

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: D.BFC/C3/04/12

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: بنوك، مالية ومحاسبة

أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين
بالبنوك التجارية الجزائرية
- دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية -

إعداد الطالبة:

سيلم منى

تاريخ المناقشة: 2017-02-09

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د. شريط صلاح الدين
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	ا.د. بوقرة رايح
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د. شريف مراد
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ -	د. عقبة عبد اللاوي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	د. عيمر عبد الحفيظ
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د. بن واضح الهاشمي

السنة الجامعية: 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

كلمة شكر

تسجد الباحثة شكرا و عرفانا بعظيم فضله وكرمه، الذي أنعم
عليها الصبر، ومنحها القدرة والعزيمة، ويسرا لها كل السبل
لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

أستاذها الدكتور بوقرة رابح الذي تفضل بالاشراف على هذه
الدراسة، لما قدمه للباحثة من نصائح وإرشادات خلال فترة
الدراسة؛

إلى الاستاذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم إثراء
ومناقشة هذا العمل؛

أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
وأخص بالذكر مديرة المكتبة؛

إلى كل من قدم لي العون والمساعدة، إلى كل من ساهم
من بعيد أو قريب في إتمام هذا العمل؛

لهم مني جميعا كل الشكر والتقدير والامتنان

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من منحني رضاها... ويرتجف القلب لسماع صوتها... إلى أولى الناس بصحبتى... إلى أمي الحنون حفظها الله.

إلى مصدر فخري وعزتي... إلى سندي وعونى وقدوتي في الحياة... إلى من شقى لأجلي حتى أسير في طريق العلم والنجاح... إلى من يفيض قلبه حبا وعطاء... إلى أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من ترعرعت بينهم وعشت معهم تحت سقف واحد... زهور البيت وضيائه إخوتي الأغزاء: إلياس، زوليخة، سهيلة، بشرى، سناء، وفاء؛

إلى شخص زرع فيا حب العلم وطلبه... هو الذي قدم يد العون لي عندما احتجتها... إلى أستاذي بالمتوسط في مادة الرياضيات وهو قدوتي "بن بتيش المبروك"؛

إلى زوجي أطال الله في عمره ؛

إلى صديقة مشواري الجامعي..... أحمد ميلي سمية؛

إلى من علموني الأبجدية وغرسوا في نفسي حب العلم والمعرفة؛

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	تشكرات
	إهداء
أ - ح	فهرس المحتويات
د - ر	فهرس الجداول والأشكال
15 - 2	مقدمة
الفصل الأول: أهمية النظام والمعلومات في المنظمات	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الأسس النظرية للنظام
18	المطلب الأول: تعريف النظام
19	المطلب الثاني: مكونات النظام وخصائصه
19	أولاً: مكونات النظام
21	ثانياً: خصائص النظام
22	المطلب الثالث: أنواع النظام
25	المطلب الرابع: نظرية النظام
25	أولاً: النظرية الكلاسيكية
26	ثانياً: النظرية السلوكية
27	ثالثاً: نظرية النظم
29	المبحث الثاني: أهمية المعلومات في المنظمات
29	المطلب الأول: التطور التاريخي لعصر المعلومات
30	المطلب الثاني: تعريف المعلومات وخصائصها
30	أولاً: تعريف المعلومات
32	ثانياً: خصائص المعلومات
33	المطلب الثالث: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
34	أولاً: البيانات
37	ثانياً: المعرفة
39	ثالثاً: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
40	المطلب الرابع: أنواع المعلومات ومصادر الحصول عليها
40	أولاً: أنواع المعلومات
41	ثانياً: مصادر الحصول عليها

42	المبحث الثالث: دور المعلومات في المنظمات
43	المطلب الأول: قيمة وجود المعلومات
43	أولاً: جودة المعلومات
45	ثانياً: قيمة المعلومات
45	المطلب الثاني: دور المعلومات في إتخاذ القرار
46	أولاً: مفهوم إتخاذ القرار
46	ثانياً: مراحل اتخاذ القرار
48	ثالثاً: أنواع القرارات
50	رابعاً: المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات
52	المطلب الثالث: دور المعلومات في الوظائف الأخرى للمنظمة
53	المطلب الرابع: أمن وسرية المعلومات
53	أولاً: أمن المعلومات
54	ثانياً: سرية المعلومات
56	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية، وظائف ومصادر تصميم نظم المعلومات	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات
59	المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات وأهميتها
59	أولاً: تعريف نظم المعلومات
60	ثانياً: أهمية نظم المعلومات
62	المطلب الثاني: أسباب نشوء نظم المعلومات
62	أولاً: المشكلة الإدارية
62	ثانياً: تقسيم العمل
62	ثالثاً: التقدم العلمي والفني
62	رابعاً: المنافسة الدولية والمحلية
62	خامساً: العرض
62	المطلب الثالث: أنواع وموارد نظم المعلومات
63	أولاً: أنواع نظم المعلومات
68	ثانياً: موارد نظم المعلومات
71	المبحث الثاني: وظائف، ومصادر تصميم نظم المعلومات

71	المطلب الأول: وظائف وأهداف نظم المعلومات
71	أولاً: وظائف نظم المعلومات
75	ثانياً: أهداف نظم المعلومات
75	المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات
76	المطلب الثالث: مصادر تصميم نظم المعلومات
77	أولاً: المجموعات التنظيمية
77	ثانياً: المجموعات الفنية
77	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه نظم المعلومات
79	المبحث الثالث: عملية تطوير نظم المعلومات
79	المطلب الأول: دورة حياة نظم المعلومات
80	أولاً: مرحلة تحليل النظم
81	ثانياً: مرحلة تصميم النظام
84	ثالثاً: مرحلة تنفيذ النظام
87	رابعاً: مرحلة إدامة النظام
88	المطلب الثاني: أمن ورقابة نظم المعلومات
88	أولاً: الرقابة على نظم المعلومات
89	ثانياً: أمن المعلومات
90	المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات
90	أولاً: محددات نجاح نظام المعلومات
91	ثانياً: محددات فشل نظام المعلومات
92	المبحث الرابع: نظم معلومات الموارد البشرية
92	المطلب الأول: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية
94	المطلب الثاني: مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية
95	المطلب الثالث: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية
96	المطلب الرابع: تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية
96	أولاً: تطبيقات التوظيف
97	ثانياً: تطبيقات الموارد البشرية
98	ثالثاً: تطبيقات إدارة الأداء
98	رابعاً: تطبيقات التدريب والتطوير المهني
100	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تقييم أداء الموظفين	

102	تمهيد
103	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء
103	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء
103	أولاً: الاتجاه الاجتماعي السياسي
103	ثانياً: الاتجاه الفكري المتطور
104	ثالثاً: اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات
106	المطلب الثاني: مفهوم الأداء
106	أولاً: تعريف الأداء
108	ثانياً: الأداء بين الفعالية والكفاءة
111	المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
111	أولاً: أنواع (تصنيفات) الأداء
112	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء
116	المطلب الرابع: كيفية تحسين أداء الموظفين
116	أولاً: مفهوم تحسين الأداء
116	ثانياً: كيفية تنمية وتحسين الأداء
117	ثالثاً: تدخلات تحسين الأداء
119	رابعاً: نماذج تحسين الأداء
119	1- النموذج الفكري لتحسين الأداء
121	2- نموذج عملية تحسين الأداء
122	3- نموذج مستويات الاداء الثلاثة
122	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
122	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
123	أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
126	ثانياً: أهمية تقييم أداء الموظفين
127	ثالثاً: مقومات الأداء الجيد
129	المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء الوظيفي
129	أولاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
130	ثانياً: خطوات تقييم الأداء الوظيفي
132	ثالثاً: الغرض من تقييم الأداء
133	رابعاً: توقيت إجراء تقييم الأداء
134	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

135	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي
136	أولاً: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموظفين
139	ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموظفين
144	المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وطرق معالجتها
145	المطلب الأول: الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء الوظيفي
147	المطلب الثاني: المشكلات والأخطاء الناجمة عن تقييم الأداء الوظيفي
147	أولاً: المشكلات والأخطاء المتعلقة بمعد التقرير
149	ثانياً: المشكلات والأخطاء المتعلقة بنظام التقييم
149	ثالثاً: المشكلات والأخطاء المتعلقة بإدارة نظام التقييم
150	المطلب الثالث: طرق علاج مشاكل تقييم أداء الموظفين
150	أولاً: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء الوظيفي
151	ثانياً: الحلول للمشاكل الأدائية
154	المطلب الرابع: دور نظم المعلومات على أداء الموظفين
155	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية	
157	تمهيد
158	المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة
158	المطلب الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
158	أولاً: تقديم عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
161	ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية
162	المطلب الثاني: لمحة عامة عن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA
162	أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري CPA
163	ثانياً: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA
164	المطلب الثالث: لمحة عامة عن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
164	أولاً: لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
166	ثانياً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
167	المطلب الرابع: لمحة عامة عن بنك الخارجي الجزائري BEA
167	أولاً: نشأة بنك الخارجي الجزائري
169	ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري
169	المطلب الخامس: لمحة عامة عن البنك الوطني الجزائري BNA
170	أولاً: وظائف البنك

170	ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك
172	المطلب السادس: لمحة عامة عن بنك التنمية المحلية
172	اولا: نشأة بنك التنمية المحلية
172	ثانيا: ف بنك التنمية المحلية
173	ثالثا: اهداف بنك التنمية المحلية
174	رابعا: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية
175	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
175	المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات
177	المطلب الثاني: منهج الدراسة
177	1- المصادر الأولية
177	2- المصادر الثانوية
177	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
178	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة
178	1- ثبات الاستبيان
180	2- صدق الاستبيان
181	3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحاور
185	4- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
186	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
187	المطلب الأول: تحليل محور نظم المعلومات في البنك
191	المطلب الثاني: تحليل محور تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على أرض الواقع
191	أولا: تحليل نتائج المجال الأول من المحور الثاني
194	ثانيا: تحليل نتائج المجال الثاني من المحور الثاني
197	ثالثا: تحليل نتائج المجال الثالث من المحور الثاني
200	المطلب الثالث: تحليل محور توفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات
204	المطلب الرابع: تحليل محور تأثير نظام المعلومات المستعمل على أداء الموظفين
208	المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
208	المطلب الأول: إختبار فرضية المحور الثاني
209	أولا: إختبار فرضية المجال الأول من المحور الثاني
209	ثانيا: إختبار فرضية المجال الثاني من المحور الثاني

210	ثالثا: اختبار فرضية المجال الثالث من المحور الثاني
211	المطلب الثاني: إختبار فرضية المحور الثالث
212	المطلب الثالث: إختبار فرضية المحور الرابع
214	خلاصة الفصل
216-219	الخاتمة
216	أولا: نتائج الجزء النظري
217	ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي
219	ثالثا: أفاق الدراسة
229 - 221	قائمة المراجع
278 - 231	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
04	العلاقة بين متغيرات الدراسة	01
21	مكونات النظام	02
23	عناصر النظام المغلق	03
24	عناصر النظام المفتوح	04
40	علاقة البيانات بالمعلومة والمعرفة	05
51	المعلومات والمستويات الإدارية	06
65	نظم المعلومات التسويقية	07
66	نظم معلومات الإنتاج	08
67	نظم معلومات الموارد البشرية	09
70	موارد نظم المعلومات	10
74	الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات	11
79	مراحل تطوير نظم المعلومات	12
83	التصميم المنطقي	13
87	استراتيجيات التحول الى نظام معلومات جديد	14
90	العناصر الرئيسية لنظام أمن المعلومات	15
110	مصفوفة الفاعلية والكفاءة	16
120	النموذج الفكري لتحسين الأداء	17
125	آلية تقييم أداء الموظف في المؤسسة	18
132	دورة عملية تقييم الأداء	19
134	نموذج يبين معايير تقييم الأداء	20
137	طريقة التدرج البياني	21
153	إجراءات لمعالجة القدرات والدافعية	22
161	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية	23
163	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA	24
166	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	25
169	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	26
171	الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري	27
174	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	28

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفروق الأساسية بين المعلومات والبيانات	37
02	نوع القائد في المنظمات	114
03	المقارنة بين طريقة الأداء بالأهداف والطرق التقليدية	141
04	خصائص الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين	144
05	يبين عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور من محاورها من مجموع فقرات الاستبيان	176
06	درجات مقياس ليكرت الخماسي	176
07	يوضح عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	178
08	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	179
09	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	180
10	الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول	181
11	الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني	182
12	الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث	183
13	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	184
14	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	185
15	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	186
16	منذ متى يستخدم نظام المعلومات في البنك	187
17	البنك يقوم بتحديث النظام كل	187
18	هل يوجد قسم خاص بنظم المعلومات	188
19	هل يوجد متخصصين بنظم المعلومات	188
20	النظام المستعمل بالبنك	189
21	القيام بالدورات التدريبية حول النظام المستعمل	189
22	كم عدد تلك الدورات التدريبية	190
23	هل تأثير الدورة ناتج من	190
24	يوضح نتائج المجال الأول من المحور الثاني	192
25	يوضح نتائج تحليل المجال الثاني من المحور الثاني	194
26	يوضح نتائج المجال الثالث المتعلق بالمستلزمات التنظيمية	197
27	يوضح نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بالرضا الوظيفي	200

204	يوضح نتائج المحور الرابع المتعلق بعملية تأثير نظم المعلومات على أداء الموظف	28
209	يوضح نتائج اختبار فرضية المجال الأول من المحور الثاني	29
210	يوضح نتائج اختبار فرضية المجال الثاني من المحور الثاني	30
211	يوضح نتائج اختبار فرضية المجال الثالث من المحور الثاني	31
212	يوضح نتائج اختبار فرضية المحور الثالث	32
213	يوضح نتائج اختبار فرضية المحور الرابع	33

مقدمة

تعد نظم المعلومات العصب الأساسي في أي منظمة والتي تربط النشاطات الإدارية ببعضها، حيث أصبح يتطلب من المنظمات على إختلاف أنواعها واحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل، الذي يساعد المنظمات في إدارة حركات البيانات والعمل على تحليلها وتوصيلها الى الإدارة العليا، كما أن لنظم المعلومات دور كبير في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة لما تمتاز به من سرعة في توفير المعلومات المطلوبة. وتتطلع المنظمات التي تطبق نظم المعلومات بتحقيق الأداء الافضل وأصبحت الكثير من المؤسسات تستخدم أحدث التقنيات في مجال النظم المحوسبة القائمة على مبادئ الحداثة والتطور بما يوافق متطلبات العمل لبلوغ الاهداف المرجوة.

حيث تعيد نظم المعلومات تشكيل قواعد العمل في المنظمات فلا يوجد جانب من جوانب العمل لم يتأثر بالتكنولوجيا والمعلومات، لذا فقد أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح أي منظمة، كذلك في عملية مساندة اتخاذ القرارات، وقد اتجهت بعض المنظمات حديثا إلى تطبيق نظم المعلومات تختلف عن أنظمة المعلومات الإدارية القديمة، وذلك لأنها مبنية على الحاسب الآلي الذي تم تصميمه بغرض تحسين الخدمة وزيادة الفاعلية من خلال دعم متخذي القرار ووضعي السياسات، وتطبيق هذه النظم في مجالات التخطيط طويل الأجل.

تعتبر البنوك من المنظمات التي تعمل على تحسين أدائها وخدماتها المقدمة وتنمية رؤى مستقبلية واضحة بخصوص العمليات المقدمة فيها وانطلاقا من ذلك تعمل على إدخال تقنيات حديثة تطور نوعية الخدمة المقدمة فيها، لذا تحتاج هذه البنوك إلى بيانات ومعلومات ومعارف ملائمة ودقيقة لصياغة الأهداف، وصناعة القرارات وتحتاج إلى نظام إداري مناسب لتنفيذ تلك القرارات، ولضمان تنفيذ البرامج والخطط التي تضمن توفير معلومة للجميع ، ومنه تحقيق الجودة المطلوبة مع استخدام امثل للموارد المالية والبشرية المتاحة.

ونظرا لأهمية نظم المعلومات وتأثيرها الكبير على القرار المتخذ من قبل المديرين وكذلك تطوير الأداء فقد جاءت هذه الدراسة لتبين اثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية.

