراعية والصناعية والمؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية وذلك بالطريقة والكيفية التي يراها البنك موافقة وفقاً للشريعة الإسلامية .
2. الاهتمام بصغار الحرفيين وصغار المستثمرين وأصحاب الأعمال الصغيرة ومعاونتهم ومساعدتهم في مشروعاتهم من اجل تحسين ظروفهم المعيشية .
3. تنشيط التجارة الخارجية ودفعها مما يحفظ التوازن المطلوب من الداخل والخارج لصالح الاقتصاد السوداني .
4. الاهتمام بأعمال التعدين والمشروعات العمرانية ومشروعات الخدمات وغيرها من المشروعات الاقتصادية .
5. تشجيع قيام سوق المال بالسودان وتدعيم وتوفير المناخ المناسب لنشاط رأس المال وجذب رؤؤس الأموال المحلية والأجنبية إلي الاستثمار .
6. تنمية وتطوير العلاقات مع أسواق رأس المال والمانحين قطريا أو إقليمياً وإبرام الاتفاقات التجارية لبيع مستلزمات الإنتاج ومدخلاته .
7. الانتشار الجغرافي لتحقيق التنمية الريفية ودعم وتشجيع صناعة المنتجات الصناعية.
8. تعظيم الموارد المالية والقدرات الذاتية لتحقيق الاستقلالية الذاتية .

9. إقامة الاستثمارات المشتركة التي تحقق أهداف ورسالة و البنوك التنموية مثل مشاريع التجميع .

10. دعم الوضع الاقتصادي ورفع المستوي المعيشي للمواطنين ونشر الوعي للمسؤولية الفردية .

فروع البنك :-

يضم البنك الإسلامي 12 فرعا داخل ولاية الخرطوم و29 فرعا في الولايات والشركات التابعة للبنك هي الشركة الإسلامية للإسكان والمقاولات وشركة السلامة للتأمين والشركة الإسلامية للتجارة والاستثمار كما يخضع البنك في جميع معاملات لهيئة الرقابة التشريعية التي تتبع مجلس الإدارة وتقوم بأداء أعمال الرقابة الشرعية من خلال فرق التفتيش كما يخضع البنك في معاملاته لقوانين الضرائب السودانية من الناحية الضريبية ولقوانين ديوان الزكاة السوداني من الناحية الزكوية ويتبع المصرف التكلفة التاريخية ومبدأ الاستحقاق في تسجيل إيراداته ومصروفاته.

استثمارات البنك :-

يستثمر البنك في الأوراق المالية والمشاركات والمضاربات والمرابحاث والمتاجرات والعلاوات والمساهمات والمحافظ .

وإيرادات البنك تنشأ من مرابحات البك الناتجة من عمليات المرابحة جزئيا في حالة الاقتصاد وكليا إذا كانت في نهاية الفترة والمشاركات بعد تصفيها من ربح أو خسارة والمضاربات بعد تصفيها من ربح أو خسارة والسلم بعد البيع واستهلاكات البنك: يتبع البنك طريقة القسط الثابت في استهلاك موجوداته التي يقتنيها بغرض الاستخدام وفقا للأعمال الافتراضية التالية:

1. عقارات 40 سنة .
2. وسائل نقل 7 سنة .
3. أجهزة كمبيوتر واتصال 7 سنة .
4. أجهزة الكترونية من 7 - 10 سنة ،
5. أثاثات ومعدات من 10 - 13 سنة .

التقنية المصرفية للبنك :-

بما أن البنك عبارة عن مؤسسة مالية لتجميع الأموال وتوزيعها وأي مصرف يهدف إلي تقديم الخدمات النافعة للمجتمع ليضمن لنفسه البقاء لذلك يسعى أي بنك لرفع مستوي أعماله مما يجعله يسعى جاهدا لتقديم خدمات جديدة للمتعاملين معه من أبرزها :

- تقديم خدمات استشارية للمتعاملين معه .
- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية .
- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لهم .
- إصدار خطابات الضمان وتأجير الخزن .
- تحويل العملة ودفع الحوالات البريدية والبرقية الواردة .
- دفع الشيكات المسحوبة علي البنك .
- خدمات الكمبيوتر أو البطاقات الائتمانية .
- دفع الشيكات المسحوبة علي البنك .

كما أن التقدم والتطور التقني للمصارف تنتج عن أسباب وظروف وتغيرات كثيرة من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية والتقنية وشبكات الاتصال والحواسيب لذلك ظهور شبكة الانترنت التي يزداد مستخدميها علي مدار كل دقيقة و تشمل أنواع الاتصالات الآتي :-

- منظومة المعلومات الدولية التي تستخدم للبحث عن المعلومات والبحث .
- البريد الالكتروني الذي يستخدم لإرسال واستقبال التقارير .
- بروتوكول تحويل الملفات بحيث يتم إرسال الملفات من الكمبيوتر إلي آخر لتغطية المعلومات الاقتصادية والسياسية والاستثمارية ويستطيع البنك من خلال الانترنت التعرف علي الآتي :

- موقعة العالمي ورأي المالية فيه .
- المعاملات مع المتعاملين حسب كل سوق .
- المعاملات حسب كل عملة من العملات .
- المعاملات حسب الاستثمار والائتمان والودائع لذلك فان الأنظمة المستخدمة في البنوك هي الآتي :

• نظام البنتابانك : والذي يهدف إلى تحويل نظام العامل إلى النظام المصرفي أو المركزي باستخدام تقنيات الويب الحديثة وتزويد الخبرات وتحويل العمل من مصرفي إلى إلكتروني وسرعة الانجاز في العمل وتقليل التكلفة لبعض المصارف .

• نظام VBS : وهو نظام يستخدم للتحويل عبر الشبكة للبنك وفروعه المختلفة كما يستخدم للاستعلام عن الوسيط والسحب من فرع إلى آخر .

• نظام المقاصة الآلي : وهو برنامج في الحاسوب يتيح لمستخدميه الإيداع الآلي للمبالغ المنتظمة والدفع الآلي للعديد من فواتير البنك كما انه يمكن المنشأة من دفع رواتب موظفيها دون شيكات وذلك بنقل رواتبهم إلى حساباتهم في المصرف الذي تتعامل معه .

• نظام الصراف الآلي : وهو نظام يتيح للعملاء حملة بطاقات الصراف الآلي من التعامل مع حساباتهم لدي البنك في أي وقت سواء في مواعيد العمل الرسمية أو غير الرسمية ويتميز هذا النظام بالاتي :

1. سرية المعلومة .

2. حل مشاكل الزحام والانتظار و ذلك من خلال سرعة التعامل مع الآلة وسهولتها .

3. إمكانية تحويل المبالغ أو إيداعها أو سحبها والاستفسار عن الأرصدة .

4. إمكانية دفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف وإعادة الشحن .

• نظام إصدار بطاقات الصراف الآلي : يهدف هذا النظام إلى إصدار بطاقات الصراف الآلي للعملاء لتقليل التكلفة والوقت والجهد بحيث يستطيع كل عميل من خلاله استخدام بطاقته المصرفية في أي صراف إلى ودفع التزاماته المالية دون الرجوع إلى البنك المعني صاحب البطاقة إلا بعد انتهاء مدتها .

• نظام الشيكات الممغنطة : هذا النظام يوفر لعملائه دفاتر شيكات ممغنطة بناء علي طلبه في وقته وبالفترة المطلوبة .

• نظام الاسويفت : وهو نظام يمكن من تبادل البيانات المالية بين البنوك في العالم بحيث يسهل عملية الحوالات بين المصارف وحوالات الزبائن وشراء وبيع العملات والاستثمار والودائع وتحصل البورصة والصكوك .

- نظام المقاصة الاللكترونية : وهذا النظام يستخدم في الشيكات المسحوبة علي بنوك أخرى للبنك المعني بحيث يمكن من سحب وإيداع قيمة الشكات من حسابات العملاء .⁽¹⁾

⁽¹⁾ منشورات البنك الإسلامي السوداني 2012م ، ص ص 1 - 8

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة

يشتمل هذا المبحث علي الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية ، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة ، وصفا لمجتمع وعينة الدراسة ، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحية الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج . وذلك علي النحو التالي:

(أ) تصميم أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول علي المعلومات والبيانات ، وقد اعتمدت هذه الدراسة علي وسيلة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية للحصول علي البيانات والمعلومات اللازمة ، وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الإجابات الممكنة عنها ، أو بفراغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة ، وعلي الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها ، أو يعتقد أنها الإجابة الصحيحة علي كل مفردة من المفردات ، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقسية هذه المفردات)⁽¹⁾.

وجاء الإعتماد علي الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي⁽²⁾.

1. إمكانية تطبيقها للحصول علي معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها .
3. سهولة وضع الأسئلة وترسي ألفاظها وعباراتها .
4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير .

(¹) علي ماهر خطاب ،القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط7(القاهرة : لأنجلو المصرية ، 2008م)، ص399.

(²) أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، ط2 (عمان : دار وائل للنشر ، 1999م) ص192.

1. يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة تم تصميم استمارة لقياس حل المشكلات الاداريه باستخدام نظم المعلومات النوع.

2. العمر.

3. المؤهل العلمي.

4. التخصص.

5. المسمى الوظيفي.

6. سنوات الخبرة.

5. الاداريه ، وتتألف الاستمارة من قسمين :

القسم الأول : وتشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة : وهي البيانات الشخصية

المتعلقة يوصف عينة الدراسة وهي :

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية : وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف علي متغيرات البحث . ويشتمل هذا القسم من عدد (28)عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية يتكون من (8) عبارات .

المحور الثاني: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد علي نظم المعلومات الإدارية وزيادة فاعلية العملية الرقابية يتكون من (7) عبارات.

المحور الثالث: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات يتكون من (7) عبارات.

المحور الرابع : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والرضاء الوظيفي يتكون من (6) عبارات.

_ وتم قياس درجة الاستجابات المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس 7ليكرت الخماسي (LIKart Scale)، الذي يتراوح من أوافق بشدة إلى لأوافق بشدة كما، هو موضح.

جدول رقم (1/2/3)

مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
1	أوافق بشدة
2	أوافق
3	محايد
4	لا أوافق
5	لا أوافق بشدة

المصدر :إعداد ليكتر

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالاتي :

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع المفردة علي العبارات
 $(3=(5/15)=.5/(5+4+3+2+1))$.

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول (1/1/5) يوضح الأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة⁽¹⁾.

جدول رقم(2/2/3)

الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة .

الخيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 0.1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19-3.4	5- 4.2

المصدر : إعداد الباحث من تحليل الإستبانة

وعليه للوصول إلي نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم ، للفرقة بين المستويات التالية:

- أكبر من 4 أعلي درجات الموافقة.

- من 4 إلي أكبر من 3.5 موافقة إيجابية.

(¹)عز الدين عبد الفتاح ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss (القاهرة: دار النهضة العربية 1982)، ص 540.

(ب) تقييم أدوات القياس :

يقصد يصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء علي قياس ما صممت من أجله وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، ولاختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العاملي التأكيدي لاختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختيار درجة تمثيل البيانات للهيكल المتوقع . وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى علي تقييم مدي ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس حل المشكلات الإدارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (38) والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها علي توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدي انطباق البيانات للأنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

اختبار صدق محتوى المقياس :

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلي اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلي أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس علي (6) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدي التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هنالك عبارات يصعب علي المستقضي فهم معانيها، واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختيار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرين مفردة ، وتم اختبار مدي فهمهم لأسئلة المقاييس . وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سيق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها . وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم

إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 2).

اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي ، المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلي الحصول علي نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس . وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة إلفا كرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم استخدام معامل إلفا كرنباخ (Cronbach ,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإن لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة العامل تساوي الواحد الصحيح . أي أن زيادة معامل إلفا كرنباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة . كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل علي انخفاض الثبات الداخلي.

¹ د.عز عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 560

جدول رقم (3/2/3)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة

ألفا كرنباخ	العبرة	الرقم
0.86	لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها	1
0.85	لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها	2
0.84	القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات	3

العمليات

0.85	قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات	4
0.85	لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية	5
0.84	لدي قيادة البنك القدرة علي التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك	6
0.84	القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	7
0.86	نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد علي سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2016م

من الجدول رقم (3/2/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء أكان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (4/2/3)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات الاعتماد علي نظم المعلومات الإدارية وزيادة

فاعلية العملية الرقابية

الرقم	العبرة	ألفا كرنباخ
1	تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك	0.83
2	أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها	0.81
3	في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك	0.81
4	في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك	0.79
5	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب	0.81
6	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة	0.85
7	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات	0.81

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2016م

من الجدول رقم (4/2/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور الاعتماد علي نظم المعلومات الإدارية وزيادة فاعلية العملية الرقابية اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء أكان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الاعتماد علي نظم المعلومات الإدارية وزيادة فاعلية العملية

الرقابية يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (5/2/3)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات

الرقم	العبرة	ألفا كرنباخ
1	نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد	0.84
2	استخدام نظم المعلومات يساعد في التحكيم في العمل في البنك نظام يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك	0.82
3	استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية	0.81
4	استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد	0.81
5	استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام	0.81
6	نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي	0.82
7	استخدام نظم المعلومات في البنك يعظم أرباح البنك	0.82

المصدر: إعداد الباحث من من بيانات الدراسة 2016م

من الجدول رقم (5/2/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء أكان ذلك لكل عبارة علي حدا أو علي مستوي جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز

المعاملات يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (6/2/3)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي من الجدول رقم (6/2/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور

الرقم	العبرة	ألفا كرنباخ
1	أنت راضٍ عن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإداري من حيث المحتوى	0.84
2	أنت راضٍ عن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإداري من حيث الشكل	0.86
3	أنت راضٍ عن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإداري من حيث التوقيت	0.85
4	أنت راضٍ عن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإداري من حيث الدقة في الأداء	0.86
5	أنت راضٍ عن المعلومات المعتمد علي الحاسب الآلي من حيث السرعة في انجاز المهام	0.87
6	أنت راضٍ عن المعلومات المعتمد علي الحاسب الآلي من حيث مقابله لاحتياجات معالجة البيانات لنظام مسؤوليتك بشكل كافٍ	0.85

المصدر: إعداد الباحث من من بيانات الدراسة 2016م

نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء أكان ذلك لكل عبارة علي حد أو علي مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(ج) مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة في (البنك الإسلامي السوداني ، بنك فيصل الإسلامي، بنك النيل) موضع الدراسة وعددهم 100 مفردة وتم حصر شامل مقدراه 100 مفردة بنسبة خطأ 5% من مجتمع الدراسة وتتكون من جزئين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع ، العمر ،المؤهل العلمي ، التخصص ،المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أعمار ومؤهلات وتخصصات وخبرات المبحوثين.

