



قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية

دراسة ميدانية في مجمع صيدال - فرع ولاية عنابة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- إشراف الأستاذ:

- د. بولبداوي علي

- اعداد الطالبتين:

- بوشراعين مايا

- محفوظي فاطمة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و عرفان

الحمد لله الذي به نستعين ونحمده على إتمام هذا العمل ونصلي
ونسلم على سيدنا محمد خير الخلق اعترافاً بالفضل والجميل، نتوجه بخالص
الشكر وعميق التقدير والامتنان والمحبّة إلى الذين مهدوا لنا طريق
العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر الدكتور
"بولبداوي علي" الذي له الفضل في هذه الثمرة العلمية فنسأل الله أن
يرفع من مكانته ليقدم المزيد من أعماله العلمية وجزاه الله خيراً، ولا يفوتنا
في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر والاعتراف إلى كل من ساعدنا من
قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل، إلى كل من خصنا بدعاء أو نصيحة
وقدم لنا تشجيعاً، إلى كل أساتذة قسم علم النفس عامة وأساتذة علم
النفس العمل والتنظيم خاصة.

إهداء 01

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل عملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي إلي:

إلى أبي العزيز حفظه الله وشفاه وأطال في عمره.

إلى أمي العبيبة التي لم تحرمني من دعائها ومساندتها لي طوال حياتي أسأل الله
أن يحفظها ويسعدنا.

إلى أخي الوحيد (أحمد) الذي كان نعم الأخ والسند في هذه الحياة حفظه الله
ورعاه.

إلى أختي الكبيرة (زكية) التي كانت بمثابة أم ثانية لي حفظها الله وبارك فيها.
إلى أختي التوأم (شريهان) وهي نصفي الذي يكملني وحببي قلبي حفظها الله
ونجها ورفع من شأنها.

إلى صديقتي (كنزة) التي لا تكف عن دعمي وتساندني حفظها الله ونجها.

إلى كل عائلاتنا الكريمة وأقربائنا وكل من ساهم من قريب أو بعيد.

هايا

إهداء 02

بسم الخالق العلي، بسم رسوله الكريم

جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فتحصل عليه، ولكن الأجل أن نتذكر من السبب فيه.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى: رمز الوفاء وجود العطاء عند البلاء.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، إلى منبع الحنان "أمي الحبيبة"

إلى من نطق لساني باسمه، إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق وتحمل عبء الحياة كي

أعيش سعيدة وأصل إلى ما أنا فيه "أبي الغالي" حفظه الله.

إلى شمعة دربي ونور حياتي أخي العزيز بوعلاء وابنه أيوب وزوجته

إلى أمز ما أملك أختي أمينة وابنتها مريم وعمد الرحمان وأخي بلال

إلى من كانت نصفي الثاني طيلة مسيرتي الدراسية صديقتي "وفاء"

إلى من شاركتني هذه المذكرة وكانت نعم الصديقة "مايا"

وإلى كل أساتذتي ومن نساه قلبي ولم ينساه قلبي.

فاطمة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر و عرفان
ب	إهداء 01
ج	إهداء 02
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	ملخص بالعربية
ح	ملخص بالإنجليزية
ط	ملخص بالفرنسية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
01	مقدمة
06	الإشكالية
08	فرضيات الدراسة
09	أهمية الدراسة
09	أسباب اختيار الموضوع
10	أهداف الدراسة
10	تحديد المفاهيم الإجرائية
11	الدراسات السابقة
16	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : نظم المعلومات	
21	تمهيد
21	مفهوم النظام
21	مفهوم المعلومات
22	مفهوم نظم المعلومات
23	أهمية نظم المعلومات
24	مراحل تطور نظم المعلومات
26	خصائص نظم المعلومات
28	أنواع نظم المعلومات
31	إستراتيجية نظم المعلومات
34	وظائف نظم المعلومات

39	أهداف نظم المعلومات
40	أبعاد نظم المعلومات
41	خلاصة
الفصل الثالث : الرقابة الإدارية	
44	تمهيد
44	مفهوم الرقابة الإدارية
45	أهمية الرقابة الإدارية
46	أهداف الرقابة الإدارية
47	أنواع الرقابة الإدارية
51	مراحل الرقابة الإدارية
54	أسباب الرقابة الإدارية
55	خصائص الرقابة الإدارية
56	أساسيات الرقابة الإدارية
57	خطوات الرقابة الإدارية
58	أدوات الرقابة الإدارية
61	التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية
63	خلاصة
الفصل الرابع : الجانب التطبيقي	
66	تمهيد
66	الدراسة الاستطلاعية
66	منهج الدراسة
66	مجالات الدراسة
67	مجتمع الدراسة
67	عينة الدراسة
67	أدوات جمع البيانات
68	الخصائص السيكومترية
73	أساليب المعالجة الإحصائية
75	خاتمة
قائمة المراجع	
78	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول
27	جدول رقم (01): يبين مراحل تطور نظم المعلومات
35	جدول رقم (02) يبين استراتيجية نظم المعلومات
52	جدول رقم (03) يوضح أنواع الرقابة الإدارية
55	جدول رقم (04) يوضح مراحل الرقابة الإدارية
71	جدول رقم (05) يوضح العبارات قبل التحكيم وبعد التحكيم
71	جدول رقم (06) يوضح اتجاه العبارات
71	جدول رقم (07) يوضح طريقة تصحيح استبيان نظم المعلومات
72	جدول رقم (08) يوضح العبارات قبل التحكيم وبعد التحكيم
73	جدول رقم (09) يوضح اتجاه العبارات
73	جدول رقم (10) يوضح طريقة تصحيح استبيان الرقابة الإدارية

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
32	شكل (01) يوضح أنواع نظم المعلومات
39	شكل (02) يوضح وظائف نظم المعلومات
41	شكل (03) يوضح أبعاد نظم المعلومات
59	شكل (04) يلخص خطوات الرقابة الإدارية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية لدى عينة من موظفي شركة صيدال فرع "فارمال" عنابة، والتي تسعى من خلالها إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية، حيث استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 50 موظف في مصنع صيدال فرع "فارمال" عنابة، واستعملنا أداة الملاحظة وأداة المقابلة والاستبيان، استخدمنا في المعالجة الإحصائية معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لاختيار دلالة الارتباط بين المتغيرين حيث وضعنا النتائج التي توصلنا إليها كما يلي:

- لنظم المعلومات علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية.
- لنظم المعلومات المكتبية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية.
- لنظم معلومات الموارد البشرية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية.
- لنظم المعلومات المحاسبية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، الرقابة الإدارية.

Abstract :

This study aimed to reveal the nature of the Relationship Between information Systems and administrative control in a sample of employees of saidal factory branch farmal Annaba, through which we seek to identify the correlation between information systems and administrative control, where we used the descriptive correlative approach , the study was applied to a sample composed of 50 employees of saidal factory, and we used the observation tool and interview tool, and a questionnaire, we used also the pearson correlation coefficient to test the significance of the correlation between the two variable, and in the final we arrived at the following results :

- Information systems has a correlative relationship with administrative control.
- Offices automation systems has a correlative relationship with administrative control.
- Human ressource information systems has a correlative relationship with administrative control.
- Accounting information systems has a correlative relationship with administrative control.

Key words : information systems, administrative control.

Résumé :

Cette étude visait à découvrir la relation entre les systèmes d'information et le contrôle administratif dans un échantillon des employés d'usine Saidal factory dans la branche Formal d'Annaba.

A travers laquelle nous cherchons à identifier la corrélation entre les systèmes d'information et control administrative ou nous avons utilisé l'approche corrélatif descriptif, l'étude a été appliquée à un échantillon composé de (50) employés de la société Saidal, et nous avons utilisé outil d'observation et outil d'entretien et questionnaire, et nous avons utilisé le coefficient de Pearson pour tester la significativité de la corrélation entre les deux variable et au finale on est arrivés aux résultats suivants :

- Les systèmes d'information a une relation corrélatif avec le contrôle administratif.
- Les systèmes de bureautique a une relation corrélatif avec le contrôle administratif.
- Les systèmes d'information des ressources humaines a une relation corrélatif avec le contrôle administratif.
- Les systèmes d'information comptable a une relation corrélatif avec le contrôle administratif.

Mots clés : Les systèmes d'information, contrôle administratif.

مقدمة

مقدمة:

يمر العالم اليوم بموجة من التغيرات والتطورات في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، أثرت على الإنسان وبيئته وعلى منظمات الأعمال وأثرت على الإدارة ووظائفها، وظهر تكنولوجيا معقدة ومتطورة تكون تحت تصرف المورد البشري وهو أساس عملية الإنتاج والابتكار والإبداع، وهذا ما دفع المؤسسات للبحث عن أنظمة لتطوير أعمالها واتجهت لتطبيق نظم المعلومات كوسيلة فعالة وضرورية لممارسة وظائف الإدارة وخاصة الوظائف الحساسة مثل الرقابة الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف وفق ما تم التخطيط له، ومواجهة كل الطوارئ والأخطاء التي ترتكب سواء ارتكبت عمداً أو نسياناً أو جهلاً، ومن المعلوم أن نظم المعلومات لا تساهم فقط في تحسين وظائف الإدارة بل تساهم في تحسين الأداء بشكل عام داخل الشركات، فحسب دراسة "أنس عبادي" (2014) توصل فيها إلى أن نظم المعلومات الإدارية تفيد بكل تقنياتها في تحسين أداء الشركات بشكل عام.

وفي ظل كل هذه التغيرات والسعي المستمر للحصول على أفضل التجهيزات وأنظمة المعلومات والتقنية المتطورة، وتطوير الإدارة فإن المؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن كل ذلك، فالتكنولوجيا تتجدد والمنتجات والخدمات تتقدم، وإدراك ذلك أصبح ضرورة حتمية وخاصة أن العديد من المؤسسات الجزائرية وقعت عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية مختلفة، وسعيها لتقديم منتجات وخدمات وفق معايير عالمية يمكن استهلاكها محلياً وتصديرها للأسواق العالمية، ومع ذلك نجد المؤسسات الجزائرية تحتاج لتحسين نظم معلوماتها وتطويرها أكثر وهذا ما أفترته دراسة "مرمي مراد" (2010) إذ توصل في دراسته إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتوفر على نظم معلومات تختلف من مؤسسة لأخرى، كما أنها تتميز بالبساطة وبأنها أقل تطوراً بالنظر إلى التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وعلى اعتبار أن شركة "صيدال" إحدى أهم شركات صناعة الأدوية في إفريقيا والأكبر في الجزائر ويفضل مكانتها الكبيرة منخرطة بطبيعتها في تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، وكونها أكبر مخبر صيدلاني ينتج الأدوية في الجزائر ومنظمة متخصصة في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك جعل منها منافس قوي للشركات الأخرى كما أن أي خطأ قد يحدث قد يكلفها غالياً، وهذا ما جعلها تحت ضغوط كبيرة ولهذا لا بد وأن تكون لها الريادة في وظيفة الرقابة الإدارية، ولمكانة هذه الشركة اخترنا مصنع صيدال فرع "فارمال" عنابة كنموذج افتراضي للقيام ببحثنا إذا لم تتسنى لنا الفرصة للقيام بدراسة تطبيقية بسبب الظروف الصحية الحالية.

وتكمن أهمية دراستنا في الكشف عن العلاقة بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة على جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي حيث يضم جانب نظري وجانب منهجية الدراسة الميدانية.

يضم الجانب النظري ثلاث فصول:

الفصل الأول: هو الإطار العام للدراسة يضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الإجرائية، وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغيرات والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفهوم النظم والمعلومات ومفهوم نظم المعلومات وأهميته ومراحل خصائصه وأنواع نظم المعلومات، وإستراتيجية نظم المعلومات ووظائفه وأهدافه وكذا أبعاده.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الرقابة الإدارية، ومفهومها، وأهميتها وأهدافها وأنواعها، ومراحل الرقابة الإدارية، وأسبابها وخصائصها، وتناولنا أيضا أساسيات الرقابة الإدارية وخطواتها وأدواتها وكذا التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى.

أما الجانب التطبيقي فيضم الفصل الرابع والمتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

ثم ذكر الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام

للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. الفرضيات
3. أهمية الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم الإجرائية
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

(1) الإشكالية:

يعد التطور الصناعي والتكنولوجي من الظواهر المعاصرة التي ألغت كل الحدود الجغرافية والثقافية واختصرت الزمن والمسافات، لتصبح المعلومة تنتقل بسرعة فائقة ويتم تداولها بين الناس باختلاف أعمارهم وثقافتهم وأيديولوجياتهم عبر كل أرجاء العالم في ثواني معدودة، إذ أصبحت المعلومات كثيرة ومعقدة ولا يمكن إحصائها وهذا ما جعل المنافسة بين المؤسسات تشتد أكثر فأكثر وهذا ما دفعها لعصرنة معلوماتها إذ يجب عليها مواكبة كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والمعلومات ولن يكون ذلك إلا بالحصول على نظم معلومات متطور من أجل تحقيق مكانة في الأسواق المحلية والعالمية وضمان بيع منتجاتها وتحقيق الجودة وإبراز التميز والتفوق.

وأصبحت المنظمات بكل أنواعها تعتمد على نظم المعلومات في إدارة وتنفيذ عملياتها وتوفير المعلومة بالدقة والسرعة والتكلفة المناسبة، والحصول على المعلومة ذات القيمة والمصادقية في الوقت المناسب، ولهذا نجد أغلب الشركات العالمية التي اعتمدت المنافسة بينها رائدة في تطوير وترقية نظم معلوماتها مثل شركة سامسونغ « Samsung » أكبر شركة إلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات في العالم، وغيرها من الشركات العالمية والمحلية التي أولت اهتماما بالغاً بنظم المعلومات.

ويعرف نظم المعلومات حسب Robert Reix روبرت ريكس (2002) بأنه مجموعة من موارد المنظمة من وسائل وبرامج وموظفين وإجراءات تسمح بجمع، ومعالجة، وتخزين وتوصيل المعلومة في شكل معطيات أو نصوص أو صور ... داخل المنظمة. ويظهر اهتمام المنظمات بنظم المعلومات من خلال تحديث الأجهزة من أجل مواكبة التكنولوجيا بغية زيادة الفاعلية والحصول على المعلومة بدقة وبجودة لمواجهة المنافسين فحسب دراسة الباحثة " صياد صباح" (2018) توصلت إلى أن المعلومات مصدرا مهما لحياة المؤسسة واستمرارها وموردا استراتيجيا لمواجهة المنافسين.

ومن المعلوم أن نظم المعلومات عبارة عن عدة أنواع لكل نوع منها وظيفة خاصة تميزه عن غيره، ونحصر نظم المعلومات في ثلاثة نظم مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة، وأهم هذه الأنواع نظم آلية المكاتب إذ ظهرت هذه النظم تزامنا مع زيادة عدد الأفراد المكتبيين، إذ يعتبر المكتب مكان لإنجاز وتنفيذ جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف.

كما تعتبر أيضا نظم معلومات الموارد البشرية من أهم النظم التي تعتمد عليها المؤسسات وذلك لزيادة عدد الأفراد العاملين وتعدد وظيفة إدارة الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بالموارد البشري وبمختلف الأنشطة الخاصة به، كالتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء وغيرها من الأنشطة، وأصبح يعكس ذلك في الاهتمام بنظم المعلومات الموارد البشرية والذي يوفر المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشري بالدقة والسرعة والأزمة وفي الوقت المناسب وتوفير الجهد والوقت للقيام بالأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وإضافة إلى نظم المعلومات الموارد البشرية فان المؤسسات لا يمكنها الاستغناء أيضا عن نظم المعلومات المحاسبية وذلك لدوره وأهميته داخل المؤسسات والإضافة الكبيرة التي يعطيها للمؤسسة، إذ أن هذه النظم على غرار الأنظمة الأخرى تلعب دورا هاما في تزويد الإدارة بالمعلومات المالية والمحاسبية اللازمة في وقت الحاجة إليها لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

وتسعى المؤسسات باستخدامها نظم المعلومات بكل أنواعها سواء نظم المعلومات المكتبية، أو نظم المعلومات الموارد البشرية، أو نظم المعلومات المحاسبية، في المنافسة والتفوق في مجالها وتخفيف أعباء الأعمال الإدارية، كذلك تسعى من خلال هذه النظم إلى تحسين ورفع أداء المورد البشري، فحسب دراسة الباحثة "حنين محمد شعيب" (2021) توصلت فيها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية وتحسين أداء العاملين. كما أن لنظم المعلومات دور في مواجهة التحديات والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. إذ تعتبر الرقابة الإدارية من أهم العمليات داخل المؤسسة.

حيث تعرف الرقابة الإدارية حسب هنري فيول Henri Fayol أنها عملية التأكيد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة (عبد الكريم، 2001، ص95)، وتعد الرقابة الإدارية أهم الوظائف الإدارية على الإطلاق إذا ما تمت بشكل دقيق ومدروس، لأن تطبيق الخطط في كثير من الأحيان يكون بواسطة المورد البشري الذين هم متفاوتون في مهاراتهم وأدائهم وأمانتهم وهذا ما جعل من عملية الرقابة ذات أهمية بالغة لتحسين الأداء وتقويم الاعوجاج في سلوك المورد البشري والتأكد من مدى تحقيق الأهداف ونجاح عملية التخطيط وملاحظة جوانب القصور والضعف في العملية الإنتاجية ومحاولة تعديلها، وكذا السعي لتعزيز جوانب القوة ومحاولة تطويرها.

وللرقابة الإدارية أيضا دور في إدراك المؤسسة لبيئتها الخارجية وهذا ما يساعدها في مواكبة التغيرات والتكيف مع كل ظرف طارئ، وتسهيل عملية التطوير التنظيمي، فحسب الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث "محمد كامل إبراهيم صوبص" (2020) توصل إلى وجود علاقة بين مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي.

فتطور المؤسسات ونمو حجمها جعل من وظيفة الرقابة الإدارية أكثر تعقيدا، إلا أن المؤسسات تظهر عدم قناعتها ورضاها بعملية الانتقال إلى نظم المعلومات لتعقد هذه النظم وتتوسع واحتياجها لمورد بشري يتمتع بالكفاءة والمهارة اللازمة لإدارة هذه النظم، وإهمال المؤسسات لهذه النظم ينتج عنه إهمالها لوظائف إدارية هامة كالرقابة الإدارية، وهوما نتج عنه عدم القدرة على الاستمرار والإبداع إذ يجعل المؤسسة في حالة من الانغلاق والجمود، ويكون وظيفة الرقابة الإدارية معقدة وحساسة جدا فلا يمكن حصرها في التقارير الورقية التقليدية في ظل وجود نظم المعلومات.