1- الإشكالية: نظرا للتطور المستمر والسريع في تقنية الأنظمة المستعملة لاتخاذ القرارات ودعمها وتحسين الأداء المقدم من خلال القرارات التي تم اتخاذها يحاول هذا البحث الإجابة على التساؤل الجوهري التالي:

- ما أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية؟

ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيسي الأسئلة التالية:

- هل تتوفر لدى البنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع؟

- ما مدى توفر الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن تقييم أداهم عند استخدام نظم المعلومات في أداء عملهم؟

- ما مدى تأثير نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين؟

2- فرضيات الدراسة: على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث وأملا في تحقيق أهداف البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي يسعى الباحث لاختبارها وهي على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية وبين واقع تطبيق النظم في البنك محل الدراسة.

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المستلزمات البشرية وبين واقع تطبيق النظم في البنك محل الدراسة.

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المستلزمات البرمجية وبين واقع تطبيق النظم في البنك محل الدراسة.

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المستلزمات التنظيمية وبين واقع تطبيق النظم في البنك محل الدراسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الرضا الوظيفي للموظفين وبين تقييم أداهم عند استخدام نظم المعلومات.

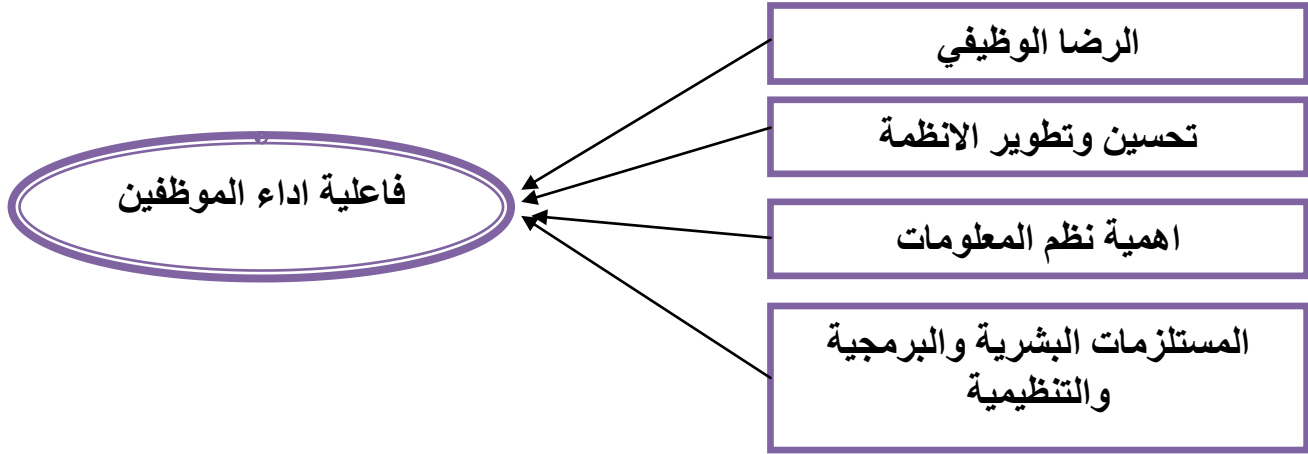
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين نظام المعلومات المستعمل في البنوك محل الدراسة وبين أداء الموظفين.

3- متغيرات الدراسة: اعتمد البحث على متغيرين للدراسة يتمثلان في:

- **المتغير المستقل:** هو نظم المعلومات (اهميتها، المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية، تحسين وتطوير الانظمة، الرضا الوظيفي).

- **المتغير التابع:** فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية.

الشكل رقم (01): العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

4 - أهمية الدراسة: تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته وما لها من دور بارز في فهم التحديات والفرص التي تواجهها البنوك محل الدراسة في ظل بيئة متغيرة والتي يمكن تحديدها كالتالي:

- الربط بين مفهومين هامين والمتمثلين في نظام المعلومات وفاعلية الأداء لمعرفة المتغيرات التي تطرأ على البنوك محل الدراسة وكيفية انعكاسها عليها.

- الوصول إلى واقع تطبيق نظم المعلومات في قطاع البنوك، حيث لاحظت الباحثة أن هناك ندرة في دراسة مثل هذه الدراسات في هذا القطاع.

- بيان المعوقات التي تواجه تطبيق نظم المعلومات في قطاع البنوك مما يسهل عملية وضع الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب.

- يعتبر هذا البحث مساهمة عملية في بناء الإطار النظري لإشكالية تطبيق نظم المعلومات في البنوك وتحليل مدى أهميته لتنفيذ اتخاذ القرار وتوصيل خدمات أكثر فاعلية.

- كما لهذه الدراسة أهمية كبيرة في اعتقاد الباحثة من حيث التوصل إلى العديد من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة للاستمرار في تعزيز نقاط القوة من تطبيق هذا النظام ومعالجة العثرات التي قد تعيق تطبيقه.

5- أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل نظم المعلومات، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمين الاتجاه الجديد في هذا الموضوع.

- محاولة لاكتشاف بعض أنظمة المعلومات ذات الصلة بتحسين أداء الموظفين في البنوك الجزائرية.

- توضيح أن نظم المعلومات أصبحت ضرورية وهذه الضرورة تتبع من الظروف المتغيرة التي شهدتها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة المتوقعة خلال السنوات القادمة من جانب البنوك الأخرى.

- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد الإدارة في البنوك الجزائرية باتخاذ قرارات صائبة وذلك باستعمال نظم المعلومات لقياس فاعلية أداء الموظفين فيه.

- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير أنظمة المعلومات والارتقاء بجودتها ودعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

- لفت انتباه الباحثين الأكاديميين والممارسين إلى ضرورة الاهتمام بالبحث في مجال تطوير استعمال نظم المعلومات والاهتمام بها، وكل المفاهيم المرتبطة بتحقيق أداء فعال بالبنوك التجارية.

6- مبررات اختيار الموضوع: السبب الرئيسي الذي يدفع إلى دراسة هذا الموضوع هو ما للمعلومات من أهمية و مكانة التي تمس واقع و محيط المؤسسات المالية و يمكن أن نوجز هذه الأسباب فيما يلي:

- قناعتنا الخاصة بنظم المعلومات وتسهيلاتهما في الإدارة لاتخاذ قرارات هادفة وفعالة، الأمر الذي شجعنا على مواصلة البحث والاهتمام بحقل نظم المعلومات في البنوك.

- إبراز دور نظم المعلومات في عملية تطوير أداء الموظفين في البنوك محل الدراسة.

- معرفة ما إذا كان هناك أمن و رقابة على المعلومات المستخدمة في البنوك محل الدراسة.

- أهمية الإعلام للإداريين لترشيد قراراتهم و مدى تطبيقه في البنوك محل الدراسة.

7- حدود الدراسة: وقد تمت الدراسة وفق الإطار التالي:

- الإطار الزمني: خلال الفترة الزمنية 2015-2016

- الإطار المكاني: وقع الاختيار على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية العمومية (BNA

(BDL, BEA, BADR, CPA, CNEP

8- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد شمل تحليل الأدبيات التي عالجت الموضوع وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية لإثراء البحث بالإسهامات العلمية التي تناولت الموضوع بصورة مباشرة وغير مباشرة. أما على الصعيد الميداني التحليلي، فقد تم اجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الاحصائية المناسبة لمعالجتها، وكان اعتماد الدراسة على الاستبيان المخصص لها.

9- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية العمومية الجزائرية المتمثلة في (BNA, BDL, BEA, BADR, CPA, CNEP).

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تمثلت في عدد من الموظفين في البنوك محل الدراسة، حيث تم توزيع استبيان عليهم بالأسلوب المباشر وقد تم توزيع 97 استمارة استبيان وبعد تفحصها تم استبعاد 21 استمارات استبيان لعدم اكتمال البيانات فيها، وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم تفرغها 76 استمارة استبيان، أي ما نسبته 78,35% من مجموع الاستبيانات الموزعة.

10- الدراسات السابقة:

- باللغة العربية:

1- دراسة ل: الوافي الطيب بعنوان "نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات"⁽¹⁾

جاءت هذه الدراسة لتحليل اثر نظام المعلومات على وظيفة اتخاذ القرارات، حيث ربط من خلال دراسته عملية اتخاذ القرارات بالمعلومة المتحصل عليها.

وتوصلت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي لعدة نتائج نوردتها فيما يلي:

- تعمل نظم المعلومات على زيادة إمكانيات المؤسسة الاقتصادية في التعامل مع البيانات والمعلومات التي تستخدمها لأجل تدعيم عمليات صنع القرار بها.
- نظم المعلومات تحقق التواصل بين مراكز صنع القرار المختلفة في المؤسسة بتبادل المعلومات فيما بينها.
- الحاجة إلى إيجاد ايطار لتوجيه تطبيقات الحاسوب صوب اتخاذ القرارات الإدارية جعل من نظام دعم القرار حجر الزاوية في نظم المعلومات والإدارة بشكل عام.

(1) الوافي الطيب: نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات (دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة تبسة، الجزائر، 2010، ص ص 109-129.

- أثبتت الدراسة أن نظم المعلومات في مجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري لا تعد بتلك الدرجة من الأهمية في إيصال المعرفة وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته. هذا رغم أن نظم المعلومات تمثل شئ مهم بالنسبة لمتخذ القرار في المجمع، وعليه فقد تم تدارك أن القيام بعملية صنع القرار دون الارتكاز على المعلومات والتحقق من مصداقيتها يفقد متخذ القرار من اتخاذ القرار بشكل صحيح.
- 2- دراسة ل: عبد الرزاق قاسم واحمد العلي بعنوان "أثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سوريا"⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تقانة المعلومات في تطوير العمل في المصارف الحكومية في سوريا. وكان ذلك من خلال اختبار العلاقة بين استخدام تقانة المعلومات وفعالية نظم العمليات في المصارف العامة. وهل يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة أن تلبي متطلبات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ومدى قدرة النظم والتعليمات السائدة على تحقيق الفعالية لتكنولوجيا المعلومات المتبلورة في تبسيط إجراءات العمل وتسييرها.

وبعد ما تم اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن تقانة المعلومات تساهم في زيادة مرونة العمليات المصرفية، كما أنها تساهم في تسريع عمليات الانجاز العمليات المصرفية. وتساهم كذلك في التقليل من الأخطاء المرتكبة.
- تساهم تقانة المعلومات في جعل العمل المصرفي أكثر سهولة، وتقديم خدمات جديدة للعملاء.
- ليس هناك عوائق وتحديات تواجه بناء نظم المعلومات فعالة ومتطورة في المصارف العامة في سوريا.
- هناك توافق بين نظم المعلومات المصرفية المستخدمة وفي المصارف العامة في سوريا والتطورات على الصعيد المحلي والعالمي.

(1) - عبد الرزاق قاسم واحمد العلي: أثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سوريا، عن مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، عام 2012، ص 301-326.

3- دراسة بعنوان: "نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع"⁽¹⁾ (دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية) لـ فايز جمعة و نازم محمود ملكاوي.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة الى التعرف على تاثير نظم المعلومات بانواعها المختلفة في مستويات الابداع في شركات التأمين الاردنية المسجلة في بورصة عمان، حيث تم تقسيم الدراسة الى جانبين الجانب الاول وهو خاص بالاطر النظرية فتم فيه تعريف نظم المعلومات والتطرق الى اهميتها في المنظمات والاسباب التي جعلت المنظمات تلجأ الى نظم المعلومات عند تنفيذ استراتيجياتها ومن ثم التعرف الى انواع نظم المعلومات العديدة والمتعددة.

وبعد تحليل الاستبيان بمجموعة من الادوات الاحصائية تم التوصل الى النتائج التالية.

- تبين ان نظم المعلومات بانواعها المختلفة تؤثر بشكل مباشر في الابداع على المستوى الفردي.
- تبين ان نظم المعلومات بانواعها مختلفة تؤثر بشكل مباشر في الابداع على مستوى الجماعات.
- تبين ان نظم المعلومات بانواعها مختلفة تؤثر بشكل مباشر في الابداع على مستوى المنظمة.
- تبين ان نظم المعلومات بانواعها مختلفة تؤثر بشكل في مستويات الابداع على جميعها في شركات التأمين الاردنية.

4- دراسة بعنوان "البيئة المصرفية واثرها على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية (دراسة تحليلية على المصارف التجارية في الاردن)"⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الخصائص والمتغيرات والعوامل التي تشكل مجموعها البيئة المصرفية وقياس مدى تأثيرها على مستوى كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الاردنية. وذلك في ضوء التحديد السليم لطبيعة نظم المعلومات المحاسبية في المصارف وتوضيح مفاهيم الكفاءة والفاعلية باعتبارهما من المؤشرات القياسية لتقييم نظم المعلومات المحاسبية وقد توصلت الدراسة الى:

- على الادارة في المصارف التجارية ان تظهر اهتماما ودعما كافيين لجميع الخصائص الواجب توافرها في نظم المعلومات المحاسبية.

(1) - فايز جمعة و نازم محمود ملكاوي: نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية)،

عن مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص ص 257- 279.

(2) - خالد امين عبد الله و خالد قطاني: البيئة المصرفية واثرها على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية (دراسة تحليلية على المصارف التجارية في الاردن)، عن المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص ص 1- 19.

- نظرا لتأثر نظم المعلومات المحاسبية في البيئة المصرفية بالعوامل التشريعية والقانونية فان توافق هذه النظم مع القوانين النظامية والتشريعات المهنية والسياسية الادارية يعتبر متطلبا اساسيا يجب مراعاته والاهتمام به عند بناء وتصميم نظم المعلومات لضمان تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.
- تدل نتائج الدراسة الى تاثر نظم المعلومات المحاسبية المصرفية بحالة عدم الاستقرار التشريعي وتذبذب الوضع الاقتصادي وتباين السوق المصرفية وشدة المنافسة مما يستدعي على الادارة العمل على تحسين قدراتها التنبؤية باستخدام الادوات والاساليب الاحصائية والكمية.
- على مصممي النظم الحصول على درجة عالية من الفهم والادراك للعوامل التنظيمية الخاصة بالمصرف ودراسة الهيكل التنظيمي لمعرفة خطوط السلطة وخطوط الاتصال بين اجزاء النظام المختلفة.
- 5- دراسة اعدت لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان " نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" (دراسة مقارنة)⁽¹⁾.

قامت هذه الدراسة على عدة اهداف منها اظهار اهمية المحاسبة التحليلية كنظام يسمح للمسيرين بكشف نقاط الضعف ونقاط القوة ويساعدهم على اتخاذ القرار، وليس مجرد طريقة لحساب التكاليف، وتهدف الدراسة كذلك الى الاطلاع على الطرق الجديدة في ميدان المحاسبة التحليلية والكشف عن الهدف منها في تحسين التسيير واتخاذ القرار. وتوصلت الباحثة بعد الدراسة التي قامت بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى النتائج التالية:

- أن التنظيم هو اساس نجاح اي مؤسسة اقتصادية وأن الوظائف التي تحتويها لا يمكن أن تعطي معلومات مفيدة.
- ان نظام المحاسبة التحليلية لا يمكن لوحده ان يوفر معلومات الكافية للمسيرين اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة
- يحتاج نظام المحاسبة التحليلية الى ان يبني على اساس تسمح بتحقيق مبادئه الاساسية المتمثلة في المدخلات، المعالجة، المخرجات، كما تسمح له بالتاقلم مع كل التحولات التي قد تفرض على المؤسسة بالمنافسة.

(1)- درحمن هلال: نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه، عن كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، دفعة 2004-2005.

6- دراسة بعنوان: "أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية"⁽¹⁾ لفیصل عبد وقاسم أحمد حنظل.

جاءت هذه الدراسة الى تحليل أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات في الدائرة الضريبية في بغداد (الهيئة العامة للضرائب) وذلك من خلال توضيح أهمية المعلومات والنظام وقدرته على تجميع البيانات ومعالجتها وتحويلها الى معلومات ملائمة لصنع القرارات السليمة.

وبعد تحليل الاستبيان ببرنامج SPSS ومجموعة من الادوات الاحصائية الاخرى تم التوصل الى:

- أن هناك علاقة معنوية بين جميع البيانات حول متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وفاعلية عملية صنع القرارات.

- وجود علاقة معنوية بين عمليات نظام المعلومات من خلال معالجة وتحديث وخرن واسترجاع المعلومات وفاعلية عملية صنع القرارات.

- وجود علاقة معنوية بين مخرجات نظام المعلومات من حيث خصائص المعلومات المتداولة (الدقة، الكلفة، الشمولية، الكمية، التوقيت، المرونة)، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات.

7- دراسة بعنوان: "جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في ادارة الأزمات"⁽²⁾ (دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية)، من اعداد أحمد مؤيد عطية الجبالي.