الجزء الثاني : يتضمن عبارات المحاور كلا علي حدا. حيث تم توزيع عدد(100) إستبانة بياناها كالأتي.

جدول رقم (7/2/3)

يوضح الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة%	العدد	البيان
100	100	إجمالي الاستبانات الموزعة
100	100	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة

المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2016م.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 97%.

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

اولا:البيانات الشخصية:

1/النوع:

جدول رقم(1/3/3)

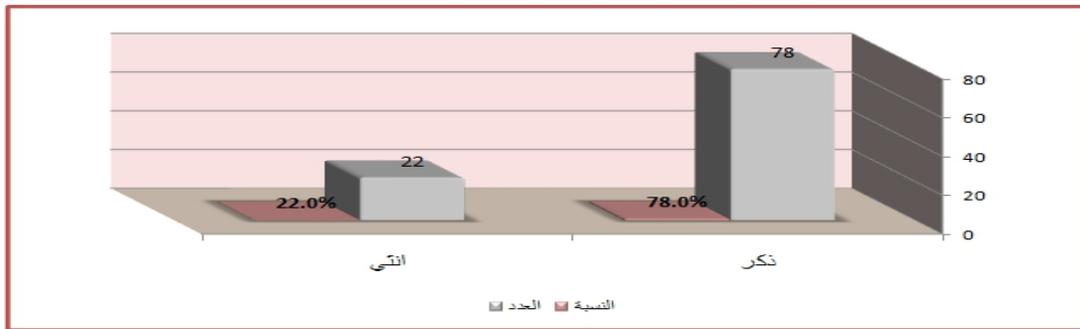
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الرقم	النوع	التكرار	النسبة %
.1	ذكر	78	78
.2	أنثي	22	22
	المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (1/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (1/3/3) والشكل البياني (1/3/3) أعلاه أن نسبة (78%) ذكور، وأن نسبة (22%) إناث وهذا يعني أن بعض البنوك تميل إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث .

جدول رقم (2/3/3)

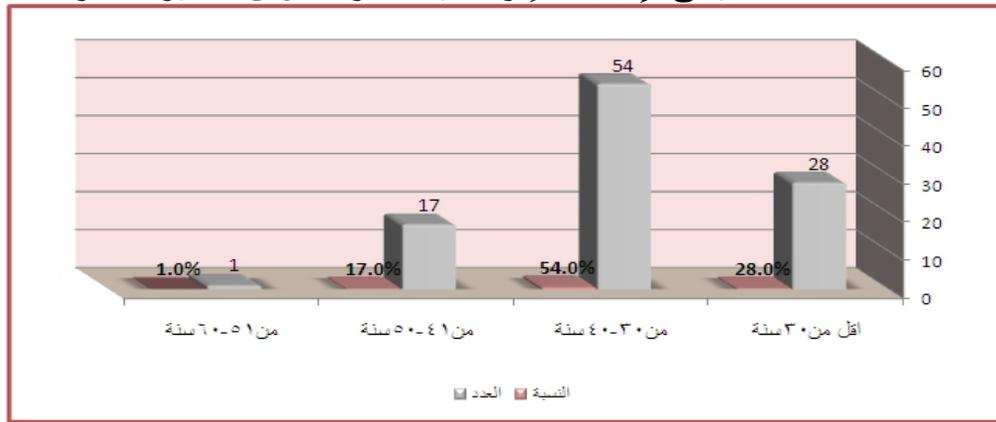
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
.1	أقل من 30 سنة	28	28
.2	من 30-40 سنة	54	54
.3	من 41-50 سنة	17	17
.4	من 51-60 سنة	1	1
.5	أكثر من 60 سنة	—	—
	المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (2/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (2/3/3) والشكل البياني (2/3/3) أعلاه أن نسبة (54%) أعمارهم من 30-40 سنة، وأن نسبة (28%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن نسبة (17%) أعمارهم من 41-50 سنة، و أن نسبة (1%) أعمارهم من 51-60 سنة . ويلاحظ أن أكثر العاملين في البنوك من فئة الشباب باعتبارهم الفئة الأكثر نشاطاً وعملاً.

3/المؤهل العلمي :

جدول رقم (3/3/3)

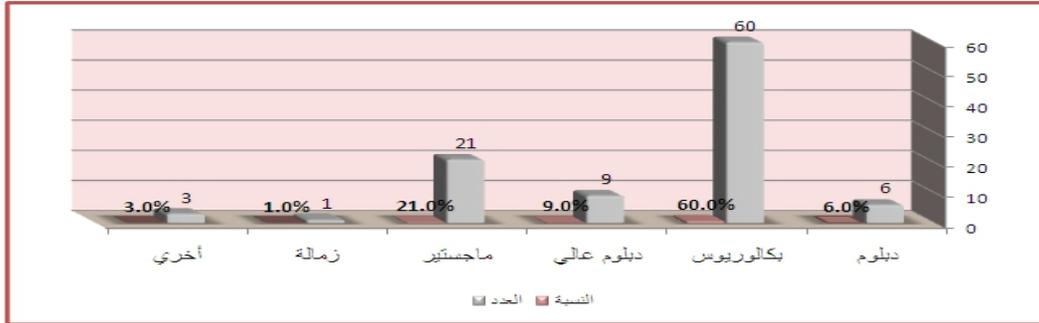
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
.1	دبلوم	6	6
.2	بكالوريوس	60	60
.3	دبلوم عالي	9	9
.4	ماجستير	21	21
.5	دكتوراه	—	—
.6	زمالة	1	1
.7	أخرى	3	3
	المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (3/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (3/3/3) والشكل البياني (3/3/3) أعلاه أن نسبة (60%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، و أن نسبة (21%) مؤهلهم العلمي ماجستير، و نسبة (9%) مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، و أن نسبة (6%) مؤهلهم العلمي دبلوم، وأن نسبة (3%) لهم مؤهلات علمية أخرى ، وأن نسبة (1%) مؤهلهم العملي زمالة، مما يدل علي اهتمام البنوك بالكوادر المؤهلة ذات الكفاءة ، وهذا يزيد من قدرة المبعوثين في آرائهم.

4/ التخصص العلمي:

جدول رقم (4/3/3)

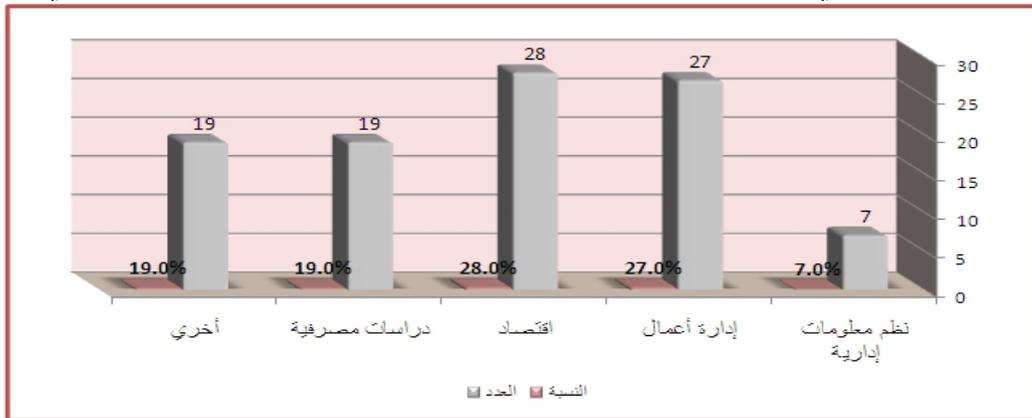
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي	الرقم
7	7	نظم معلومات إدارية	.1
27	27	إدارة أعمال	.2
28	28	اقتصاد	.3
19	19	دراسات مصرفية	.4
19	19	أخري	.5
100	100	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (4/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (4/3/3) والشكل البياني (4/3/3) أعلاه أن نسبة (28%) تخصصهم العلمي اقتصاد ، وأن نسبة (27%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال، وأن نسبة (19%) تخصصهم العلمي دراسات مصرفية، وأن نسبة (19%) لهم تخصصات أخري ، وأن نسبة (7%) تخصصهم العلمي نظم معلومات إدارية ، ويدل ذلك علي إهتمام البنوك بالكوادر المتخصصة.

5/ المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5/3/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي	الرقم
5	5	مدير إدارة	.1
4	4	محلل نظم	.2
16	16	مراقب إداري	.3
3	3	مصمم نظم	.4
72	72	أخري	.5
100	100	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (5/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (5/3/3) والشكل البياني (5/3/3) أعلاه أن نسبة (72%) لهم مسميات وظيفية أخري، وأن نسبة (16%) مساهم الوظيفي مراقب إداري، وأن نسبة (5%) مساهم الوظيفي مدير إدارة ، وأن نسبة (4%) مساهم الوظيفي محلل نظم ، وأن نسبة (3%) مساهم الوظيفي مصمم نظم.

جدول رقم (6/3/3)

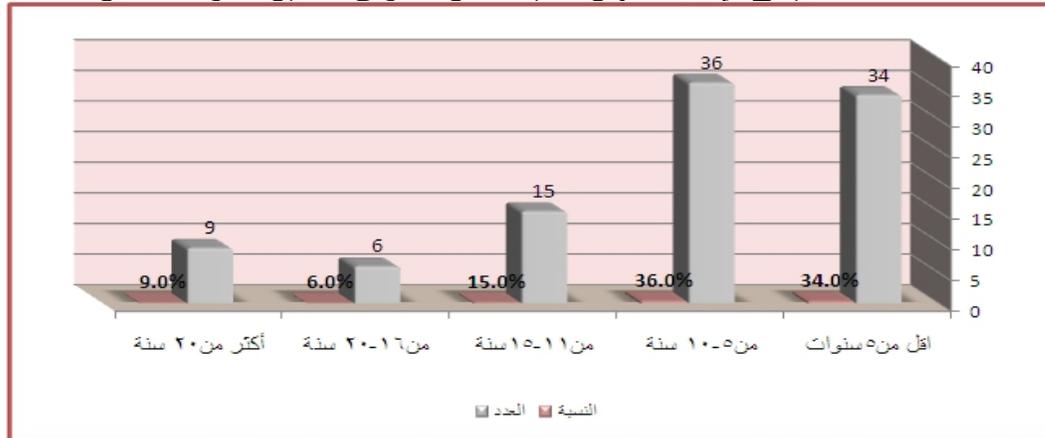
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1.	أقل من 5 سنوات	34	34
2.	من 5-10 سنوات	36	36
3.	من 11-15 سنة	15	15
4.	من 16-20 سنة	6	6
5.	أكثر من 20 سنة	9	9
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (6/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (6/3/3) والشكل البياني رقم (6/3/3) أعلاه أن نسبة (36%) لديهم خبرة من 5-10 سنوات، وأن نسبة (34%) خبراتهم أقل من 5 سنوات، وأن نسبة (15%) خبراتهم من 11-15 سنة، وأن نسبة (9%) خبرتهم أكثر من 20 سنة، وأن نسبة (6%) لديهم خبرة من 16-20 سنة. وهذا يدل على أن بالبنك خبرات متباينة.

ثانياً: البيانات الأساسية:

العبرة الأولى: لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها

جدول رقم (7/3/3)

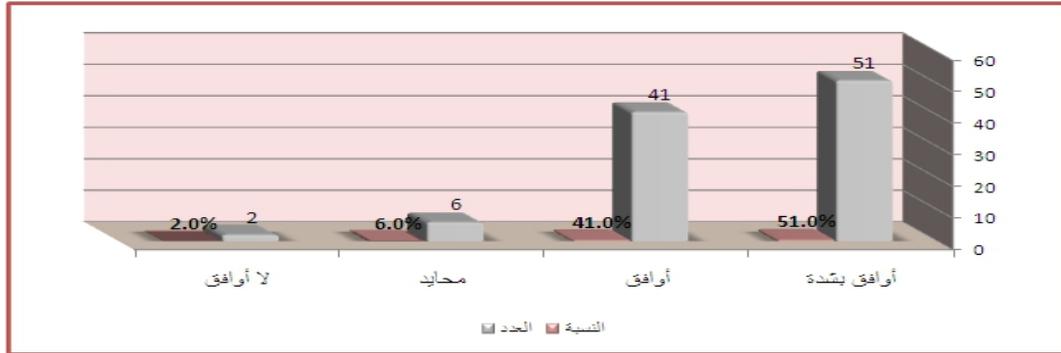
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	51	51
2.	أوافق	41	41
3.	محايد	6	6
4.	لا أوافق	2	2
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (7/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (7/3/3) والشكل البياني (7/3/3) أعلاه أن نسبة (51%) وافقوا بشدة على أنه لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها، و نسبة (41%) وافقوا ، و المحايدون يمثلون نسبة (6%) ، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبرة الثانية : لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها.