وقد استلزم هذا القصور التركيز على دراسة موضوع نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية فانه من الضروري الاهتمام بهما كمتغيرين أساسيين وسنركز في دراستنا على الأنواع الثلاثة لنظم المعلومات المتمثلة في نظم المعلومات المكتبية، ونظم معلومات الموارد البشرية، ونظم المعلومات المحاسبية والعلاقة الارتباطية بينهم وبين الرقابة الإدارية وعليه يمكننا طرح التساؤل العام كما يلي:

هل لنظم المعلومات علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية؟

وبندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية:

- هل لنظم المعلومات المكتبية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية؟

- هل لنظم معلومات الموارد البشرية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية؟

- هل لنظم المعلومات المحاسبية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية؟

2) فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

لنظم المعلومات علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية

الفرضيات الجزئية:

- لنظم المعلومات المكتبية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية
- لنظم المعلومات الموارد البشرية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية
- لنظم المعلومات المحاسبية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية.

(3) أهمية الدراسة:

- ضرورة معالجة موضوع نظم المعلومات وعلاقتها بالرقابة الإدارية.
- أهمية البحث في نظم المعلومات والتي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين.
- أهمية البحث في الرقابة الإدارية ودراساتها لكونها أهم وظائف الإدارة.
- المساهمة والدعوة لزيادة الاهتمام العلمي بنظم المعلومات.
- تطوير المؤسسات على التعامل مع بيئتها وذلك بتطوير نظم معلوماتها وتطوير أنظمة الرقابة لديها.
- تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة المؤسسات.

(4) أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ينطلق منها الباحث في اختياره لموضوع الدراسة، ولقد جاء اختيارها لموضوع الدراسة استنادا لجملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية.

4. 1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي والميل لمثل هذه الدراسات.
- علاقة الموضوع بطبيعة التخصص.
- اندراج الموضوع ضمن الاهتمامات البحثية.
- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.

4. 2- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الكبيرة لموضوع نظم المعلومات وعلاقتها بالرقابة الإدارية.
- كون هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي اهتم العلماء بدراستها.
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً.
- توفر المراجع حول الموضوع.
- إثراء المكتبة ببحث جديد.

(5) أهداف الدراسة

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين نظم المعلومات المكتبية والرقابة الإدارية.
- الكشف عن العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والرقابة الإدارية.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين نظم المعلومات المحاسبية والرقابة الإدارية.
- محاولة إبراز العلاقة بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية لتطويع كل منها بل ما يتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.

(6) تحديد المفاهيم الإجرائية:

6. 1- التعريف الإجرائي لنظم المعلومات:

هي نظم تعمل على جمع، وتخزين، ومعالجة البيانات واسترجاعها وتوظيفها حسب حاجة المستخدم داخل مؤسسة صيدال ونحصر ذلك في الأنواع الثلاثة لنظم المعلومات والمتمثلة في نظم المعلومات المكتبية، ونظم المعلومات المحاسبية، وقياس مؤشرات كل نوع داخل مؤسسة صيدال فرع "فارمال" عنابة في استبيان معد من طرفنا يتضمن على 32 عبارة.

6. 2- التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

هي عملية التحقق من أن الأداء الفعلي يطابق الأهداف المسطرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الخطأ والانحراف عما تم التخطيط له، داخل مؤسسة صيدال فرع "فارمال" عنابة ويتم قياس ذلك من خلال استبيان معد من طرفنا يتضمن 16 عبارة لقياس ما اعد لقياسه.

7) الدراسات السابقة:

7.1 - دراسات متعلقة بنظم المعلومات:

7.1 - 1 - الدراسات المحلية:

- دراسة مرمى مراد (2010): بعنوان "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة التحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" دراسة حالة شركة CHIALIPRAFIPLAST بسطيف، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية وعلى طبيعة وآليات عمل هذه النظم في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة ومدى وعي هذه المؤسسات بأهمية استخدام نظم المعلومات كوسيلة لتحليل عناصر البيئة التي تتواجد فيها والتعرف على مدى مساهمة نظم المعلومات في تسهيل عملية التحليل البيئي من خلال المعلومات التي توفرها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، اختار الباحث عينة عشوائية تتكون من 40 عامل من مختلف الفئات، واستخدم الاستبانة كأداة لجميع البيانات وتوصل في الأخير إلى أن الشركة توظف بكفاءة نظم المعلومات خاصة فيما يخص التسيير الداخلي لمختلف الأنشطة بهدف تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بها في حين استخدم تلك النظم محدود جدا على مستوى البيئة الخارجية.

- دراسة عمار بوطيبة (2012) بعنوان "واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات في مديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة وتقييم مواردها وتحليلها، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم، وتعيق كفاءتها وفعاليتها استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة وفي الوقت المناسب، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي للإجابة، معتمدا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من 36 موظف بمديرية الشباب والرياضة، ومن أهم نتائج البحث وأبرزها هو أنه رغم توفر أجهزة الحواسيب بالمديرية إلا أنها غير كافية لإقامة نظام جيد للمعلومات لأن موارد البيانات والبرمجيات والشبكات والأفراد والإجراءات

غير متوفرة بالمديرية. النظام الحالي لا يقدم معلومات بالجودة الكافية وتوصل أيضا إلى أن نوعية المعلومات المتوفرة تؤثر على فعالية القرارات المتخذة بالمديرية.

7. 1-2- الدراسات العربية

- دراسة مشاري علي فهد العلاج وآخرون (2021) بعنوان " نظم المعلومات الإدارية ودورها في إدارة الموارد البشرية بالأمانة العامة للأوقاف الكويتية " والتي هدفت إلى بيان دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية بالأمانة العامة للأوقاف بالكويت وتمثلت عينتها في موظفي الأمانة العامة للأوقاف وبلغ عددها 75 موظف وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائجها، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وبين إدارة الموارد البشرية، وكذلك تم التوصل إلى أن نظم المعلومات الإدارية تلعب دورا هاما في عملية التخطيط اللازمة للحصول على الموارد البشرية وأنها تساهم في تحقيق الرقابة الفعالة واكتشاف الأخطاء وتعمل على تصحيح الانحرافات في الأداء بسرعة ودقة كبيرة.

- دراسة أيمن عادل عيد وآخرون (2021) بعنوان " دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري " دراسة تطبيقية على التعليم الجامعي في دولة الكويت، تتمثل أهداف الدراسة في توضيح التعرف على العلاقة بين المستوى التنظيمي لإدارة اتخاذ القرارات واستخدام المعلومات اللازمة لتحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعة الكويتية، والتعرف على مدى تقديم نظم المعلومات الإدارية لإدارة اتخاذ القرارات في الجامعات الكويتية ومدى تأثير جودة نظم المعلومات على تعزيز المسؤوليات في الجامعات الكويتية بالإضافة إلى بحث مدى تأثيرها على الاستقلالية في صنع واتخاذ القرار بالجامعات الكويتية. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة تتألف من 384 مبحوث شملت الموظفين وهيئة التدريس في الجامعات الكويتية بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين استخدام نظم المعلومات وتحسين جودة القرار الإداري. بالإضافة إلى وجود الاختلاف بين الجامعات الكويتية من حيث درجة الشفافية. وأيضا وجود تأثير دال لجودة نظم المعلومات وعلى تعزيز المسؤوليات في الجامعات الكويتية بالإضافة إلى وجود تأثير دال لنظم المعلومات وبين استقلالية اتخاذ القرار في الجامعات الكويتية.

7. 1-3- الدراسات الأجنبية

- دراسة **Jerry Chang & William King (2005)** جاءت هذه الدراسة لتطوير نموذج لقياس أداء نظم المعلومات بالاعتماد على نماذج المدخلات والمخرجات لوظائف نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسة وقد احتوى نموذج الدراسة على 3 مخرجات واتجاهات للتقييم وهي كفاءة النظام المتمثلة في سهولة استخدامه واستجابته السريعة وفاعلية المعلومات المتمثلة في جودة المعلومات في التصميم والاستعمال والقيمة وكفاءة الخدمة المتمثلة في جميع الأنشطة التي تمت بداية من تطوير النظام لغاية استخدامه في الدعم والاستشارة وأثرها على أداء العاملين، وللتأكد من فاعلية هذا النموذج تم تطبيقه على 346 مستخدماً للنظام في 149 مؤسسة مختلفة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وعينة الدراسة تم اختيارها عشوائياً أما أداة جمع البيانات فتمثلت في استمارة الاستبانة وعليها تم التوصل إلى نجاح وفاعلية هذا النموذج المقترح وتأثيره الإيجابي على فاعلية المنظمات وتحسين كفاءة العمليات فيها.

- دراسة **Supattra (2007)** هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات إذ تم توزيع 170 استبانة على مجموعة من المدراء التنفيذيين لمؤسسات مختلفة في تايلاند ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءتها وتحسين العمل الإستراتيجي فيها، وأنها كلما كان الاعتماد على المعلومات أكثر كلما زادت الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات.

7. 2- دراسات متعلقة بالرقابة الإدارية

7. 1-1 الدراسات المحلية

- دراسة **السعيد بلوم (2008)** بعنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم Sonacom ، هدفت الدراسة إلى تشخيص أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاحها ومحاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي لأهمية الرقابة في تحسين فاعلية وأداء المؤسسة وتمثلت عينتها في مجموعة من الإداريين والتقنيين والعمال وبلغ عددها 209، وتم استخدام الاستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع

البيانات، وكان من أبرز نتائجها أن الرقابة الإدارية عملية ديناميكية وهي من العمليات الهامة داخل المؤسسة، وأن هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي مما يؤثر سلباً على الأداء وتدني المردود وأنه كلما كان تطبيق النظام الرقابي ضعيف على الموارد البشرية والمالية كلما أثر ذلك على العملية الإنتاجية.

- **دراسة غلوسي دلال (2015)** بعنوان "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة" دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في تبسة، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من المنظور السوسيولوجي ومعرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة على عينة تتألف من 120 عامل بالاعتماد على الاستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وأهم نتائج الدراسة أن الرقابة لها دور في الحد من التسيب الإداري في المؤسسة، وكما تستعمل في الحد من سلبية الموظف في المؤسسة، وتؤثر الرقابة كذلك في الحد من عدم تحمل العامل للمؤسسة.

7. 1-2- الدراسات العربية

- **دراسة عبد الرحمان النميان (2011)** بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" التي هدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها هو التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شركة منطقة حائل للأجهزة الأمنية وأهم الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية وكذا التعرف على أهم العقبات التي تواجهها والمقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية، اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولقد تم توزيعها على عينة شركة منطقة حائل وبناء عليها تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشركة المنطقة تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات الدورية والاتصالات السرية كما توصل الباحث لعدة معيقات تواجه الرقابة الإدارية وتتمثل في العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث، وأظهرت الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز بأنواعها والتشجيع والمنافسة بين أقسام الشركة وتشجيع ممارسة الرقابة الذاتية.

- **دراسة وجدي سلمان لايقة (2013)**: بعنوان "الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية دراسة مقارنة بين المشافي العامة والخاصة في الساحل السوري" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كل من العوامل المتمثلة في (التحليل، والتصميم، والتنفيذ، الاختبار، المقارنة،

التقارير، والإشراف الإداري، الملاحظة الشخصية، الميزانيات التقديرية) وفعالية الأداء الإداري، وتحديد أيها أكثر تأثيراً في زيادة فعالية الأداء، بالتالي التركيز عليه. كما تهدف الدراسة إلى رصد إدارة الموارد البشرية بوصفه مدخلا إلى إدارة المستشفيات والرقابة على الموارد البشرية، من خلال التعرف على ماهية الرقابة الإدارية من خلال مفهومها وأدواتها، والتعرف على آلية تقييم الأداء فضلا عن تحديد دور الرقابة الإدارية على الأداء في رفع الفعالية في المستشفيات العامة والخاصة في سوريا، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 385 عينة موزعون في المستشفيات، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عنصر التحليل، والتصميم، والتنفيذ، الاختبار، والمقارنة، التقارير الإدارية، وفعالية الأداء في المستشفيات السورية.

- دراسة محمد إبراهيم كامل صويص (2020) بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي " دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية في فلسطين ومن قدرتها على تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات محل البحث، وتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واختار عينة عشوائية طبقية عددها 210 لتمثيل المجتمع الأصلي الذي يتكون من جميع العاملين الإداريين بجامعة خضوري وجامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم 489 إداري، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصل بناء عليها إلى نتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تبعا لسنوات الخدمة.

7. 1-3- الدراسات الأجنبية

- دراسة Mathewi tsomenyi (2008) بعنوان الرقابة الإدارية في الشركات المملوكة للعائلات - دراسة حالة الجامعة الاندونيسية المملوكة للعائلة، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج دراسة حالة من الضوابط الإدارية في الجامعة الاندونيسية المملوكة للعائلة وهدفت أيضا لوضع تصور لطبيعة وديناميكية الضوابط الإدارية في عمليات الجامعة، ولقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصادر متعددة بما في ذلك من تحليل الوثائق والملاحظات والمقابلات شبه المنظمة وأظهرت نتائج الدراسة أن

للتقافة والعلاقات الاجتماعية الدور الكبير في إدارة الجامعة، وكذا المحاسبة والتدقيق والمساءلة كما أن اتخاذ القرارات كالتوظيف وتقييم الأداء والحوافز يتم بشكل كبير في إطار العوامل الاجتماعية والثقافية العامة كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوي للثقافة والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة، وبالتالي إن الإدارة العائلية للمنشآت أكبر أهمية لوجود رقابة إدارية رسمية .

- دراسة **Jean- François Henri (2006)** هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استخدام أنظمة التحكم في الإدارة والأنظمة الرقابية المستخدمة وركزت الدراسة على التشخيص والربط الفاعلي بين أنظمة الرقابة الإدارية (MCS) وأنظمة قياس الأداء (PMS) وتم التوصل إلى أن الرقابة على الأداء من الأمور الهامة لضمان النتائج المتوقعة من العملية الإدارية، كما أن استخدام أنظمة قياس الأداء (PMS) قدرات الرقابة من خلال التركيز التنظيمي والاهتمام بالأولويات الإستراتيجية وتحفيز الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

8) التعقيب على الدراسات السابقة

8.1- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- هدف مشترك هو إبراز دور وواقع كل من نظم المعلومات والرقابة الإدارية في محل الدراسة، ولقد اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات باستثناء دراسة (2008) Matthew Tsomenyi والتي اعتمد فيها الباحث على منهج دراسة حالة وعلى تحليل الوثائق والمقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، ودراسة غلوسي دلال (2015) ودراسة السعيد بلوم (2008) اللتان اعتمدا على الملاحظة والمقابلة إضافة إلى الاستبانة.

- أما عن حجم العينة فقد كانت متفاوتة من دراسة لأخرى فمثلا بلغ حجم العينة عند دراسة "عمار بوطيبة" (2012)، 36 موظف بينما دراسة " وجدي سلمان لايقة " (2013) بلغ عددها 358 إداري، وفي دراسة " أيمن عادل عيد وآخرون " (2021) بلغ حجم العينة 384 مبحوث.

- أما فيما يتعلق بطبيعة مكان محل الدراسة فيختلف من دراسة لأخرى فمثلا دراسة " عمار بوطيبة " (2012) كانت بمديرية الشباب والرياضة، أما دراسة " مشاري علي فهد العلاج وآخرون " (2017) فتمت في الأمانة العامة للأوقاف، وأيضا دراسة " أيمن عادل عيد وآخرون " (2021) فتمت في الجامعات الكويتية. بينما دراسة "إبراهيم كامل صويص " (2020) فتمت في الجامعات الحكومية

الفلسطينية، وأما دراسة «MathewTsomenyi» (2008) فتمت في الجامعة الاندونيسية المملوكة للعائلة. بينما دراسة «Supattra» (2007) تمت في عدة مؤسسات مختلفة في تايلاند.

8. 2- استعراض الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة تشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم يتم العثور على دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع دراستنا نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية - في حدود اطلعنا- ورغم تنوع الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا الحالية إلا أنها أشارت إلى نظم المعلومات أو الرقابة الإدارية بشكل فردي أو إقرانه بمتغير آخر، كما أن الدراسات معظمها تناول العلاقات التأثيرية أو إبراز دور أحد المتغيرات على متغيرات أخرى، بينما دراستنا تحاول دراسة العلاقة الارتباطية بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية.

- السعي للاهتمام أكثر بالمؤسسات الصناعية والسعي لتطويرها لهذا تم اختيارها في تطبيق بحثنا ومحاولة تعميم نتائج دراستنا على جميع المؤسسات.

تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان وذلك من أجل الحصول على البيانات بدقة أكبر.

- العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية وشمول عينتها لجميع الإداريين داخل المؤسسة وتعدد أدواتها لبيانات أدق واستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي.

- كما تبين أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة عن بيئة هذه الدراسة، واختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي طبقت عليها، وتنوع المتغيرات التي تناولتها وتعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها. كما أن هذه الدراسة عملت على كشف العلاقة بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادت الدراسة من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي المرسوم بـ "نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية".
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة "أيمن عادل عيد وآخرون" (2021) ودراسة "إبراهيم كامل صويص" (2020).
- استفادت الدراسة الحالية من دراسة وجدي سلمان لايقة (2013) في صياغة بنود ادوات الدراسة أدوات الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من كل الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري.

الفصل الثاني

نظم المعلومات

الفصل الثاني: نظم المعلومات

تمهيد

1. مفهوم النظام
2. مفهوم المعلومات
3. مفهوم نظم المعلومات
4. أهمية نظم المعلومات
5. مراحل تطور نظم المعلومات
6. خصائص نظم المعلومات
7. أنواع نظم المعلومات
8. إستراتيجية نظم المعلومات
9. وظائف نظم المعلومات
10. أهداف نظم المعلومات
11. أبعاد نظم المعلومات

خلاصة

تمهيد:

سنتناول من خلال هذا الفصل مفهوم النظام، ثم مفهوم المعلومات، بعد ذلك نتطرق إلى مفهوم نظم المعلومات، كذلك تطرقنا إلى مراحل تطور نظم المعلومات، وأهم الوظائف الخاصة بها، وصولاً إلى أهداف نظم المعلومات.