قامت هذه الدراسة على الأثار التي تركتها الأزمة العالمية في مختلف القطاعات والأنشطة بدرجات متفاوتة من حيث حدة التأثير، وخصوصا في مجال عمل المصارف. إلا أن ما تمتلكه المصارف من قدرات في مجال تقانة المعلومات استطاعت من خلالها أن توفر معلومات تتمتع بجودة عالية، خففت من حدة تأثير الأزمة، على هذا المنطلق جاءت أهمية البحث التي تركز على جودة نظم المعلومات المصرفية من خلال الوقوف على المداخل الفكرية التي انطلق فيها من أجل تحديد مفهوم الجودة في نظم المعلومات المصرفية.

وبعد جمع الاستبيانات التي تم الاجابة عليها وتحليلها وفق برنامج SPSS واختبار صحة الفرضيات تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

(1)- فيصل عبد وقاسم أحمد حنظل: أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، عن مجلة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، عن جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 13، لسنة 2009، ص ص80-98.

(2)- أحمد مؤيد عطية الجبالي : جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في ادارة الأزمات (دراسة ميدانية في عينة من

المصارف العراقية)، الصادرة عن مجلة تنمية الرافدين، عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، العدد 104، المجلد

33، عام 2011، ص ص 133-151.

- إن جودة نظم المعلومات تكمل في خصائص التي يتم من خلالها تقديم المعلومات للمستخدمين.
- إن جودة نظم المعلومات تلعب دورا مهما في تقديم المعلومات التي يستند اليها المدراء في ادارة ازماتهم.
- 8- دراسة بعنوان: "استخدام نظم المعلومات الادارية MIS في إتخاذ القرارات الإدارية⁽¹⁾ (دراسة القطاع المصرفي العراقي الخاص)", من اعداد الدكتور محمد جبار الشمري و علي رزاق العابدي.
- اهتمت الدراسة بتحديد اثر استخدام نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات الادارية في القطاع المصرفي العراقي الخاص وتهدف الى التعرف على واقع نظام المعلومات الادارية في المصارف عينة الدراسة والى معرفة مدى ملائمة المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الادارية لاحتياجات المستخدمين من النظام، وتهدف كذلك الى معرفة مدى كفاءة الاجهزة المستخدمة في نظم المعلومات الادارية.
- وكانت متغيرات الدراسة المستقلة تمثلت في مكونات نظم المعلومات الادارية (ملائمة المعلومات، الاجهزة المستخدمة، الافراد العاملين) أما المتغير التابع فهو فاعلية القرارات
- أما عن أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة وتم تحليله ببرنامج SPSS وبعد القيام بالتحليل اللازم واختبار صحة الفرضيات توصل الباحث الى:
- نسبة المؤشر العام لمدى ملائمة المعلومات المستخدمة في نظام المعلومات بلغت 51%.
- تبين أن المصارف تطبق مؤشر ملاءمة المعلومات بالدرجة الاولى بإعتباره من المدخلات الرئيسية للنظام، ثم يلي كذلك كفاءة العاملين واخيرا كفاءة الأجهزة.
- كشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي ضعيف بين ملاءمة المعلومات المستخدمة في النظام وعملية إتخاذ القرارات.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط طردي ضعيف بين كفاءة الاجهزة المستخدمة في النظام وعملية إتخاذ القرارات.
- اظهرت النتائج كذلك أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين كفاءة العاملين المستخدمة في النظام وعملية إتخاذ القرارات.

(1)- محمد جبار الشمري و علي رزاق العابدي: استخدام نظم المعلومات الادارية MIS في إتخاذ القرارات الإدارية (دراسة القطاع المصرفي العراقي الخاص)، الصادرة عن مجلة دراسات إدارية عن جامعة البصرة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد الأول، العدد 02، عام 2006، ص ص 87 - 116.

9- دراسة بعنوان: "تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري"⁽¹⁾، من إعداد عبد الرزاق حبار.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة عن دراسة تطور مؤشرات الأداء ومسار مشاريع الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري لاقتراح منهج إصلاحي كفيل بالرفع من مستويات الأداء المصرفي.

ولمعالجة مشكلة الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري من خلال التطرق الى الملامح الرئيسية للقطاع المصرفي والتطورات في الودائع والائتمان المصرفي للفترة 2005 الى 2009، وبعدها تناول الباحث الهيكل الحالي للقطاع المصرفي الجزائري وتحليل أداء وسلامة البنوك التجارية والجهود المبذولة لإصلاح القطاع المصرفي الجزائري.

وتمكن الباحث من خلال معالجة الموضوع من رصد مجموعة من النتائج الأساسية نورد أهمها فيمايلي:

- سجل أداء القطاع المصرفي الجزائري نتائج متباينة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة فرغم أن الأولى لا تزال تهيمن على غالبية هياكل القطاع المصرفي من حيث حجم الودائع والقروض والاصول الرأسمالية إلا أن البنوك الخاصة تتفوق على نظيراتها العمومية في مؤشرات كفاية راس المال وهوامش الوساطة والربح.

- ساهمت عمليات الإصلاح التي شهدها القطاع المصرفي الجزائري في تحسن أداء البنوك والمؤسسات المالية الناشطة.

- عملية إصلاح القطاع المصرفي في منهج عام لا بد من إتخاذه ولكن مضمونه ومنهجه يختلف من بلد لآخر ومن ظرف لآخر.

(1) - عبد الرزاق حبار: تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري، الصادرة عن مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 09، عام 2013، ص ص 54-62.

10- دراسة بعنوان: "أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي"⁽¹⁾ من اعداد الباحث أديب محمد حسن هزايمة، الصادرة عن مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95- عام 2013.

قامت هذه الدراسة على أساس التعرف على مدى إنخراط القطاع البنكي في تبني المدخل القائم على نظم المعلومات في مجال إدارة المورد البشري، ومدى تأثيره على أداء الأنشطة ذات العلاقة بهذا المورد. وجاء في محتوى هذه الدراسة العديد من النقاط أولها الدراسات السابقة باللغة العربية والاجنبية، ثانيها مفهوم المعلومات وأنظمة المعلومات، ثم تطرق في نفس العنصر الى أشكال أنظمة المعلومات ومكوناتها وتصنيفاتها وخصائصها وأخيرا أهميتها. ثالثا تطرق الى نظام معلومات الموارد البشرية من خلال مفاهيم واهداف هذا النظام وأهميته ومجال استخدامه. أما رابعا وأخيرا كان يخص الجانب التطبيقي الذي تم تطبيقه على جميع البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها 16 بنك، أما عينة الدراسة فقد كانت تخص مدير إدارة الموارد البشرية العاملين في هذه البنوك، حيث تم توزيع استبيان على هذه العينة وتم إسترجاعها كلها اي بنسبة 100%.

بعد ما قام الباحث بتحليل الاستبيان بالاستعانة بالاساليب الاحصائية وبرنامج SPSS فتوصل في الأخير إلى:

- أن مستوى توفير جميع مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة كان متوسط نسبيا.

- أن هناك مستوى متوسط من حيث تحقيق عملية ربط وتكامل بين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية.

- باللغة الأجنبية:

Role of Information Systems in Banks (An Empirical Study in the Indian 1- Context), A M. Rawani and M P. Gupta, Vikalpa, Vol 27, No 4, 2002, P69-P74.

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف إختلاف دور نظم المعلومات في صناعة العمل المصرفي، أي بين مجال البنوك العامة والخاصة الاجنبية المعتمدة بالهند وأشارت الدراسة إلى أن نظم المعلومات يلعب دورا دائما في مجال البنوك العامة ودورا استراتيجيا في مجال البنوك الخاصة الاجنبية توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

(1)- أديب محمد حسن هزايمة: أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي، الصادرة عن مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95- عام 2013.

- أن البنوك الخاصة الأجنبية العاملة بالهند حققت مكاسب إستراتيجية بإستعمال تكنولوجيا الإعلام، نجد بأن قطاع البنوك العاملة ولو أنه متأخر، قد أدرك أيضا أهمية وضرورة تكنولوجيا الإعلام.

- على البنوك العامة العمل على اكتشاف الأسباب المخفية وراء تبين دور معين لنظم المعلومات واكتشاف المسهلات والمعوقات من أجل إستعماله بفعالية ونجاح أكبر.

- Information Systems Continuance intention of Web-based applications 2 customers (The case of online banking), Banphot Vatanasombut and Others.

موضوع الدراسة كان هو استعمال الانترنت من قبل المؤسسات سمح بتقديم منتجاتها عبر تطبيقات شبكة الأنترنت، لكنها ضعفت قدرتهم على الاحتفاظ بالزبائن، خفضت من نتائج البحث. لهذا استخدمت المؤسسات نظريات من اجل الاحتفاظ بالزبائن قامت المؤسسات بتمديد نظرية الالتزام بالثقة، نموذج الإقرار بالتوقع، نظرية قبول التكنولوجيا من أجل تطوير نموذج نية استمرار نظم المعلومات بتطبيقات الزبائن القائمة على شبكات الأنترنت. توصلت الدراسة الى:

- أن الثقة هي أساس الاستمرار بنظم المعلومات.

- السلطة الممنوحة تؤثر على الإلتزام بالعلاقة في حين أن الأمن الملاحظ يؤثر على الثقة.

11- محل الدراسات السابقة من هذه الدراسة:

يتضح من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع نظم المعلومات وفاعلية الأداء أن هذه الدراسات تتفاوت في تناول هذا الموضوع، فبالرغم من تعدد البحوث والدراسات إلا أن نقصا في الدراسات التي اهتمت بموضوع هذه الدراسة، مع وجود إتفاق في الأسلوب المستخدم في البحث، وكانت أوجه الاختلاف والاتفاق كما يلي:

- معظم الدراسات تناولت بالبحث عن نظم المعلومات وعلاقتها مع صنع واتخاذ القرار.
- ركزت بعض الدراسات على نظم مساندة القرارات كنوع من أنواع نظم المعلومات والذي يؤدي إلى زيادة فاعليته.
- طبقت تلك الدراسات على القطاع العام أكثر منها في قطاع البنوك.
- اتفقت الدراسات مع موضوع بحثنا في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك توافقت في الأسلوب الذي تم جمع البيانات به وهو المقابلة والاستبيان.

بعد أن تعرضنا إلى أوجه الشبه والاختلاف بين موضوع البحث وبين الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسة تتميز في أنها تناولت نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية حيث لم تتعرض أي من تلك الدراسات لهذا الموضوع.

وبالرغم من اختلاف المتغيرات من دراسة لأخرى واختلاف البيئة التي أجريت عليها الدراسة فإن الأساس هو ما سنتوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج.

12- خطة البحث: ستتم معالجة هذا البحث في إطارين:

الإطار النظري:

الفصل الأول: سيكون فصل حول النظام والمعلومات في المنظمات

الفصل الثاني: سيكون حول نظم المعلومات أهميتها ووظائفها ومصادر تصميمها

الفصل الثالث: سيكون حول تقييم أداء الموظفين

الإطار التطبيقي: سيتم تخصيصه لدراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية حيث تم تصميم استمارة استبيان وسيتم توزيعها على الموظفين في هذه البنوك ومن ثم تحليل هذه الاستبيانات بمجموعة من البرامج الإحصائية، ثم الخروج بنتائج من خلال التحليل وتقديم التوصيات والاقتراحات الممكنة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للبيئة
والنظام البيئي

تمهيد:

إن أهمية النظام حقيقة معروفة جيدا، في أي منظمة وذلك للدور الذي يلعبه، حيث يساعد هذه المنظمات على البقاء والاستمرار في السوق والمنافسة وذلك لمواكبة التغيرات الخارجية التي تحدث.

وتعتمد المنظمات كذلك على توفير المعلومات لأنها عاملا أساسيا لمواكبة تلك التغيرات. حيث يجب أن تكون تلك المعلومات تمتاز بعدة خصائص منها (الدقة، الملائمة، الشمولية،...)، لأنها تستخدم في عمليات التخطيط والرقابة والتنظيم للمنظمة وتعمل كذلك على تدعيم عملية اتخاذ القرارات بها.

لذلك نجد أن المنظمات التي يكون لها موقع بسوق المنافسة أن تعتمد بالضرورة على النظام والمعلومات لانجاز أعمالها ومهامها وذلك بغية تحقيق أهدافها المسطرة.

سنوضح ما سبق من خلال هذا الفصل والذي تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: ماهية النظام.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن المعلومات.

المبحث الثالث: المعلومات ودورها في المنظمات.

المبحث الأول: الأسس النظرية للنظام

يقوم أسلوب النظام على فلسفة بنائية تتناسق بطريقة مثالية وفعالة مع الأنشطة والعمليات داخل أي نظام مما يساعد على دراسة وتحليل المشكلة المعقدة والمواقف المتداخلة والمتشابكة، ويهتم أسلوب النظم بدراسة المكونات الفردية للنظام والعلاقات بينها مع التركيز على دورها وسلوكها ككل وليس دورها ككيانات مستقلة، كما أن فاعلية وكفاءة هذه المكونات متجمعة كنظام تفوق مجموع الفاعلية والكفاءة الناتجة من كل مكون على حده.

المطلب الأول: تعريف النظام

هناك تعريفات كثيرة خاصة بالنظام نذكر البعض منها:

التعريف الأول: "هو مجموعة من العناصر المترابطة والمكونة من عنصرين أو أكثر مع وجود علاقة تربط بينها، وتتفاعل مع بعضها البعض بغرض تحقيق هدف مشترك".⁽¹⁾

التعريف الثاني: "هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام، بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج مخرجات مع التغذية الراجعة والرقابة".⁽²⁾

التعريف الثالث: "يعرف النظام بأنه وحدة مكونة من نظم فرعية متداخلة ومترابطة فيما بينها، وتهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف".⁽³⁾

التعريف الرابع: "النظام هو مجموعة من المكونات المتفاعلة ديناميكياً، تعمل معاً لتحقيق هدف معين".⁽⁴⁾

التعريف الخامس: "يعرف كذلك على أنه مجموعة من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو متبادلة الأداء لوظيفة معينة".⁽⁵⁾

(1) - علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: نظم دعم القرارات، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص24.

(2) - فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 02، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص11-12.

(3) - J.C. Raymond. and M.J. Riley: « MIS : Management Dimensions », San Francisco, 1993, P04.

(4) - Rabea Azzemou : « d'initiation aux techniques des managements », par (le Moicne J.L, « les systèmes d'information dans les organisations », paris, PUF. 1973). P04

(5) - بشار يزيد الوليد: نظم المعلومات الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2009، ص113.

التعريف السادس: " النظام مجموعة من العناصر التي عقدت معا لتسهيل تدفق المعلومات أو المواد أو الطاقة. مما يؤدي إلى نتائج معينة".⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جميع المنظمات البشرية (شركة، دولة، ...) ينظر إليها كنظام، وعليه وحسب ما نراه حول النظام فانه يتمثل في مجموعة من العناصر أو الوحدات المترابطة منطقيا مع بعضها عن طريق علاقات متبادلة تعمل معا لتحقيق سلسلة من الأهداف. ولتحقيق هذه الأهداف، يأخذ النظام في الاعتبار البيئة التي يعمل بها لأنها تمكنه من رؤية الأهداف رؤيا صحيحة. والتفاعل بين النظام وبيئته أمر ممكن من خلال تدفق المعلومات، وهذا يمكنه من تحليل العملية الخاصة به.

المطلب الثاني: مكونات النظام وخصائصه

يتكون النظام من مجموعة من المكونات والخصائص نوردتها فيما يلي:

أولاً: مكونات النظام: يتضمن النظام مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها لنتمكن من الحصول على معلومات دقيقة وملائمة وهي:

1- المدخلات: بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره أو مكوناته إذ لا بد من وجود موارد مادية أو بشرية التي تشكل المادة الخام لهذا التفاعل لذلك فان هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات لكونها تشكل نقطة البدء في عملية التفاعل في النظام ليتمكن من العمل لغرض تحقيق الهدف المطلوب منه.⁽²⁾

وتشمل المدخلات العديد من العناصر غير المتجانسة كالطاقة، المعلومات والآلات، بحيث تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين. كما أنها تمثل الوصف الأولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد، يتم معالجتها كمدخلات لتعطي معلومات على شكل مخرجات.⁽³⁾

(1)– Antoine Zimmermann : « **conception de systèmes d'information** », pole information, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint–Etienne, 2013, P03.

(2)– عثمان الكيلاني وآخرون: **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2003، ص44.

(3)– فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص20.