جدول رقم (8/3/3)

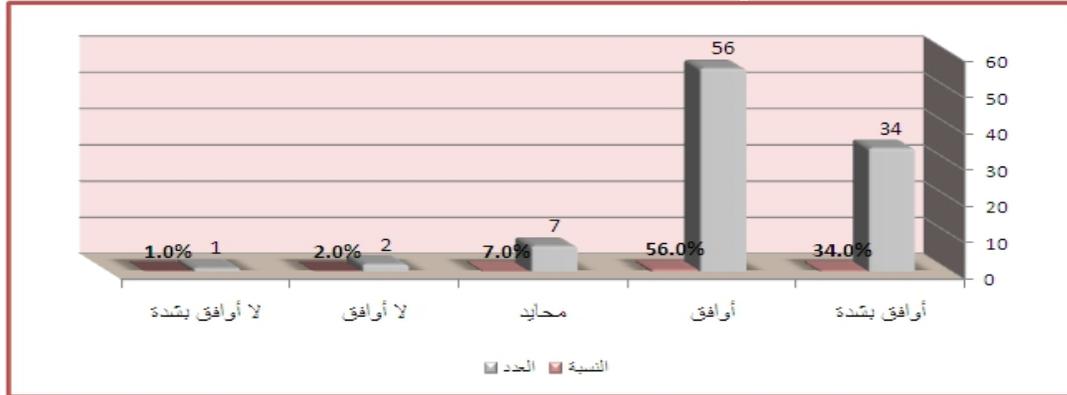
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.6	أوافق بشدة	34	34
.7	أوافق	56	56
.8	محايد	7	7
.9	لا أوافق	2	2
.10	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (8/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (8/3/3) والشكل البياني (8/3/3) أعلاه أن نسبة (56%) وافقوا على أنه لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها، وأن نسبة (34%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (7%) ، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا، وأن نسبة (1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبرة الثالثة: القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (9/3/3)

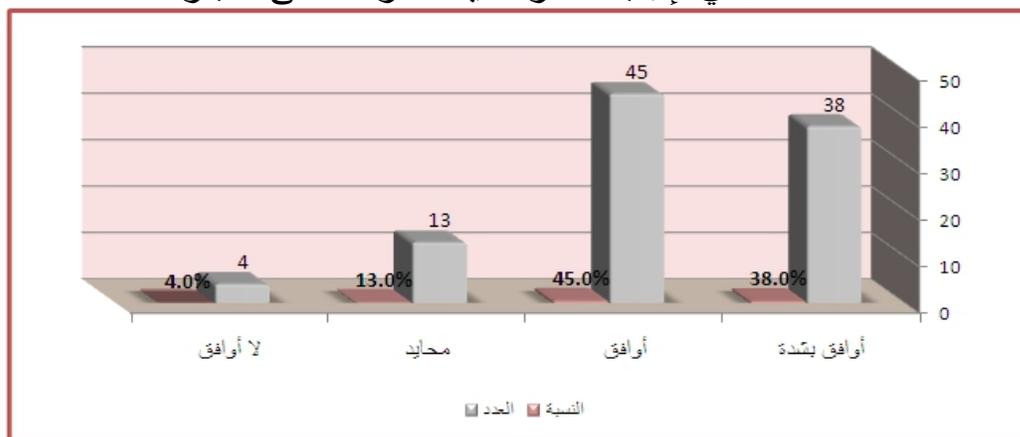
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة %	العدد	الإجابة	الرقم
38	38	أوافق بشدة	1.
45	45	أوافق	2.
13	13	محايد	3.
4	4	لا أوافق	4.
—	—	لا أوافق بشدة	5.
100	100	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (9/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (9/3/3) والشكل البياني (9/3/3) أعلاه أن نسبة (45%) وافقوا على أن القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وأن نسبة (38%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (13%) ، وأن نسبة (4%) لم يوافقوا علي ذلك .

العبرة الرابعة: قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات
تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (10/3/3)

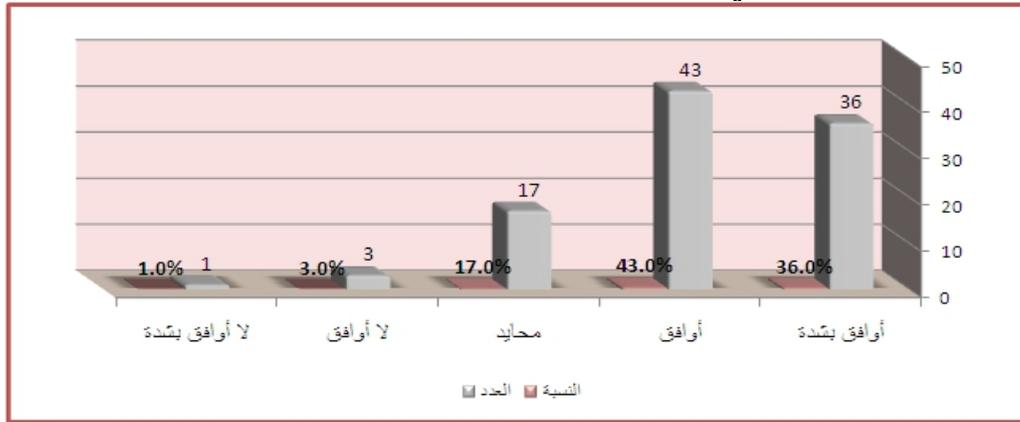
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	36	36
.2	أوافق	43	43
.3	محايد	17	17
.4	لا أوافق	3	3
.5	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (10/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (10/3/3) والشكل البياني (10/3/3) أعلاه أن نسبة (43%) وافقوا على أن قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات، وأن نسبة (36%) وافقوا بشدة، و المحايدون يمثلون نسبة (17%) ، وأن نسبة (3%) لم يوافقوا، وأن (1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الخامسة : لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية

جدول رقم (11/3/3)

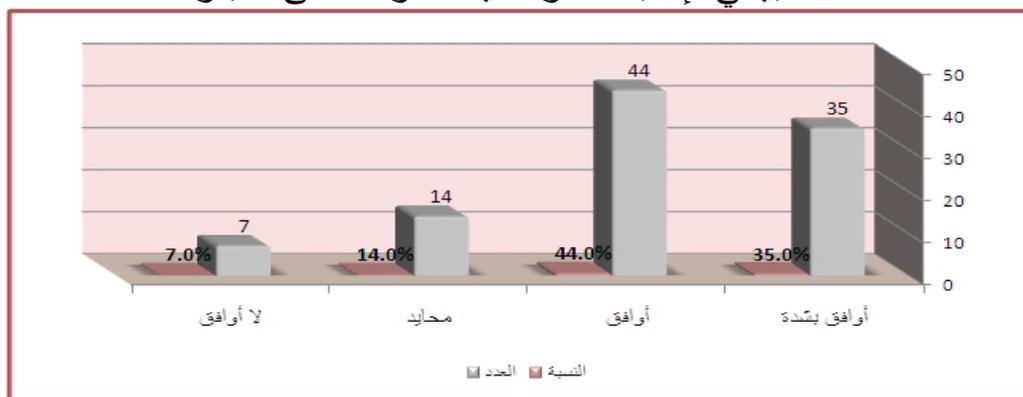
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	35	35
2.	أوافق	44	44
3.	محايد	14	14
4.	لا أوافق	7	7
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (11/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (11/3/3) والشكل البياني (11/3/3) أعلاه أن نسبة (44%) وافقوا على أن لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية ، وأن نسبة (35%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (14%) ، وأن نسبة (7%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبرة السادسة : لدي قيادة البنك القدرة علي التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات
لزيادة الأداء في البنك

جدول رقم (12/3/3)

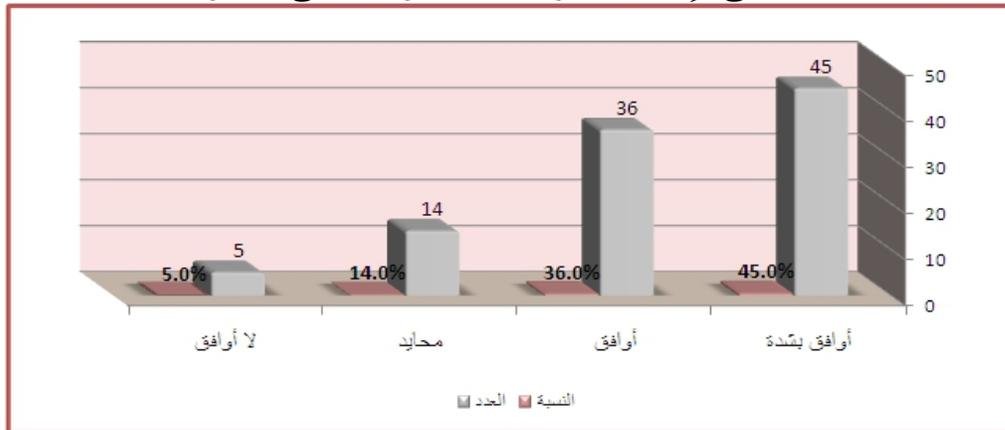
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة %	العدد	الإجابة	الرقم
45	45	أوافق بشدة	.1
36	36	أوافق	.2
14	14	محايد	.3
5	5	لا أوافق	.4
—	—	لا أوافق بشدة	.5
100	100	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (12/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (12/3/3) والشكل البياني (12/3/3) أعلاه أن نسبة (45%) وافقوا بشدة على أن لدي قيادة البنك القدرة علي التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك ، وأن نسبة (36%) وافقوا ، وأن المحايدون يمثلون نسبة (14%) ، وأن نسبة (5%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبارة السابعة: القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع علي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.

جدول رقم (13/3/3)

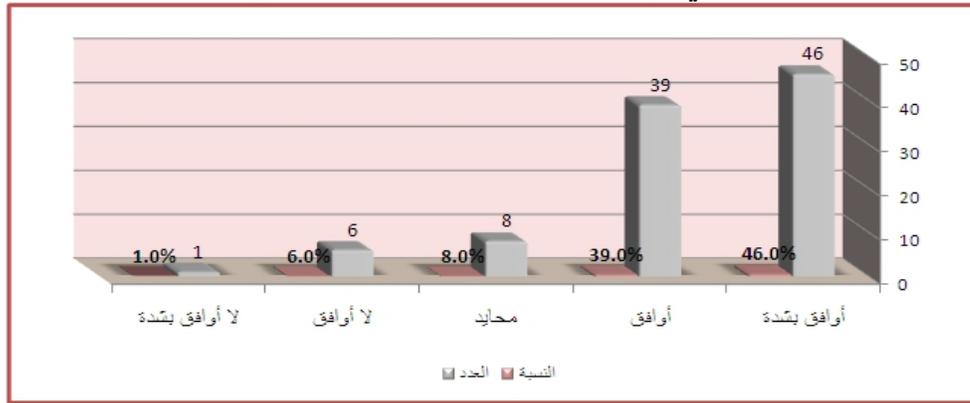
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	46	46
2.	أوافق	39	39
3.	محايد	8	8
4.	لا أوافق	6	6
5.	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (13/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (13/3/3) والشكل البياني (13/3/3) أعلاه أن نسبة (46%) فرد وافقوا بشدة على أن القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع علي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، وأن نسبة (39%) وافقوا، وأن المحايدين يمثلون نسبة (8%) ، وأن نسبة (6%) فرد لم يوافقوا علي ذلك.

العبرة الثامنة : نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد علي سرعة تدفق المعلومات في
المستويات الإدارية المختلفة

جدول رقم (14/3/3)

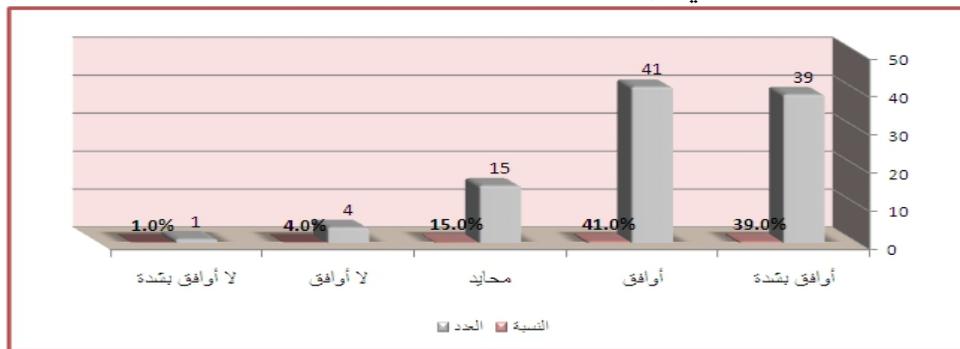
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	39	39
.2	أوافق	41	41
.3	محايد	15	15
.4	لا أوافق	4	4
.5	لا أوافق بشدة	1	1
	المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (14/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (14/3/3) والشكل البياني (14/3/3) أعلاه أن نسبة (41%) وافقوا على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يساعد علي سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة ، وأن نسبة (39%) وافقوا بشدة، و المحايدون يمثلون نسبة (15%) ، وأن نسبة (4%) لم يوافقوا ، وأن نسبة (1%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبارة التاسعة : تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك

جدول رقم (15/3/3)