1) مفهوم النظام: System يعرفه الصباغ (2000) بأنه مجموعة من الأجزاء المترابطة التي

تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويري منظم قدم الباحثون والمفكرون العديد من التعاريف المختلفة للنظم اختلفت باختلاف الزاوية التي يدرس منها الظاهرة موضع الاهتمام، وسنعرض أبرز هذه التعاريف:

- عرف راولي Rowley النظام بأنه عبارة عن تجميع لعناصر مرتبطة مع بعضها البعض أو نظم فرعية منظمة بطريقة ما لتؤكد الأداء الكفء للنظام كله.
- كما يعرف جيفري جوردين Gorden Geoffry: النظام بأنه مجموعة من الأشياء المترابطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.
- وعرف ويليام تاجرت William Taggart: النظام بأنه مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق الأهداف المرجوة. (وهيبة غرامي، 2011، ص 13-14)

2) مفهوم المعلومات:

يعرف السالمي وآخرون (2005) "المعلومات" بأنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة مبنية وذات معنى، والبيانات هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري وتعتبر المادة الخام التي يمكن قياسها وحسابها رياضياً أو أن تكون غير كمية (وصفية) مثل العادات والتقاليد... الخ، وتتطلب إجراء معالجات معينة من أجل تحويلها إلى نتائج (معلومات) بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل.

وتعرف إيمان فاضل (2009) المعلومات بأنها عبارة عن مجموعة من البيانات يتم ترتيبها وتنظيمها ومعالجتها بصورة تعكس مفاهيم ومعاني تؤدي إلى الإجابة عن الاستفسارات وإلى توضيح المعاني والجمال وبالتالي تؤدي إلى التعلم والمعرفة وكسب المهارات. فهي الحقائق عن الأشياء والأماكن والطبيعة والأشخاص والبشرية وكل شيء في الحياة.

وأيضاً يعرف (المكاوي 2011) المعلومات بأنها ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه، من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وغيرها، وذلك من خلال تطبيق العمليات الحسابية والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية، أو من خلال إقامة النماذج وما شابه.

(3) مفهوم نظم المعلومات

يرى "بوركو" أن نظام المعلومات هو إجراء منظم لتجميع وتجهيز واختزان واسترجاع المعلومات الموثقة لإرضاء حاجات متنوعة، وأن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من المعلومات المسجلة، أو لو الأمر الذين يقومون بتنظيم المجموعة وحفظها، إجراء استرجاع المستفيدين الذين يطلبون المعلومات.

ويرى "وايزمان" أن مصطلح نظام المعلومات يشير إلى الطرق والمواد والوسائط والمنتجون والمستقبلون المشتركون بطريقة منظمة لتأثير نقل المعلومات في مجال معين أو نشاط محدد أو منظمة ما، ويتكون نظام المعلومات من مجموعة مركبة من رسائل المعلومات، الأشخاص الذين ينتجونها ويستخدمونها، المؤسسات التي تقوم بتجهيزها أو معالجتها، ومجموعة من أنماط السلوك والعادات والتقاليد التي يتم بواسطتها إنشاء علاقة متبادلة بين الأشخاص والمؤسسات. (محمد فتحي، 2008، ص 132، 131).

كما يعرف الصباغ (2004) نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد، والبيانات والإجراءات، والماديات والبرمجيات التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف إدارة المعلومات، وتشتمل عملية إدارة المعلومات على جمع البيانات ومعالجتها إلى معلومات دقيقة، وموثوقة، ومفيدة، وبث المعلومات في الوقت المناسب لتستخدم في صنع القرارات، وحل المشاكل والسيطرة

تعريف نظم المعلومات من منظور إداري

يعرف بشير المغربي (2016) نظم المعلومات بأنها مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق إحدى الأهداف وتتفق المنظمة مثل المنشأة أو المجال الوظيفي، تعمل اتجاه تحقيق أهداف معينة يحددها ملاكها أو تحددها إدارتها.

(4) أهمية نظم المعلومات

- تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها بهدف تقديمها للمستفيدين منها بعد ذلك.
- القيام بإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالإنفراد في مختلف المجالات.
- متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية في المنظمة.
- الإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة.
- مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة الخارجية.
- القيام بخدمة موارد المنظمة.
- التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام المعلومات التسويقية، نظام معلومات التصنيع والعمليات الفنية ونظم معلومات التمويل وغيرها.
- الاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها.
- مساهمة نظم المعلومات في عمل المؤسسات وبالتالي لا يمكن أن تتطور العديد من المؤسسات دون الاستعمال المكثف لنظم المعلومات.
- دعم اتخاذ القرار حيث يمكن أن تساعد نظم المعلومات المديرين في صنع أفضل القرارات ومحاولة الحصول على ميزة تنافسية استراتيجيه مثل القرارات حول أي خطوط المنتجات يمكن إضافتها أو إيقافها، أو عن نوع الاستثمار المطلوب.
- دعم استراتيجياتها للميزة التنافسية حيث أن نظم المعلومات لا تدعم صنع القرار للمديرين فقط، لكن أيضا تساعدهم في البحث عن طرق للحصول على ميزة أفضل من المنافسين الآخرين في المنافسة حول العملاء، إذ تمكن نظم المعلومات من جذب عملاء جدد، وأيضا التزويد بسلع وخدمات التي تعطي لمنظمة الأعمال ميزة مقارنة عن منافسيها.

- الإنتاجية حيث أن الاستثمار في نظم المعلومات يمكن أن يساهم بشكل فعلي في زيادة إنتاجية المؤسسات. (عتيقة، 2017، ص14-15-19).

5) مراحل تطور نظم المعلومات:

تطورت نظم المعلومات في العقود الأخيرة تطورا ملموسا. وذلك نتيجة لتطور الحواسيب وصغر حجمها، فلم تكن نظم المعلومات في منتصف الستينات موضع اهتمام المؤسسات والمنظمات، وذلك بسبب ارتفاع ثمن الحواسيب وكبر حجمها من جهة، ولقلة وجود التطبيقات (آنذاك) المتخصصة في المجالات الإدارية من جهة أخرى، وأيضا لأن الحواسيب كانت تحتاج أشخاص متخصصين يقومون بتشغيل الحواسيب والتعامل معها.

في الخمسينيات ظهرت كلمة جديدة تسمى EDP وهي اختصار لكلمة Electronic Data Processing وهي نظم معالجة البيانات إلكترونيا، وكانت تهدف لتقليل تكاليف أداء الوظائف اليومية في المكاتب بواسطة جعل العديد من الأعمال تتم من خلال الحاسوب، فكل قسم من أقسام الشركة مثلا كانت لها برمجياتها الخاصة، وملفاتها الخاصة التي يتم التعامل معها ومعالجتها بشكل منفصل عن بيانات الأقسام الأخرى.

وفي الستينات كان المدراء يسعون إلى إيجاد نظام معلومات يخدم المؤسسة ككل ويدعم اتخاذ القرارات، ولكن كما أسلفنا لم يكن عتاد الحاسوب أو برمجياته حتى الستينات متقدما ومتطورا بالشكل الذي يسمح بإيجاد وتطبيق تلك الأنظمة عمليا. فقد كانت البيانات تخزن في ملفات تتابعيه منفصلة وتحفظ في أشرطة مغنطة، مما يجعل التعامل معها يحتاج إلى وقت أطول.

ولكن في السبعينيات وبعد التطور الرهيب والمستمر الذي طرأ على الحواسيب وتكنولوجيا الحاسوب مثل طريقة تخزين البيانات ومعالجتها وزيادة سرعة الحاسوب، وظهر تطبيقات تهتم بالتعامل مع البيانات ومعالجتها وظهر النظم التي تهتم بمعالجة المعلومات والتعامل معها بشكل عام أدى ذلك إلى ظهور نظم تهتم بالجانب الإداري وبالمنظمات بشكل عام.

في السبعينيات والثمانينات ظهرت نظم المعلومات الإدارية التي تهتم بأعمال المنظمات، مما أدى إلى تحسين الإنتاج والنوعية، ومنه إلى تطور نظم المعلومات أكثر فأكثر، وظهر ذلك من خلال اهتمام

نظم المعلومات بالعمليات الإدارية المختلفة، مما أدى إلى إنتاج معلومات ومخرجات ذات كفاءة وجودة عالية، ودقة كبيرة عند طلبها وبأشكال تناسب طلبها لدعم العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة ودعم اتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت ملائمة جدا للإدارات العليا والوسطى في المنظمة. وكان من أهم أسباب تطور نظم المعلومات وانتشارها، ظهور ما يسمى بقواعد البيانات، حيث ظهرت نظم المعلومات التي تستند على قواعد البيانات بدلا من الملفات، وقد أدى ذلك لزيادة رقعة انتشار نظم المعلومات وتنوعه، وظهور نظم معلومات خاصة بالمستويات الإدارية العليا مثل نظم دعم القرارات DSS، الذي يخدم المستويات الإدارية العليا من خلال توفير البيانات الإحصائية الدقيقة التي تساعد متخذ القرار في تحديد القرار الأمثل لاتخاذها، ثم ظهور نظم أخرى متشابهة مثل GDSS وهي نظم دعم قرارات خاصة بالمجموعات، وبالتالي توفر مجموعة من التسهيلات والبيانات والوسائل التي تدعم التفكير الجماعي لاتخاذ القرار.

وأدى ظهور برمجيات الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence، وظهور نظم قواعد المعرفة Knowledge Base Systems، وارتباطها ببرمجيات الذكاء الاصطناعي وحقله مثل النظم الخبيرة Expert Systems، والشبكات العصبونية Neural Network، التي تعمل على حل المشاكل غير المهيكلة بالاعتماد على أسلوب غير خوارزمي. أدى كل ذلك إلى اندماج نظم المعلومات بالذكاء الاصطناعي والانتقال من التركيز على البيانات والمعلومات إلى التركيز على الذكاء والمعرفة.

وفي السنوات الأخيرة ونتيجة للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات والشبكات، وتطور نظم قواعد البيانات، والتطور الرهيب في مجال عتاد الحاسوب وظهور الحواسيب بأحجام وأشكال مختلفة، والاعتماد على برمجيات الذكاء الاصطناعي في حياتنا بشكل كبير، نتيجة لكل ذلك أصبح من السهل الدمج بين نظم المعلومات المختلفة مع بعضها البعض ودمجها مع نظم الذكاء الاصطناعي لبناء نظم تعمل على حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات والتعامل مع الظروف المحيطة بنوع من الذكاء والمنطقية. (ياسر وآخرون، 2008، ص 23-24-25)

جدول رقم (01): يبين مراحل تطور نظم المعلومات:

أمثلة	مدخلات النظم	النظام	نوعية النظام
EDP	بيانات	نظم معالجة البيانات	نظم تعتمد على الملفات التتابعية
TPS	بيانات	نظم معالجة المعاملات	نظم تعتمد على
OAS	معلومات	نظم المعلومات الإدارية	على قواعد البيانات
MIS			
DSS	معلومات وقرارات	نظم دعم القرارات	
GDSS	معلومات وقرارات	نظم دعم القرارات الجماعية	
SIS	معلومات وقرارات	نظم المعلومات التنفيذية	
EIS	واستراتيجيات		
AI	معرفة ومعلومات	الذكاء الاصطناعي	نظم تعتمد على قواعد المعرفة والذكاء
ES	معرفة	النظم الخبيرة	
Neural Network	معرفة وخبرات	الشبكات العصبونية	

(6) خصائص نظم المعلومات:

من الصفات الأساسية الواجب توفيرها في نظم المعلومات نذكر منها:

6.1- هدف نظام المعلومات: لكل نظام هدف عام وأهداف فرعية لكل عنصر من عناصره، إذ يتم تحقيق الهدف العام عن طريق مشاركة جميع العناصر معا. وبالتالي فان لكل نظام هدف يسعى إلى تحقيقه ويؤثر في هيكله وسياساته، وإجراءات التنفيذ والوسائل التي تستخدم في تسيير عملياته، ففي أي شركة يسعى نظام المعلومات إلى تحقيق أهداف رئيسية وهي

- تقديم معلومات لأغراض اتخاذ القرارات.
- تقديم المعلومات اللازمة عن مدى تحقيق الإدارة لمسؤولياتها.

- تقديم المعلومات التي تساعد في إجراء العمليات اليومية.

6. 2- **التدقيق والرقابة:** هي وظيفة النظام المهمة التي تلاحظ وتراقب وتقيم التغذية العكسية التي هي عبارة عن المخرجات التي تعود إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم لتقييم مرحلة المدخلات وتصحيحها، كما أن المدخلات والعمليات والمخرجات خاضعة في النظام لعملية التدقيق والرقابة الداخلية وكذلك إلى عملية التدقيق والرقابة الخارجية، ويتطلب الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة ووجود رقابة على عمليات الإدخال والمعالجة والمخرجات للتأكد من أن النظام ينتج ويقدم المعلومات وفق المعايير المفترضة عند تصميمه.

6. 3- **حدود النظام:** هي خطوط اجتهادية لتحديد محتويات النظام وفصلها عن طريق البيئة الخارجية، وبالتالي فإن حدود النظام تحدد ما يجب أن يدخل في النظام، وما يجب أن يستبعد منه وتحديد عناصر البيانات الملائمة في شكل تدفق البيانات.

6. 4- **الشمولية والنظامية:** تعني النظام كله يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مقوماته أن تحقق الهدف لو انفصلت عن بعضها البعض، إذ يحدث تضارب أهداف النظم الفرعية عندما لا ينسجم قرار أو حدث معين لنظام فرعي مع بقية الأنظمة الفرعية أو مع النظام المتكامل، ويتم تحقيق انسجام الأهداف عندما يحقق كل نظام فرعي أهدافه مع الإسهام في تحقيق الهدف العام في الشركة. (الجبوي وآخرون، دون سنة، ص21-22-23-24)

6. 5- **المرونة والديناميكية:** بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك، بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.

6. 6- **التكامل بين عناصر النظام:** هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة ومتماسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.

6. 7- **التواصل:** حيث يعتبر نظام المعلومات للمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين في المنظمة. (محمد، 2011، ص110-111).

7) أنواع نظم المعلومات:

7.1 - نظم المعلومات الإدارية MIS:

تزود نظم المعلومات الإدارية الشركة بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفها وعملياتها وهي عبارة عن نوع خاص من أنظمة العمل التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات من أجل النقاط ونقل وتحويل واسترجاع ومعالجة وعرض المعلومات التي تدعم واحدا أو أكثر من أنظمة العمل. وتتكون من مجموعة الموارد المترابطة التي تعمل معا بشكل متفاعل وتشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات. كما أنها بالمقابل تقوم بتوليد المعلومات عن أداء الشركة وأداء التنسيق بين فروعها وتعتبر عن عمليات الشركة. وبالتالي جاءت نظم المعلومات الإدارية لتركز على توفير التقارير للإدارة بطريقة غير مرنة وكان من الصعب على المديرين استخدامها بكفاءة لذلك جاءت نظم دعم القرار.

7.2 - نظم دعم القرار DSS:

هي نظم معلومات تفاعلية تزود المديرين بالمعلومات والنماذج وأدوات معالجة البيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة، في تلك الظروف التي لا يعرف أحد بالضبط ما هو القرار الواجب اتخاذه.

صممت نظم دعم القرار لحل المشكلات في جزئها شبه الهيكلي وغير الهيكلي، على أن تساعد المديرين في فصل أماكن وأجزاء المشكلة ليتمكنوا من استخدام خبراتهم وحكمهم في حلها. من خلال مكوناتها الأساسية وهي نظم إدارة البيانات والنماذج والمعرفة ومواجهة المستخدمين.

استخدمت العديد من نظم دعم القرار إبداعات أصيلة في التفاعل الفعال في استخدام البيانات المجدولة وقواعد البيانات وغيرها من الأدوات. كما أنها من جانب آخر احتوت على تطبيقات اتخاذ القرارات التي تتسجم مع الموقف أو الحالة بدرجة عالية بالإضافة إلى استخدامها نماذج أمثل في معالجة أوضاع الأعمال. (العمري وآخرون، 2008، ص 106-107)

7.3 - نظم معالجة البيانات DPS:

يقصد بنظم معالجة البيانات تلك النظم الموجهة لمعالجة البيانات، أي تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات، بغرض زيادة منفعة استخدامها، فالمعالجة تعني إمكانية تصنيف البيانات وتلخيصها عن طريق تعريضها للعمليات الحسابية وتخزينها لتقديمها للمستخدمين عند الحاجة إليها. وقد عرفها Horngren بأنها "تجميع وتبويب وتحليل وتوصيل كميات كبيرة من المعلومات " وهي من أوائل نظم المعلومات التي استخدمت في المؤسسات، ويمكن اعتبارها الأساس الذي تبنى عليها نظم المعلومات الإدارية. وتشير أدبيات الموضوع بعدة تسميات منها نظم معالجة البيانات وهي نظم موجهة لمعالجة البيانات وتشغيلها داخل المؤسسة، ونظم معالجة التبادلات والصفقات وهي نظم موجهة إلى معالجة البيانات لتصف علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية، ونظم المعالجة الإلكترونية التي تعتمد في أحد مكوناتها على وسائل إلكترونية لتشغيل البيانات ولكن عادة ما تطبق النظم كل هذه الاستخدامات بالرغم من اختلاف المسميات التي يمكن إن يطلق عليها استخدامات النظام.

7. 4- نظم آلية المكاتب OAS:

لقد ساعدت تكنولوجيا الحاسوب الاتصالات، خلال العقود الثلاثة الأخيرة على زيادة إنتاجية موظفي المكاتب زيادة هائلة، مما دعا إلى إيجاد وسيلة لمساعدة الإداريين على إنجاز أعمالهم وهي نظم آلية المكاتب ويتضمن هذا التطور بشكل أساسي على تكنولوجيا الحاسوب مثل الآلة الحاسبة والهاتف والفاكس ومعالج الكلمات والجداول الإلكترونية والبريد الإلكتروني. فأصبح الإداريون يستخدمون عددا كبيرا من هذه الأجهزة والأدوات التي تطورت من الأدوات البسيطة مثل القلم والورق والآلة الكاتبة، لتزيد من سهولة الحصول على المعلومات وسرعتها ودقتها ومعالجتها وتوزيعها. (عبود وآخرون، 2008، ص 205-240)

7. 5- نظم معلومات الموارد البشرية HRTS:

هو نظام يتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات.