2- **العمليات (المعالجة):** هي مجموعة العمليات التي تجرى على البيانات المدخلة بغرض تحويلها إلى معلومات تقدم للمستفيد النهائي.⁽¹⁾

3- **المخرجات:** هي نواتج عمل النظام التي يتم نقلها إلى البيئة أو إلى النظام الكلي. وقد تكون عبارة عن سلعة أو خدمة أو معلومة.⁽²⁾ والمخرجات هي عبارة عن إجراء معالجة على مدخلات النظام في إطار المتغيرات المحيطة بالنظام وفقا لما هو مطلوب من النظام تحقيقه.⁽³⁾

4- **التغذية العكسية:** هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها أول بأول، إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.⁽⁴⁾

5- **الرقابة:** مجموعة الإجراءات والقواعد بهدف التحقق من أن تشغيل النظام وفق ما هو مخطط له عند تصميمه وأنه يحتوي على كافة الإجراءات الرقابية لضمان صحة المدخلات وعمليات المعالجة والمخرجات بهدف الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وفق المعايير المفترضة عند تصميمه.⁽⁵⁾

ويمكن تلخيص مكونات النظام في الشكل التالي:

(1) - نواف محمد عباس الرماحي: **تصميم نظم المعلومات المحاسبية وتحليلها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص37.

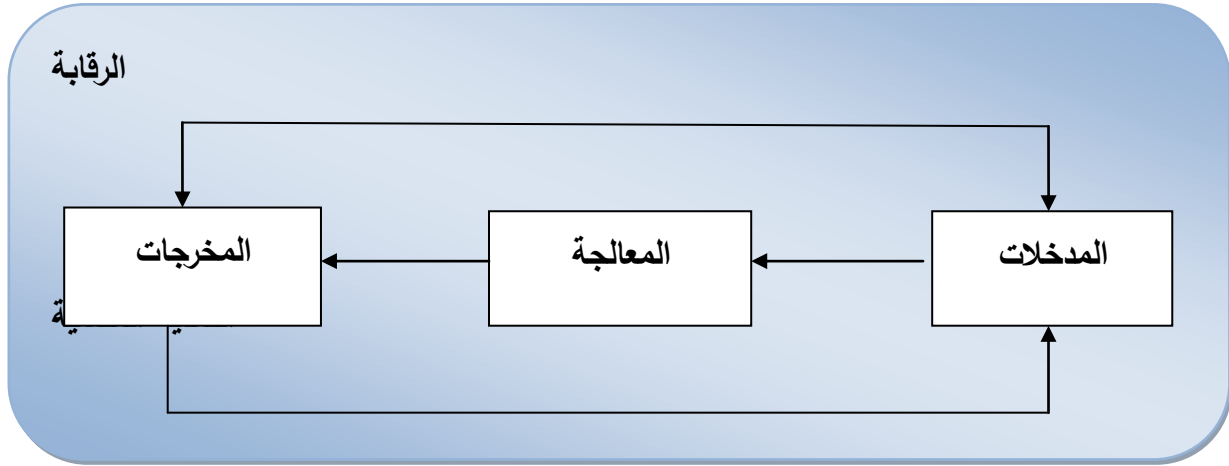
(2) - أحمد فوزي ملوخية: **نظم المعلومات الإدارية**، مركز الإسكندرية للكتاب، الازارطة، مصر، 2009، ص28.

(3) - عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص45.

(4) - مؤيد سعيد السالم: **نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)**، دار وائل للنشر، ط01، عمان، الأردن، 2000، ص37.

(5) - نواف محمد عباس الرماحي: مرجع سابق، ص37.

الشكل رقم (02): مكونات النظام



Source : johbson R.A and Rosenzweig F.E : **théorie conception et gestion des systèmes**,
edition, DONOD, Paris, 1987, P86.

من خلال الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أن أي منظمة يمكن تصنيفها بأنها أداة أو وسيلة يتم بموجبها تحويل الطاقة أو الموارد أو المدخلات من خلال الأنشطة الداخلية أو عملية التحويل للطاقة إلى منتجات أو إلى مخرجات.

ثانياً: خصائص النظام: بعد أن تعرفنا على مفهوم النظام ومكوناته يصبح من الأهمية التعرف على خصائص النظام وهي كالتالي:

- 1- يقوم النظام على فكرة التراكب، بمعنى انه يتكون من أنظمة فرعية تعمل بنفس الطريقة والعناصر. (1)
- 2- كل عنصر من عناصر النظام يمتاز بخصائص ذاتية مميزة عن الآخر إلى حد ما. (2)
- 3- قدرة النظام ككل تفوق مجموع قدرات الأجزاء المكونة له.
- 4- وجود لكل نظام مدخلات تكون على شكل مواد خام تعالج بإجراء بعض المعالجات تنتج على شكل مخرجات يمكن أن يستفاد منها في تصحيح الانحرافات عن طريق التغذية العكسية.
- 5- النظم لها دورة حياة أي أنها معرضة للفناء. ويتم الفناء بشكل تدريجي لذلك فان النظم تحتاج إلى محفزات لمقاومة حالة الفناء.

(1) - محمد حافظ حجازي: **دعم القرارات في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص180.

(2) - عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص46.

6- وجود علاقات ارتباطية بين هذه العناصر يساعد على إيجاد محاور تلتقي حولها هذه العلاقات.

لفهم اي نظام يتطلب بالضرورة معرفة الخصائص والمميزات التي يتمتع بها، حيث يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين او مجموعة من الاهداف يراد تحقيقها من خلاله ولتحقيق هذه الاهداف لا بد من توفر الموارد والوسائل والامكانيات وهي تتمثل في (الافراد، الاموال، التجهيزات والمعدات، وايضا المعلومات)، وأن تعمل هذه النظم وفق وجود مجموعة من القواعد والاجراءات للتحكم في سير عملها.

المطلب الثالث: أنواع النظام

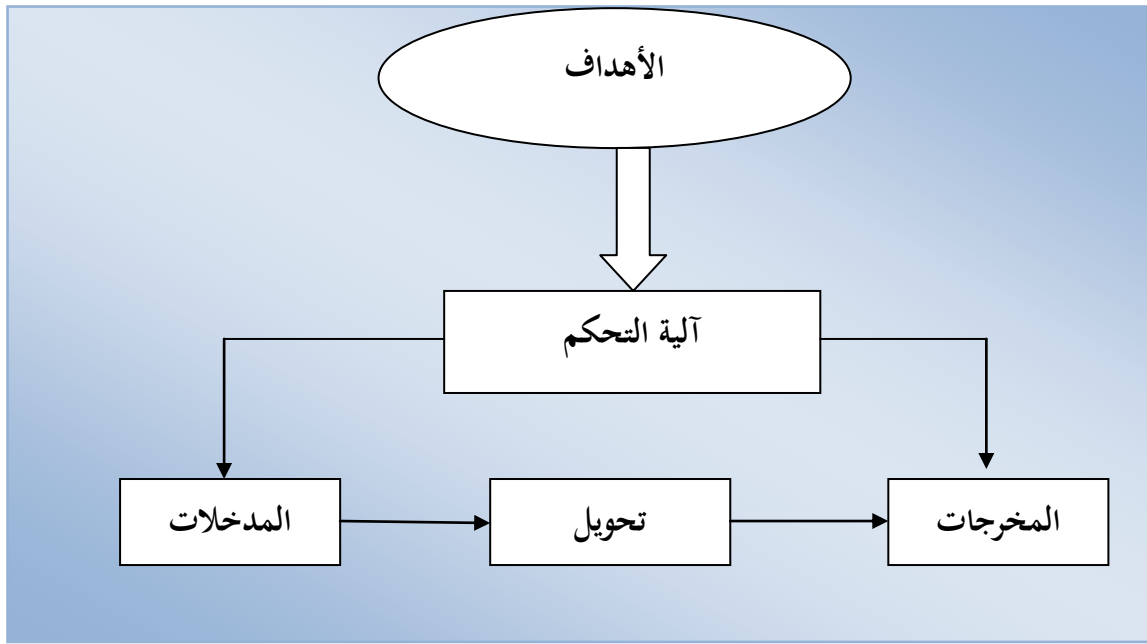
ليس هناك اتفاق بشأن أنواع الأنظمة الموجودة وتحديدًا بشكل واضح، لذلك يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وباستخدام الأغراض المنشودة من وراء الدراسة إلى:

أولاً: من حيث العلاقة المتبادلة بين النظام وعناصر البيئة الخارجية: يقسم النظام وفق هذا التصنيف إلى:

1- النظم المغلقة: هو الذي يصور النظام على انه شئ كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية، بمعنى أن النظام المغلق هو النظام الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي ولا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط، فهو النظام الذي يحتوي على ثلاثة عناصر هي: (الأهداف، آلية التحكم، التغذية العكسية).⁽¹⁾

(1) - مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص32.

الشكل رقم (03): عناصر النظام المغلق



المصدر: من إعداد الباحثة حسب المعلومات المقدمة أعلاه.

النظم المغلقة هي تلك النظم التي لا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها حيث تتفاعل فقط مع متغيراتها الداخلية التي تؤثر في عملياتها التشغيلية.

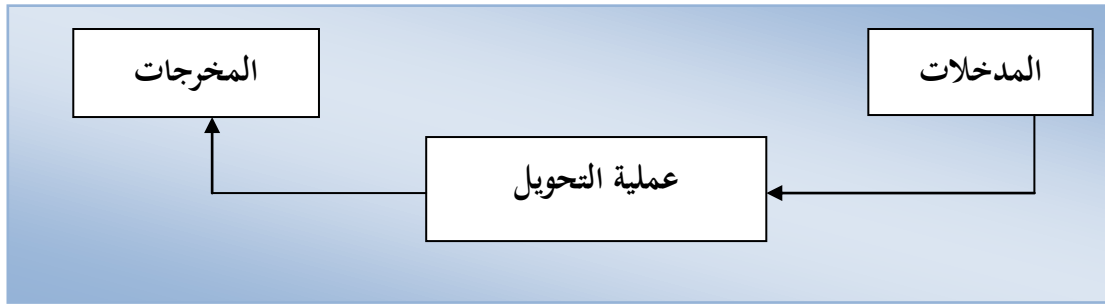
2- **النظم المفتوحة:** فهو النظام الذي له علاقات مستمرة ومتفاعلة مع بيئته يؤثر فيها ويتأثر بها ويعتبر وجود أي نظام مفتوح معتمدا بشكل رئيسي على العلاقات المتبادلة بينه وبين بيئته فهو يحتاج بعض المدخلات من بيئته ليقوى على الاستمرار ليعطي نتائجها إلى بيئته كنتيجة للعمليات التي يقوم بها.⁽¹⁾

والنظام المفتوح يعرف كذلك بأنه نظام ذو شان متغير يتبادل مع بيئته، وهو عرضة لتقبل وإعطاء، والبناء الأعلى والأسفل وكسر المكونات المادية.⁽²⁾ إذا باختصار فهو النظام الذي لا يستطيع مراقبة عملياته الخاصة به أي انه دون آلية التحكم (الرقابة) ودورة التغذية (التغذية العكسية).

(1)- عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص44.

(2)- Ludwig Von Bertalanffy: "General System theory (GST)", American, 1968, P 54.

الشكل رقم (04): عناصر النظام المفتوح



Source: Alexander David: **information systems**, prentice, hall, USA, 2000, P297.

إذا فالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذي لا يتحكم في كل التغيرات التي تؤثر في ادائه او نتائجه، وتعتبر المتغيرات التي لا يمكن للنظام المفتوح التحكم فيها بمثابة قيود مفروضة من البيئة المحيطة به. وهذا ما يحد من نوعية ادائه.

ثانيا: من حيث طبيعة نشأة النظام: تنقسم النظم من حيث الطبيعة الى نظم طبيعية ونظم مصطنعة:⁽¹⁾

1- **النظم الطبيعية:** هي النظم التي لا يتجلى للجهد البشري دور في تركيبها، وتتمثل في كل شئ من صنع الله. وهذه النظم تحافظ على وجودها وعملها، وتتكيف مع الظروف المتغيرة من حولها بقدرة خالقها.

2- **النظم المصطنعة:** فهي النظم التي قام الإنسان بصنعها وتصميم وتطوير مكوناتها وتحديد مسار العلاقة التبادلية فيما بينها وتنسيق ردود الفعل المتوقعة في كل حالة، بغرض تحقيق الأهداف الكلية للنظام.

ثالثا: من حيث اجل النظام: تنقسم النظام من حيث اجل النظام الى نظم دائمة ونظم مؤقتة:⁽²⁾

1- **النظم الدائمة:** هي التي تتصف بالثبات والاستمرار والدوام.

2- **النظم المؤقتة:** فهي التي يتم تصميمها لكي تعمل لفترة زمنية معينة قصيرة نسبيا. وهذه النظم قابلة للتعديل والمراجعة الدورية باستمرار.

(1) - محمود محمود السجاعي: تحليل وتصميم النظم المحاسبية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2010، ص20.

(2) - محمود محمود السجاعي: مرجع سابق، ص22.

رابعاً: من حيث الملموسية: يتم تقسيم النظم من حيث الملموسية الى نظم مادية ونظم معنوية:⁽¹⁾

1- النظم المادية: وهي النظم التي لها كيان مادي ملموس، ويمكن أن تتكون من أفراد وآلات ومصادر طاقة وغير ذلك من الأشياء الملموسة. أي هي تلك النظم التي يمكن ادراكها حسيًا مثل نظم الاتصالات.

2- النظم المعنوية: يوصف النظام بأنه نظام معنوي حينما تكون جميع عناصره من المفاهيم. ويمكن استيعاب هذه النظم بدراسة تركيبها الفكري. وهي تلك النظم التي تتكون من عناصر غير ملموسة مثل النظام التسويقي.

المطلب الرابع: نظرية النظم

إن نظرية النظم تعد من أهم النظريات في التنظيم*، والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها سوف يتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولاً: النظرية الكلاسيكية (التقليدية): ظهرت النظرية الكلاسيكية في التنظيم خلال الفترة الواقعة ما بين أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. والنظرية الكلاسيكية لا تعني بها نظرية واحدة فقط، بل هي مجموعة من النظريات التنظيمية ظهرت خلال فترة معينة. وقد صنفت تحت تسمية واحدة على اعتبار أن تيارها الفكري واحد تقريباً، والظروف والعوامل الاقتصادية التي كانت سائدة في تلك الفترة واحدة أيضاً. ومن أهم هذه الظروف أو العوامل سيادة النظام الرأسمالي وهيمنته على الصناعة والاقتصاد والمنافسة الحرة واسعة النطاق،...

كل هذه العوامل ساهمت وأثرت على النظرية الكلاسيكية، حيث سميت هكذا ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه حيث ركزت النظرية في مجملها على العمل معتبرة أن الإنسان آلة، حيث تصدر له أوامر صارمة في تسيير العمل، لذا تم تسميتها بنموذج الآلة.⁽²⁾

بعض المبادئ الأساسية للنظرية: لقد وضع انصار النظرية الكلاسيكية للتنظيم عدد من المبادئ الأساسية لتوجيه المسيرين داخل المنظمة، والتي يمكننا ادراجها على العموم في العناصر التالية:⁽³⁾

(1)- متعب بن عايش البقمي: نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 08.

* التنظيم: هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

(2)- عبد المحسن نعلاني، عمر وصفي عقيلي: نظريات الإدارة (مدخل لنظرية المنظمة)، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 2004، ص 145.

(3)- غزالي عمر: دراسة وتحليل اثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات (حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2006/2007، ص ص 28-30.

- **مبدأ التسلسل السلمي (التدرج):** حيث تعتبر المنظمة كمجموعة من الاقسام او المستويات الادارية مرتبة بشكل تسلسلي لكن رغم أن التسلسل الاداري مهم ولكن الاتصالات الجانبية ايضا ضرورية، اذا كان النجاح والتميز يعود في الاصل الى التنفيذ السريع لمختلف المهام. انطلاقا من هذا المبدأ فان المسؤولية تتحدر عموديا في شكل خط مستمر متكون من حلقات للقيادة بالشكل: رئيس - مرؤوس.

- **مبدأ وحدة القيادة:** ينص هذا المبدأ على أن لكل عامل بالمنظمة مسؤول واحد فقط، حيث يأخذ هيكل المنظمة شكل شجرة متفرعة بكيفية بسيطة الجذع في الاعلى والاغصان في الاسفل، وبالتالي فالسلطة تنتقل في اتجاه واحد من الاعلى الى الاسفل.

- **مبدأ التسيير بالاستثناء:** بناء على هذا المبدأ، يجب أن يكون تفويض السلطة فيما يرتبط بعملية اتخاذ القرارات، موجه الى أدنى مستوى من التدرج الاداري. حيث أن المهام والانشطة المبرمجة يجب أن يتم انجازها من طرف المرؤوسين، أما المهام الاستثنائية فتوجه الى المسؤول الأعلى.