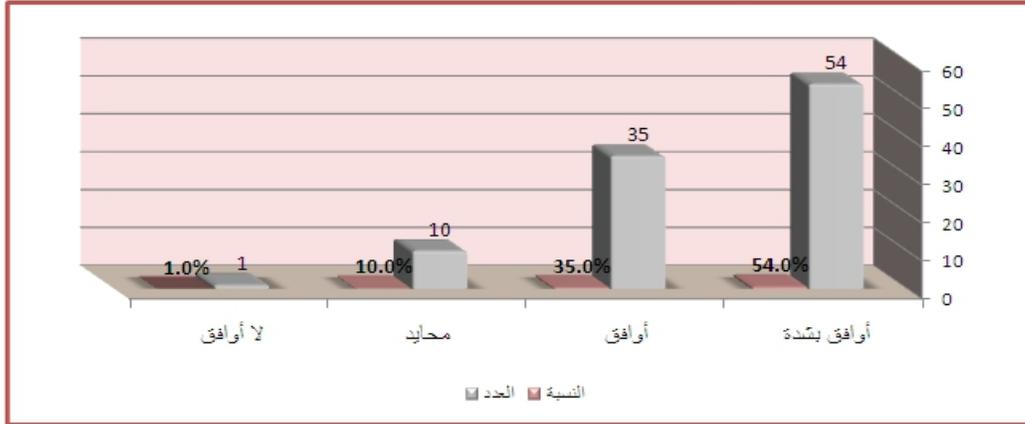
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	54	54
2.	أوافق	35	35
3.	محايد	10	10
4.	لا أوافق	1	1
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (15/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (15/3/3) والشكل البياني (15/3/3) أعلاه أن نسبة (54%) وافقوا بشدة على أن تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك، وأن نسبة (35%) وافقوا، والمحايدون يمثلون نسبة (10%) ، وأن نسبة (1%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبارة العاشرة : أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها

جدول رقم (16/3/3)

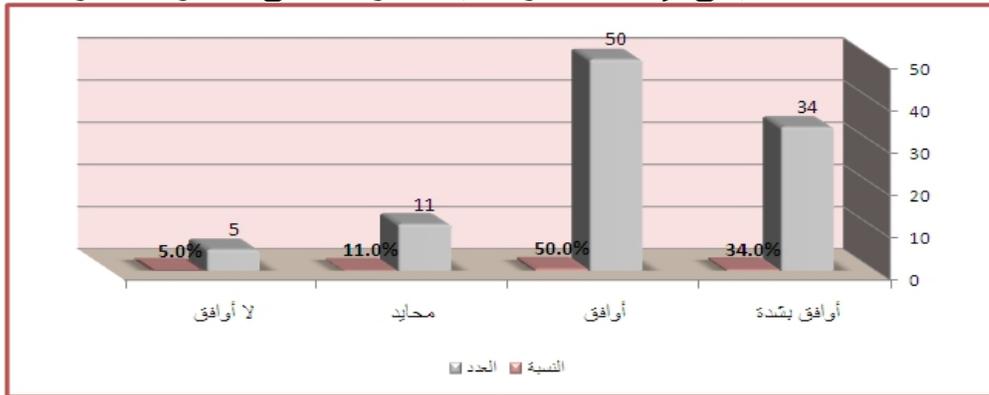
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	34	34
2.	أوافق	50	50
3.	محايد	11	11
4.	لا أوافق	5	5
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (16|3|3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (16/3/3) والشكل البياني (16|3|3) أعلاه أن نسبة (50%) وافقوا على أن أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها ، وأن نسبة (34%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (11%) محايدين ، وأن نسبة (5%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبارة الحادية عشر : في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك.

جدول رقم (17/3|3)

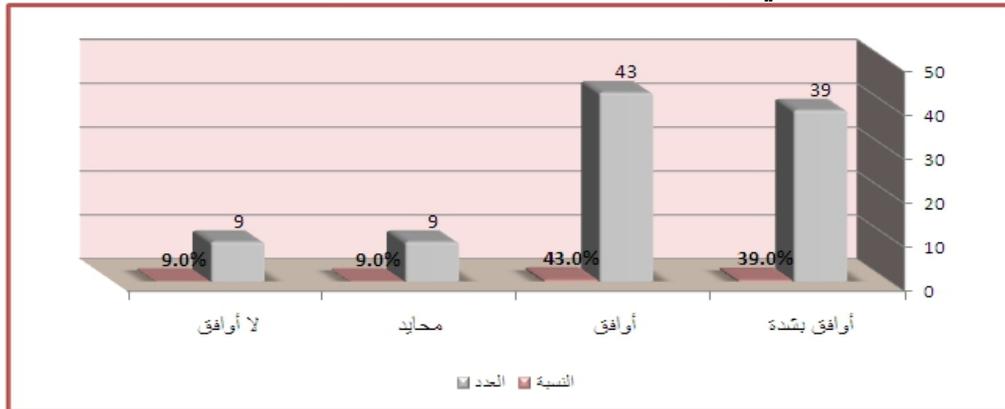
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	39	39
2.	أوافق	43	43
3.	محايد	9	9
4.	لا أوافق	9	9
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (17/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (17/3/3) والشكل البياني (17/3|3) أعلاه أن نسبة (43%) وافقوا على أن في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك، ونسبة (39%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (9%) ، ونسبة (9%) لم يوافقوا على ذلك.

العبرة الثانية عشر: في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك.

جدول رقم (18/3/3)

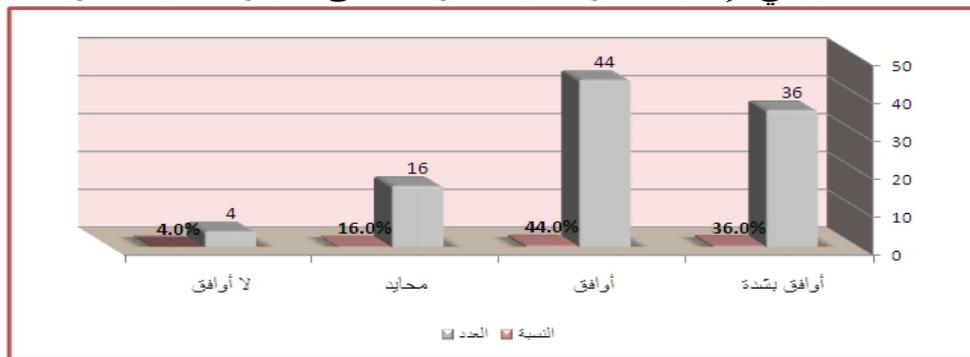
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	36	36
2.	أوافق	44	44
3.	محايد	16	16
4.	لا أوافق	4	4
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (18/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (18/3/3) والشكل البياني (18/3/3) أعلاه أن نسبة (44%) وافقوا على أنه في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة الأعمال داخل البنك ، ونسبة (36%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (16%) ، وأن نسبة (4%) فرد لم يوافقوا على ذلك.

العبرة الثالثة عشر: نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب

جدول رقم (19/3/3)

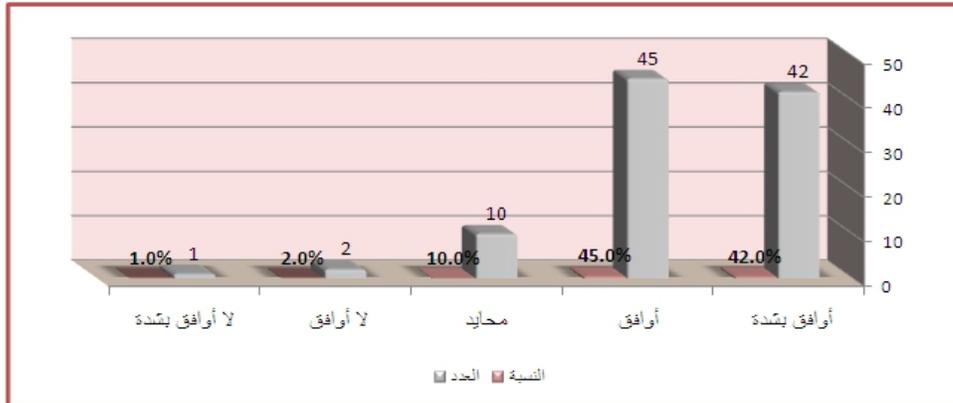
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	42	42
2.	أوافق	45	45
3.	محايد	10	10
4.	لا أوافق	2	2
5.	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (19/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (19/3/3) والشكل البياني (19/3/3) أعلاه أن نسبة (45%) وافقوا على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب ، وأن نسبة (42%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (10%) وأن نسبة (2%) لم يوافقوا ، وأن نسبة (1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبرة الرابعة عشر: نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة

جدول رقم (20/3/3)

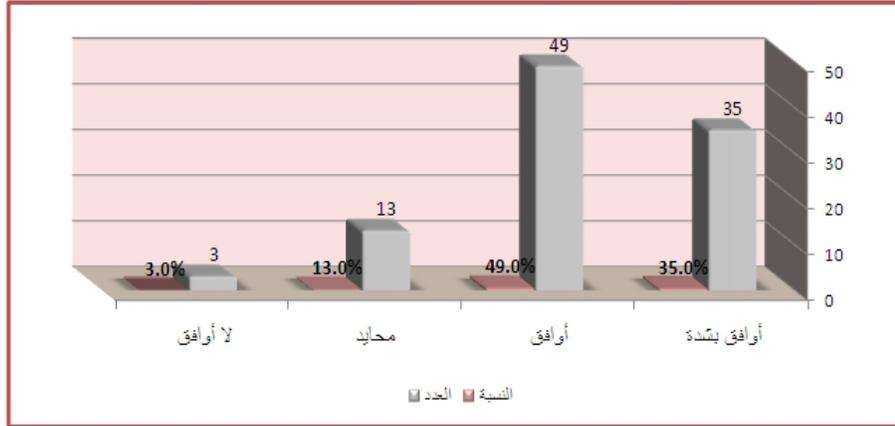
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	35	35
2.	أوافق	49	49
3.	محايد	13	13
4.	لا أوافق	3	3
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (20/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (20/3/3) والشكل البياني (20/3/3) أعلاه أن نسبة (49%) وافقوا على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة ، وأن نسبة (35%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (13%) ، وأن نسبة (3%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبارة الخامسة عشر: نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات

جدول رقم (21/3|3)

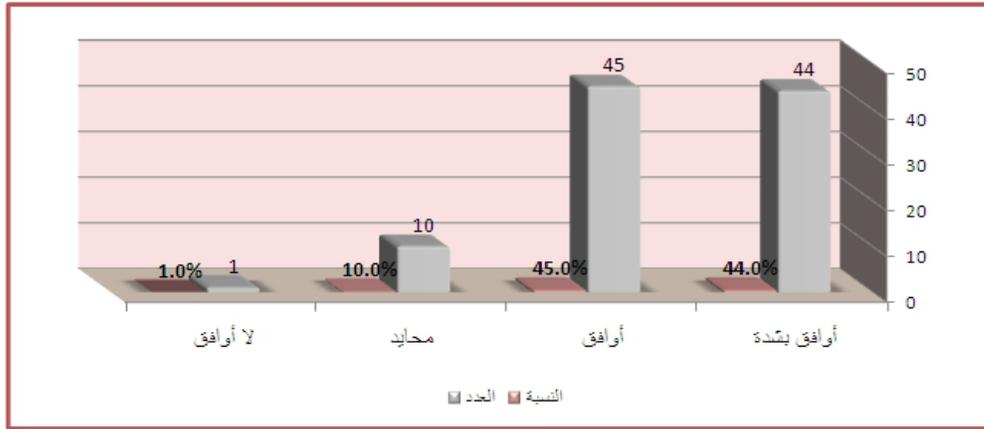
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	44	44
.2	أوافق	45	45
.3	محايد	10	10
.4	لا أوافق	1	1
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (21|3|3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (21/3|3) والشكل البياني (21|3|3) أعلاه أن نسبة (45%) وافقوا على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات، و نسبة (44%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (10%) ، وأن نسبة (1%) لم يوافقوا على ذلك.

العبرة السادسة عشر: نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد

جدول رقم (22/3|3)

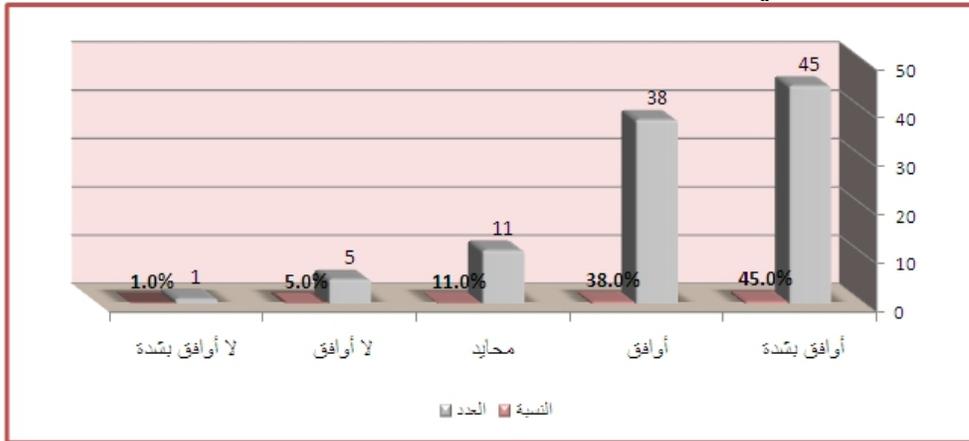
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	45	45
2.	أوافق	38	38
3.	محايد	11	11
4.	لا أوافق	5	5
5.	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (22|3|3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (22/3|3) والشكل البياني (22|3|3) أعلاه أن نسبة (45%) وافقوا بشدة على نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد ، وأن نسبة (38%) وافقوا ، وأن المحايدون يمثلون نسبة (11%) ، وأن نسبة (5%) لم يوافقوا ، وأن نسبة (1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة السابعة عشر: استخدام نظم المعلومات يساعد علي تحكيم العمل في البنك مما يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك

جدول رقم (23/3/3)

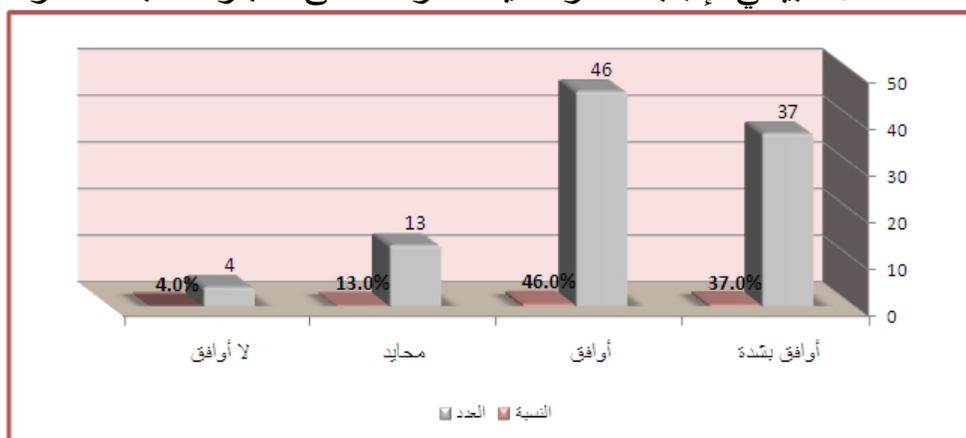
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	37	37
2.	أوافق	46	46
3.	محايد	13	13
4.	لا أوافق	4	4
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (23/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (23/3/3) والشكل البياني (23/3/3) أعلاه أن نسبة (46%) وافقوا على أن استخدام نظم المعلومات يساعد في التحكيم في العمل في البنك نظام يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك ، وأن نسبة (37%) وافقوا بشدة والمحايدون يمثلون نسبة (13%) ، وأن نسبة (4%) لم يوافقوا علي ذلك .