كما أن نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب. (سهلية، 2006، ص 322)

7. 6- نظم استرجاع المعلومات:

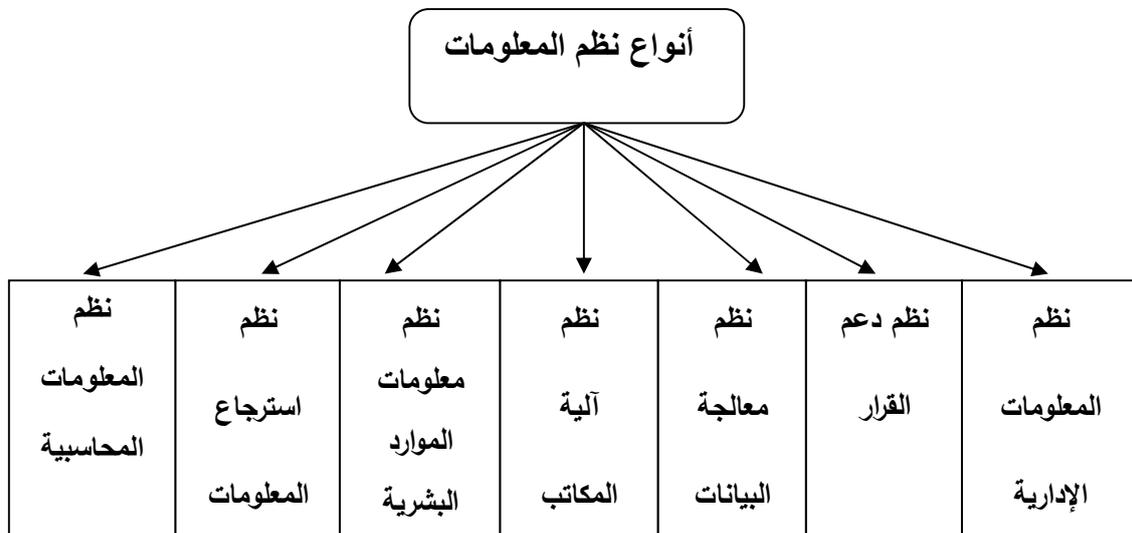
يهتم هذا النوع من نظم المعلومات في البحث والتحري عن مجموعة من البيانات والمعلومات ضمن وثائق مخزنة في البيانات الوصفية التي تربطها بمجموعة من الوثائق علاقة وثيقة، كما تسعى إلى البحث عما يحتاجه الموضوع أو عملية دعم القرار إلى بيانات في شبكة الانترنت وقواعد البيانات، ويمكن تعريف البيانات الوصفية بأنها بيانات هيكلية مبنية وفق نظام معين تعمل على وصف وإيضاح وتسهيل استرجاع المعلومات بشكل يسهل استخدامها وتنظيمها. (رعدة، 2020، ص20).

7. 7- نظم المعلومات المحاسبية:

يمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية بأنها إحدى مكونات التنظيم الإداري الذي يختص بتجميع وتبويب ومعالجة وتحليل المعلومات المالية المناسبة لاتخاذ القرارات وتوصيلها إلى كل من الأطراف خارج المؤسسة (مثل الجهات الحكومية والدائنين والمستثمرين) وإدارة المؤسسة. ويظهر اهتمام المحاسبة المالية في تقديم المعلومات اللازمة لصانعي القرارات خارج المؤسسة مثل المستثمرين وحملة الأسهم والدائنين وكل من يهمه أمر المركز المالي للمؤسسة، وتعد معلومات المحاسبة المالية ذات استخدام محدود بالنسبة لإدارة المؤسسة.

أما معلومات المحاسبة الإدارية فتوجه أساساً لصانعي القرارات داخل المؤسسة. فالإدارة من وجهة النظر المحاسبية تخطط ورقابة. والمحاسبة الإدارية بشقيها التكاليف والموازنات تهدف إلى خدمة التخطيط والرقابة.

وتعتبر نظم المعلومات المحاسبية ركناً هاماً وأساسياً في نظم المعلومات الإدارية، والعلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل، حيث تختص نظم المعلومات المحاسبية بالمعلومات المحاسبية فقط وتختص نظم المعلومات الإدارية بكافة المعلومات اللازمة لصنع القرارات. (أحمد موسى، 2011، ص152-153)



شكل (01) يوضح أنواع نظم المعلومات (من إعداد الطالبتين)

8) إستراتيجية نظم المعلومات

إستراتيجية نظم المعلومات هي التي تركز على تحديد نظم المعلومات المطلوبة، التي يجب تقديمها لتحديد أهداف إستراتيجية المنظمة، إذ يجب التركيز على تحديد المعلومات المطلوبة، والتأكد من أن إستراتيجية النظم تسير جنبا إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة، حيث تستخدم تقنية المعلومات، لتقليل تكلفة عنصر المعلومات في كل نشاط وتخفيض التكاليف الكلية بشكل عام. وتتألف سلسلة القيم في المنظمة من عدة أنشطة يرتبط بعضها ببعض، ولا بد من التنسيق بين تلك الروابط لضمان عمل تلك الأنشطة بأفضل كفاءة ممكنة، ومن أوضح صور ذلك حالة التصنيع وقت الطلب. إذ يتطلب هذا المنهج في الإنتاج أن يتم إدخال مخرجات كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، ويمكن الخروج من هذا المنهج إلى ما وراء حدود المنظمة ليضم أيضا شراء المدخلات التي تصل لتدخل عملية التصنيع فورا، والتي بدورها تنتج مخرجات تصل للزبون فور تصنيعها. ومن الضروري لهذا المنهج في التصنيع أن يقوم بإدارة الروابط بكفاءة، وذلك بوجود معلومات مقدمة من تقنية المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.

ولفهم العلاقة القائمة بين الإدارة والإستراتيجية التنافسية وتقنية المعلومات، فإنه من الضروري التعبير عن البنية الوصفية للنظام الإستراتيجي، وذلك من خلال ما يدعى الهيكل التخطيطي الذي هو عموماً نموذج فكري وهمي دعم وجوده كثرة أنواع هذه الهياكل والمصنفة على النحو التالي:

الهيكل التخطيطي: استنتجه "بورتر" و"ميلار" في عام 1985 وطوره في عام 1998 بحيث أجابا على التساؤل: كيف تلعب المعلومات دوراً في زيادة كفاءة المنظمة التنافسية؟ وقد استنتجا أن ذلك يتم من خلال ثلاث مجالات هي:

- أن المعلومات تغير هيكل الصناعة، وبالتالي قواعد المنافسة.
- أن المعلومات تخلق الميزة التنافسية وتساعد في تخفيض التكاليف وتقليل الهدر.
- تخلق المعلومات أعمال جديدة وأعمال ذات طلب مستقبلي، وحتى أعمال جديدة ضمن النشاطات القديمة.

واستناداً إلى ذلك، فقد قاما بتطوير هيكل تخطيطي ذي خمس خطوات لاستثمار الفرص الإستراتيجية التي توفرها تقنية المعلومات من خلال القيم الدنيا والعليا للمعلومات المتعلقة ببعضها البعض وهي:

الخطوة الأولى: تقييم شدة المعلومات، وذلك من أجل كل رابطة في السلسلة وأن الشدة العالية للمعلومات تعني الفرصة الأكبر للمنظمة وخاصة إذا كان الزبائن والموردون شديدي الاعتماد على المعلومات، وبالتالي يكون هناك احتمال لوجود الفرص الإستراتيجية.

الخطوة الثانية: تحديد دور تقنية المعلومات في البنية الصناعية، وذلك لمعرفة كيفية تأثير الزبائن والموردين والمنافسين باستخدام منظمة ما لتقنية المعلومات، وماهي ردود فعلهم المتوقعة اتجاهها.

الخطوة الثالثة: تحديد وترتيب الطرق التي تقوم تقنية المعلومات بموجبها بخلق الميزة التنافسية وذلك من خلال عمليات التحليل للنماذج الآلية ذات تأثير بعض الروابط الخاصة في سلسلة القيمة.

الخطوة الرابعة: التحري عن كيفية توليد أعمال جديدة من خلال تقنية المعلومات وخاصة لدى توفر السعات الحاسوبية الكبيرة وقواعد المعطيات المشتركة الضخمة.

الخطوة الخامسة: تتطلب الاستفادة من الفرص الإستراتيجية لخطة أداء الأعمال، وأن عملية تطوير مثل هذه الخطة يجب أن تتحرك بدافع الأعمال وليس بدافع التقنيات فقط.

الهيكل التخطيطي: لـ "وايزمان" و"ماكميلان" في عام 1984 وكذلك عام 1988 أضافا لاستراتيجيات "بروتر" أربع استراتيجيات دفاعية هي الابتكار، التجديد، النمو، التحالف.

الهيكل التخطيطي: لـ "باكوس" و"تريس" تم تطويره في عام 1986 باستخدام المصدرين الرئيسيين لنموذج "بروتر" التنافسي (القوة التفاوضية، الجدوى، الفعالية، النسبة) إذ تتحد هذه المصادر من خلال خمسة عناصر هي:

- تكاليف الأبحاث.
- خصائص تفرد المنتج.
- تكاليف التمويل.
- الجدوى الداخلية.
- الجدوى بين المنظمات.

وفي البداية كانت جهود تقنية المعلومات موجهة نحو زيادة الجدوى النسبية ولكن في الفترة الأخيرة، صارت تهتم أيضا بمسألة تحسين نشاطات القوة التفاوضية.

الهيكل التنظيمي لدورة حياة مورد المستهلك:

ويتضح من العنوان أن هذا الهيكل يركز على العلاقة مع الزبون (المستهلك) والفكرة هنا بأن تقوم المنظمة على تمييز نفسها عن المنافسين من خلال الانطباع في أعين عملائها، وهذا هو المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية ويفترض هذا الهيكل أن العميل مر عبر 13 مرحلة أساسية في علاقته مع المنظمة وأنه يجب فحص كل مرحلة من أجل تحديد إمكانية نظم وتقنية المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية ويستخدم مثل هذا الهيكل في التجارة الإلكترونية. (عماد أحمد إسماعيل، 2011، ص 51-52-53-54)

جدول رقم (02) يبين استراتيجية نظم المعلومات (من إعداد الطالبين)

الهيكل التنظيمي لدورة حياة مورد المستهلك	الهيكل التخطيطي لـ "باكوس" و "تريس"	الهيكل التخطيطي لـ "وايزمان وماكميلان"	الهيكل التخطيطي لـ "بورتر" و "ميلر"
تميز المنظمة عن المنافسين من خلال الانطباع في أعين عملائها لتحقيق الميزة التنافسية.	تطور في عام 1986 تضمن خمس عناصر: - تكاليف الأبحاث - خصائص تفرد المنتج - تكاليف التمويل - الجدوى الداخلية - الجدوى بين المنظمات	استنتج عام 1984 أضاف لهيكل بورتر أربع استراتيجيات دفاعية هي: - الابتكار - التجديد - النمو - التحالف	استنتج عام 1985 وتطور عام 1998 تضمن ثلاث مجالات هي: - أن المعلومات تغير هيكل الصناعة وبالتالي قواعد المنافسة. - المعلومات تخلق الميزة التنافسية وتساعد في تخفيض التكاليف وتقليل الهدر. - تخلق المعلومات أعمال جيدة وأعمال ذات طلب مستقبلي وأعمال جديدة ضمن النشاطات القديمة.

(9) وظائف نظم المعلومات:

9. 1- نظام تخطيط موارد المنظمة: Enterprise Resource Planning systems

تعد تخطيط موارد المنظمة إحدى نظم معالجة المعاملات المتقدمة، حيث تتعامل مع الوظائف بشكل متكامل في المنظمة على خلاف نظم معالجة المعلومات، والتي تتعامل مع الأنشطة الوظيفية بشكل منفصل حيث يعمل نظام تخطيط موارد المنظمة على قاعدة تكامل تطبيقات الأعمال أو النماذج، لدعم العمليات ضمن المجالات الوظيفية في المنظمة على قاعدة تكامل وتعاون جميع الوظائف والأقسام في المنظمة، وبالتالي فإن نظام المعلومات قادر على تلبية احتياجاتها، مع تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء مثل سجلات الرواتب، تخطيط متطلبات المواد، إدارة الطلبات، السيطرة على الخزين، إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن تشتري المنظمة البرمجيات الخاصة بالنظام مع المورد بالكامل، كما يمكن أن تشتري نظام فرعي من هذه النماذج، ويتم مزجها مع نظام آخر من مورد آخر، أو مزجها مع التطبيقات الموجودة في الشركة.

أما عن أسلوب عملها فإنها تقوم بجمع البيانات من مختلف الأنشطة والأعمال الرئيسية مثل: الإنتاج، والمالية، والمبيعات، والموارد البشرية، ثم تخزين البيانات في مخزن نظام برمجيات موحد، والذي يمكن أن يستخدم من قبل جميع أقسام المنظمة، حيث تركز هذه النظم مبدئياً على تكامل عملية معالجة البيانات بين الوظائف المختلفة.

9. 2- النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات: Fonctionnel Information Subsystems

حيث أن نظم المعلومات الإدارية قد تأخذ أشكالاً متعددة وأبعاداً متنوعة حسب ما تمليه الأهداف التنظيمية المنشودة، وطبيعة المنظمة وظروفها ومتغيرات بيئتها، كما تأخذ هذه النظم شكل ومحتوى المجال الوظيفي الذي تعمل فيه مثل المجال التسويقي، العملي، المحاسبي والمالي.

من ناحية أخرى، يمكن أن يشكل نظام المعلومات الإداري إطاراً متكاملًا لنظم وظيفية فرعية للمعلومات، بحيث يرتبط كل نظام فرعي للمعلومات بمجال وظيفي مهم في المنظمة وبالتالي يصبح نظام المعلومات الإداري المحوسب عبارة عن منظومة مركبة لاتحاد فدرالي من النظم الوظيفية الفرعية المتفاعلة مع بيئة المنظمة والمفتوحة على البيئة الخارجية، وبالتالي فإن نظام المعلومات الإدارية نموذج

يتكون من عدد محدد من النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات التي تشترك في عناصر لا يمكن الاستغناء عنها لأي منظمة.

وبالتالي يمكن القول أن لكل نظام وظيفي فرعي مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وقاعدة بيانات تخزن فيها ملفات النشاط الوظيفي، وبالتالي تكون مفيدة لدعم عمليات وأنشطة الإدارة الوظيفية المسؤولة كإدارة التسويق إدارة العمليات والإنتاج... وتقدم العمليات للنظام بهدف المشاركة وتحقيق أكبر قدر من التكامل بين النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات، والاستفادة من تقاريرها لإعداد تقارير معلومات شاملة ومتكاملة لأنشطة وعمليات المنظمة وتقييم الأداء الكلي للمنظمة في قطاع الصناعة أو السوق المستهدف.

9. 3- النظام الفرعي للمعلومات التسويقية: Marketing Information Systems

نظام المعلومات التسويقية هو ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل مع الأفراد، وعتاد الحاسوب وبرمجياته وشبكاتة والإجراءات المصممة، لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادرها الداخلية والخارجية، ولاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات عمل إدارة التسويق، أو لدعم القرارات التسويقية التي تتخذها الإدارة العليا في ضوء التوصيات والمقترحات المقدمة من إدارة التسويق.

ومن ناحية أخرى يقوم النظام الفرعي للمعلومات التسويقية بإنتاج معلومات تسويقية لنظام المعلومات الإدارية، وخاصة تلك المعلومات ذات العلاقة ببحوث التسويق، سلوك المستهلك

9. 4- النظام الفرعي لمعلومات العمليات: Operation Information Subsystems

النظام الفرعي لمعلومات العمليات هو نظام حاسوبي يتولى تجهيز إدارة العمليات وإدارة نظام المعلومات الإدارية بمعلومات منظمة وواقية ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والمواد والمنتجات وكل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والسيطرة على عمليات الإنتاج والتخزين والنقل.

ولنظام المعلومات العملياتية بعدين رئيسيين هما:

- بعد يتصل بالتصميم التقني لعمليات تصنيع المنتجات والخدمات.
- بعد آخر يرتبط بموضوع تقنيات إنتاج المعلومات.

فيما يخص البعد الأول لا يظهر بوضوح نظام معلومات العمليات، ذلك لأنه مندمج بالآلات المحوسبة وتقنيات التصنيع نفسها، بينما نستطيع تشخيص البعد الثاني من خلال البنية التنظيمية المكونة من إدارة وأجهزة وبرمجيات وشبكات تقوم بأنشطة معالجة المعلومات المفيدة لدعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.

ولذلك يلاحظ أن النظام الفرعي لمعلومات العمليات يتكامل مع نظم التصنيع بمساعدة الحاسوب، ونظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم حوسبة مستلزمات المواد، الآلات المحوسبة، ونظم تكامل التصنيع بمساعدة الحاسوب، كل هذه التطبيقات المهمة للنظم الحاسوبية لا تعمل فقط من أجل تنظيم عمليات التصنيع وتدفق المواد وقوة العمل، وإنما تعمل أيضا كمشغلات للمعلومات.

يتكون النظام الفرعي لمعلومات العمليات من حزمة متكاملة من نظم فرعية، مثل النظام الفرعي لمعلومات المنتج، النظام الفرعي للمواد، النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج. وبذلك يمكننا القول بأن نظام المعلومات العملياتية يستخدم في تصميم وتشغيل النظام الوظيفي الإنتاجي الموجود في المنظمة، كما يقوم بإنتاج تقارير معلومات نذكر عينة منها كما يلي:

- تقارير معلومات عن بحوث تطوير المنتج.
- تقارير عن كفاءة وفعالية إدارة العمليات.
- تقارير معلومات عن معدلات الإنتاج والإنتاجية.
- تقارير معلومات حول إدارة الجودة الشاملة.
- تقارير معلومات عن الأمن والسلامة الصناعية.

9.5- النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية: Human Resources Information

Subsystems

إن الوظيفة الجوهرية للنظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية هي تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولتخطيط وتنظيم وتوجيه الأنشطة والعمليات الخاصة بهذه الإدارة.

فضلا عن ذلك، يتولى هذا النظام تزويد الإدارة بمعلومات شاملة ودقيقة عن إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تقديم تقارير معلومات تتضمن مؤشرات تحليلية لأداء العاملين في المنظمة، وكما هو الحال

في النظم الوظيفية للمعلومات التي نوقشت من قبل، فان نظام معلومات الموارد البشرية يتضمن حزمة من النظم الفرعية نذكر منها استقطاب وتعيين وتحفيز العاملين، التدريب، الأجور والحوافز، تقييم العاملين ووظائف أخرى.