- **مبدأ امتداد المسؤولية:** لقد كان هذا المبدأ موضوع خلافات لا تنتهي بين المؤلفين الكلاسيك. حيث كان القصد هو معرفة العدد الامثل للمرؤوسين الواجب وضعهم تحت اشراف نفس الرئيس.

- **مبدأ التخصص:** هذا المبدأ تم تطبيقه من طرف Taylor على تنظيم مواقع العمل. حيث اعتبر بأن عمل رئيس العمل يشمل على عدد كبير من الوظائف المختلفة. وحتى يقوم بانجاز هذا العمل بطريقة جيدة، يجب عليه تقسيم العمل بين عدة اختصاصيين، والذي تكون نتيجة التخصص التنظيمي، الامر الذي يسمح برفع الانتاج والانتاجية.

- **مبدأ اتحاد العمال:** حسب Fayol فانه بالاتحاد تكون القوة، حيث يمكن لمدير المؤسسة أن يحقق ذلك من خلال ممارسته لوحدة القيادة، وتجنب تقسيم عماله والافراط من الاتصالات المكتوبة.

ثانيا: النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة): جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على الجانب الرسمي والفسولوجي في التنظيم واعتبرتها الأساس الذي تقوم عليه. وأغفلت الجانب الإنساني الذي اعتبرته النظرية السلوكية الأساس الذي ترتكز عليه، حيث كان محورها هو الفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين، وانه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها.⁽¹⁾

وقد قامت النظرية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما انه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو إلا نمط واتجاه سلوكي واجتماعي أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد. وهي تهتم

(1) - عبد المحسن النعساني، عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 179.

أيضا بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل المنظمة، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة.

من افتراضاتها أيضا إمكانية اختلاف سلوك الفرد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، أي أن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف على سلوكهم الحقيقي. لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي، كالصداقات بين أعضاء التنظيم وتأثيراتها على القيادة.⁽¹⁾

ولقد ركزت هذه النظرية على العناصر التالية:⁽²⁾

- الجانب الانساني بعكس المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب المادي للعملية الانتاجية واعتبرت الانسان كآلة.

- اعتماد الحوافز غير المادية للتأثير على مردودية الفرد.

- الاهتمام بالمنظمات غير الرسمية بعكس الكلاسيكيين الذين اهتموا بالمنظمات الرسمية والهيكل التنظيمي فقط.

- اعطاء الاهتمام للجماعة لما لها من اثر على سلوكيات الفرد، وأن هناك مبادئ ارتضاها الجميع والتزم بها الفرد.

ثالثا: نظرية النظام: ظهرت عبارة النظرية العامة للنظم بفضل البيولوجي الامريكي L.V.Bertalanffy⁽³⁾ الذي يعتبر أب لهذه النظرية، حيث اقترح في كتابه General Systems theory فكرة ضرورة اكتشاف نظرية تهدف الى تفسير عمل المجموعات من خلال تحليل اجزائها، ولكن خصوصا يجب الاخذ بعين الاعتبار التفاعلات والعلاقات بين اجزائها البسيطة.

وهناك اسماء كثيرة ساهمت في اعداد تحضير نظرية النظام نذكر على وجه الخصوص H.Simon, S.Beer, P.Drucker الذين رؤوا بانه اصبح من الضروري اقامة وتدريس علم النظم، فقد بينوا بان تطور المؤسسة وتوسعها يتطلب من المسؤولين التفكير اكثر بالنظام لانهم بحاجة ماسة له من اجل العمل بالفعالية المطلوبة وتصور مؤسساتهم بشكل نظم ديناميكية كبيرة تضم عدة تفاعلات "انسان - آلة".

(1) - عبد المحسن نعلاني، عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 179.

(2) - منال طلعت محمود: اساسيات في علم الادارة، الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 30.

(3) - Bertalanffy, V.L.: General Systems Theory: Fondation, Development, application, edition, Braziller, N.york.

فنظرية النظام تنظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه. ويمكن التعرف على هذه الأجزاء وتحديدها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه. وهذه الأجزاء هي: (1)

- الجزء الأساسي في النظام هو العنصر البشري (قائد، منفذ،...) وبصفة أساسية تركيبته السيكولوجية التي يحضرها معه إلى المنظمة. لهذا تعالج النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته.
- ثاني جزء أساسي في النظام هو الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتبعه من مناصب.
- ثالثا التنظيم غير الرسمي، أي أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم.
- الجزء الأساسي الرابع والأخير هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فيجب تصميم الآلات بما يتماشى والتركيب السيكولوجي الفسيولوجي للإنسان.

1- فرضيات النظرية: لقد اعتمدت نظرية النظم على عدة فرضيات أهمها: (2)

- وجود منطق النظم: كل جزء من النظام يملك خصائص داخلية، ناتجة من طبيعته الجزء ذاته واخرى خارجية تكون مرتبطة بالمكانة التي يشغلها هذا الجزء داخل النظام.
- تماثل النظم: ترتبط النظامية بمقارنة النظم التي تنتمي الى مجالات مختلفة عن الواقع.
- إذا كان النظم ينتمون الى عدة مجالات للمعرفة ولهم نفس الهيكل، يكون بالامكان شرح وتوضيح هذا الهيكل بأسلوب شامل ومشترك.
- القرارات المتزامنة تكون مستقلة فيما بينها، حيث يلزم بعض الوقت لنقل المعلومة من نقطة قرار الى اخرى.
- شبكة المعلومات تلعب دور جهاز عصبي حقيقي، حيث يضمن الارتباط بين مختلف الشبكات (المواد، الموظفين، التجهيزات،...)، وتمثل ضابط تنسيق للنظام ككل.

(1) - عبد المحسن نعساني، عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق، ص 229 (بتصرف).

(2) - Johnson R.A and Roenzweig : **théory Conception et Gestion des systèmes**, edition, DUNOD, Paris, 1989, P162.

2- تطبيق النظرية على المؤسسة: في حالة ما اذا اعتمدت المؤسسة تطبيق المنهج النظامي يمكن أن ينجم عن ذلك ما يلي: (1)

- العناصر المميزة في المنظمة والتي تتمثل في مختلف الوظائف والاقسام والتي لها أهداف ووسائل وهيكل خاصة. ولكن عليها أن تعمل مجتمعة لتحقيق هدف المنظمة.

- الحدود والتي تمثل هيكل المؤسسة، أي تنظيمها الداخلي.

- المتعاملين مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المنافسون،) والذين يتمثلون في البيئة الخارجية.

- الهدف هو بقاء المؤسسة اطول مدة ممكنة، بالإضافة الى الاهداف الاقتصادي والاجتماعي التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغيرات الأخرى، فأشارت إلى أهمية العنصر البشري وسلوكه الرسمي وغير الرسمي، وأشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا.

المبحث الثاني: أهمية المعلومات في المنظمات

المعلومات تعد ركيزة أساسية لأي قرار يجب اتخاذه في المنظمات، حيث تحتاج المنظمات إلى المعلومة لكي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق هدفها والتكيف مع البيئة المحيطة بها، من خلال هذا المبحث سوف نعالج النقاط التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي لعصر المعلومات

تعد مرحلة عصر المعلومات أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا، وهي الفترة التي يعتمد المجتمع للتطور فيها على المعلومات أساساً، وذلك بالاستغلال الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وما تنتجه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعارف أو المعرفة. (2)

هذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، ولكن لم تأخذ حظها إلى مؤخر، إن الفترة التي نعيشها الآن هي فترة بداية مجتمع المعلومات فبالإضافة الى الأرض ورأس المال اللذان يعدان قوام المجتمع، أصبحت المعلومات هي كذلك قوام المجتمع المعاصر.

(1) - غزالي عمر: مرجع سابق، ص48.

(2) - محمد فتحي عبد الهادي: المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص13.

إن مجتمع المعلومات يقوم أساساً على إنتاج المعلومات وتداولها من خلال آلية غير مسبقة هي تكنولوجيا المعلومات، ونظراً لما أحدثته هذه التكنولوجيا من تحول جذري في المفاهيم والأعمال أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من الأسماء كالعصر الإلكتروني، عصر ما بعد الصناعة، وعصر الثروة العلمية والتقنية وعصر المعلومات العالمي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تعريف المعلومات وخصائصها

تعد المعلومات من أهم مكونات حياتنا المعاصرة بل أنها تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات والنشاطات البشرية وتعتبر المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في تطور الدول ونمو المجتمعات. وعليه فإننا نجد عدة تعاريف للمعلومة ندرج منها مايلي:⁽²⁾

أولاً: تعريف المعلومات: هناك عدة تعاريف واردة بخصوص المعلومة، لذا سوف نقوم بتعريفها لغوياً ثم اصطلاحاً:

التعريف الأول: المعلومة من حيث مدلولها اللغوي هي مشتقة من المادة اللغوية (علم)، وهي مادة غنية بالكثير من المعاني كالعلم، الوعي، الإدراك، اليقين، الإرشاد، الإعلام، التسيير، تحديد المعالم، المعرفة، التعليم، الدراية، والتعلم، إلى آخره. كل هذه المعاني متصلة بوظائف العقل. وتعني في الاصل عملية الاتصال أو ما يتم إيصاله أو تلقيه.⁽³⁾

التعريف الثاني: تعرف المعلومات اصطلاحاً بأنها: "مجموعة من البيانات يتم معالجتها وتنظيمها وتحليلها بشكل ملائم لمستخدميها ولعملية اتخاذ القرارات".⁽⁴⁾ بحيث هذه البيانات يكون لها معنى وفائدة لمتخذ القرار.⁽⁵⁾

التعريف الثالث: المعلومة هي "مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان ويمكن أن تكون أماكن أو أشياء أو أناساً والمعلومات

(1) - محمد فتحي عبد الهادي: مرجع سابق، ص 13.

(2) - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2010، ص 108.

(3) - عبد الله إبراهيم الفقي: نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 134.

(4) - M. Vonder, G. White : « opération Management », USA, West Publishing, 1998, P774.

(5) - K.C. Laudon and J.P. Laudon: « Management information systems- organization and Technology, New Yourk, 1996, P19.

يمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ماشابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها ويجب أن تحمل المعلومات قيمة.⁽¹⁾

التعريف الرابع: إن المعلومة معرفة محددة تتعلق بظاهرة ما أو موضوع معين أمكن التوصل إليها بإجراء عمليات ومعالجات معينة لتحقيق هدف ما أو لفهم مشكلة معينة وإدراك مختلف جوانبها إدراكا يساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تجعل الأعمال المختلفة أكثر كفاءة.⁽²⁾

التعريف الخامس: والمعلومة هي "عبارة عن الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة. عبر وسائل الاتصال المختلفة، ومن خلال مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع. والإنسان الذي يحتاج ويستخدم المعلومات، هو نفسه منتج لمعلومات أخرى وناقل لها عبر وسائل الاتصال المتاحة له.⁽³⁾

وبهذا، يمكن القول، إن المعلومات تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات والأعمال البشرية، وتعتبر كذلك من المصادر القومية المؤثرة في تطور الدول ونمو المجتمعات، ويمكن أن نلخص أهمية المعلومات بالنقاط التالية:⁽⁴⁾

- تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات؛
- لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا؛
- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية والصحية....الخ؛
- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالمي؛
- تساعدنا المعلومات في نقل خبراتنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا، وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- الارتفاع بمستوى الكفاءة والفعالية للأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات؛
- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات؛

(1) - عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص 15.

(2) - محمود محمود السجاعي: مرجع سابق، ص 79-80.

(3) - عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، الأردن، 2005، ص 30.

(4) - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، ص 108-109.

ثانياً: خصائص المعلومات: حتى يمكن أن تضيف المعلومات إلى معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين لا بد أن تتوفر فيها بعض الخصائص المتمثلة فيما يلي:

1- القيمة الذاتية: يقصد بالقيمة الذاتية أن قيمة أي معلومات تتفاوت بتفاوت الغرض الذي أعدت من أجله. (1) ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بمدى ارتباط المعلومات بموضوع القرار وبكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها. فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ترتبط بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرار يختلف على ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات. (2)

2- الدقة: وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات ويمكن القول بان الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة. (3)

3- الوضوح: إن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها ولزيادة الوضوح في المعلومات يتم ما يلي: (4)

- وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب بحيث تتسم بالسهولة.
- دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة.

4- الشمولية: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار. (5) وينظر إليها كذلك أنها تلك الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستفيدين بحيث يكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقده معناها ويتحول الشمول أيضاً إلى متغيرات اقتصادية حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة. (6)

5- القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل أي إن تكون مكتوبة بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو أن تكون المعلومات في شكل تقارير.

(1) - محمود محمود السجاعي: مرجع سابق، ص 81.

(2) - أحمد حسين علي حسين: دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 50.

(3) - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، ص 110.

(4) - عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص 20.

(5) - احمد حسين علي حسين: المرجع السابق، ص 52.

(6) - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص 112.

ومن حيث المضمون فيتلقون بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على معلومات المطلوبة.⁽¹⁾

6- قابلية القياس: على معد المعلومات أن تكون لديه معلومات قابلة للقياس، ويلاحظ أن بعض المعلومات تقبل القياس الكمي وبعضها الآخر لا يقبل القياس، وبالتالي يستخدم معها القياس الوصفي أو النوعي ولا شك أن النوع الأول من المعلومات له قيمة تفوق النوع الثاني عند إعداد التقارير.⁽²⁾

7- المرونة: هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.⁽³⁾

8- العرض: ويقصد به طريقة عرض المعلومات، أي أن تقدم بشكل مناسب كأن تكون مختصرة أو تفصيلية، أو بشكل كمي أو وصفي أو أن تعرض على شكل جداول أو أشكال أو رسومات أو مخططات توضيحية.⁽⁴⁾

وخلاصة القول أن المعلومات هي بيانات تم تشغيلها من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية للحصول على نتائج تكون مفيدة في المستقبل،⁽⁵⁾ وأن المعلومات المفيدة هي تلك التي تتصف بالملائمة والدقة والوضوح والشمولية والقبول والمرونة وأن تكون قابلة للقياس فإذا توافرت هذه الخصائص في مخرجات نظام المعلومات تصبح هذه المخرجات بالفعل معلومات تمثل معرفة عن شيئاً لم يكن معلوماً من قبل يتم إرسالها واستقبالها والتعرف عليها وقبولها من قبل المرسل إليه هذه المعرفة.⁽⁶⁾

المطلب الثالث: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نحدد العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ولكن قبل ذلك سنتناول بعض المفاهيم الأساسية في نظريات المعلومات هي:

(1) - احمد حسين علي حسين: مرجع سابق: ص52.

(2) - محمود محمود السجاعي: مرجع سابق، ص84.

(3) - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص110.

(4) - عبد الله إبراهيم الفقي: مرجع سابق، ص139.

(5) - J. Michael, A. Berry: " **Data Mining Techniques**, for Marketing Sales, and Customer Relationship Management", Wiley Publishing, Gordon, 2004, P06.

(6) - احمد حسين علي حسين: مرجع سابق، ص52.

أولاً: البيانات: تمثل البيانات المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، ويمكن القول بأنها تتمثل في مجموعة الحقائق الأولية المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة. وتعتبر البيانات هي المدخلات لإنتاج المعلومات. أي أن مدلول البيانات ينصرف إلى الحقائق في شكلها الخام بدون تصنيف أو ترتيب، ويتم جمعها لاحتمال استخدامها أو استخدام جزء منها في عملية إنتاج المعلومات.⁽¹⁾

وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز تتعدد حسب المستخدمين، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي بشكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات.⁽²⁾

1- خطوات معالجة البيانات: إن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات وذلك حسب الخطوات التالية:

أ- الحصول على البيانات وتسجيلها: تأتي البيانات من عدة مصادر (سوف يتم ذكرها لاحقاً)، فبعد الحصول عليها تبدأ عملية تسجيلها يدوياً أو آلياً، ثم يتم تخزينها.⁽³⁾ وعملية الحصول على البيانات تسمح للمنظمة بتحسين عملياتها ودعم العميل من خلال فهم أفضل لعملائها.⁽⁴⁾

ب- مراجعة البيانات: تهدف عملية مراجعة البيانات إلى التأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لتلافي الأخطاء وتصحيحها إن وجدت.⁽⁵⁾

ج- التصنيف: تمثل عملية التصنيف تجميع البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقاً لمعيار معين، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل تصنيف المستهلكين بحسب منطقة جغرافية أو إقليمية معينة. ويجرى التصنيف عادة على أساس نظام ترميز معين قد يكون رقمياً أو باستخدام الأحرف أو باستخدام النوعين معا بحسب الآلات المعدة لذلك وبحسب نوعية البيانات.