العبارة الثامنة عشر: استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية.

جدول رقم (24/3/3)

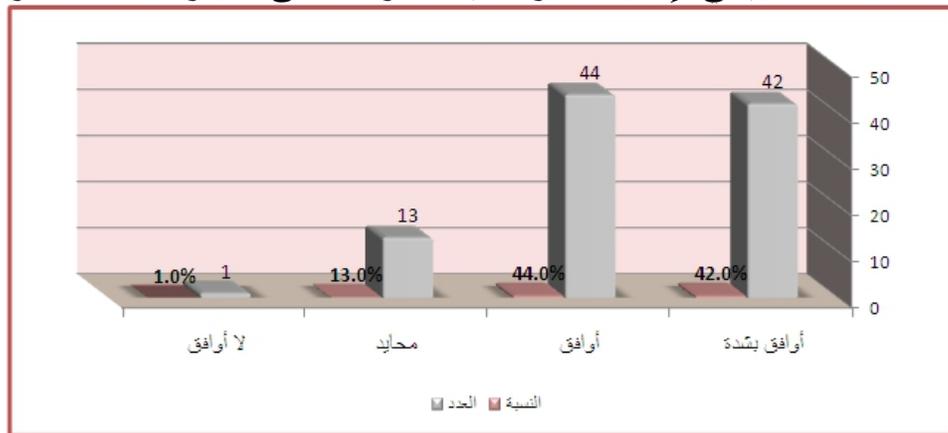
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	42	42
2.	أوافق	44	44
3.	محايد	13	13
4.	لا أوافق	1	1
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (24|3|3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (24/3/3) والشكل البياني (24|3|3) أعلاه أن نسبة (44%) وافقوا على أن استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية ، و أن نسبة (42%) وافقوا بشدة، وأن المحايدون يمثلون نسبة (13%) ، وأن نسبة (1%) لم يوافقوا علي ذلك

العبارة التاسعة عشر: استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد

جدول رقم (25/3/3)

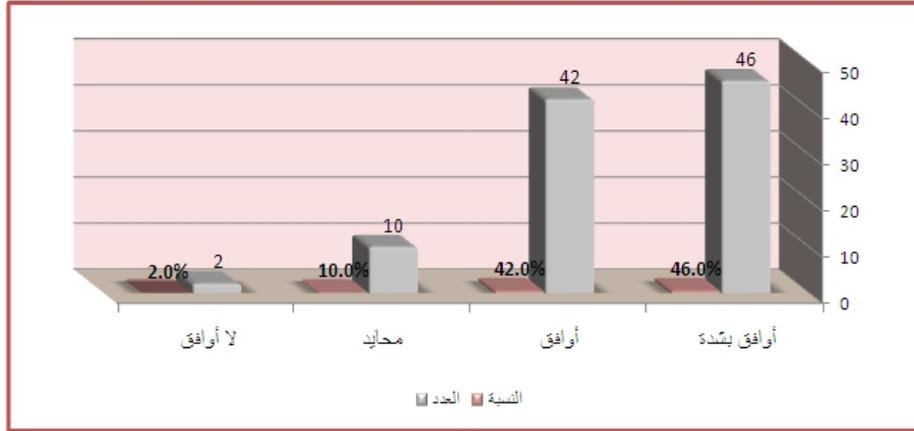
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	46	46
2.	أوافق	42	42
3.	محايد	10	10
4.	لا أوافق	2	2
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (25/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (25/3/3) والشكل البياني (25/3/3) أعلاه أن نسبة (46%) وافقوا بشدة على أن استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد ، و أن نسبة (42%) وافقوا، وأن المحايدون يمثلون نسبة (10%) ، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا علي ذلك .

العبارة العشرون: استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام

جدول رقم (26/3/3)

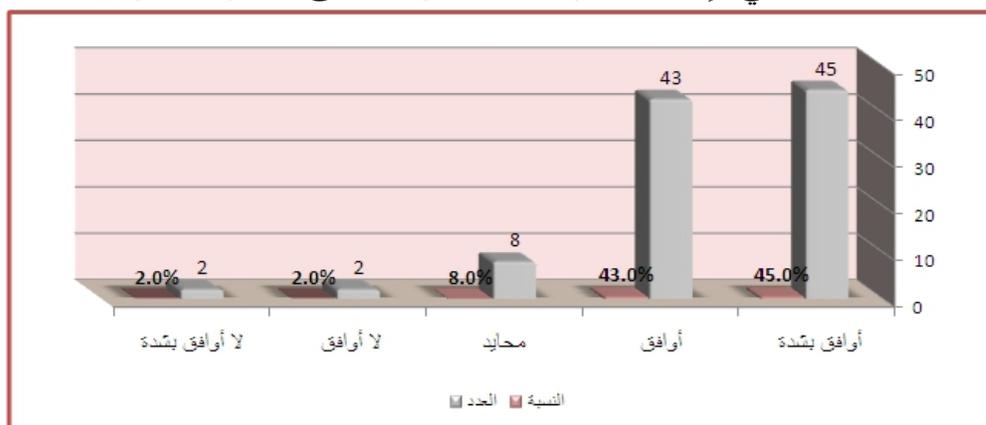
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	45	45
2.	أوافق	43	43
3.	محايد	8	8
4.	لا أوافق	2	2
5.	لا أوافق بشدة	2	2
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (26/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (26/3/3) والشكل البياني (26/3/3) أعلاه أن نسبة (45%) وافقوا بشدة على أن استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام ، و أن نسبة (43%) وافقوا ، وأن المحايدون يمثلون نسبة (8%) ، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا ، و نسبة (2%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

العبارة الحادية والعشرون: نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء
الوظيفي

جدول رقم (27/3/3)

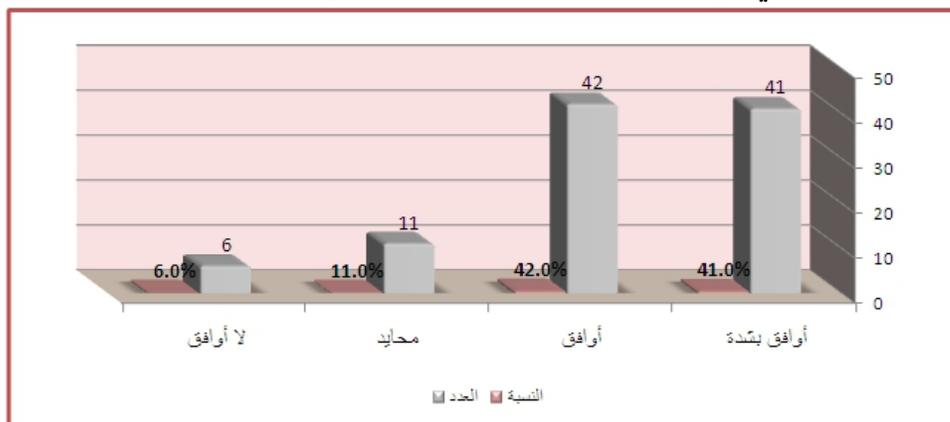
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	41	41
2.	أوافق	42	42
3.	محايد	11	11
4.	لا أوافق	6	6
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (27/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (27/3/3) والشكل البياني (27/3/3) أعلاه أن نسبة (42%) وافقوا على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي ، وأن نسبة (41%) وافقوا بشدة، وأن المحايدين يمثلون نسبة (11%) ، وأن نسبة (6%) لم يوافقوا علي ذلك .

العبرة الثانية والعشرون: استخدام نظم المعلومات يعظم أرباح البنك

جدول رقم (28/3/3)

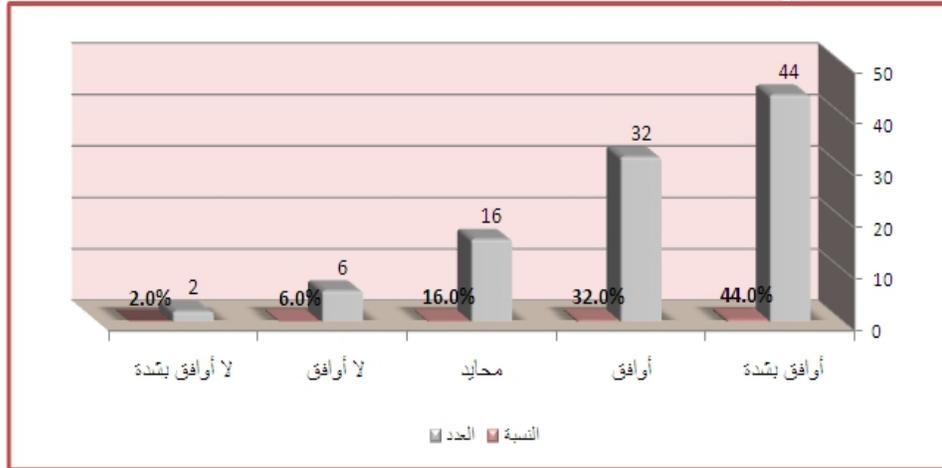
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	44	44
2.	أوافق	32	32
3.	محايد	16	16
4.	لا أوافق	6	6
5.	لا أوافق بشدة	2	2
المجموع		80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (28/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (28/3/3) والشكل البياني (28/3/3) أعلاه أن نسبة (44%) وافقوا بشدة على أن استخدام نظم المعلومات يعظم أرباح البنك ، و أن نسبة (32%) وافقوا ، والمحايدون يمثلون نسبة (16%) ، وأن نسبة (6%) لم يوافقوا، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبرة الثالثة والعشرون: نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث المحتوي

جدول رقم (29/3/3)

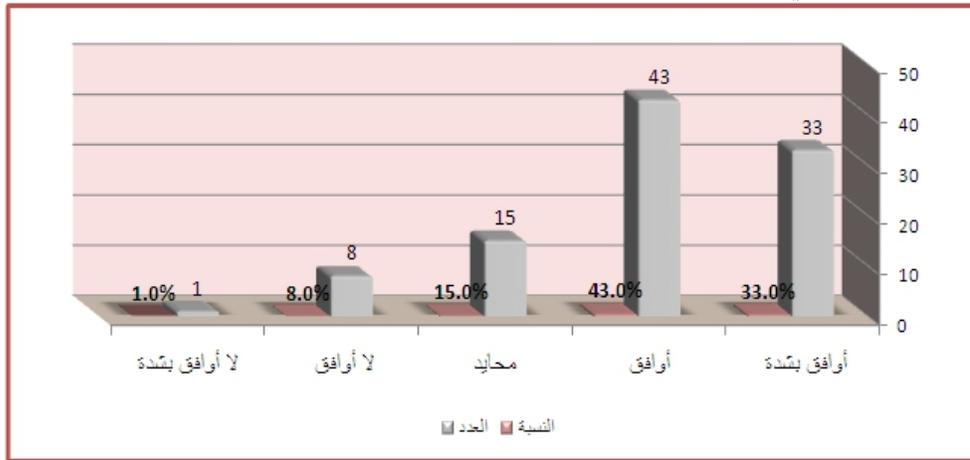
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	33	33
2.	أوافق	43	43
3.	محايد	15	15
4.	لا أوافق	8	8
5.	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (29/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (29/3/3) والشكل البياني (29/3/3) أعلاه أن نسبة (43%) وافقوا على أن نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث المحتوي ، و أن نسبة (33%) وافقوا بشدة، وأن المحايدون يمثلون نسبة (15%) ، وأن نسبة (8%) لم يوافقوا، وأن نسبة (1%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبرة الرابعة والعشرون: نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل

جدول رقم (30/3/3)

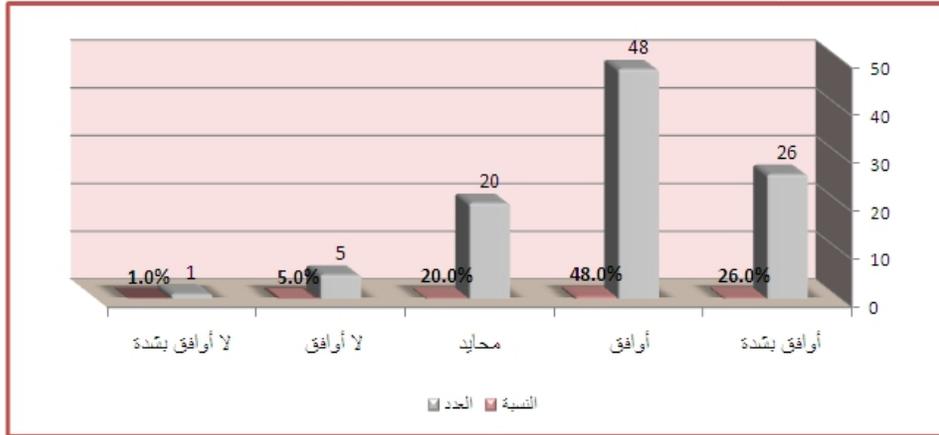
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	26	26
2.	أوافق	48	48
3.	محايد	20	20
4.	لا أوافق	5	5
5.	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (30/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (30/3/3) والشكل البياني (30/3/3) أعلاه أن نسبة (48%) وافقوا على أن نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل ، و أن نسبة (26%) وافقوا بشدة، وأن المحايدون يمثلون نسبة (20%) ، وأن نسبة (5%) لم يوافقوا وأن نسبة (1%) لم يوافق بشدة علي ذلك.