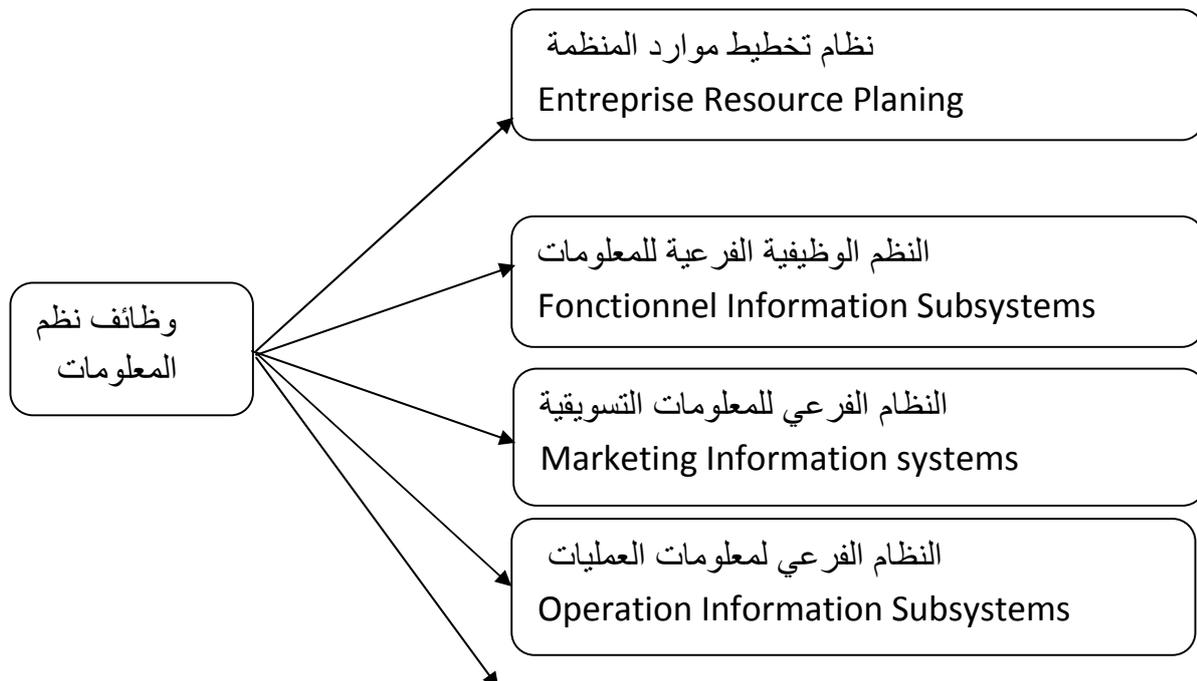
ويقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتجهيز المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجونها حول الموارد البشرية في المنظمة وفي الحاضر والمستقبل.

ومن أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي:

- معلومات حول تخطيط الموارد البشرية
- معلومات عن أداء العاملين.
- تقارير معلومات حول استقطاب واختيار العاملين.
- معلومات عن البرامج التدريبية.
- معلومات حول نظم الأجور، المكافآت والحوافز.
- معلومات عن تنمية الموارد البشرية.
- معلومات عن رأس المال البشري في المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول أن المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية تعتبر على درجة بالغة من الأهمية لإدارة الموارد البشرية من ناحية، ولإدارة المنظمة من ناحية أخرى، وذلك لصلة هذه المعلومات باحتياجات الإدارات وبمستلزمات تحسين كفاءة وفعالية رأس المال الإنساني من صانعي المعرفة، ومن العاملين في المنظمة. (جمال عبد الله محمد، 2015، ص 25-26-27-28-29-30-31-32-

(33)



النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية
Human Resource Information subsystems

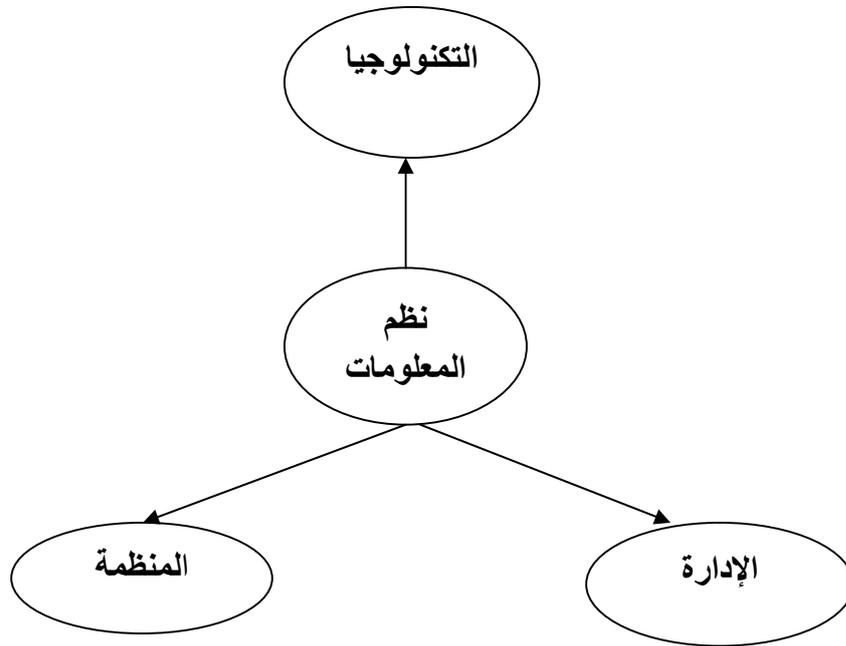
شكل (02) يوضح وظائف نظم المعلومات (من إعداد الطالبتين)

10 أهداف نظم المعلومات:

- تحقيق الكفاءة بحيث تشير إلى أداء المهام بصورة أسرع وبأقل تكلفة، مثل تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، وأيضا في مجال الرقابة على المخزون، يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون، أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.
- الوصول إلى الفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل، فمثلا استخدام المنظمة لنظام الجودة الشاملة يسمح لها بالتخلص من عدم الفعالية وإرضاء الزبائن.
- تطوير المنتج بحيث تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات كالبنوك ومؤسسات التأمين والوكالات السياحية، فعلى سبيل المثال بيع بطاقات رقمية لشراء السلع بدلا من حمل النقود.
- ربط العملاء بالمنظمة فيمكن لكل من المنظمة وعمالها الاستفادة من نظم المعلومات، حيث تجعل المنظمة عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم، ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المنظمات المنافسة.
- ربط العملاء بالموردين بحيث تستخدم نظم المعلومات في تضيق الفجوة المكانية بين المنظمة والموردين من أجل تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة. (صياد صباح، 2018، ص 32-33)
- تقدم سلسلة من الطرق البديلة للإدارة لإنجاز العمل بشكل يبين تأثيرات ونتائج القرارات المتعددة قبل أن يطبق عليها.
- تدعيم نشاطات المنظمة لتجهيز المعلومات لصنع القرارات.

ومن الواضح أن هدف نظم المعلومات تحقق غايتي الكفاءة، بتوفير المعلومات بأقل كلفة ممكنة والفاعلية بتوفير المعلومات الصحيحة واللازمة لاتخاذ القرارات. (يونس آل مراد، 2012، ص226)

11) أبعاد نظم المعلومات:



شكل (03) يوضح أبعاد نظم المعلومات (من إعداد الطالبتين)

تؤمن نظم المعلومات القيمة للمنظمة كتتظيم، كما تؤمن الحل الإداري لتحديات البيئة المحيطة بالمنظمة. لذا يتطلب استخدام نظم المعلومات بفعالية الفهم الكامل لأبعاد نظم المعلومات وهي: المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات والإدارة.

1.11 - المنظمة: تتمثل العناصر الأساسية للمنظمة في الأفراد والهياكل ومعالجة الأعمال والسياسات والثقافة، لذا فان نظم المعلومات تتمثل في جزء متكامل مع المنظمة.

11. 2- الإدارة: تحقق الإدارة الغايات التنظيمية بكفاءة وفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة الموارد التنظيمية، وهي القدرة على تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين. ويمثل الجزء الحقيقي من مسؤولية الإدارة في تأمين قيادة العمل بمعلومات ومعرفة جديدة.

11. 3- التكنولوجيا: هي الوسائل والأدوات سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة، والبرمجيات التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتخزينها وبثها واسترجاعها، والتي تعمل على تسهيل العمليات للمستخدم سواء كان منظمة أو أفراد. (زكية، 2016، ص23)

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى نظام المعلومات وعالجنا كل ما يرتبط به من تعاريف، وأنواع، ووظائف، باعتباره طريقة منظمة لتجهيز معلومات عن ماضي ومستقبل العمليات الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، وبالتالي نستنتج أن نظم المعلومات يلعب دورا مهما من خلال الأدوار التي يؤديها داخل المؤسسة، بصفته منتجا للمعلومات واتخاذ القرارات السليمة للمؤسسة.

الفصل الثالث

الرقابة الإدارية

الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

تمهيد

1. مفهوم الرقابة الإدارية
2. أهمية الرقابة الإدارية
3. أهداف الرقابة الإدارية
4. أنواع الرقابة الإدارية
5. مراحل الرقابة الإدارية
6. أسباب الرقابة الإدارية
7. خصائص الرقابة الإدارية
8. أساسيات الرقابة الإدارية
9. خطوات الرقابة الإدارية
10. أدوات الرقابة الإدارية
11. التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية

خلاصة

تمهيد:

نتاولنا في هذا الفصل مفهوم الرقابة الإدارية، وأهميتها، ثم تطرقنا إلى أهدافها ومراحلها، وأساسياتها، وأهم الأدوات الخاصة بها وصولاً إلى تكاملها وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى.

مفهوم الرقابة الإدارية: هي عملية التأكيد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً. كما يمكن تعريفها بأنها مفهوم نسبي يجب مقارنتها مع باقي العمليات الرقابية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط، فالرقابة حديثاً هي العملية التي يقاس من خلالها ما تم التخطيط له مسبقاً. وأيضاً تعرف الرقابة الإدارية بأنها الأداة التي تساعد الإدارة على كشف الانحرافات والأخطاء قبل تفشيها، وتصحيحها، بالإضافة إلى وضع تدابير وإجراءات دون حدوثها مستقبلاً، كما يمكن تعريفها بأنها عملية للتأكد من الأهداف التنظيمية والإدارية إن تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل القواعد تنفذ كما هو مخطط لها. (محمد إبراهيم، 2020، ص 29)

لقد تعددت التعاريف للرقابة الإدارية لثلاث اتجاهات فكرية رئيسية وهي:

- 1- **الفكر الكلاسيكي:** ينظر أنصار الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.
- 2- **الفكر السلوكي:** ينظر أنصاره إلى الجانب الإنساني، وبأنه قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة.
- 3- **الاتجاه العلمي:** ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات هي:

- وضع المعايير
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
- تصحيح الفرق. (الفاعوري، 2007، ص 18)

من التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة الإدارية هي أداة تساعد الإدارة على كشف الأخطاء وتصحيحها وطرق الوقاية منها وقياس ما تم التخطيط له مسبقاً.

(2) أهمية الرقابة الإدارية :

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولاً بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقادي أي خطأ يقع عند التنفيذ.
- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل حيث تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معاً.
- الرقابة تحقق العدالة حيث أن العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة. الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية التي تمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.
- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات بحيث يتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.
- التنسيق بين المجموعة الواحدة الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة. (عياصرة وآخرون، 2007، ص72-73)

3) أهداف الرقابة الإدارية:

- هدف مثالي يتمثل في محاولة منع وقوع الأخطاء وعملياً قد تكون هناك صعوبة في تحقيقه وأحياناً استحالة تحقيقه وبذلك ينظر إليه على أنه هدف مثالي وهذه هي الرقابة الوقائية ويصعب أن يستحيل تطبيق هذا الهدف نظراً لأن التخطيط تقديري ومتعلق بالمستقبل وبالتالي لا بد أن يكون هناك رد معين للخطأ سبب تغير الظروف كما أن الفرد نفسه هو الذي يقوم بالتنفيذ ومعرض للخطأ بسبب الطبيعة البشرية.
- هدف تطبيقي للرقابة الإدارية ويتمثل في منع تكرار أو وقوع الخطأ في مفهوم الإصلاح الإداري وليس مجرد تصعيد الأخطاء فبمنطلق الإصلاح الإداري تصبح الرقابة موضوعية كما تصبح الرقابة للمعاونة أما بمنطلق تصعيد الأخطاء تواجه الإدارة مشكلة عدم الحصول على البيانات التي تمكن فعلاً من إجراء عملية الرقابة كما أن العاملين لا يتعاونوا في إبداء مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم. (محمد الفاتح، 2020، ص12).
- حماية الصالح العام، والذي يعتبر محور الرقابة. ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط، وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة، وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة. وتحديد الانحرافات والمسؤولية الإدارية عنها.
- تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الانحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال ما توفره الرقابة من بيانات سليمة عن الأداء المنفذ وما يعترضه من معوقات لاتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة لها.
- القضاء على بعض المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء، كتداخل الاختصاصات، وتنازع السلطات، وطول الإجراءات.
- عدم إساءة استخدام السلطات الرسمية، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمستفيدين. (أحمد بن صالح، 2003، ص40-41).
- الرقابة الإدارية تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً.
- تساعد الرقابة الإدارية في معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ.
- الرقابة الإدارية تقدم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها.

- الرقابة الإدارية تساعد في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها. (الطراونة، 2011، ص25).

4) أنواع الرقابة الإدارية:

أولاً: حسب الوقت وتشتمل على ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- رقابة وقائية **controlling Preventive**

وهذا النوع من الرقابة يتم القيام به قبل البدء بالنشاط وذلك للتأكد من سير العمل بالاتجاه الصحيح وتفيده حسب الخطط وان الموارد تتناسب مع المستوى المطلوب قبل بدء النشاط، تقاديا لأية أخطاء فهناك صناعات يجب التأكد من طبيعة عملها وسلامة الموارد الأولية ومطابقتها للمواصفات والمقاييس العالمية مثل الغذاء والدواء وسلامة الأجهزة والآلات وشروط الثقافة والسلامة سواء للموارد والعاملين والمكان ولا بد من وجود متطلبات للرقابة الوقائية ومنها:

- طرق ابتكاره في التفكير .

- روح تتسم بالمبادرة الإدارية الفعالة والتي تسعى للتنبؤ بحدوث المشاكل قبل وقوعها.

وهذه المتطلبات تساهم في تقليل الأخطاء والانحرافات والتقليل من التكاليف وخفضها فذلك دور القائد يكمن في بذل الجهود وتركيز الجهود على العملية الرقابية الوقائية لمنع حدوث أي خلل أو أخطاء قد يواجه الأعمال وهذا يعتمد بشكل أساسي على خلل أو خطأ قد يواجه الأعمال وهذا يعتمد على فاعلية القائد ومهاراته وقدراته ودوره.

- الرقابة المتزامنة **concurrent controlling**

المقصود بها هي الرقابة التي تتم أثناء عملية تنفيذ النشاط ويتطلب هذا النوع أن تكون العملية الرقابية محكمة وذلك لمنع حدوث انحرافات قد تغير الأهداف المخصصة.

فالرقابة المتزامنة تهدف إلى التأكد من صحة العمل وتأدية المهمات حسب الأهداف والمعايير المخطط لها والرقابة المتزامنة تتم من خلال كادر ذوي خبرات وقدرات عالية فقد يحتاج الإنتاج إلى فحص مخبري وقد تحتاج الرقابة إلى توثيق معلومات بواسطة الحاسوب.

بشكل عام لا بد من تواجد الرقابة المتزامنة وتصحيح نتائج الأداء أثناء العمل لمنع الانحراف الذي يظهر في نهاية العملية الإنتاجية والغاية من ذلك معالجة الأخطاء وتجنب الهدر وإتلاف المواد غير المطابقة للمواصفات والمقاييس ومعالجة الخلل فيها.

- الرقابة العلاجية **corrective controlling**

يتم هذا النوع بعد الانتهاء من العمل وسمي بالعلاجية لأنه يهتم بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها حيث تركز الرقابة على النتائج دون التركيز على المدخلات أو عملية النشاط فبعد الانتهاء من عملية الإنتاج يتم التأكد من مطابقتها للمعايير المحددة والمواصفات العالمية قبل أن يتم توريدها إلى الأسواق والتأكد من أسباب الخطأ والانحراف إن وجدت واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها وقد يتطلب وجود إجراءات لإتلاف المنتج والرقابة العلاجية لها عدة فوائد منها:

- تحديد المسؤولية في حدوث الانحرافات.
- تحديد طبيعة الانحراف وأسبابه الحقيقية.
- الوقوف عند الأخطاء ووضع الخطط وحلول لمعالجة الأخطاء وتلافيها التحقيق في عملية الانحراف ومساءلة من تسبب في وقوع الانحراف والخطأ.
- وتقييم الأداء. (فاتن، 2009، ص 190-191).

ثانياً: حسب الجهد الذي تقوم به

- الرقابة الداخلية **Internal Control**

تخضع المنشأة للرقابة الداخلية المباشرة وغير المباشرة، حيث يراقب التقسيم من قبل المدير المسؤول عنه، ومن قبل تقسيمات أخرى متخصصة بإجراء الرقابة الدورية والاستثنائية.

الرقابة الداخلية المباشرة: تشمل الرقابة المباشرة قيام المدير برقابة أداء التقسيم المسؤول عنه باعتبار أن الرقابة هي إحدى وظائفه، وذلك لتحديد أوجه انحراف الأداء عن المستهدف له، بحيث يتم تصحيح الانحراف (وبخاصة السالب منه) وإعادة الأداء إلى نصابه المخطط وباستثناء الأخطاء التي قد تحصل في وضع المعايير ذاتها مما يتسبب في بعض الانحرافات، فإن أهم الأسباب وراء الانحرافات السلبية، عدا ذلك، هي اللاتأكد، وضعف الخبرات والتجارب والمعلومات المحدودة المتاحة للمدير، فالأخطاء الإدارية التي تسببها الحوادث التي لا يمكن التنبؤ بها يصعب تفاديها ومثل هذه الحالات هي ليست

مخاطر قابلة للتأمين (وبالتالي لا يمكن تفاديها من خلال دفع أقساط التأمين). فصناعة منتج جديد يعتمد لنجاحه على العديد من المتغيرات التي يخرج بعضها عن سيطرة المدير، مثل ردود فعل المنافسين، وملائمة التكنولوجيا، وظروف الاقتصاد الوطني.