د- الفرز: يقصد بعملية الفرز ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات. وبغض النظر عن المعيار المستخدم في الترتيب فإنه أما أن يكون ترتيباً تصاعدياً أو ترتيباً تنازلياً.

(1) - محمود محمود السجاعي: مرجع سابق، ص 88.

(2) - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص 95.

(3) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون: نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

(4) - J. Michael, A. Berry: OP. CIT, P07.

(5) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون: مرجع سابق، ص 37.

هـ - التلخيص: تهدف هذه الخطوة إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها. ويتم استخدام البيانات الملخصة عادة في المستويات الإدارية العليا.

و - العمليات الحسابية: يمكن أن تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة، والهدف منها هو تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم.

ز - التخزين: إن عملية تخزين البيانات تهدف إلى الاحتفاظ بالبيانات إلى وقت الحاجة إليها. ويتم تخزينها إما عن طريق الأقراص المضغوطة أو السجلات أو على شكل فواتير أو استمارات تسجيل أو عن طريق سجلات المكالمات، وعملية التخزين تسمح للمنظمة بتذكر كل المعلومات المقدمة عن العميل.⁽¹⁾

ل - الاسترجاع: يقصد بها البحث عن بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.

ك - إعادة الإنتاج: تهدف هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب، أو في شكل بيانية أو هندسية.

م - التوزيع والاتصال: يقصد بها إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت والشكل والمكان المناسب.

2- طرق معالجة البيانات: توجد عدة طرق لمعالجة البيانات تتراوح ما بين البسيطة والمعقدة.

أ - المعالجة اليدوية: والتي تعتمد على العنصر البشري وهي من أبسط الأساليب وأقدمها وتمتاز بعدة خصائص منها:⁽²⁾

- يتم التسجيل يدويا في السجلات والملفات.
- يتم التصنيف يدويا بطرائق بسيطة كاستخدام الرفوف.
- يتم الفرز يدويا باستخدام الألوان أو بعض العلامات المميزة.
- تتم العمليات الحسابية بواسطة العقل البشري أو باستخدام الآلات الحسابية العادية.
- يتم التلخيص يدويا من خلال تقارير مركزه.
- يتم الحفظ في سجلات أو ملفات.
- تتم استعادة المعلومات عند الحاجة بواسطة موظف المحفوظات أو الأرشيف.
- عند الحاجة إلى أي تقرير من هذه المعلومات يتم نسخه يدويا أو تصويره.

⁽¹⁾- J. Michael, A. Berry: OP. CIT, P04-05.

⁽²⁾- ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، مرجع سابق، ص100-101

ب- **المعالجة الآلية:** بالإضافة إلى الطريقة التقليدية لمعالجة البيانات توجد طرق أخرى تجمع بين الإنسان والآلة مثل الطرق التي تستخدم الآلات الحاسبة الكهربائية أو آلة عد النقود. ولكن الأكثر استعمالاً وتطوراً هي طريقة استخدام الحاسوب في معالجة البيانات، وقد استخدمت أجهزة الكمبيوتر لأكثر من ثلاثة عقود حتى الآن، في إدارة الأعمال وتوفير المعلومات، ومعالجة البيانات التي قد تغيرت إلى حد كبير على مدى هذه الفترة.⁽¹⁾ وهذه الطريقة تمتاز بالخصائص التالية:⁽²⁾

- يتم التسجيل على أشرطة ممغنطة أو أقراص مرنة أو ليزيرية.
 - يتم التصنيف ألياً باستخدام الحاسوب بحسب البرنامج المستخدم في المعالجة.
 - يتم الفرز باستخدام الحاسوب.
 - تتم العمليات الحسابية والرياضية والمنطقية وعمليات التلخيص باستخدام الحاسوب.
 - يتم حفظ المعلومات على الأشرطة الممغنطة أو الأقراص المرنّة أو الليزرية أو باستخدام المايكرو فيلم بوساطة أجهزة خاصة ملحقة بالحاسوب.
 - يمكن استعادة المعلومات المخزنة من خلال الوسائط التي حفظت عليها للاطلاع عليها على شاشة الحاسوب كلما دعت الحاجة.
 - يتم نسخ المعلومات وطباعتها بحسب الحاجة باستخدام الطابعات المختلفة.
- 3- الفرق بين البيانات والمعلومات:** إن هناك فرقاً بين البيانات والمعلومات، فالبيانات هي عبارة عن حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستم مستقبلًا. هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محدودة العدد. أما المعلومات هي عبارة عن بيانات قد تمت معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو استخدامها وأضاف لها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعمليات اتخاذ القرارات العالية أو المستقبلية.⁽³⁾

ويوضح الجدول التالي الفروق الأساسية بين كل من المعلومات والبيانات:

(1)- R.D. Galliers, D.E. Liendner: " **strategic information Management**, Challenges and strategies in Management information systems", third edition, Jordan, 2003, P: 03-04.

(2)- ربحي مصطفى عليان: **اقتصاد المعلومات**، مرجع سابق، ص 100-101

(3)- محمد عبد العليم صابر: **نظم المعلومات الإدارية**، ط01، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 10.

الجدول رقم (01): الفروق الأساسية بين المعلومات والبيانات

معلومات	البيانات	مجال الفرق
منتظمة ضمن هيكل تنظيمي	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	الترتيب
محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات	غير محددة القيمة	القيمة
تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي.	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الاستعمال
محددة المصدر	عديدة المصدر	المصدر
مخرجات	منخفضة	الدقة
مخرجات	مدخلات	موقعها في النظام
صغير نسبيا بحجم البيانات	كبير جدا	الحجم

المصدر: محمد الصيرفي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص129.

ثانيا: المعرفة: عرفت المعرفة على أنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته. ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.⁽¹⁾

كذلك فقد تم تعريفها بأنها "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط". إضافة إلى أن المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير.⁽²⁾

1- خصائص المعرفة: للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وللإفادة المتوقعة منها.

(1) - نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ومؤسسة جدار للكتاب العالمي، ط1، الأردن، 2009، ص10.

(2) - عبد الستار العلي وآخرون: الدخلى إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص26.

حيث أشار (محمد عواد، 2008، ص21) إلى خصائص المعرفة كما يلي:⁽¹⁾

أ- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

ب- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

ج- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لان ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

د- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لان تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير.

هـ- الدقة: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

2- أنواع المعرفة: التصنيف الذي نقدمه هو الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة. هذا التصنيف يرى المعرفة على نوعين أساسيين هما:⁽²⁾

أ- المعرفة الضمنية: تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة.

ب- المعرفة الظاهرية (الصريحة): تتعلق بالمعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة وفي الغالب يمكن للأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.

⁽¹⁾ - محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص21.

⁽²⁾ - نعيم إبراهيم آل ظاهر: مرجع سابق، ص14.

ثالثاً: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة: رغم أن مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة مختلف، ولكن في حياتنا اليومية المصطلحات تستعمل على أنها نفس المعنى، ولكن من المهم أن نفرق بين الثلاث مصطلحات ونفهم الفرق بينهما.⁽¹⁾

المعلومات هي التي تتضمن البيانات المعدة وتتضمن كذلك تغير الحالة المعرفية للشخص في أمر ما. أما البيانات كما تم تعريفها سابقاً بأنها مجموعة من الخصائص أو المشاهدات أو القياسات لموضوع أو حدث أو هدف أو أية حقائق أخرى.

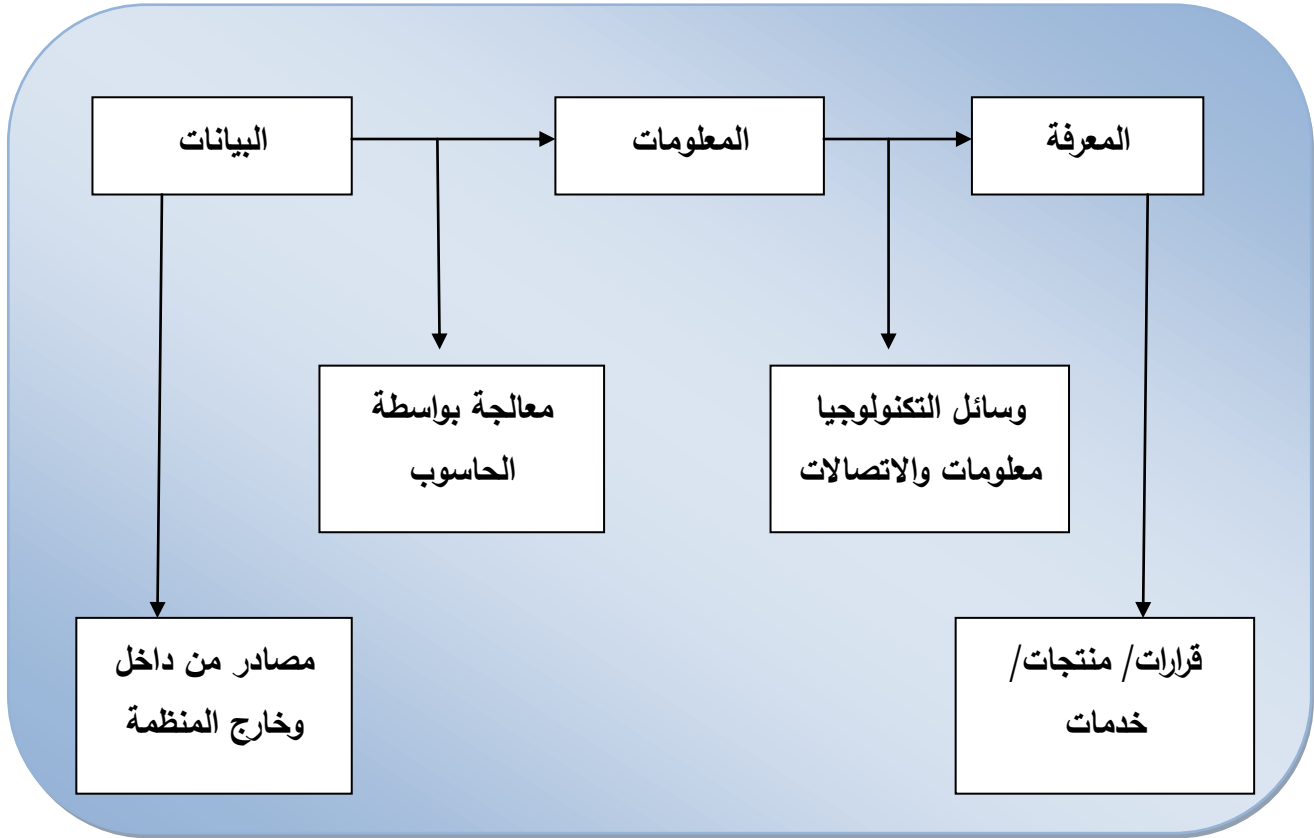
والمعرفة تختلف عن المعلومات، فالمعرفة تمثل حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات ودراسة طويلة يملكها شخص ما في وقت معين، فالغرض الأساسي من المعلومات هو زيادة مستوى المعرفة وتقليل درجة عدم الثقة للمستفيد.

وتوجد فروق واضحة في المفاهيم السابقة، فالبيانات هي المادة الخام الأولية، أما المعلومات فهي عبارة عن تنظيم لمجموعة من البيانات، بينما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة، أو الفهم، أو الوعي المكتسب من خلال الدراسة، والتفسير والملاحظة أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن. وعلاقة البيانات والمعلومات والمعرفة موضحة في الشكل التالي:⁽²⁾

(1) - رجي مصطفى عليان: اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 56.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 56.

الشكل رقم (05): علاقة البيانات بالمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية (تكنولوجيا المعلومات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص31.

المطلب الرابع: أنواع المعلومات ومصادر الحصول عليها

للمعلومات أنواع عديدة ومختلفة ومصادر متنوعة يتم جمعها بها والتي سوف نوضحها من خلال هذا المطلب.

أولاً: أنواع المعلومات: تختلف المعلومات باختلاف الإفادة منها، وبشكل عام تقسم المعلومات إلى الأنواع التالية:

1- المعلومات الإنمائية: هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.⁽¹⁾

(1) - عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص15.

2- **المعلومات الانجازية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري للوصول إلى مفاهيم وحقائق تساعد في انجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات والمراجع والوثائق الأخرى التي تعود إلى إكمال العمل المطلوب انجازه.⁽¹⁾

3- **المعلومات التعليمية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمدارس والمعاهد.⁽²⁾

4- **المعلومات الفكرية:** وهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.

5- **المعلومات البحثية:** وهذه تشمل التجارب وإجراءها ونتائجها ونتائج الأبحاث وبياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو من تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب عملية أو حصيلة أبحاث أدبية.

6- **المعلومات الأسلوبية النظامية:** وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة، ويشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة من الأبحاث والتي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات ودقتها.

7- **المعلومات التوجيهية:** فالنشاط الجماعي لا يستطيع أن يعمل بكفاية بدون تنسيق، ولا يمكن أن يتم هذا التنسيق إلا عن طريق إعلام توجيهي.⁽³⁾

ثانياً: مصادر الحصول على المعلومات: هناك ثلاثة مصادر للمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار والتي سوف نوضحها كما يلي:⁽⁴⁾

1- **المصدر الوثائقي:** وتشمل المعلومات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة والتي تجمع من قبل أجهزة الدولة والهيئات العلمية أو مراكز البحوث ومن الأمثلة على هذه المصادر:

أ- الإحصائيات والمنشورات التي تصدر عن أجهزة الإحصاء والدوائر والمؤسسات المختلفة والمتعلقة بجميع الفعاليات الاقتصادية التعليمية والاجتماعية.

ب- الكتب والمطبوعات المتوفرة في المكتبات الرسمية والعامّة ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين:

(1)- ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 27.

(2)- عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص 16.

(3)- ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 27-28.

(4)- عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص 16-17.

- المصادر الأولية: وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها الجهات ذات العلاقة.
- المصادر الثانوية: وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها الجهات الأخرى غير الجهات ذات العلاقة مثل البيانات التي تنشر في الكتب والمؤلفات.
- 2- المصدر الميداني: وهو الحصول على المعلومات من مصدرها الاصيلي خاصة عندما يتعذر الحصول عليها من مصدرها التاريخي أو عدم وضوحها أو دقتها ويتم ذلك وفق الطرق الآتية:
 - أ- طريقة المقابلة الشخصية: أي يتم جمع البيانات من أو عن وحدات المجتمعات الإحصائية الذين تشملهم الدراسة بشكل مباشر وبموجب استمارات إحصائية (استبيان) أعدت لهذا الغرض.
 - ب- طريقة التجربة والتسجيل: القيام بالتجربة ومن ثم تسجيل النتيجة التي يتم التوصل إليها.
 - ج- طريقة المشاهدة الحية: أي المشاهدة المباشرة للوحدات والقيام بجمع البيانات عنها.
 - د- طريقة استخدام وسائل الاتصال (الهاتف أو البريد) في استخدام الاستمارات الخاصة بجمع المعلومات.
- 3- الانترنت: حيث تضم عدد كبير من المعلومات والمكتبات والجامعات والمراكز البحثية والشركات ومؤسسات رسمية وخاصة وتجارية وخدمية وعلمية ولذلك تعتبر شبكة الانترنت كمصدر من مصادر المعلومات الأساسية وأصبحت احدث الأدوات الأساسية التي تخدم الإدارة في تناقل المعلومات أو الحصول عليها.

المبحث الثالث: دور المعلومات في المنظمات

للمعلومات أهمية كبيرة في إدارة أعمال المنظمات المختلفة، حيث تساعدها في اتخاذ القرارات. وتتزايد أهميتها باستمرار مع تطور المنظمة وتطور أهدافها وتشعب العلاقات مع البيئة المحيطة بها ومع المنظمات الأخرى.⁽¹⁾ ويجب أن تكون هذه المعلومة دقيقة وواضحة ومتوفرة في الوقت المناسب، لذا تعتبر بأنها المادة الأولية التي يصنع منها القرار وعليه فان نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة عندما تتوافر المعلومات بشكل دقيق وملائم.

(1)- K.G. Laudon, J.P. Laudon: OP. CIT, P08.

المطلب الأول: قيمة وجودة المعلومات

تستمد المعلومات قيمتها وجودتها من خلال تأثيرها على القرارات المتخذة من جهة، ومن جهة أخرى من خلال التكلفة التي تم الحصول عليها بها، حيث إذا لم تؤدي هذه المعلومات إلى تحسين القرار والتأثير فيه فسيكون لها قيمة سالبة.