العبرة الخامسة والعشرون: نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة في الوقت المناسب.

جدول رقم (31/3/3)

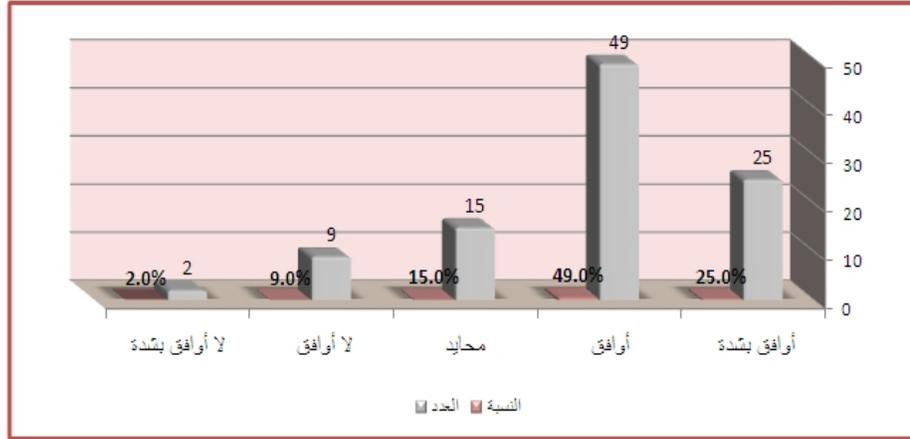
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	25	25
2.	أوافق	49	49
3.	محايد	15	15
4.	لا أوافق	9	9
5.	لا أوافق بشدة	2	2
المجموع			100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (31/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (31/3/3) والشكل البياني (31/3/3) أعلاه أن نسبة (49%) وافقوا على أن نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة في الوقت المناسب ، و أن نسبة (25%) وافقوا بشدة، وأن المحايدون يمثلون نسبة (15%) ، وأن نسبة (9%) لم يوافقوا ، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك.

العبارة السادسة والعشرون: نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الأداء.

جدول رقم (32/3/3)

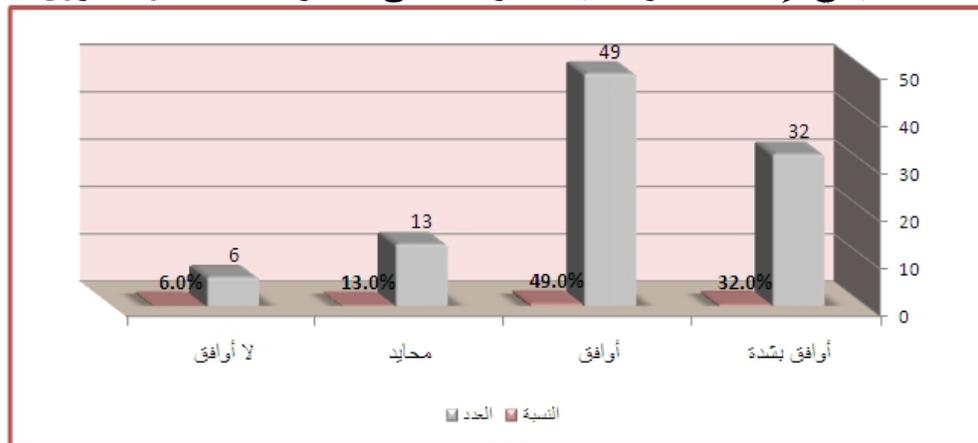
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	32	32
2.	أوافق	49	49
3.	محايد	13	13
4.	لا أوافق	6	6
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (32/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (32/3/3) والشكل البياني (32/3/3) أعلاه أن نسبة (49%) وافقوا على أن نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الأداء. ، و أن نسبة (32%) وافقوا بشدة، وأن المحايدون يمثلون نسبة (13%) ، وأن نسبة (6%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبارة السابعة والعشرون: نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة انجاز المهام.

جدول رقم (33/3/3)

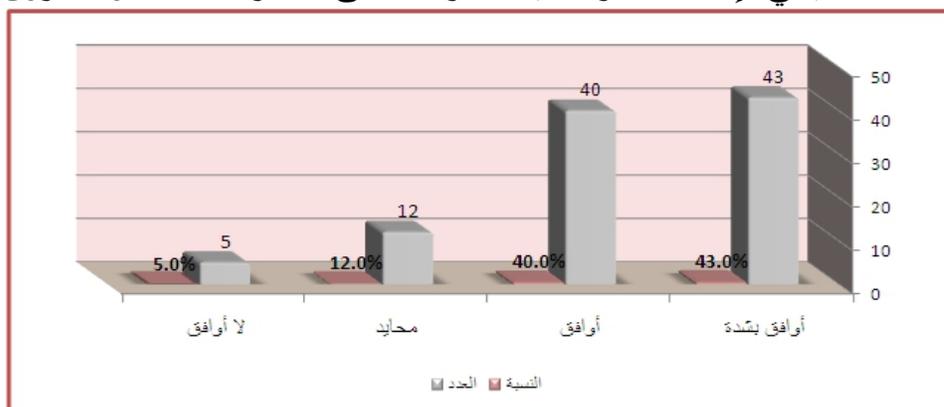
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	43	43
2.	أوافق	40	40
3.	محايد	12	12
4.	لا أوافق	5	5
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (33|3|3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (33/3/3) والشكل البياني (33|3|3) أعلاه أن نسبة (43%) وافقوا بشدة على نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة انجاز المهام، و أن نسبة (40%) وافقوا ، وأن المحايدون يمثلون نسبة (12%) ، وأن نسبة (5%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبرة الثامنة والعشرون: نظام المعلومات المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي

جدول رقم (34/3/3)

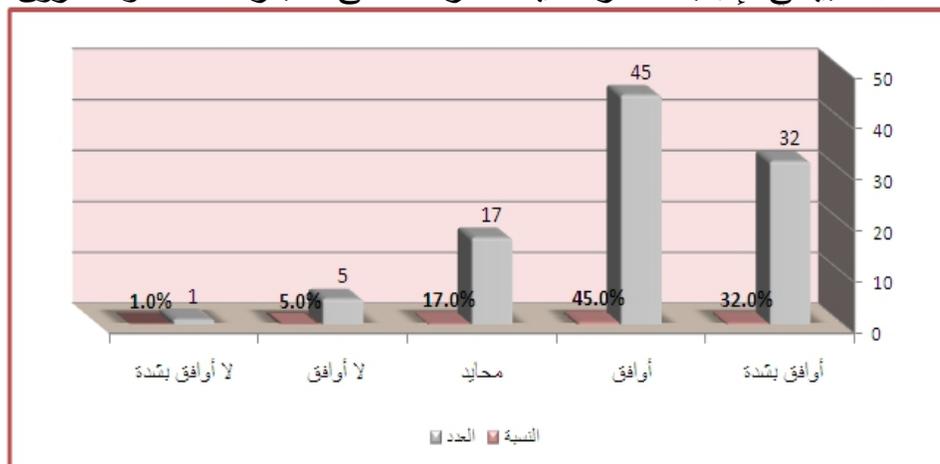
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	32	32
2.	أوافق	45	45
3.	محايد	17	17
4.	لا أوافق	5	5
5.	لا أوافق بشدة	1	1
المجموع		100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (34/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (34/3/3) والشكل البياني (34/3/3) أعلاه أن نسبة (45%) وافقوا على أن نظام المعلومات المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي ، و نسبة (32%) وافقوا بشدة، وأن المحايدون يمثلون نسبة (17%) ، وأن نسبة (5%) ونسبة (1%) لم يوافقوا بشدة علي ذلك .

اختبار الفرضيات :

وفى الجزء التالي يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية

جدول رقم (35/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها	1.59	0.698
2	لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها	1.80	0.739
3	القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات	1.83	0.805
4	قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات	1.90	0.859
5	لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية	1.90	0.879
6	لدي قيادة البنك القدرة علي التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك	1.69	0.868
7	القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	1.77	0.908
8	نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد علي سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	1.87	0.884

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتبين من الجدول رقم (35/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.59 والانحراف المعياري لها يساوي 0.698 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.80 والانحراف المعياري لها يساوي 0.739 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيه.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 0.805 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.90 والانحراف المعياري لها يساوي 0.859 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.93 والانحراف المعياري لها يساوي 0.879 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.79 والانحراف المعياري لها يساوي 0.868 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لدي قيادة البنك القدرة علي التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.77 والانحراف المعياري لها يساوي 0.908 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.87 والانحراف المعياري لها يساوي 0.884 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد علي سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.

جدول رقم (36/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها	72.880	0.000
2	لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها	117.300	0.000
3	القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات	46.160	0.000
4	قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات	72.200	0.000
5	لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائط الآلية	36.240	0.000
6	لدي قيادة البنك القدرة علي التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك	41.680	0.000
7	القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة	86.900	0.000
8	نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد علي سرعة تدفق	72.200	0.000

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (36/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 72.880 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 117.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 46.160 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 72.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 36.240 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 41.680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 86.900 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 72.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (37/3/3)

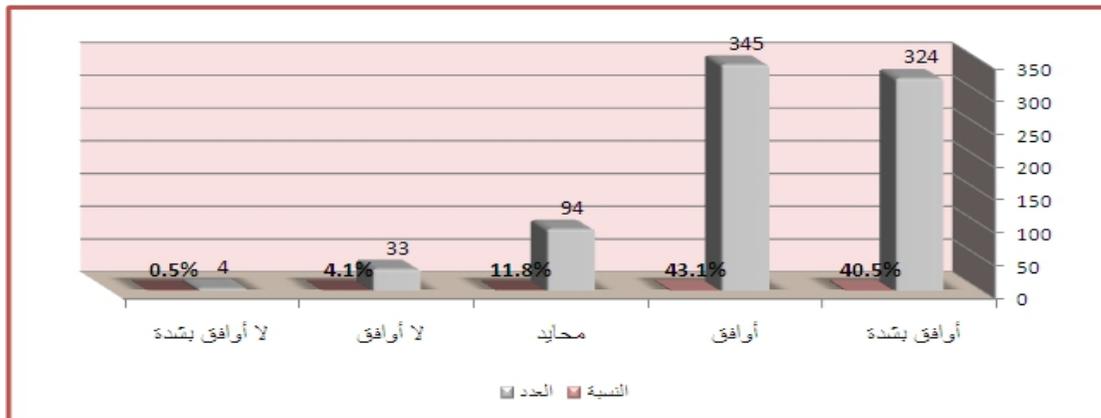
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
1.	أوافق بشدة	324	40.5
2.	أوافق	345	43.1
3.	محايد	94	11.8
4.	لا أوافق	33	4.1
5.	لا أوافق بشدة	4	0.5
المجموع		800	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (35/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية: برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول رقم (37/3/3) والشكل البياني رقم (35/3/3) أعلاه أن الموافقون يمثلون نسبة (43.1%) عن جميع عبارات الفرضية الأولى و نسبة (40.5%) موافقون بشدة ، والمحايدين يمثلون نسبة (11.5%) وبلغ عدد غير الموافقين نسبة (4.1%)، وعدد غير الموافقين بشدة نسبة (0.5%).

يتضح من الجدول رقم (37/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية (قد تحققت).

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وزيادة فاعلية العملية الرقابية

جدول رقم (38/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك	1.58	0.713
2	أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها	1.87	0.800
3	في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك	1.88	0.913
4	أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك	1.88	0.820
5	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب	1.75	0.796
6	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة	1.84	0.762
7	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات	1.68	0.695

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتبين من الجدول رقم (38/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.58 والانحراف المعياري لها يساوي 0.713 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.87 والانحراف المعياري لها 0.800 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.88 والانحراف المعياري لها يساوي 0.913 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.88 والانحراف المعياري لها يساوي 0.820 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.75 والانحراف المعياري لها يساوي 0.796 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.84 والانحراف المعياري لها يساوي 0.762 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.695 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات.