أما العامل الثاني، فيشمل العديد من المجالات التي تؤثر سلباً في الأداء، مثل تعيين مدراء غير أكفاء، وكلما ارتفع المستوى الإداري، كلما احتاجت المنظمة إلى مدراء من ذوي الخبرات والممارسات الناجحة والمعلومات المتجددة، وعلى ذلك فأى ضعف في هذا الخصوص يؤدي إلى ابتعاد الأداء المتحقق عن المستهدف، يضاف لذلك احتمال عدم القدرة على قياس الأداء أصلاً وعدم تحديد المسؤوليات بشكل واضح ومضي الوقت بدون اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الرقابة الداخلية غير المباشرة (أو المراجعة): يوجد في المنشآت تقسيم متخصص بالتحقيق الداخلي، هدفه تدقيق المعاملات المالية، إما قبل تنفيذها (قبل الصرف) أو لاحقاً لذلك، فالنوع الأول يقوم على أسس تفادي وقوع الخلل، والتأكد من صحة وسلامة المعاملات المالية، أما الرقابة الداخلية اللاحقة فغرضها التأكد من أن ما تم كان بالفعل صحيحاً، ثم مراجعة الأداء المالي خلال، وفي نهاية السنة المالية، وكلما كانت الإدارة المالية في المنشأة مقتدرة في إنجاز مهماتها كلما خف الضغط على الرقابة الداخلية. وفي المنشآت والمنظمات الأخرى، توجد أحياناً تقسيمات رقابية أخرى، غير التدقيق الداخلي، تتولى القيام بمهام محددة، مثل السيطرة النوعية، ومتابعة تنفيذ الخطة، وربما التفتيش، وفي أحيان أخرى، تتوجه المنشأة لجمع هذه المهام سوية في تقسيم موحد للرقابة الداخلية، ومن المعروف الآن، أنه كلما ارتفعت قدرات المدراء المسؤولين عن التقسيمات، كلما قلت الحاجة للرقابة الداخلية من هذا النوع.

التدقيق الإداري الذاتي: يقصد بذلك قيام المنشأة دورياً بتقييم أدائها ككل، في جميع الأنشطة والتقسيمات، ومن بين المجالات الأساسية التي يشملها ذلك تحديد الوضع الحالي للمنشأة في السوق، ودرجة تحقيقها لخطتها، وأية تعديلات لازمة في أهدافها، والسياسات الجديدة التي يترتب عليها الأخذ بها، فهناك درجة ملحوظة من التقادم في كل هذه الواجهات من عمل المنشأة، مما يتطلب تجديداً وإبداعاً، وتكييفاً مع متطلبات البيئة (الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية..). وما لم تتكيف المنشأة لها فإنها ستواجه احتمال فقدانها للأسواق، وللأطر الفنية والإدارية، وغيرها من مستلزمات البقاء والنمو، وغالباً ما يعد هذا النوع من التدقيق في المنشآت المعاصرة سنوياً أو كل (3-5) سنة

- دراسة القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، ويتضمن دراسة كل من اتجاهات وتطورات الاقتصاد الوطني، والقطاع المذكور، والتغيرات في تشكيلة المنتوجات وأسواقها، في والاجتماعية في القطاع.

- مجال تخصص المنشأة، مع التركيز على اتجاهات الطلب، وأثر التطورات التكنولوجية.

- دراسة مركز أو وضع المنشأة في القطاع، حالياً ومستقبلاً، من حيث قدرتها على المحافظة على حصتها في السوق أو حتى زيادة تلك الحصة، وموقف المنافسين منها، والهيكل المستشرف للسوق.

- إعادة النظر في أهدافها وإستراتيجياتها وسياساتها الرئيسية، تعكس المستجدات، وخلال هذه العملية، تحلل الإدارة البرامج، والمشروعات، والإجراءات.

وهكذا تستطيع الإدارة القيام بالتقييم الذاتي لمساراتها الإستراتيجية ومؤكدة على المستقبل، مما يكسبها الخبرات على تصحيح تلك المسارات.

الرقابة الخارجية External Control

تتعدد الجهات التي تقوم بالرقابة الخارجية، بحسب النظام الاقتصادي، وهناك اتجاه عالمي لتحرير المنشآت قدر المستطاع من الرقابة الخارجية غير الضرورية، أو المكلفة، أو المعيقة لعمل المنشأة، وتفاذي الازدواج فيها، ومن أهم الجهات التي تقوم بهذه الرقابة ما يأتي:

- مراقب الحسابات الخارجي : Chartered Accountant and Auditor

تخضع المنظمات، والمنشآت بشكل خاص، إلى رقابة خارجية تتمثل بقيام المحاسب القانوني أو مراقب الحسابات الخارجي بتدقيق (مراجعة) عملياتها، مع التركيز على الجانب المالي فيها، وهي رقابة لاحقة للأداء، وتنتهي هذه المهمة بإعداد الكاشفين الماليين الرئيسيين، أي كشف الدخل والميزانية العمومية، والمصادقة عليهما، ولا بد أن يوضح مراقب الحسابات صحة الحسابات وسلامة التعامل المالي، وأوجه الخلل، والمجالات التي تحتاج إلى التعديل والتطوير، وبتزايد عدد الكشوفات والتقارير الإضافية التي يقوم بإعدادها مراقب الحسابات ومن بين ذلك كشف الأموال مصادر، وكشف المجرى النقدي (أو كشف مصادر النقدية واستعمالاتها)، والكشوفات التي تفصل الفقرات الإجمالية، أو تضع الكاشفين الماليين

الرئيسيين أو أجزاء منهما على أساس التقسيمات والفروع. (خليل محمد الشماخ، 2011)، ص 347-348-349.
(350-349).

جدول (03) يوضح أنواع الرقابة الإدارية من إعداد الطالبتين

الطبيعة	النوع	عناصره
حسب الوقت	رقابة وقائية	<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من سير العمل بالاتجاه الصحيح. - تناسب الموارد مع المستوى المطلوب. - طرق ابتكاريه في التفكير. - روح تتسم بالمبادرة الإدارية الفعالة والتي تسعى للتنبؤ بحدوث المشاكل قبل وقوعها.
	رقابة متزامنة	<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من صحة العمل وتأدية المهام حسب الأهداف المخطط لها. - تصحيح نتائج الأداء أثناء العمل لمنع الانحراف الذي يظهر في نهاية العملية الإنتاجية.
	الرقابة العلاجية	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المسؤولية في حدوث الانحرافات. - تحديد طبيعة الانحراف وأسبابه الحقيقية. - الوقوف عند الأخطاء ووضع الخطط والحلول لمعالجة الأخطاء. - تقييم الأداء.
حسب الجهد	رقابة داخلية	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة الداخلية المباشرة. - الرقابة الداخلية غير المباشرة (المراجعة). - التدقيق الإداري الذاتي. - الرقابة الخارجية وتتضمن مراقب الحسابات الخارجي.

5)مراحل الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية تتضمن مراحل محددة هي:

5.1- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** من المعلوم أن لكل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أم خاصة أهدافا خاصة بها تطلق عليها الأهداف التنظيمية أو الغايات التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها.

حيث أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير أو المقاييس لأن المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث ذكر " بيندركر " أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء والنتائج تأثيرا على بقاء وازدهار المنظمة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتالي يجب أن يعبر عنه بصورة كمية أو رقمية وضمن حد أعلى وحد أدنى خلال فترة زمنية محددة.

إذن نرى أن تحديد الأهداف للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث أنها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى.

5.2- **وضع المعايير الرقابية:** تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي. كما تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساسا للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لابد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فدون التخطيط أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فدون التخطيط تتعدم الرقابة لأنه لا تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عما هو مطلوب إتمامه وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية. وهناك العديد من المعايير الرقابية ومنها المعايير التالية:

- ✓ **المعايير الكمية:** تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة وهنا يمكن وضع مواصفات دقيقة لأنها تتعلق بشيء كمي. الرقابة الإدارية في المنظمات الحديثة.
- ✓ **المعايير النوعية:** تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية والجودة اعتمادا على المواصفات الموضوعة للأداء.

✓ معايير كمية ونوعية مع بعضها: وهي التي يتم من خلالها المزج بين كل من المعايير الكمية والمعايير النوعية لإنجاز الأعمال أو الأداء في فترة زمنية.

✓ المعايير الزمنية: دراسة الوقت: تتعلق بقياس الأداء خلال برنامج زمني محدد.

✓ معايير التكلفة: وهي من محددات الكفاية الإدارية بحيث تعكس معايير التكلفة من الناحية المالية المتعلقة بمصروف إحدى البرامج.

✓ المعايير المعنوية: تتعلق هذه المعايير بالأنشطة التي يتعذر تحديد كمياتها كقياس الروح المعنوية للعاملين أو مبدأ الولاء الوظيفي أو غير ذلك

5. 3- قياس وتقييم الأداء الفعلي: بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه، ولتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط أول تحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم إيجابية، بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف والأخرى التي يجب معالجتها ويستدعي الأمر تصحيحها فوراً وفي الوقت المناسب نظراً لما لها من تأثير على تحقيق الهدف.

5. 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

على ضوء مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له يتم:

✓ تفسير النتائج: يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على الهدف بمعنى ألا ينصب التفسير على جميع الانحرافات بل يتناول الانحرافات الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها والتي لها تأثير سلبي على الهدف.

هذا الفرز للانحرافات يمكن المنظمة من تركيز الاهتمام والجهود على الانحرافات التي تستدعي قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها.

✓ تحليل أسباب الانحرافات: تضع المنظمة كل الانحرافات تحت مجهر التحليل لتحديد الأسباب الأساسية التي أدت إلى انحراف الأداء المحقق عن الأداء المخطط له وعموماً قد تعود الأسباب إلى:

- الخطأ في الخطة.

- الخطأ في التنفيذ.

- الخطأ في المعيار الخاص بالقياس.

✓ اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات: بعد أن يتم معرفة أسباب الانحرافات ومكانها تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء المسببة للانحرافات، وهنا لابد أن تتأكد من صحة ودقة البيانات والمعلومات التي استند عليها في تفسير وتحليل الأسباب لضمان فاعلية القرارات التصحيحية، وأن هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت إلى الانحرافات.

إن أهمية اتخاذ الإجراءات التصحيحية تكمن في:

- تمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء وسد الفجوة بين الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي.
- الرقابة تعد وسيلة وليست غاية بحد ذاتها.
- أن الرقابة وسيلة تؤكد وتصحيح، تأكد من الالتزام بالمبدأ أي الالتزام بالمعيار وبالخطط الموضوعية والقيام بالإجراءات التصحيحية. (غلوسي، 2015، ص 66-67-68-69-70-71-72).

جدول (04) يوضح مراحل الرقابة الإدارية من إعداد الطالبتين

اتخاذ الإجراءات التصحيحية	قياس وتقييم الأداء	وضع المعايير الرقابية	تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
<ul style="list-style-type: none"> - تفسير النتائج - تحليل أسباب الانحرافات - اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات. 	<ul style="list-style-type: none"> بعد تحقيق الأداء تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه وأيضاً لتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط. 	<ul style="list-style-type: none"> - المعايير الكمية - المعايير النوعية - معايير نوعية وكمية مع بعضها - معايير زمنية - معايير التكلفة - المعايير المعنوية 	<ul style="list-style-type: none"> - لكل منظمة أهداف أو غايات بموجبها يتم توجيه نظام الإدارة نحوها. ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها. - تحديد الأهداف مؤشر لأي خطة تنظيمية. - تحديد الأهداف ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية.

6) أسباب الرقابة الإدارية:

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي:

- **البيئة:** تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية.
- **تعقد التنظيم:** التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه، ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.
- **التراكم:** الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي، وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضي عنه في الوقت القصير، لا بد وأن تفاجئ بعد ذلك بأنها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين، فنظام الرقابة الجيد، يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة (صبا الحسن، 2021، ص119).

(7) خصائص الرقابة الإدارية:

تمتاز الرقابة الإدارية بجملة من الخصائص التي نستعرضها فيما يلي:

- الرقابة الوقائية الطريق الأمثل للرقابة الإدارية الناجعة، تعد الرقابة الإدارية رقابة وقائية فهي لا تحد من التجاوزات التي تقع فيها الإدارة تجاه نفسها أو اتجاه الأفراد، فحسب بل أنها تعمل على أن لا يصدر أي قرار أو تصرف أو عمل إلا في حدود القانون وفي إطار احترام مبدأ المشروعية، وبما لا يدع مجالاً للشك، فإن الرقابة الإدارية تكون أكثر جدية وفعالية إذا ما التزمت بالمقومات الرئيسية، فوفاء الإدارة بالتزاماتها يجعلها قوية ويحقق لها ما كانت تصبو إليه، من سير منتظم للإدارة بكل يسر واطراد، وبعيدا عن التعسف والاستبداد. كما تعمل الرقابة الوقائية لمراقبة صحة القرار وتنفيذه، ويتمثل ذلك في أمرين أولهما التحقق من صحة القرار الإداري لتبيان مدى سلامته، واكتشاف أوجه القصور والثغرات والإسراع بالتعديل قبل تفاقم الخطأ، وثانيها رقابة تنفيذ القرار بالرغم من سلامته، إلا أن القرار قد يكتشف أنه معيق لإنتاج الأثر الإيجابي في العمل، وعليه يتم اكتشاف مكامن الخلل في القرارات والإسراع في معالجتها.
- إن الرقابة المستمرة الفاعلة تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها، والقيام بإبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل.

- أن تكون الرقابة مرنة وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين رؤساء، ومرؤوسين، يستوجب هذا الأمر أن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة مرنة ومفهومة، ولها القدرة على التكيف مع الظروف.
- أن تكون الرقابة الإدارية موضوعية، وواقعية في تأدية وظيفتها، ويتطلب هذا توافق النظام الرقابي مع حجم المنظمة وطبيعة الأنشطة التي تؤديها.
- تساعد في متابعة وضبط الأحداث المستقبلية واتخاذ الموقف التصحيحي اللازم.
- أن يقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المداخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد.
- أن يكون النظام الرقابي ملائم لظروف الحالة الراهنة.
- أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها، ويبين طرق معالجتها وتصويبها.
- لا تستلزم ممارسة الرقابة الإدارية إجراءات معقدة أو مطولة، بل تتسم بالسهولة وعدم التعقيد.
- أن تتضمن الرقابة اقتراح البدائل والحلول واتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة، وتحديد نسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً.
- نطاق الرقابة الإدارية أوسع بكثير من الرقابات الأخرى، ويبدو ذلك جلياً في إن الرقابة الإدارية بناء على تظلم أو بدونه تتسع لتشمل بحث مشروعية القرارات الإدارية وكذلك ملاءمتها، فمجال الرقابة الإدارية لا يقتصر على الأعمال القانونية، والمنازعات الإدارية بل تمتد ليشمل جميع نواحي العمل الإداري القانونية والاقتصادية والتنظيمية والإجرائية، كما تشمل كل الأعمال التي تدخل في النشاط الإداري تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة، وكذلك بالنسبة للأعمال القانونية فإن الرقابة الإدارية لا تتوقف عند الأعمال التي يشوبها عيب مخالفة القانون أو الانحراف بالسلطة عن تحقيق الصالح العام، بل تدخل في الأعمال التي تصدر عن سلطة تقديرية، بالإلغاء أو التعديل طالما ارتأت عدم ملائمة القرار وإن كان يهدف إلى المصلحة العامة.
- ضرورة تجانس النظام الرقابي مع هيكل الخطة المعدة للتنفيذ، فالخطة هي التي تمد النظام الرقابي، بالمعايير المناسبة والتي يلزم أن تكون محددة بدقة. (ريمة، 2013، ص 49-50-51)

8) أساسيات الرقابة الإدارية:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ، من أهمها:

اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، وتحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة، بالإضافة إلى الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، والوضوح وسهولة الفهم، وإمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، وتوافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لدى القائمين على أجهزة الرقابة ووضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، واستمرارية الرقابة، ودقة النتائج ووضوحها.

يكاد يتفق أغلب كتاب الفكر الإداري على بعض الأسس والتي يمكن أن تكون فعالة في الرقابة الإدارية ومنها: اتفاق النظام الرقابي مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه بالإضافة إلى تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة. كما أنه يجب أن تتسم عملية الرقابة الإدارية بالموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، بالإضافة إلى الوضوح وسهولة الفهم، وإمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، وتوافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة، بالإضافة إلى وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، والاقتصاد والمرونة، كما أنه لا بد لعملية الرقابة حتى تكون فعالة أن تتسم بالاستمرارية ودقة النتائج ووضوحها. (مرح طاهر، 2016، ص19).

9 خطوات الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية خطوات أساسية هي:

9.1- تحديد المعايير: هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر، وقد تكون هذه المعايير مادية فهي: تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يتم اختيارها للدلالة على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن العمل يختلف في طريقته حيث يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

✓ كمية العمل المطلوب إنجازه.

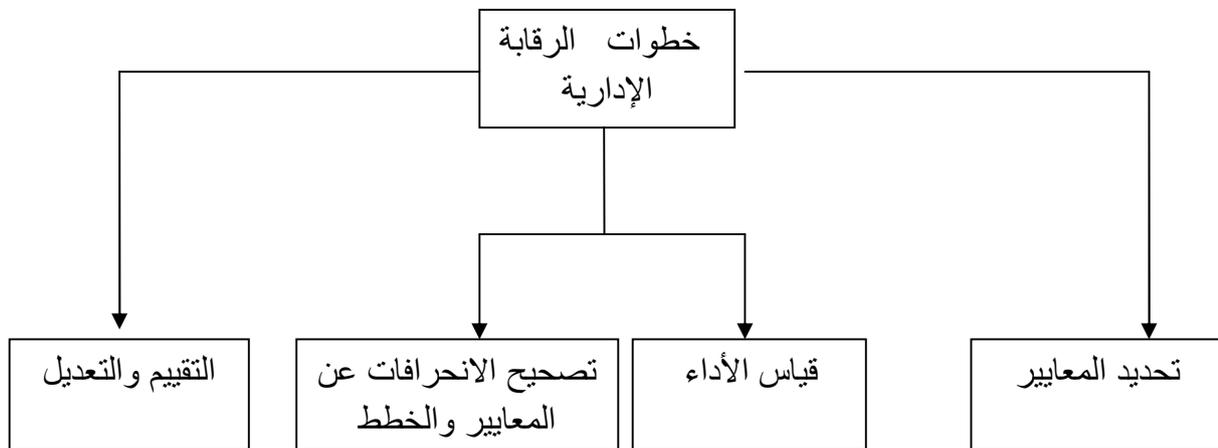
✓ مستواه النوعي.

✓ الزمن اللازم لأدائه.

9. 2- قياس الأداء: قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها ففي الواقع تظهر كثير من الاختلافات والاختلالات في تنفيذ المهام كما كان مخططا لها.

9. 3- تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط: ويقصد بذلك الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها قياس الأعمال السابقة، فإن عملية مقارنة أداء المخطط تمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وقيام المدراء باتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات فهذه العملية هي الخطوة تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، فعن طريق العملية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

9. 4- التقييم والتعديل: تأخذ هذه الخطوة غالبا مسارين: أولهما عدم وجود تعديل وذلك في حالة كون الاداء الفعلي أفضل من المعايير الموضوعة أو يساويه. أما المسار الثاني فهو قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة بفرق جوهري. (عاطف، 2008، ص40-41).