أولاً: جودة المعلومات: جودة المعلومات تتحدد من خلال استخدامها من طرف متخذ القرارات. بمعنى آخر أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً.⁽¹⁾ وأن يصل إلى قرارات أكثر فعالية، وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات وذلك من قبل من يستخدمها وهذه العوامل هي:

1- **منفعة المعلومات:** تتمثل منفعة المعلومة في عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة استخدامها، حيث هناك بعض المنافع للمعلومات وهي:⁽²⁾

- **منفعة شكلية:** كلما تطابق شكل مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومة عالية.

- **منفعة زمنية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيها إليها.

- **منفعة مكانية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة وبسرعة.

- **منفعة تملك:** يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

2- **درجة الرضا عن المعلومات:** درجة الرضا عن المعلومات تعتبر البديل لقياس كفاءة المعلومات عندما يكون من الصعب علينا أن يحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ. فيتم استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل من يتخذ القرار. فإذا قام متخذ القرار بطلب هذه المعلومات ووجدها فإن متخذ القرار راضي عن النظام، أما إذا لم يجدها متاحة ووجد أن عليه أن يبحث عن هذه المعلومات ويجمعها بنفسه فإن متخذ القرار غير راضي عن النظام فيتم تدعيمه.⁽³⁾

(1)- M. Marakas, George: "Decision Support Systems in the 21 ST century", Prentice Hall, New Jersey, 2003, P432.

(2)- محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص123.

(3)- نفس المرجع السابق، ص124.

3- الأخطاء والتحيز: إن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات، والتحيز في المعلومات يكون سببه دائما محاولة الفرد أو الوحدة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المنظمة، وتكون مشكلة التحيز في المعلومات أن من مستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز. ويمكن القول أن التحيز في المعلومات من السهل علاجه إذا تم إدراكه ومعرفته.⁽¹⁾

على عكس الأخطاء فهي تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء. وعادة يكون الخطأ في المعلومات نتيجة كما يلي:

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات.
 - الفشل في إتباع طريقة سليمة الأعداد البيانات في صورة معلومات.
 - فقد أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل.
 - استخدام الملف الخاطئ لحفظ البيانات.
 - الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب الأعداد البيانات.
 - التزوير المتعمد في البيانات.
 - الخطأ في عملية تسجيل البيانات.
- وعلى مستعمل المعلومات أن يتبع عدة طرق للتقليل من حدوث الأخطاء في المعلومات المتاحة للمنظمة وهي:

- أ- الرقابة الداخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء فيها.
- ب- المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات.
- ج- وضع قواعد خاصة بعملية القياس والتجميع والأعداد للبيانات.

(1) - محمد احمد حسان: مرجع سابق، ص 125.

ثانياً: قيمة المعلومات: تستمد المعلومات قيمتها من الأثر الذي تحدثه في عملية اتخاذ القرارات، إذ تعد المعلومات المادة الخام التي يعتمد عليها متخذ القرار. وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار اقرب إلى الواقع.⁽¹⁾

لذا يمكن تعريف قيمة المعلومات على أنها "زيادة ثقة وقناعة (مستخدمي المعلومات) بالمعلومات المستخدمة". إذ أن الثقة تزداد عندما يستخرج المستخدم المعلومات بنفسه.

وقيمة المعلومات هي المنفعة التي تعود على المنظمة من جراء استخدام المعلومات المتاحة، وهي القيمة التي يحصل عليها المستفيد والتي ينتج عنها تأثير وتغيير في اتخاذ القرار.⁽²⁾ وتحسب قيمة المعلومات من الفرق بين القيمة المضافة وتكلفة هذه القيمة فإذا وجدت مجموعة من البدائل أو الخيارات أمام متخذ القرار، فإنه سيختار احدها في ضوء المعلومات المتوافرة لديه. وقيمة هذه المعلومات هي قيمة تقريبية لان قيمة ناتج القرار لا يمكن قياسها بدقة وإنما بشكل متوقع. ويمكن التمييز بين نوعين من المعلومات:

1- قيمة المعلومات في حالة التأكد التام (توفر معلومات تامة): فتقاس قيمة المعلومات من خلال المقارنة بين منفعة المعلومات وتكاليف الحصول على تلك المعلومات، وذلك لان المعلومات التامة تسمح بأن يتم اتخاذ القرار الأمثل في كل مرة تنشأ فيها حاجة لاتخاذ القرار.⁽³⁾

2- قيمة المعلومات في حالة عدم التأكد التام (عدم توفر معلومات تامة): دور المعلومات هنا هو التقليل من حالة عدم التأكد، وبالتالي يجب اخذ درجة المخاطرة بعين الاعتبار عند حساب قيمة المعلومات، وتتمثل درجة المخاطرة بالمنافع الناجمة عن البديل مضروباً باحتمال تحقق هذا البديل.⁽⁴⁾

المطلب الثاني: دور المعلومات في اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار وظيفة أساسية، تقوم بها الإدارة عند سعيها إلى تسيير أمورها اليومية. مستخدماً في ذلك تجاربها والمعلومات المتجمعة لديها للتنبؤ بمتغيرات المستقبل. وتعتبر عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمدراء (متخذ القرار) عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة (المنظمة) من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها.

(1) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون: مرجع سابق، ص43.

(2) - إنعام علي توفيق الشهر بلي: أساليب قياس قيمة المعلومات، الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010، ص08.

(3) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون: مرجع سابق، ص44.

(4) - عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار: قبل تعريف اتخاذ القرار سوف يتم تعريف مصطلح القرار، والذي يعرف بأنه: "عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين".⁽¹⁾

ويعرف كذلك "هاريسون" القرار على انه: "خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، تدفع توقعات فرد ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين، والتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف".⁽²⁾

واتخاذ القرار هو عمل فكري وموضوعي تسعى المنظمة من خلاله إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالاختيار بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف التي تحيط وتواجه متخذ القرار، أو هو الحل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة.

ويقول Robert عن اتخاذ القرار بأنه عملية اختيار للمعلومات بشكل جيد مما يؤدي إلى نجاح عملية اتخاذ القرار والكشف عن الخلل أو المشكلة الموجودة في المنظمة.⁽³⁾

من خلال ماسبق يمكن استنتاج النقاط التالية:⁽⁴⁾

- إن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

- لأي موقف أو مشكلة عامة حلوياً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على قواعد أو مقاييس محددة.

- إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلياً على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

ثانياً: مراحل اتخاذ القرار: يتكون نموذج اتخاذ القرار وحل المشكلات من عدد من الخطوات المتتابعة والمنطقية التي يؤدي إتباعها إلى حل المشكلة.⁽⁵⁾

(1) - محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 105.

(2) - frank Harrison: "The Managerial Decision Making Process", London, 1975, P 99.

(3) - J.T. Robert: "Effective Management information Systems", Merrill Publishing, Columbus, 1987, P08.

(4) - عبد ألاء إبراهيم الفقي: مرجع سابق، ص 96-97.

(5) - الوافي الطيب: نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات (دراسة حالة مجمع الاسمنت بالشرق الجزائري)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسه، الجزائر، العدد 10، سنة 2010.

1- **تحديد المشكلة:** يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد من أهم دعائم الوصول إلى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة.

2- **تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة:** بعد تحديد المشكلة يجب التفكير في حلول مناسبة لها، ويمكن التوصل إلى هذه الحلول من خلال:

- دراسة البيانات والمعلومات المتاحة للقائم بالتحليل.

- استخدام العصف الذهني للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة أفراد المؤسسة في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يبدو بأفكارهم لحل المشكلة.

- مشاركة المرؤوسين وتقديم مقترحاتهم بشأن المشكلة.

- اللجوء إلى متخصص إذا عجز القائم على التحليل عن التوصل إلى حلول خلاقية لحل المشكلة.

3- **تقييم البدائل المرتبطة بحل المشكلة:** يجب إن تخضع البدائل لحل المشكلة للتقييم مع مراعاة ما يلي:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي وليس على التفضيل الشخصي لمتخذ القرار.

- أن يتم الحكم على البديل من واقع عدد من المعايير وليس على أساس مدى جاذبيته.

4- **اختيار البديل الملائم:** يتطلب من الإدارة دراسة الجوانب المختلفة لكل بديل وكذا العوامل المختلفة التي تؤثر في اختياره، حيث يطرح الاختيار بين البديلين أي النظام اليدوي والحاسوبي لمعالجة المعلومات في المؤسسات ضرورة لتحديد أثر الأخذ ببديل دون الآخر على عمليات وأهداف المؤسسة.

5- **وضع البديل موضع التنفيذ:** يتم وضع البديل موضع التنفيذ من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد خطوات الحل خطوة بخطوة.

- تحديد وتخصيص المواد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.

- وضع جدول زمني لتنفيذ الحل المقترح.

- إصدار القرار من الشخص المنوط به لإصدار القرارات.

6- **المتابعة وقياس النتائج:** يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ. وعند القياس تتم مقارنة النتائج

بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعية للتنفيذ وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.

ثالثاً: أنواع القرارات: اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة له، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

1- تصنيف القرارات وفقاً لطبيعة القرار: يميز هذا التصنيف نوعين أساسيين هما: (1)

- **القرارات المبرمجة:** وهي التي تتخذ بشكل روتيني في مواقف محددة وهي أسهل في اتخاذها، ومعايير الحكم فيها تكون واضحة.

- **القرارات غير المبرمجة:** والتي تعتمد على المواقف ولذلك فهي تحتاج لمهارات خاصة وتظهر قدرة متخذ القرار ومدى فاعليته في التصرف في المواقف المختلفة.

2- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها: وقد صنفنا إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: (2)

- **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات تتعلق بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الرئيسية والرقابة على الأداء العام وتشمل التخطيط طويل الأمد وتتخذ من قبل مستويات الإدارة العليا، وهذه القرارات تحتاج إلى معلومات تخص الظروف المستقبلية وعادة ما يحصل عليها من مصادر خارجية وهي ذات طبيعة عامة وملخصة وتمثل الاتجاه العام وأنها ليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة.

- **القرارات التكتيكية:** هي قرارات تهتم بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقويم فعالية أداء الوحدات التنظيمية وتتخذ من قبل المستوى الإداري المتوسط عادة. وتحتاج إلى معلومات من مصادر داخلية وخارجية لعملية اتخاذ القرار.

- **القرارات التشغيلية:** هي قرارات تحتوي على درجة عالية من التأكد وتخص فترات زمنية قصيرة وبحاجة إلى معلومات تفصيلية ودقيقة للإجراء المراد واتخاذ القرار بشأنه. والمعلومات اللازمة لذلك هي معلومات محددة ومتاحة. وتتخذ هذه القرارات من قبل مستويات الإدارة الدنيا.

(1) - محمد السيد الدسوقي: كيف تتخذ قراراً صائباً، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006، ص 18.

(2) - نواف محمد عباس الرمحي: مرجع سابق، ص 29-30.

3- تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها: نميز بين القرارات وفقا لأساليب اتخاذها إلى: (1)

- القرارات الكيفية (الوصفية): وهي القرارات التي تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار وخبراته.

- القرارات الكمية (المعيارية): تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة.

4- تصنيف القرارات وفقا لطريقة اتخاذها: تقسم إلى نوعين هما: (2)

- القرارات الفردية: وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة دون أي تشاور أو مشاركة مع العاملين بالمنظمة.

- القرارات الجماعية: هي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع زملائه ومشاركتهم في اتخاذها. وللقرارات الجماعية إيجابيات كثيرة مقارنة بنمط القرارات الفردية، ومن بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، مما يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة.

5- تصنيف القرارات حسب المناخ السائد: تقسم هذه القرارات إلى ثلاثة أنواع هي: (3)

- قرارات في حالة التأكد: أي أن جميع البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار متاحة، ويمكن الحصول عليها.

- قرارات في حالة المخاطرة: هنا البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار غير كافية، لذا يحتاج إلى بيانات من الماضي ليتم اتخاذ القرار.

- قرارات في حالة عدم التأكد: وهي الحالة التي لا يستطيع فيها متخذ القرار أن يحدد احتمال حدوث كل حالة، لذا يعتمد متخذ القرار على درجة نفاؤله أو تشاؤمه.

(1) - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 255-256.

(2) - رياض محمود حسن الزعبي: آليات عمل اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة (الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة)، مذكرة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2009، ص 25.

(3) - نواف كنعان: مرجع سابق، ص 250. (بتصرف)

رابعاً: المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى المعلومات التي تخص القرار الذي سوف يتم اتخاذه، بحيث أصبحت تمثل حجر الأساس لهذه العملية. سواء على المستوى الكلي لرسم مختلف سياسات التنمية للدولة، أو على المستوى الودوي لرسم إستراتيجية المنظمة.

في المقابل عملية اتخاذ القرار تعتمد على قدرة المنظمة في الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البدائل المتاحة أمامها، لتختار البديل المناسب والملائم منها. وقد يجد متخذ القرار نفسه في بعض الحالات قادر على الحصول وعلى نقل قسط كبير من المعلومات التي يستند عليها في اتخاذ قراراته، وفي أحيان أخرى لا يستطيع ذلك لعدة أسباب، إما قد تكون المعلومات غير كافية، أو غير مناسبة، أو من مصدر غير موثوق به،...الخ. ولهذا أضحي أن نوعية المعلومات لها مهمة أساسية للتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية كما أن التغذية العكسية للمعلومات الخارجية أو الداخلية تمثل مؤشرات مهمة لقياس فعالية المنظمة.(1)

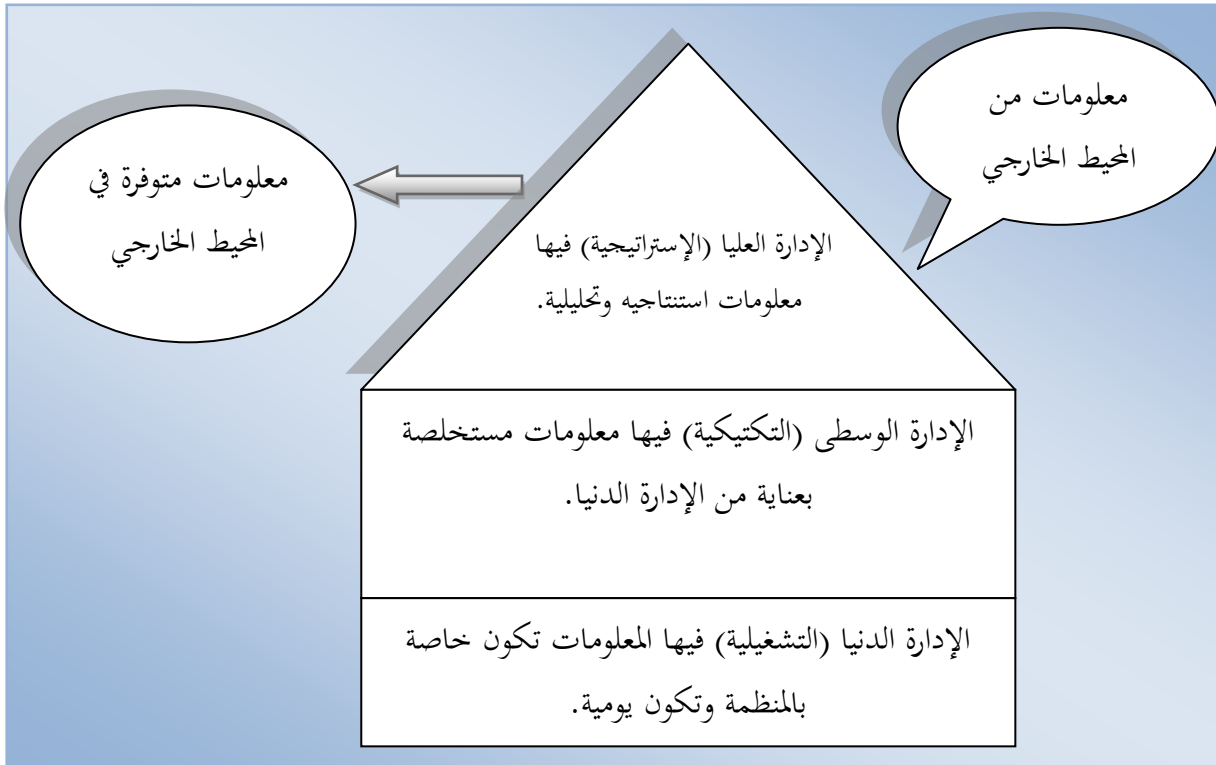
ويحتاج متخذ القرار إلى تلك المعلومات التي تعد أساسية وحاسمة في تحقيق نجاح المنظمة. ولأن اتخاذ القرار مبني على قاعدة من البيانات التي يمكن أن يكون حجمها كبير إلى حد ما بهدف إجراء التحليل الرياضي المتكامل، وبحيث يمكن التوصل إلى النتائج المستهدفة التي يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.(2)

ويختلف الدعم الذي تقدمه المعلومات إلى متخذ القرار وفقاً للمستوى الإداري الذي تنتمي إليه. والشكل التالي يوضح ذلك:

(1) - غزالي عمر: مرجع سابق، ص ص62- 65.