جدول رقم (39/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك	69.680	0.000
2	أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها	52.080	0.000
3	في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك	41.280	0.000
4	في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك	40.160	0.000
5	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب	94.700	0.000
6	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة	52.160	0.000
7	نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات	62.480	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (39/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 69.680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 52.080 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 41.280 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 40.160 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 94.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 52.160 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 62.480 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (40/3/3)

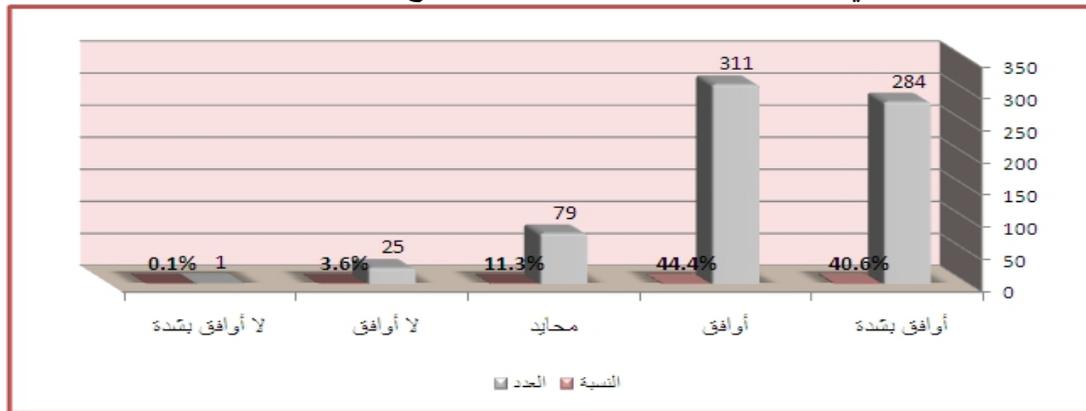
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	284	40.6%
2.	أوافق	311	44.4%
3.	محايد	79	11.3%
4.	لا أوافق	25	3.6%
5.	لا أوافق بشدة	1	0.1%
المجموع		560	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (36/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول رقم (40/3/3) والشكل البياني رقم (36/3/3) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية ونسبة (40.6%) وعدد الموافقين بدون تشدد نسبة (4.44%)، والمحايدون يمثلون نسبة (11.3%) وبلغ عدد غير الموافقين بدون تشدد نسبة (3.6%)، وعدد غير الموافقين بشدة نسبة (0.1%).

يتضح من الجدول رقم (40/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وزيادة فاعلية العملية الرقابية (قد تحققت).

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تتص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الأتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات.

جدول رقم (41/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد	1.79	0.902
2	استخدام نظم المعلومات يساعد في التحكم في العمل في البنك نظام يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك	1.84	0.801
3	استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية	1.73	0.723
4	استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد	1.68	0.737
5	استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام	1.73	0.851
6	نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي	1.82	0.857
7	استخدام نظم المعلومات في البنك يعظم أرباح البنك	1.90	1.010

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتبين من الجدول رقم (41/3/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.79 والانحراف المعياري لها يساوي 0.902 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.84 والانحراف المعياري لها يساوي 0.801 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن استخدام نظم المعلومات يساعد في التحكم في العمل في البنك نظام يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.723 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.737 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.851 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.82 والانحراف المعياري لها يساوي 0.857 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.90 والانحراف المعياري لها يساوي 1.010 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن استخدام نظم المعلومات في البنك يعظم أرباح البنك.

جدول رقم (42/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد	80.800	0.000
2	استخدام نظم المعلومات يساعد في التحكيم في العمل في البنك نظام يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك	46.800	0.000
3	استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية	54.800	0.000
4	استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد	59.360	0.000
5	استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام	97.300	0.000
6	نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي	44.080	0.000
7	استخدام نظم المعلومات في البنك يعظم أرباح البنك	62.800	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (42/3/3) أعلاه كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبرة الأولى تساوي 80.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 46.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 54.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 59.360 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 97.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 44.080 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 62.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (43/3/3)

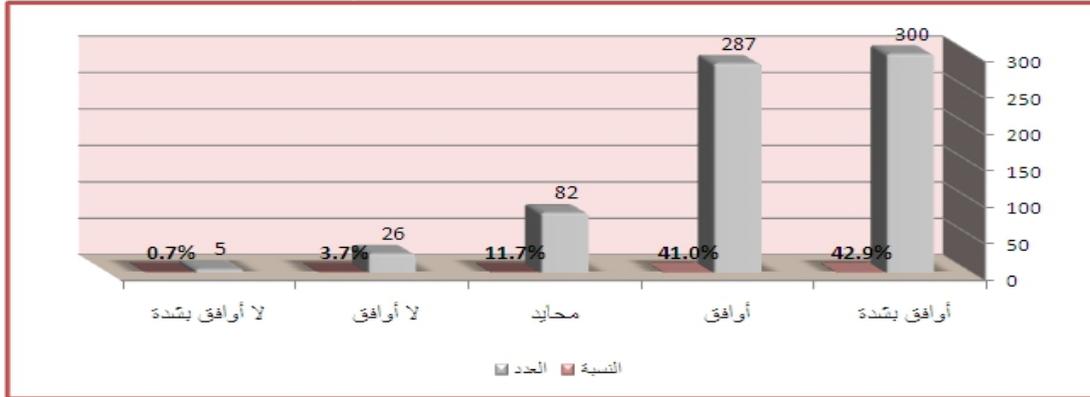
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	300	42.9%
2.	أوافق	287	41%
3.	محايد	82	11.7%
4.	لا أوافق	26	3.7%
5.	لا أوافق بشدة	5	0.7%
المجموع		700	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (37/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول رقم (43/3/3) والشكل البياني رقم (37/3/3) أعلاه أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بنسبة (42.9%) وعدد الموافقين بدون تشدد نسبة (41%) ، والمحايدون يمثلون نسبة (11.7%) وبلغ عدد غير الموافقين نسبة (3.7%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة نسبة (0.7%).

يتضح من الجدول رقم (43/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات (قد تحققت).

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تتص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الأتي :
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي

جدول رقم (44/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة من حيث المحتوي	2.01	0.948
2	نظام المعلومات الإداري يساعد في توفير المعلومات من حيث الشكل	2.07	0.868
3	نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة في الوقت المناسب	2.14	0.964
4	نظام المعلومات الإداري المطبق يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الاداء .	1.93	0.832
5	نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة انجاز المهام	1.79	0.844
6	نظام المعلومات المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي	1.98	0.887

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتبين من الجدول رقم (44/3/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 2.01 والانحراف المعياري لها يساوي 0.948 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث المحتوي .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.07 والانحراف المعياري لها يساوي 0.686 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.14 والانحراف المعياري لها يساوي 0.964 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة في الوقت المناسب .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.93 والانحراف المعياري لها يساوي 0.832 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام المعلومات الإداري يوف المعلومة التي تساعد في دقة الأداء .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.79 والانحراف المعياري لها يساوي 0.844 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة إنجاز المهام .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.98 والانحراف المعياري لها يساوي 0.887 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نظام المعلومات المطبق المعتمد على الحاسب الآلي يساعد في مقابلة إحتياجات معالجة البيانات بشكل كافي .

جدول رقم (45/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي
1	نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث المحتوي	61.400
2	نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل	70.300
3	نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات يوفر المعلومة في الوقت المناسب	66.800
4	نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الأداء	45.200
5	نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة إنجاز المهام	44.720
6	نظام المعلومات الإداري المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي	68.200

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (45/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 61.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 70.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 66.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 45.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 44.720 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 68.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (46/3/3)

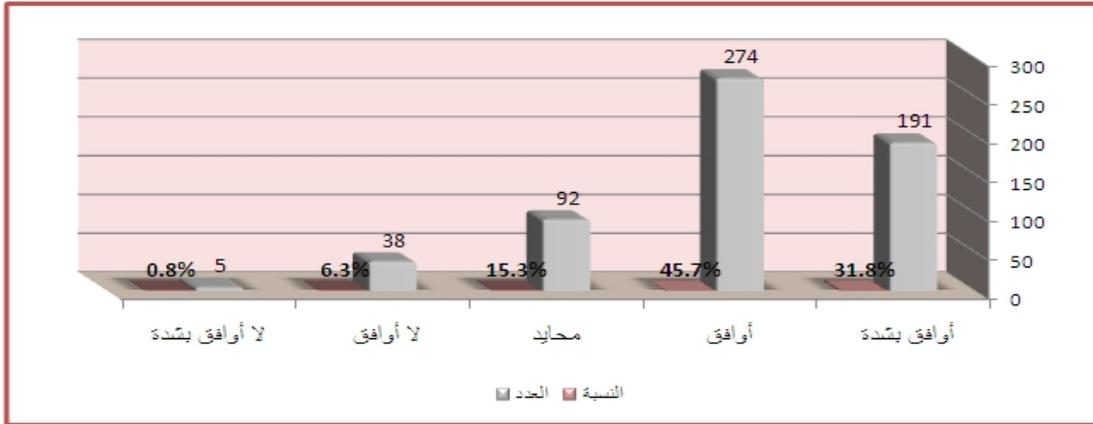
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة %
.1	أوافق بشدة	191	31.8
.2	أوافق	274	45.7
.3	محايد	92	15.3
.4	لا أوافق	38	6.3
.5	لا أوافق بشدة	5	0.8
	المجموع	600	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

شكل رقم (38/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول رقم (46/3/3) والشكل البياني رقم (38/3/3) أعلاه أن الموافقين عن جميع عبارات الفرضية الرابعة نسبة (45.7%) وعدد الموافقين بشدة نسبة (31.8%) ، والمحايدون يمثلون نسبة (15.3%) وبلغ عدد غير الموافقين نسبة (6.3%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة نسبة (0.8%).

يتضح من الجدول رقم (46/3/3) أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والرضا الوظيفي (قد تحققت).

الخاتمة

تشتمل علي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائج

1. لدي البنوك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها .
2. نظام المعلومات الإداري المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي .
3. في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك .
4. نظام المعلومات المطبق في البنك يعظم أرباح البنك .
5. البنوك لديها خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها.
6. القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
7. نظام المعلومات الإداري يحسن من إنتاجية وفاعلية الفرد .
8. نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل والمحتوي .
9. استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام .
10. لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية.
11. القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.
12. نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد على سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.
13. تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك .
14. أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها
15. في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك .
16. نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب .
17. لدي قيادة البنك القدرة على التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك.
18. نظام المعلومات المطبق في البنوك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات .
19. استخدام نظم المعلومات يساعد في التحكم في العمل في البنك .

20. قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات.
21. نظام المعلومات المطبق في البنوك يوفر الأمان للمعلومة .
22. استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية .
23. نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات يوفر المعلومة في الوقت المناسب و يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي .
24. نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الأداء و سرعة إنجاز المهام.

ثانياً: التوصيات

علي ضوء نتائج الدراسة فان الباحث يقدم التوصيات التالية:

1. علي إدارة البنوك الاهتمام بالكوادر ذات الخبرات العالية .
2. علي إدارة البنوك استخدام نظم المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات و سرعة إنجاز المهام.
3. المحافظة علي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في وضع الأهداف .
4. الاهتمام المستمر بالتطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال وتنفيذ المهام في البنك.
5. علي القيادة الإدارية في البنك الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في وضع الأهداف وتنظيم عمل المجموعات .
6. المحافظة علي نظام المعلومات المطبق في البنوك وتطويره باستمرار لمساعدته في سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة .
7. الاهتمام باتخاذ قرارات تشجع علي استخدام أدوات وتكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة من قبل قيادة البنوك .
8. المحافظة علي التحكم في إدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية .
9. الاهتمام بنظام المعلومات المطبق في البنوك والعمل علي تطويره حتى يساعد علي توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل والمحتوي المطلوب .
10. العمل علي تحسين إنتاجية الفرد من خلال نظام المعلومات المطبق .
11. علي قيادة البنوك تطوير نظام المعلومات المطبق بشكل مستمر حتى يساعد في تعظيم الأرباح .
12. زيادة الاهتمام بهندسة العمليات الإدارية من خلال استخدام نظام المعلومات الكف والفعال .
13. علي قيادة البنوك التخلص من الطريقة اليدوية التي يتم من خلالها إنجاز المعاملات وذلك بتطبيق واستخدام الأنظمة المعلوماتية الجيدة .
14. ضرورة المحافظة علي تحقيق الرضاء الوظيفي من خلال نظام المعلومات المطبق .

المراجع والمصادر والملاحق

أولاً: المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: مؤسسة وراق، 2002م)
2. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
3. أبوبكر بعبره، موسوعة الإدارة، (بنغازي: منشورات المعهد العالي للعلوم الإدارية، 1986م).
4. أحمد إبراهيم أبوسن، نظرية الإدارة في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم، 1981م).
5. أحمد جمعة وآخرون، نظم المعلومات مدخل تطبيقي معاصر، ط1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003م).
6. أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، (د ن، الدار الجامعية، 2004م).
7. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007-2008م).
8. أحمد ماهر، مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: المدخل العربي الحديث، 1985م).
9. إسماعيل صبري مقلد، الإدارة العامة، ط2، (دار المعارف بمصر، 1973م).
10. إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، د ت).
11. برنارد تايلور الثالث، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مقدمة في علم الإدارة، (الرياض: دار المريخ، 2014م)
12. برنارد تايلور الثالث، ترجمة سرور علي إبراهيم، مقدمة في علم الإدارة، (الرياض: دار المريخ للنشر، د ت)

13. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
14. ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
15. حسن المشريقي، نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة، ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1997م).
16. حكمت الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة- نظري مع حالات دراسية، ط1، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999م).
17. رايموند ميكلود، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور وآخرون، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1990م).
18. رضا إسماعيل، إدارة الأعمال، ط1، (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2008م).
19. زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م).
20. زكي مكي إسماعيل، نظم المعلومات الإدارية، (الخرطوم: منشورات جامعة النيلين، 2009م).
21. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: دار اليازوري للنشر، 1998م).
22. سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط2، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002م).
23. سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م).
24. سمير الشوبكي، المعجم الإداري، (عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي).
25. سمير الشوبكي، المعجم الإداري، (عمان: دار اسامة زيع، دار المشرق الثقافي).
26. سونيا البكري وعلي عبد الهادي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م).

27. سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية- المفاهيم الأساسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
28. سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م).
29. سيد محمود الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ط3 (بيروت: مطابع النقري، 1966م).
30. شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، (دمشق: جادة خورشيد، 2005م)
31. صبحي العتبي، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية، (عمان: دار حامد للنشر، 2002م).
32. صلاح شيخ ديب وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، (سوريا: جامعة تشرين اللاذقية، 2008م)
33. طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، ط1، (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، 200م)
34. عادل حسن ومصطفى زهير، الإدارة العامة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1978م).
35. عامر إبراهيم قيدنجي وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002م).
36. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، (المنصورة: المكتبة المصرية بالمنصورة، 2001م).
37. عبد الرازق قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، ط1، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003م).
38. عبد العزيز محمد طارقجي، الاستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، ط2، (فلسطين: الجمعية الفلسطينية لحقوق الانسان، 2010م)
39. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، ط2، (القاهرة: دار المعارف، 1965م).

40. عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل الي نظم المعلومات الإدارية، ط2، (الرياض:دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003م).
41. علي ابراهيم الخضر، المدخل الي إدارة الأعمال، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1997م).
42. علي السلمي وآخرون ، أساسيات الإدارة ، (القاهرة : مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح . د ت).
43. عماد الصباغ، مدخل لتحليل وتصميم نظم معلومات الأعمال، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000م).
44. عمر وصفي عقيري، فلسفة الإدارة، (حلب: منشورات جامعة حلب، 2001م).
45. كاسي المنصور ويونس عواد، وظائف الإدارة، (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1416هـ).
46. كامل السيد غراب وآخرون ، نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري(القاهرة: مكتبة الاشعاع، 1999م).
47. كامل السيد غراب وفاديه حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل تحليلي، (الرياض: منشورات جامعة الملك سعود، 1997م).
48. كمال الدين الدهراوى وسمير محمد، نظم المعلومات المحاسبية، ط2،(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002م).
49. كيت كينان ، اساليب حل المشكلات الادارية ، (الدار العربية للعلوم ، 1996 م).
50. ماري البريت وكلاي كار، 101 من أكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها، (، مكتبة جرير، 1997م)
51. محمد الحسين ، نظم المعلومات الإدارية،(عمان: جامعة الإسراء، ، 1997 م).
52. محمد الصيرفي، الحل الإبتكاري للمشكلات، (دن: مؤسسة جورس الدولية، 2007م).
53. محمد الصيرفي، النظريات والأنماط الإدارية، ط1، (الإسكندرية: شركة اسبوتنج، 2008م).

54. محمد الفيومي، مقدمة الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها في نظم المعلومات الحاسبية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1992م).
55. محمد حنفي محمد نور تبيدي، مبادئ الإدارة، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين، 2012م).
56. محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، الأعمال في عصر التكنولوجيا، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
57. محمد علي أحمد الطويل ، الإدارة المعاصرة ، (ليبيا : دار الفرجاني ، 1997م).
58. محمد علي الزعيم، الروتين أو معوقات الإدارة، (دمشق: مطبوعات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1971م).
59. محمد علي الطويل ، الإدارة المعاصرة ، (القاهرة ، لندن ، طرابلس : دار الفرجاني ، 1997م).
60. محمد محمود ومحمد درويش، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1994م).
61. محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، (بنغازي: جامعة قاري يونس، 1990م).
62. محمود تنتوس، نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنية - دور الحاسوب في الإدارة والتشغيل، ط1، (بيروت: دار الجيل، 1998م).
63. منصور عوض، مقدمة في تحليل النظام، (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1989م).
64. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية -مدخل معاصر، (عمان: دار وائل للنشر، 2005م).
65. وليام ل . مور ، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي ، حلقات الجودة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1991م).

المجلات والدوريات

1. عبد الرضا حسن الشواف و يوسف سيد حسن الزلزلة ، تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة،دراسة مطبقة علي المنظمات الحكومية الكويتية، (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية لمجلد السابع، 2000 ، العدد الأول).
 2. عبد الرضي حسن الشواف ويوسف حسن الزلزلة، تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى بالمنظمة، (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الأول، 2000م).
 3. محمد محمد أبو النور، اسلوب النظم كمدخل استراتيجي لدراسة المعلومات(المجلة العربية للمعلومات ، العدد الثالث، 1979م).
 4. محمد نور برهان، استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد رقم 299، 1985م).
 5. محمود عنبر، انتقال نظم المعلومات لعصر الاتصالات، (دمشق: مجلة الحاسوب والتقنيات ، العدد 81، 1999م).
 6. نادر أوبشيخة، استخدام تكنولوجيا الحاسب الالكتروني في التنمية، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد 43، 1978م).
- الرسائل العلمية
1. احسان محمد عثمان، أثر التنظيم الإداري علي أداء الجهاز المصرفي، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، دت).
 2. الإمام بخيت الزين النصرى ، أثر نظم المعلومات الإدارية علي تنمية الموارد البشرية في المصارف السودانية،(الخرطوم:جامعة الزعيم الأزهري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2014 م).
 3. آمنة أحمد الجاك محمد، أثر توفر مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في السودان،(الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2015م).

4. اميمة فؤاد، نظم المعلومات الإدارية وأثرها علي تحسين الأداء الإداري، دراسة مقارنة المؤسسات السودانية،(الخرطوم: ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2004م).
5. تيسير محمد رضا أحمد مقداي ، دور نظم وتقانة المعلومات في تطوير الموارد البشرية بدائرة الإحصاءات العامة الأردنية،(الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م).
6. سهيل محمد حسن بني مصطفى ، دور نظم المعلومات الإدارية ومفاهيم الحكومة الإلكترونية في تطوير دور الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية،(الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م).
7. عبد البديع الماحي نصر الدين ، دور نظم المعلومات الإدارية في كفاءة التشغيل بسود اتل ،(الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2002م).
8. عبد العزيز بن عبد الله الهليل، نظم المعلومات وأثره في العمل الإداري،(الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية،2005م).
9. عبد الله طلبة،الإدارة العامة،(دمشق: جامعة دمشق، 1984م)
10. عدنان عواد الشوايكة ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية اتخاذ القرارات في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردن في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية،(الخرطوم:جامعة النيلين،رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م).
11. عرفة عثمان،تكنولوجيا المعلومات وأثرها في بناء وتكوين الاستراتيجيات في منظمات الأعمال ،(الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003م).
12. عماد ديب ،أثر استخدام الحاسوب علي نظم المعلومات الإدارية ،(سوريا: كلية الاقتصادجامعة سوريا ،رسالة ماجستير منشورة، 2000م).
13. عمر حجي إسماعيل ،دور نظم المعلومات المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية بالتطبيق علي المصارف العقارية في سورية (سوريا: رسالة ماجستير منشورة،كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية: 2004).

14. فاتن عبد الجليل عواد، أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم، (الخرطوم: جامعة الزعيم الأزهري، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2015م).
15. كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974م).
16. كوثر عمر محمود عبد الرحمن، دور هيكل نظام المعلومات الإدارية في أداء القطاع العام، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م).
17. ماهر سيف الدين عبد الرؤوف، أثر نظم المعلومات الإدارية علي إدارة الجودة الشاملة بقطاع البنوك التجارية السودانية، (الخرطوم: جامعة الزعيم الأزهري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2014م).
18. محمد مفضي عثمان، درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في شركات الاتصالات الأردنية، (عمان: جامعة عمان العربية، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، رسالة ماجستير منشورة، 2004م).
19. نبيل ناجي محمد سعيد ، نظم المعلومات الإدارية وأثرها علي نظام إدارة الجودة في المنظمات الصناعية اليمنية، (الخرطوم: جامعة النيلين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م).
20. هالة الرشيد عثمان ،أثر نظم المعلومات الإدارية علي ترقية الأداء في منظمات الأعمال الخدمية، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان ، 2005م).
21. هشام عثمان حسين، تقويم نظم المعلومات في ترشيد القرارات، (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2006م).

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Anderson R.G. , **Data Processing**, (London: Pitman Pub, 1989)
- i. Cashing ,B. ,**Accounting Information Systems and Business Organization** , (Addison: Wesley Publication CO).

2. Fayol H. The Importance of the Administrative Factor in Ernest Data (E D Redding in management, and marks (New York: MC criow Hill Book Co,(1970),
3. H.C. Lucas. Jr,Op,Cit.
4. Laudon K. C. and Laudon J. P. , **Management Information System** , 9th ed , (NY: Prentice Hall, 2006).
5. M. Vonder, G White, **Operation Management**, (USA: West Publishing Co, 1998)
6. R.Mcleod,Jr,(1990),**Management Systems, Fourth** ,(New York: the Macmillan Co.Inc,1990).
7. Ross Joel E. **Modern Management and Information System**, (N.Y: Prentice– Hall Company, 1976)
8. S. Haag, M. Commings, J. Dawkins, **Management Information System For the Information Age**, (USA: McGraw– Hill, 1998).
9. **B– Periodicals**
 10. Ahmed A.M. Seliem ,Ahmed S Ashour, Omar E.M. Khalil, Miller ,**Information Systems and Effrctiveness in Private Public Egyptian Companies**,(Arab Journal of Administrative Sciences, Kuwait, (2003), Vol, 10,No.1).

3. المواقع الإلكترونية -

1. <http://www.kenanaonline.com>.
2. <http://www.kenanaonline.com>.
3. WWW. Star Times.com.
4. [http :// WWW.Zamanalwsl.ne](http://WWW.Zamanalwsl.ne)

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ/الأخت/..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة علي مجموعة الأسئلة المدرجة في هذه الاستبانة لاستكمال دراستي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال تخصص نظم المعلومات الادارية حول " حل المشكلات الادارية باستخدام نظم المعلومات الإدارية " دراسة حالة البنوك الإسلامية علماً بان البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط وبسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير

الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل

0917698006

أولاً: البيانات الأساسية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب

النوع: ذكر () أنثى ()

1. العمر: () أقل من 30 سنة () من 30 - 40 سنة

() من 41 - 50 سنة () من 51 - 60 سنة

() أكثر من 60 سنة

2. المؤهل العلمي : () ثانوي () دبلوم

() بكالوريوس () ماجستير

() دكتوراه () زمالة

() أخرى أذكرها.....

3. التخصص: () محاسبة () إدارة أعمال

() اقتصاد () دراسات مصرفية

() أخرى أذكرها.....

4. المسمى الوظيفي: () مدير إدارة () مدير مالي

() مراقب إداري () أخرى أذكرها.....

5. سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 - 10 سنة

() من 11 - 15 سنة () من 16 - 20 سنة

() أكثر من 20 سنة

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب

المحور الأول: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					1. لدي البنك رؤية واضحة لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال فيها	
					2. لدي البنك خطة إستراتيجية لإدخال أدوات وتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام فيها.	
					3. القيادة الإدارية في البنك لديها القدرة في وضع الأهداف للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.	
					4. قيادة البنك لديها القدرة لتنظيم عمل المجموعات التي تعمل في أدوات تكنولوجيا المعلومات.	
					5. لدي قيادة البنك القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ عند استخدام الوسائل الآلية.	
					6. لدي قيادة البنك القدرة على التطور في أدوات تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء في البنك.	
					7. القيادة في البنك تتخذ قرارات تشجع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.	
					8. نظام المعلومات المطبق في البنك ساعد على سرعة تدفق المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.	

المحور الثاني: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وزيادة فاعلية العملية الرقابية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. تطبيق نظم المعلومات الإدارية يساعد في عملية الرقابة في البنك
					2. أنظمة المعلومات في البنك توفر معلومات تساعد في عملية وضع الخطط ومراقبة تنفيذها
					3. في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل الأنشطة اليومية التي تتم في البنك
					4. في البنك أنظمة معلومات تساعد في تحليل تكلفة إدارة الأعمال داخل البنك
					5. نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر المعلومة في الوقت المناسب
					6. نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر الأمان للمعلومة
					7. نظام المعلومات المطبق في البنك يوفر إمكانية عمل النسخ الاحتياطية للمعلومات

المحور الثالث: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية والتخلص من الطريقة اليدوية لانجاز المعاملات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. نظام المعلومات الإداري حسن من إنتاجية وفاعلية الفرد
					2. استخدام نظم المعلومات يساعد في التحكم في العمل في البنك نظام يزيد من كفاءة الفرد الداخلي للبنك
					3. استخدام نظم المعلومات في البنك يزيد سرعة انجاز الأعمال والمهام اليومية
					4. استخدام نظم المعلومات في البنك يوفر الوقت والجهد
					5. استخدام نظم المعلومات في البنك يمكن من اتخاذ القرارات وسرعة انجاز المهام
					6. نظام المعلومات المطبق في البنك يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي
					7. نظام المعلومات المطبق في البنك يعظم أرباح البنك

المحور الرابع :هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام نظم المعلومات الإدارية والرضاء الوظيفي.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث المحتوى
					2. نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات من حيث الشكل
					3. نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومات يوفر المعلومة في الوقت المناسب
					4. نظام المعلومات الإداري يوفر المعلومة التي تساعد في دقة الأداء
					5. نظام المعلومات الإداري المطبق يساعد في سرعة إنجاز المهام
					6. نظام المعلومات الإداري المطبق والمعتمد علي الحاسب الآلي يساعد في مقابلة احتياجات معالجة البيانات بشكل كافي

ملحق رقم (2)

محكمو الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
أ.د محمد الفاتح بشير المغربي	بروفيسور	جامعة القرآن الكريم
د. شريف محجوب	أ. مشارك	جامعة المغتربين
د. فؤاد سعيد يوسف	أ. مشارك	جامعة شندي
د. ايهاب عبد الله عباس	أ. مشارك	جامعة شندي
د. عثمان الطيب الفكي	أ. مشارك	جامعة شندي
د. صلاح الأمين الخضر	أ. مساعد	جامعة شندي