شكل (04) يلخص خطوات الرقابة الإدارية (من إعداد الطالبتين)

10 أدوات الرقابة الإدارية

10. 1- التقارير: يمكن التمييز بين العديد من التقارير، وهي:

✓ التقارير الدورية: التي تكون بصفة يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

- ✓ تقارير سير الأعمال الإدارية: التي تتضمن أنشطة الإدارات وإنجازاتها العملية، وهي حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.
- ✓ تقارير الفحص: وهي ذلك النوع من التقارير الذي يتطلب تجميع وتسجيل بيانات مهمة لم تكن معلومة قبل الفحص ثم تحلل للوصول إلى نتائج محددة.
- ✓ تقارير قياس كفاءة الموظفين: إذ يقيم فيه الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيه من قياس القدرات والتطور الحاصل في أدائهم.

- ✓ المذكرات: تستخدم عادة لنقل المعلومات والبيانات في المنظمات الكبيرة لصعوبة الاتصال الشخصي.
- ✓ تقارير التوصية: تقوم بما تفعله تقارير الفحص، فضلاً عن تقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وبيانية.

10. 2- الإشراف الإداري: وهو حسن التعاون بين الأفراد وتوجيههم نحو الأداء الأفضل وتصويب الأخطاء واستبعاد المتقاعسين من مهام الإشراف الإداري.

10. 3- الملاحظة الشخصية: وهي من أفضل أدوات الرقابة الإدارية، كون المراقب يكون ملاصقاً للعاملين ويعتمد على المشاهدة المباشرة. وتجدر الإشارة إلى أن عملية الرقابة الإدارية التي تتم بوساطة الملاحظة أو الإشراف المباشر فإنها تتناول جميع المستويات الإدارية، ويمكن القول: إن هذه الأداة الرقابية تعتبر من أهم الوسائل وأبسطها لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالعاملين، وتوجيه النصح لهم، ومكافأتهم على التميز، وتوجيه العقوبات ضد المخالفين، ولا بد من توافر شرطين مهمين لرفع كفاءة هذه الوسيلة الرقابية، الأول: أن تكون لها أثر واضح ومباشر في حسن سير الأداء وجودته، والثاني: أن تعمل على إظهار أوجه الانحراف ولأخطاء ونقاط الضعف واقتراح أفضل الحلول بشأنها.

10. 4- الميزانيات التقديرية: يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الكلي لأنشطة المشروع، ومدى تحقيق الأنشطة فيه للأهداف المطلوبة، إذ أنه بمجرد القيام بالتحليل المالي للميزانية وحساب الأرباح والخسائر فإنه يساعد الإدارة لوضع صورة واضحة لتحديد نقاط القوة والضعف في المشروع، وكذلك من خلال تحليل التكاليف المتغيرة والثابتة.

وتعد الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية، بل أن كثيرين يعتبرونها الأداة الرئيسية لتحقيق الرقابة، كما أن قوائم الميزانيات التقديرية والتي تمثل الخطط معبرا عنها بالأرقام يمكن تقسيمها إلى أجزاء تتفق مع هيكل تنظيم الشركة، وبواسطة ذلك فإن الميزانيات التقديرية تربط عملية التخطيط وتسمح بتفويض السلطة دون فقد الرقابة أو بعبارة أخرى فإن تحويل الخطط إلى أرقام محددة ينشأ عنه نوع من النظام المحكم الذي يسمح للمدير بأن يرى بوضوح مقدار الأموال ومن الذي سيقوم بالصرف وأين وماهي المصروفات والإيرادات أو المدخلات والمخرجات.

وتعد الميزانيات التقديرية أيضا وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقع تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة وبالتالي فهي وسيلة للتأكد أن النتائج تتم وفقا للتغيرات الواردة في الموازنات، كما أن استخدام هذه الوسيلة بوصفها أداة من أدوات الرقابة الداخلية يتطلب أن تكون التقديرات الخاصة بالنتائج مبنية على بيانات دقيقة مرتبطة بظروف بيئة عمل المنظمة، فضلا عن مراعاة التوقيت الزمني، ذلك أن التقديرات الرقمية التي تتضمنها الموازنات التقديرية ينبغي تحقيقها خلال مدة الموازنة، وبالتالي فهي معيار رقابي جيد أيضا.

10. 5- الشكاوي: من خلال تقديمها من المراجعين ضد العاملين، وهنا يقصد بالشكاوي تلك المقدمة من قبل المستفيدين من الضمان الصحي والمرضى وذويهم في المستشفيات قيد الدراسة. وهي تعد وسيلة رقابية لكونها تمل طابع المراجعة والمتابعة، إذ تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوي عموماً هي وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المراجعون على العاملين والمسئولين في المنظمات.

10. 6- التقارير الخاصة: وتقوم بإعدادها جهات معينة داخل وزارة الصحة تخولها القيام بتلك التقارير لغرض محدد وفي حالات ويكون الهدف من هذه التقارير في الحلة العادية التأكد من نظامية نشاط المنظمة، وتقوم تلك الجهات المستقلة بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً وتأتي أهمية العمل بهذا الأسلوب، كونه يتيح تدوين البيانات والمعلومات في السجلات، بحيث يتم ترتيبها وفقاً لطبيعة النشاط في المنظمة، وأن يتم فهرستها بصورة جيدة يمكن الرجوع إليها في أي وقت، فضلاً عن استخدام وسائل التقنية الحديثة في دعم نظام التدوين اليدوي بالسجلات وتطويره آلياً لسهولة الحصول على المعلومات وعمل المقارنات بما هو مقرر إنجازها؟ فالتقارير التي توضح طبيعة الأداء تقدم عادة عن طريق مديري الإدارات ورؤساء الأقسام عن نشاط هذه الإدارات، والأقسام ومدى ما حققته من إنجازات، ويعمل

الرؤساء بوضع هذه التقارير إما من تلقاء أنفسهم أو بناء على طلب القيادة العليا في المنظمة أو أية جهة رقابية، أوقد تكون التقارير دورية بحيث تكون صورة يومية، أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية، بالتالي يمكن القول: إن لهذه الوسيلة الرقابية أهمية من ناحية أخرى نظراً لإسهامها في تقديم صورة واضحة عن أداء المنظمة للقيادات، ومعرفة المشاكل والانحرافات التي تعترض الأداء، لذا فهي وسيلة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي، وبين القيادة العليا في أعلى المستوى التنظيمي. (وجدي سلمان، 2013، ص27-28-29).

11) التكامل بين الرقابة والوظائف الإدارية:

11.1 - علاقة الرقابة بالتنظيم:

حينما نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة أمراً هاماً على العملية الرقابية.

ففي حالة المركزية: واتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة والمركز الرئيسي نجد أن المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لابد وأن تعبر عن الأداء بدقة وأن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يومياً، ذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء.

أما إذا كانت المركزية تتميز بالوسطية: ويظهر هذا في صنع القرار على ضوء السياسات والبرامج المعدة سلفاً في المشروع، وأن هناك طرقاً محددة للأعمال فإنه ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات (التكاليف)، ومعدلات لدوران العمل ومعدلات للكفاية يمكن الإشارة إليها وذلك من خلال تكرار عمليات القياس (الرقابة) أسبوعياً أو كل فترة، وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبياً وتتبادل عما كانت عليه في حالة المركزية.

وإذا كانت المنظمة تأخذ الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المؤسسة أو المنظمة إلى وحدات مستقلة أو أقسام صنع مستقلة واعتبارها مراكز ربحية، فإنها لابد وأن تكون العملية الرقابية على

كل مركز وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه وتكون فترات القياس أطول نسبياً أي بمعدل كل شهر أو ربع سنوي. (زاهد، 2010، ص 39، 40)

11. 2- علاقة الرقابة بالتخطيط:

إن الرقابة لا تعمل منعزلة عن التخطيط والتخطيط هو الأساس إلي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تحقق أهدافها، لذا لا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفقاً للخطة الموضوعية، وهذا الأمر لا يتم إلا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة.

ونرى أن معظم الإدارات في المؤسسات الكبرى تربط بين التخطيط والرقابة والمتابعة لأن كلا الوظيفتين تمثلان وجهين لعملة واحدة وهي إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

والعملية الرقابية هي الأساس الذي يبث الروح في الخطوة وبدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقوموا بأداء شيء مخطط، كما أن الإهمال والتراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة، وبالتالي عدم الوصول إلى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة. والعكس صحيح

لذا فإن الرقابة الدقيقة الواعية تساهم في إنجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة وتؤدي إلى مواجهة المشاكل الطارئة والعمل على حلها بما يتناسب والموقف الطارئ. (زاهد، 2010، ص 40-41)

11. 3- علاقة الرقابة بالتوجيه:

عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج من اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها، واعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة وبذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الانحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم وتسهل مهمة الرقابة عليهم، وعند استخدام هذا الأسلوب يجب التأكد مما يلي:

- بيان أن قيام الفرد في المنظمة بدوره في الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) يعتبر واجبا شخصيا ومسؤولية فردية.

- إن قيام الشخص بمتابعة أدائه الشخصي لا يعفي رئيسه من متابعة أو عدم تحمل مسؤولية توجيهه وتصحيح أدائه إذا حدث انحراف.
- حتى يتمكن الفرد من متابعة العمل الذي يقوم به بدقة، لا بد وأن يكون قد فهم واجباته ومسؤولياته فهما صحيحا، وهنا يبرز دور الرئيس - المدير - في تحقيق هذا الأمر.
- يجب أن يكون هناك نوع من المشاركة للعاملين في المنظمة اتجاه تقسيم الأهداف، والرقابة الداخلية ويتم هذا بترجمة الخطط إلى أهداف مرحلية واضحة وسهلة القياس ووضع المعايير الرقابية المناسبة لها، ويبرز هذا الأمر عندما يتم تقسيم المنظمة إلى مراكز مستقلة مثل مراكز الربحية في القطاع الخاص بما يسهل من مهمة الرقابة واستقلال كل مركز على حده. (زاهد، 2010، ص41، 42)

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الرقابة الإدارية عملية أساسية في المؤسسة، فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة، والتنظيم يمثل التجربة من خلال تطبيق الخطط فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة، لذا فإن للرقابة الإدارية دور في كيفية تحديد المعايير والأسس لأداء جيد وفعلي مخطط له وتنظيم رقابي يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

2. منهج الدراسة

3. مجالات الدراسة

4. مجتمع الدراسة

5. عينة الدراسة

6. أدوات جمع البيانات

7. أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري والدراسة التطبيقية، حيث يحتوي على كل الأدوات المساعدة لنا للقيام ببحثنا، كما نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها.

1-الدراسة الاستطلاعية: (تصور مقترح)

وهي بمثابة الخطوة الأولى الضرورية في أي بحث علمي، فهي تعتبر معرفة أولية للبحث، هدفنا من هذه الدراسة كان أخذ فكرة بسيطة حول موضوعنا المتمثل في نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية قبل شروعا في الدراسة الأساسية ليسهل علينا البحث والدراسة للتعمق أكثر فيه.

ولقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية (تصور مقترح) في مجمع صيدال بعنابة فرع " فارمال "

2-منهج الدراسة:

اختيار الباحث لمنهج الدراسة يكون حسب موضوع الدراسة، أي أن الموضوع والمشكلة المدروسة هي التي تفرض على الباحث المنهج المناسب لدراسته.

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الارتباطي ويعرفه العساف (2000) بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، وتم اختيارنا لهذا المنهج لعدة أسباب أهمها:

- وصف الظاهرة كما هي في الواقع.
- إيجاد العلاقة بين نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية.
- جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى النتائج.
- تعميم النتائج المتحصل عليها.

3- مجالات وحدود الدراسة:

- المجال المكاني: اقتصرنا هذه الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع "فارمال" عنابة.
- المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة وذلك ابتداء 1 أيفري الى غاية 31 ماي 2022

4- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. (عبيدات وآخرون، 2001، ص131)

وسيتكون مجتمع هذه الدراسة من كل موظفي وإداري مجمع صيدال بعنابة فرع "فارمال".

5- عينة الدراسة:

يعرف جودت عزت عطوي (2011) عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي".

أما فيما يخص عينة دراستنا اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة ويعرف " سعيد التل وآخرون (2007) هذا النمط من إجراءات اختيار العينات بأنه " ذلك الإجراء الذي يكون فيه لجميع الأفراد في مجتمع الدراسة نفس الاحتمال في أن يتم اختيارهم في عينة الدراسة بشكل مستقل".

خصائص هذا النوع من العينات ما يلي:

- عدم تدخل الباحث في اختيارها.
- منع حدوث التحيز.
- منح الفرصة لجميع أفراد مجتمع البحث في أن يتم اختيارهم ضمن العينة.

ولقد اخترنا من عينة لدراستنا تتكون من (50) مستخدم من مختلف الفروع والأقسام والمناصب للقيام بدراستنا.

6- أدوات جمع البيانات:

6.1- المقابلة: يعرفها "إنجلش إنجلش" بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث على الاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج. (جودت، 2011، ص 99)

6. 2- الملاحظة: وتعني الملاحظة الاهتمام أو الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها. (جودت، 2011، ص120).

6. 3- الاستبيان: " أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان " (حمدي، 1996، ص206)

6. 3. 1- الخصائص السيكومترية:

✓ الخصائص السيكومترية لمتغير نظم المعلومات:

- تصميم أداة الدراسة:

لقد تم الاستعانة في هذه الدراسة على استبيان معد من طرف الباحثين ويتكون من " 32 بند مصمم لقياس ثمانية أوجه ولقد تم توزيع هذه الأوجه على ثلاث محاور من أجل خدمة أهداف الدراسة:

أما المحور الأول فيحتوي على مجموعة من المؤشرات لقياس نظم المعلومات المكتبية والتي شملت على 11 عبارة تتضمن مجموعة من المؤشرات وكل مؤشر يشمل مجموعة من الأسئلة وهذه المؤشرات هي:

- الفاكس: ويعتمد في قياسه على العبارات: 01

- البريد الالكتروني: ويعتمد في قياسه على العبارات: 05، 03

- الهاتف: ويعتمد في قياسه على العبارات: 08، 02

- أجهزة الحاسوب: ويعتمد في قياسه على العبارات: 04، 11

- الجداول الالكترونية: ويعتمد في قياسه على العبارات: 10، 07

- معالج النصوص: ويعتمد في قياسه على العبارات: 09، 06

أما المحور الثاني يتضمن مجموعة من المؤشرات وهذه المؤشرات لقياس نظم المعلومات الموارد البشرية والتي شملت على 13 عبارة تتضمن مجموعة من المؤشرات وكل مؤشر يشمل مجموعة من الأسئلة وهذه المؤشرات هي:

- التوظيف: ويعتمد في قياسه على العبارات من 12 إلى 14
- الاختيار: ويعتمد في قياسه على العبارات من 15 إلى 17
- تقييم الأداء: ويعتمد في قياسه على العبارات من 18 إلى 20
- التدريب والتطوير: ويعتمد في قياسه على العبارات من 21 إلى 24
- المحور الثالث: يتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس نظم المعلومات المحاسبية التي تضمنت 08 عبارات تتضمن مجموعة من المؤشرات وكل مؤشر يتضمن مجموعة من الأسئلة
- التكاليف: ويعتمد في قياسه على العبارات من 25 إلى 27
- الموازنات: ويعتمد في قياسه على العبارات من 28 إلى 32
- استبيان الرقابة الإدارية يتكون من 16 بند موزعة على أربعة مؤشرات على النحو التالي:
- المرونة: يعتمد في قياسه على العبارات 01، 03، 04، 07
- الوضوح والموضوعية: يعتمد في قياسه على العبارات 02، 05، 06
- الإشراف الإداري: يعتمد في قياسه على العبارات 08، 11، 14
- التنفيذ: يعتمد في قياسه على العبارات 09، 10، 12، 13، 15، 16
- صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: هو الصدق المعتمد على المحكمين حيث تم عرض أداة الدراسة على محكمين من أساتذة التخصص وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث:

- مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه
- مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية
- مدى ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت لأجله، واقتراح طرق تحكيمها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ذكر حسب ما يروونه مناسبا وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة لهذا تكون الأداة قد حققت الصدق الظاهري أو المنطقي.
- وبعد أخذ ملاحظات وأراء هؤلاء المحكمين قمنا بتصحيح وتعديل وحذف بعض العبارات وفق التالي:

جدول رقم (05) يوضح العبارات قبل التحكيم وبعد التحكيم

الرقم	العبارة قبل التحكيم	العبارة بعد التحكيم
08	يساهم الهاتف في تبسيط المعلومة	يساهم استعمال الهاتف في تبسيط المعلومات وسهولة إدراكها
11	يتم إنجاز معظم المهام عن طريق أنظمة حاسوبية	أنجز مهام الإدارية بالاعتماد على أجهزة الحاسوب
28	تصميم برامج تدريبية فعالة وهادفة	أصمم برامج تدريبية فعالة وهادفة للعمال للتكيف مع نظم المعلومات

-ثبات أداة الدراسة:

لتحقق من ثبات الاستبيان واستقراره ويعطي نتائج مفيدة يتم حساب معامل ثبات "ألفا كرونباخ".

جدول رقم (06) يوضح اتجاه العبارات

العبارات الموجبة	العبارات السالبة
01، 02، 03، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 18، 19، 21، 22، 23، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 32	04، 17، 20، 24

- طريقة تصحيح أداة الدراسة:

عبارة الاستبيان مهيكلة وفق المقياس المكون من خمس درجات وكانت أوزانه متدرجة بين (موافق بشدة 5) و(معارض بشدة 1) كما يلي:

جدول رقم (07) يوضح طريقة تصحيح استبيان نظم المعلومات

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
العبارات الموجبة	5	4	3	2	1
العبارات السالبة	1	2	3	4	5

6. 3. 2- الخصائص السيكومترية لمتغير الرقابة الإدارية:

- تصميم أداة الدراسة:

لقد تم الاستعانة لتحقيق أهداف الدراسة على استبيان الرقابة الإدارية يتكون من 16 بند موزعة على أربعة مؤشرات على النحو التالي:

-المرونة: يعتمد في قياسه على العبارات 01، 03، 04، 07

- الوضوح والموضوعية: يعتمد في قياسه على العبارات 02، 05، 06

- الإشراف الإداري: يعتمد في قياسه على العبارات 08، 11، 14

- التنفيذ: يعتمد في قياسه على العبارات 09، 10، 12، 13، 15، 16

-صدق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من تصميم استبيان الرقابة الإدارية كان من المفترض تقديم النموذج الأولي لمجموعة من المحكمين وأساتذة التخصص، ونطلب منهم تقييم الأداة وإبداء آرائهم فيما إذا كانت العبارات تقيس ما أعد لقياسه فعلا، وما إذا تم صياغة العبارات بشكل واضح، واقتراح ما يجب تعديله.

وبعد أخذ ملاحظات وآراء هؤلاء المحكمين قمنا بتصحيح وتعديل وحذف بعض العبارات وفق التالي:

جدول رقم (08) يوضح العبارات قبل التحكيم وبعد التحكيم

الرقم	العبارة قبل التحكيم	العبارة بعد التحكيم
03	تتسم بالمرونة والسهولة	أرى بأن الرقابة تتسم بالمرونة والسهولة
06	الرقابة الإدارية موضوعية وواقعية	أرى بأن الرقابة الإدارية موضوعية وواقعية
07	الرقابة الإدارية واضحة وقراراتها صارمة	أشعر بأن الرقابة الإدارية واضحة وقراراتها صارمة
08	الرقابة الإدارية اقتصادية وفعالة	تعد الرقابة الإدارية اقتصادية وفعالة وتحقق نتائج مفيدة بتكلفة قليلة
09	الإشراف الإداري أحد أهم الأدوات الرقابية داخل المؤسسة	أرى أن الإشراف الإداري أحد أهم الأدوات الرقابية داخل المؤسسة

11	لا يساعد الإشراف على الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالأداء	أرى أن الإشراف الإداري لا يساعد على الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالأداء
12	سهولة الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من مختلف أقسام المؤسسة للتعامل مع الانحرافات الطارئة	أجد سهولة في الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من مختلف أقسام المؤسسة للتعامل مع الانحرافات الطارئة
13	سهولة الحصول على إمكانيات معلوماتية عند الحاجة لها أثناء حدوث أخطاء	أرى بأن هناك سهولة للحصول على إمكانيات عند الحاجة لها أثناء حدوث أخطاء
15	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لأجهزة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة	هناك توفر لبرامج وخطط كافية وجاهزة لأجهزة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة

-ثبات أداة الدراسة:

لتحقق من ثبات الاستبيان واستقراره ويعطي نتائج مفيدة يتم حساب معامل ثبات "ألفا كرونباخ".

جدول رقم (09) يوضح اتجاه العبارات

العبارات الموجبة	العبارات السالبة
1,2,3,4,6,7,8,9,10,12,13,14,15	5,11,16

- طريقة تصحيح أداة الدراسة:

عبارة الاستبيان مهيكلة وفق المقياس المكون من خمس درجات وكانت أوزانه متدرجة بين (موافق بشدة 5) و(معارض بشدة 1) كما يلي:

جدول رقم (10) يوضح طريقة تصحيح استبيان الرقابة الإدارية

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
العبارات الموجبة	5	4	3	2	1
العبارات السالبة	1	2	3	4	5

8_ أساليب المعالجة الإحصائية :

في كل بحث ميدانيا لابد وأن تكون هناك طرق إحصائية يتم من خلالها الوصول إلى النتائج النهائية للبحث، ولقد اعتمدنا في بحثنا على الطرق الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون Pearson.
- التكرارات والنسب المئوية.
- وكذلك الحزمة الإحصائية SPSS 24.

خاتمة

خاتمة:

إن نجاح المؤسسات يعود إلى مواكبتها لكل ما هو جديد في العالم وخاصة مواكبة التكنولوجيا والأجهزة المتطورة كل ما يمكنه إعطاء إضافة في التسيير والإدارة، وذلك لأن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات في تطور وتجدد مستمر، وأصبحت أكثر تعقيدا إذ أن نظم المعلومات تلقى اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات الرائدة في العالم، ويعتبر كوسيلة مهمة في توفير المعلومات الهامة وتسيير الكم الهائل من البيانات وبواسطته تحقق المؤسسات مزايا تنافسية وتسهيل الوظائف الإدارية الهامة خاصة تلك المتعلقة بالرقابة الإدارية، إذ أنه لا يمكن تصور إدارة بدون رقابة وغيابها يعني غياب الإدارة، وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا نظم المعلومات والرقابة الإدارية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة الارتباطية الموجودة بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية، وكذا علاقة كل من نظم المعلومات المكتبية OAS، نظم معلومات الموارد البشرية ونظم المعلومات المحاسبية بالرقابة الإدارية لدى موظفي مصنع صيدال فرع "قارمال" عنابة، للأهمية البالغة الناتجة عن دراسة هذين المتغيرين في المؤسسات، وكون هذا الموضوع حيوي يستقطب اهتمام الباحثين في شتى المجالات، ولأن الموضوع يتعلق بتسيير المؤسسات وتحقيق الريادة والميزة التنافسية وتحقيق الجودة والتفوق سواء في البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات، ومعرفة كيفية استغلال نظم المعلومات في القيام بالوظائف الإدارية المختلفة منها الرقابة الإدارية.

وبعد عرضنا في الجانب النظري كلا المتغيرين قمنا باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستعملنا أداة المقابلة والملاحظة والاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وفي الأخير توصلنا إلى افتراض النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية، لنظم المعلومات المكتبية OAS علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية، لنظم المعلومات الموارد البشرية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية، لنظم المعلومات المحاسبية علاقة ارتباطية بالرقابة الإدارية. وأملى في أن تكون دراستنا هذه كعمل ننهي به مشوارنا على مستوى الماستر وأملى في أن تكون بداية لمشاريع أخرى للطالبين.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

إلى جانب دراسة موضوع العلاقة بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية، توجد بعض المواضيع الأخرى التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة مستقبلاً، لذا نوصي الباحثين بإجراء بعض البحوث في المجالات الآتية:

- 1- تناولنا في هذه الدراسة العلاقة بين نظم المعلومات والرقابة الإدارية في شركة صناعية، نقترح إجراء بحوث مماثلة في الجامعات ومختلف المؤسسات الخدمائية.
- 2- يمكن للباحثين دراسة متغيرات أخرى وأنواع أخرى لنظم المعلومات على غرار متغيرات دراستنا.
- 3- يمكن للباحث دراسة الوظائف الإدارية الأخرى على غرار الرقابة الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع بالعربية

- (1) إيمان فاضل السامرائي، يسرى أحمد أبو عجمية، (2009)، قواعد البيانات ونظم المعلومات، ط2، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (2) جمال عبد الله، (2015)، نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع.
- (3) نبيل عزت أحمد موسى، (2011)، أساسيات نظم المعلومات في المنظمات الإدارية، ط3، جدة.
- (4) خليل محمد الشماع، (2011)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (5) رحيم عبود أحلام فرج الصوصاع، (2008)، مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها، عمان، دار زهران.
- (6) زاهد محمد ديربي، (2011)، الرقابة الإدارية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (7) زاهر عبد الرحيم عاطف، (2008)، الرقابة على الأعمال الإدارية، عمان، دار الرابية للنشر والتوزيع.
- (8) سهيلة محمد عباس، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- (9) الطراونة حسين أحمد، (2011)، الرقابة الإدارية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- (10) طلال محمد علي الججاوي، فؤاد عبد المحسن الجبوري، (د.س)، نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- (11) علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني، (2005)، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر.
- (12) عماد الصباغ، (2000)، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (13) عماد عبد الوهاب الصباغ، (2004)، علم المعلومات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (14) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، (2008)، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، ط1، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 15) فاتن عوض الغزو، (2009)، القيادة والإشراف الإدارية، ط1، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع
- 16) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016)، نظم المعلومات الإدارية، المملكة الاردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 17) محمد عيسى الفاعوري، (2007)، الإدارة بالرقابة، عمان، دار كنوز المعرفة.
- 18) محمد فاتح محمود بشير المغربي، (2020)، الرقابة الإدارية رؤية تأصيلية، ط1، البحرين، المنامة.
- 19) محمد فتحي عبد الهادي، (2008)، مقدمة في علم المعلومات، ط2، الإسكندرية، دار الثقافة العلمية.
- 20) محمد محمود المكاوي، (2011)، اقتصاديات نظم المعلومات، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.
- 21) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، (2007)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 22) وهيبة غراممي، (2011)، نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر.
- 23) ياسر مطيع، محمد نصر الله طه، طه عثمان، حمزة الغولة، أكرم أبوزر، (2008)، مفاهيم أساسية في تحليل وتصميم نظم المعلومات، ط1، عمان، الأردن، دار أجنادين للنشر والتوزيع.
- 24) أبو مصطفى عبد الكريم، (2001)، الإدارة والتنظيم، عمان، الأردن، دار النشر.
- 25) عبيدات، ذوقان وآخرون، (2001)، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، عمان، دار الفكر.
- 26) جودت عزت عطوي، (2011)، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4.
- 27) حمدي أبو الفتوح عطيفة، (1996)، منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1.
- 28) سعيد التل وآخرون، (2007)، مناهج البحث العلمي، تصميم البحث والتحليل الإحصائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 29) العساف صالح بن حمد، (2000)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، ط1.

- (30) بريش ريمة (2013): الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- (31) بن طاطة عتيقة، (2016/2017)، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- (32) رعدة سلامة السويطي، (2020)، نظم المعلومات الإدارية المتبعة في شركة كهرباء الجنوب وسبل تطويرها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسة العليا في جامعة الخليل.
- (33) شارف عبد القادر، (2010/2011)، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.
- (34) الشيخ ولد محمد، (2010/2011)، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان.
- (35) صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، (2005)، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (36) صياد صباح، (2018)، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران.
- (37) عبد الهادي حسين محمد الطاه، (2017)، أثر نظم المعلومات الإدارية على تعزيز الإنتاج الرشيق في الشركات الصناعية، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية، جامعة عمان العربية.
- (38) عماد أحمد إسماعيل، (2010/2011)، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- (39) غلوسي دلال، (2015)، الرقابة الإدارية والتسيير الإداري في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة

- (40) محمد جواد كاظم، (2013)، تأثير نظم المعلومات الإدارية (MIS) في عمليات تنفيذ مشاريع وزارة الإعمار والسكان أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المشاريع.
- (41) مرح طاهر شكري، (2016)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- (42) مرمى مراد، (2010)، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف
- (43) موطى زكية، (2016)، واقع تطبيق نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، أدرار.
- (44) هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر، (2009)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- (45) وجدي سلمان لايقه، (2013/2012)، الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية، رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين.
- (46) عومار بوطيبة، (2012)، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، سوق أهراس.
- (47) أنس عبادي، (2014)، دور نظم المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سوريا، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في نظم المعلومات، جامعة حلب.
- (48) أيمن عادل عيد، (2021)، دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري، دراسة تطبيقية على التعليم الجامعي في دولة الكويت، جامعة مدينة السادات.
- (49) سلطان غالب الديحاني، (2019)، تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، لمجلة الدولية للبحوث التربوية.
- (50) صبا الحسن، (2021)، الرقابة الإدارية ولمحة عن الرقابة الإدارية الإلكترونية، مجلة جامعة البعث، جامعة دمشق.

- (51) نبال يونس آل مراد، (2012)، خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الوحدات الإدارية في كليتي طب الأسنان والتربية، مجلة الإدارة والاقتصاد.
- (52) محمد إبراهيم كامل صويص، (2020): دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، جامعة فلسطين التقنية، خضوري.
- (53) مشاري علي فهد العلاج، جمال طاهر أبو الفتوح، محمد فتحي العزازي، (2016)، نظم المعلومات الإدارية ودورها في إدارة الموارد البشرية بالأمانة العامة للأوقاف الكويتية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية.

المراجع بالأجنبية:

- 1) Français J (2006), Management control system and strategy, a resource based perspective, accounting organizations and society.
- 2) Jerry chang & William King (2005) Measuring the performance of information Systems, a functional scorecard, journal of management information Systems, London.
- 3) Matthew tsomenyi (2008), management contralsisfamily –owned businesses (FOB), a cas study of an indonésien family-owned university, accounting form.
- 4) Supattra, Boommak (2007) « the influence of management information Systems and information technologie on management performance and statisfaction, 7 chapitre global conferance on business & economics, Bangkok, thiland.
- 5) Robert Reix (2002), systèmes d'information et management des organisations, 4° edition, Vuibert, paris.

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان نظم المعلومات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان نظم المعلومات

اعداد الطلبة:

_ بوشراعين مايا.

_ محفوظي فاطمة.

سيدي، سيدي:

في إطار إنجازنا لمذكرة تخرج حول موضوع نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مصنع صيدال "فرع فارمال" ولاية عنابة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، وذلك بصدفتكم الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلاتنا في هذا الاستبيان، ونعدكم أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة ولك منا جزيل الشكر.

ضع علامة (X) في الخانة المقابلة لإجاباتكم.

البيانات الشخصية:

الجنس :	ذكر ()	أنثى ()		
السن:	من 20 إلى 40 ()	من 40 فما فوق ()		
المستوى التعليمي:	ابتدائي ()	متوسط ()	ثانوي ()	جامعي ()
الأقدمية:	أقل من 5 سنوات ()	من 6 إلى 10 سنة ()	من 11 سنة فما فوق ()	
نمط الوظيفة:	إداري ()	تقني ()		

السنة الجامعية: 2021 / 2022

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	يساعدني الفاكس في أداء مهامى المكتبية					
02	أشعر أن استخدام الهاتف في عملى مهم جدا					
03	يساعدنى البريد الإلكتروني Foxmail فى تواصلى مع زملائى					
04	لا يمكننى الاستغناء عن الحاسوب فى عملى					
05	أستخدم البريد الإلكتروني الشخصى فى عملى					
06	أستخدم معالج النصوص فى تخزين وطباعة النصوص المطلوبة منى					
07	أستخدم الجداول الإلكترونية للقيام بالعمليات الحسابية والتحليلات الإحصائية اللازمة					
08	يساهم الهاتف فى تبسيط المعلومة					
09	يساعدنى معالج النصوص فى إدخال النصوص المطلوبة منى بسهولة					
10	تساعدنى الجداول الإلكترونية فى تخزين عدد كبير من البيانات					
11	أنجز معظم مهامى المكتبية من خلال أجهزة الحاسوب					
12	يساعدنى الأنترنت فى الإعلان عن مناصب العمل الشاغرة					
13	أستغرق فترة قصيرة فى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية					
14	أعتمد على السيرة الذاتية الإلكترونية فى					

					عملية التوظيف	
					أستخدم المقابلات عن بعد في اختيار الموظفين	15
					تساعدني الطريقة الإلكترونية في مراجعة السيرة الذاتية	16
					لا تساعدني المقابلات عن طريق الانترنت في عملية الاختيار	17
					أحتفظ بنتائج تقييم الأداء على شكل نسخ إلكترونية	18
					يساعدني التقييم الإلكتروني في أداء الموظفين	19
					لا أشعر بالراحة في استخدام التكنولوجيا لتقييم الأداء	20
					أحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة	21
					أستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملية تطوير وتدريب الموظف	22
					أصمم برامج تدريبية فعالة وهادفة للعمال للتكيف مع نظم المعلومات	23
					لا أعتد على التكنولوجيا في تدريب الموظفين وتطويرهم	24
					أعد القوائم المالية بسرعة كبيرة باعتمادى على نظم المعلومات	25
					تتوفر لدي معلومات عن التكاليف وقت الحاجة إليها	26
					أحتفظ بسجلات إلكترونية عن قيمة كل أصل من أصول المؤسسة	27
					أوفر تقارير وإحصائيات مالية للعملاء والموردين والبنوك	28
					لا أوفر معلومات مالية كافية للمستخدمين	29

					الخارجيين	
					أقوم بمعاينة المركز المالي للمؤسسة كل عام	30
					لا أقوم بإعداد بيانات مالية كافية تغطي فترة زمنية محددة	31
					أعمل باستمرار في صياغة أهداف مالية وتجارية لتحقيق أهداف المؤسسة	32

ملحق رقم 02: استبيان الرقابة الإدارية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان الرقابة الإدارية

إعداد الطلبة:

-بوشراعين مايا

-محفوظي فاطمة

سيدي، سيدي:

في إطار إنجازنا لمذكر تخرج حول موضوع نظم المعلومات وعلاقته بالرقابة الإدارية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مصنع صيدال "فرع فارمال" ولاية عنابة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، وذلك بصفتم الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلاتنا في هذه الاستمارة، ونعدكم أن إجابتم تبقى سرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية ولك منا جزيل الشكر.

-ضع علامة (X) في الخانة المقابلة لإجابتم.

البيانات الشخصية:

الجنس:	نكر ()	أنثى ()		
السن:	من 18 إلى 25 ()	من 26 إلى 32 ()	من 33 فما فوق ()	
المستوى التعليمي:	ابتدائي ()	متوسط ()	ثانوي ()	جامعي ()
الأقدمية:	أقل من 5 سنوات ()	من 6 إلى 10 سنوات ()	من 11 سنة فما فوق ()	
نمط الوظيفة:	إداري ()	تقني ()		

السنة الجامعية: 2021 / 2022

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	تتسم الرقابة بأنها تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية وبأفضل الطرق					
02	الرقابة متجددة وصالحة للتطبيق					
03	أرى بأن الرقابة تتسم بالمرونة والسهولة					
04	هناك تعديلات مستمرة على الأسلوب الرقابي داخل المؤسسة لتلائم العاملين					
05	لا يتم تطوير الأساليب الرقابية داخل المؤسسة					
06	أرى بأن الرقابة الإدارية موضوعية وواقعية					
07	أشعر بأن الرقابة الإدارية واضحة وقراراتها صارمة					
08	تعد الرقابة الإدارية اقتصادية وفعالة وتحقق نتائج مفيدة بتكلفة قليلة					
09	أرى الإشراف الإداري أحد أهم الأدوات الرقابية داخل المؤسسة					
10	يتميز الإشراف الإداري بالمرونة في الرقابة على الأداء					
11	أرى بأن الإشراف الإداري لا يساعد على الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالأداء					
12	أجد سهولة في الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من مختلف أقسام المؤسسة للتعامل مع الانحرافات الطارئة					
13	أرى بأن هناك سهولة للحصول على إمكانيات معلوماتية عند الحاجة لها أثناء حدوث الأخطاء					
14	أجد تسهيلات في الحصول على دعم مادي من الأقسام المختلفة للتعامل مع الانحرافات والأخطاء					
15	هناك توفر لبرامج وخطط كافية وجاهزة لأجهزة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة					
16	لا توجد إمكانيات بشرية كافية يمكنها المساعدة في حل المشكلات والتعامل معها					