(2) - محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الأزاريطة، مصر، 2007، ص 272.

الشكل رقم (06): المعلومات والمستويات الإدارية



المصدر: علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: نظم دعم القرارات، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص25. (بتصرف)

ويتبين من الشكل أعلاه أن الإدارة العليا (الإستراتيجية) تحتاج إلى المعلومات ذات قيمة تنبؤية عالية لاستخدامها في التخطيط الاستراتيجي لأجل المنظمة. أما الإدارة الوسطى (التكتيكية) فتتخذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المتوسطة وقصيرة المدى، لذا تحتاج إلى معلومات تم استخلاصها بعناية من مستوى العمليات الأدنى لمساعدة الإدارة في تنفيذ النشاطات التكتيكية وحل المشاكل التي تواجه هذا المستوى. وأخيرا الإدارة الدنيا (التشغيلية) هي المرحلة الأولى حيث تتعامل مع الأنشطة اليومية قصيرة المدى، وتكون بها المعلومات خاصة بالمنظمة ومتوفرة بأحجام كبيرة.⁽¹⁾

ولهذه المعلومات وظائف عديدة تقدمها في اتخاذ القرارات وهي كما يلي:⁽²⁾

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على اتخاذ القرار والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره اتخاذ القرار.

(1) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون: مرجع سابق، ص ص107-108.

(2) - عبد ألاء إبراهيم الفقي: مرجع سابق، ص ص116-117.

- تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذلك الوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.
- معاونة متخذ القرار في اتخاذ القرارات، من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها جميعها.
- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية الأمر الذي يمكن متخذ القرار من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.
- تقييم السياسات والقرارات لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها لتوفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار.
- لذا يجب أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات بحيث يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام بمعرفة متخذ القرار في الوقت المناسب لذلك.

المطلب الثالث: دور المعلومات في الوظائف الأخرى للمنظمة

يمكن النظر إلى أي منظمة على أنها نظام كلي مؤلف من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل مع بعضها وذلك من أجل تحقيق الأهداف وضمان سير عمل المنظمة. حيث تحتاج هذه المنظمات إلى وجود المعلومات وتبادلها بين مختلف أقسام المنظمة وأنشطتها، وبالتالي تنشأ الحاجة إلى وجود نظام يتولى تجميع البيانات ومعالجتها وإنتاج المعلومات وتوزيعها على مختلف المستخدمين، والتي تعد ضرورة في تنفيذ مختلف عمليات وأنشطة العملية الإدارية والتشغيلية ضمن المنظمة.⁽¹⁾

والمنظمات تركز على المعلومات وتعتمد على المعرفة اللذان يعدان العمود الفقري لأنشطتها في التحليل والتشخيص وتقييم الأداء وتحويل عملية صنع القرارات التي تقوم بها الإدارة العليا إلى الاعتماد المتنامي على تقنية المعلومات التي تتيح صنع القرارات بشكل أسرع من خلال بحث بدائل أكثر وفي اتجاه وتعظيم الميزة التنافسية أي أن المعلومات لها اثر في تفعيل كفاءة المنظمات ومركزها التنافسي ويظهر ذلك من خلال:⁽²⁾

1- تغير المعلومات من هيكل الصناعة: يتمثل هيكل الصناعة في خمسة عناصر أساسية تحدد بدورها ربحية الصناعة وهي: قوة المشتريين، قوة المورد، منافسين جدد، منتجات بديلة، التنافس بين الأطراف. إذ يمكن للمعلومات أن تزيد قوة المشتريين وذلك من خلال أتمتة فواتير الموارد وملفات عروض الأسعار التي تمكنه من أن يتخذ قراره وبسهولة وبسرعة.

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

(2) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون: مرجع سابق، ص 103-105.

2- تخلق المعلومات الميزة التنافسية: وذلك من خلال طرح أساليب جديدة للتفوق على المنافسين.

3- تساهم المعلومات في توليد أعمال جديدة: وذلك من خلال اقتصادية بعض مجالات الأعمال الجديدة، وخلق أعمال جديدة ذات طلب مشتق مثل نمو الطلب على خدمات الاتصالات والبيانات والحصول على المعلومات بعد إنشاءها شبكات الانترنت.

إن المنظمات في حاجة دائمة ومستمرة للمعلومات باعتبارها مجال للاتصال واتخاذ القرارات بغية أن تستمر هذه المنظمات وتحقق أهدافها. ويمكن التعرض لدور المعلومات في إطار المنظمة كما يلي:⁽¹⁾

- المعلومات أداة لدعم التسيير.

- المعلومات أداة للاتصال داخل المنظمة.

- المعلومات أداة لدعم المعرفة الشخصية.

- المعلومات أداة للربط مع المحيط.

المطلب الرابع: امن وسرية المعلومات

من المسائل المهمة ذات العلاقة بالرقابة على المعلومات الأنشطة الخاصة بحمايتها وسريتها.

أولاً: أمن المعلومات: الأمن هو مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم للمحافظة على المعلومات وسريتها، وأصبحت مشكلة حماية البيانات أو المعلومات والحفاظ عليها من السرقة أو التلاعب أو الاختراق غير المشروع موضع اهتمام العاملين والباحثين.⁽²⁾

هذا الأمر يتطلب على العاملين دراسة جميع المجالات الفنية والمادية والبشرية والقانونية التي تحمل في طياتها إجراءات حماية المعلومات والحد من محاولات الانتهاك أو الإلتلاف. إذ يعتبر موضوع حماية المعلومات من الأمور الواجب الاهتمام بها في كافة مراحل إعداد نظم المعلومات. لذا اقتضى الأمر بوضع نظم وإجراءات وتشريعات قانونية تضمن حماية المعلومات من سوء الاستخدام كسرقتها من طرف لصالح طرف آخر.

وإزداد الاهتمام بهذا الموضوع نظراً للتطور السريع في جمع وحفظ المعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعامل بالمعلومات ومع دخول الحواسيب الالكترونية في مختلف مراحل بناء الثروة

(1)- M. Rouzeau: "Economie d'entreprise (organisation, gestion, stratégie), édition ESKA, paris, 1993, P71.

(2)- عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق، ص ص 24-25.

المعلوماتية. فقد بات من الضروري الحفاظ على المعلومات ووضع الأسس والثوابت الكفيلة للحفاظ عليها وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع تسريبها أو السطو عليها. لذا يجب وضع سياسة عامة لأمن المعلومات تشمل ما يلي:

- تشكيل وإنطة مسؤولية أمن المعلومات والممتلكات الخاصة بها بتنظيم أمن على مختلف مستويات الإدارة.

- تصنيف المعلومات حسب أهميتها وتحديد الوصول إليها من قبل الأشخاص المسموح لهم الاطلاع عليها وحسب متطلبات طبيعة عملهم.

- المحافظة على المعلومات المصنفة حسب إجراءات وقاية خاصة تدرج ضمن تعليمات المؤسسة

ومن أجل حماية المعلومات والبيانات داخل المنظمة، وجب على المسؤولين الذين يتعاملون بالمعلومات أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار: (1)

- تعيين مشرفي امن وحماية على مختلف المستويات الإدارية وذلك حسب طبيعة عمل المنظمة.

- وضع التعليمات الأمنية للمنظمة تنظم وتعالج من خلالها مختلف أمور حماية المعلومات وأمنها.

- تنفيذ مبدأ تصنيف المعلومات⁽²⁾ بموجب أهميتها.

- إجراء التحقيقات اللازمة في حالة فقدان المعلومات.

ثانيا: سرية المعلومات: إن المعلومات المهمة والتي تخص المنظمة يجب أن يتم الحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري. ولتحقيق هذا الغرض يجب:⁽³⁾

- **الأمن:** حماية قاعدة البيانات من التخريب.

- **التكامل:** حماية أجهزة الحاسبات الالكترونية والنظم المتصلة بها من الأخطار الخارجية.

(1) - عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق ، ص26.

(2) - تصنيف المعلومات إلى:

- **سرية للغاية:** وهي المعلومة التي يؤدي تسريبها إلى أضرار بالغة بأمن وسلامة المنظمة.

- **سري:** وهي المعلومة التي يؤدي تسريبها إلى أضرار بأمن وسلامة المنظمة.

- **عادي:** وهي المعلومة التي لا يؤدي تسريبها إلى أي أضرار بالمنظمة.

(3) - عثمان الكيلاني وآخرون: مرجع سابق،، ص ص 20 - 21.

- السرية: تعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستخدمين من النظام وتطبيق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك.

- التزامن: وهو ضمان استمرارية دقة المعلومات عند إجراء التحديات عليها.

خلاصة الفصل:

بعد ما استعرضنا المفاهيم الأساسية للنظم والمعلومات في هذا الفصل، واستعراض مختلف الجوانب المهمة لكل منهما وجد أن كلاهما مهم في المنظمة. فالنظام يساعد على دراسة وتحليل المشكلة المعقدة والمواقف المتداخلة والمتشابكة ويسهل تسيير الأعمال والوصول إلى الأهداف المنشودة بسرعة، أما المعلومات فتلعب دورا مهما في المنظمات، إذ أن العملية الإدارية في المنظمات تكون صعبة بدون توفرها.

تم التطرق في هذا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، فركز المبحث الأول على ماهية النظام من خلال تعريفه وذكر بعض الخصائص له ومكوناته حيث يتضمن النظام مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها لنتمكن من الحصول على معلومات دقيقة وملائمة، ومن ثم تحدثنا عن أنواعه التي تختلف باختلاف الأغراض المنشودة من وراء الدراسة. وفي الأخير تعرفنا على نظرية النظام التي جاءت بعد العديد من النظريات التي سبقتها.

أما المبحث الثاني فكان يخص الحديث فيه عن المعلومات التي تعتبر عنصرا مهما في المنظمات وذلك من خلال تعريفها وذكر أنواعها العديدة والمتعددة ومصادر الحصول عليها. وبعدها تطرقنا إلى التفرقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة، وتناولنا كذلك في هذا المبحث خصائص المعلومات التي تعتبر عنصرا مهما يجب توافره في المعلومة التي يعتمد عليها في اتخاذ القرار في المنظمات.

وأخيرا المبحث الثالث الذي كان عنوانه المعلومات ودورها في المنظمات، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مطالب، الأول تطرقنا فيه إلى قيمة وجودة المعلومات بالمنظمات، والثاني تطرقنا فيه إلى المعلومة ودورها في اتخاذ القرارات حيث لها أهمية كبيرة في إدارة أعمال المنظمات المختلفة، من خلال مساعدتها في اتخاذ القرارات و من ثم تستمد المعلومات قيمتها وجودتها من خلال تأثيرها على القرارات المتخذة، أما ثالثا فكان يخص المعلومات ودورها في الوظائف الأخرى للمنظمة غير عملية اتخاذ القرار، وأخيرا تكلمنا عن أمن وسرية المعلومات اللذان يعتبران عنصرا مهما جدا للحفاظ على المعلومات داخل المنظمة.

والمعلومات والنظام عنصرا يتم من خلالهما بناء نظام معلومات متكامل والذي يحتوي على مجموعة من الأنظمة، التي تساعد على جمع ومعالجة وإيصال المعلومات للمنظمة. وهذا ما سيتم إيضاحه أكثر من خلال الفصل القادم.

الفصل الثاني

نظام الإدارة البيئية وآثار تطبيقها
في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

مسيروا المنظمات يحتاجون إلى المعلومات، وذلك من أجل دعم بعض الأسس والمفاهيم الأولية لاتخاذ قراراتهم وتطوير أعمالهم. فكلما كان المسير قادر على الحصول على تلك المعلومات، كلما ساعد ذلك في إنجاز مشاريعه والوصول للغاية المطلوبة.

لذا كل متخذ قرار يبحث عن نظم معلومات ذات جودة تساعد في إنجاز عمله وتوصله إلى الهدف المطلوب من خلال إنشاء قسم خاص بالمنظمة لأنظمة المعلومات. يسعى هذا القسم إلى تلبية حاجيات متخذ القرار حسب القدرات والظروف المتاحة، ولتحقيق تلك الأهداف هناك مفاهيم ومبادئ يجب مراعاتها من قبل متخذ القرار سوف نتعرف عليها من خلال هذا الفصل الذي يحتوي على:

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات

المبحث الثاني: وظائف ومصادر تصميم نظم المعلومات

المبحث الثالث: عملية تطوير نظم المعلومات

المبحث الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات

يتم وضع نظم المعلومات في أي منظمة، لتكون الأساس الذي تعتمد عليه لأداء العديد من الوظائف والواجبات للعاملين في المستويات الإدارية كافة. فالقيام بهذه الوظائف أو المهام وعمليات اتخاذ القرار وتطبيقها يحتاج إلى وفرة كبيرة من المعلومات التي تكون مترابطة و متكاملة حول موضوع القرار.

المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات وأهميتها

لقد أصبحت نظم المعلومات جزءاً أساسياً من مقومات نجاح المنظمات الحديثة، لذلك أصبحت دراسة هذا المجال (نظم المعلومات) مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالمحاسبة، التمويل، الإنتاج، التسويق. لذلك سوف نقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف أكثر على هذا العنصر.

أولاً: تعريف نظام المعلومات: انطلاقاً من ظاهرة المعلومات التي يتسم لها العصر الحديث والحاجة الملحة للحصول على المعلومات سواء للفرد أو للمنظمة وفي إطار مدخل النظام المستخدم في إدارة المنشآت المعاصرة، ارتبطت هذه النظم بالمعلومات وكونت ما اتفق عليه "بنظم المعلومات".

تعددت واختلفت تعريفات نظم المعلومات ونذكر منها ما يلي:

- إن نظام المعلومات هو من جهة مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح.⁽¹⁾

- عرف نظام المعلومات "بأنه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع.⁽²⁾

- نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصال وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة.⁽³⁾

(1) - بشار يزيد الوليد: نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

(2) - كمال الدين الدهراوي: مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص15.

(3) - منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الاساسية والتطبيقات)، دار الجامعة

الجديدة، مصر، 2003، ص12.

- نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر والمكونات ذات الصلة المتداخلة التي تجمع وتخزن وتعالج وتوزع المعلومات لدعم اتخاذ القرار والسيطرة داخل المنشأة من أجل التنسيق والسيطرة وخلق منتجات جديدة.⁽¹⁾

- عرفها dudeja بأن نظم المعلومات هي النظام الذي يجمع البيانات الشاملة وينظمها ويلخصها بشكل مفيد للمديرين ويزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم.⁽²⁾

- نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة.⁽³⁾

- وتم تعريفه بأنه هو النظام المتكامل الذي يربط بين الحاسوب والمستفيد لتوفير المعلومات اللازمة لدعم وظائف المنظمة الإدارية بالاستعانة بالنماذج الرياضية لتوفير الاحتياجات المعلوماتية لمتخذي القرار لتحقيق أهداف المنظمة.⁽⁴⁾

فنظام المعلومات هو النظام الذي يساعد المسيرين والعاملين في تحليل المشكلات والوصول إلى الأهداف المسطرة. ويولد كذلك نظام المعلومات التي تحتاجها المنظمات في اتخاذ قراراتها، والسيطرة على العمليات وحل المشاكل وتقديم خدمات جديدة كذلك، بشرط أن تكون هذه المعلومات تتمتع بالكمية والدقة والتوقيت المناسب. ومن خلال استعراضنا التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن لنظم المعلومات ثلاثة خصائص أساسية وهي:

- أن نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات (جمع - تحليل - تخزين - ونشر) المعلومات.
- أن نظام المعلومات صمم من اجل انجاز هدف مشترك.
- أن نظام المعلومات وجد في المنظمات من اجل المساعدة في صنع واتخاذ القرارات.

ثانيا: أهمية نظم المعلومات: في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المنظمات (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها، ولكن في الوقت الحالي برز دور المعلومات وأصبحت المعلومات ضرورية جدا للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، فإجراء

⁽¹⁾- Laudon.K.C: **Management information systems**, 4thed,Prentice, hall, USA, 2000, P4.

⁽²⁾- Dudeja.R.D : **Management information system in the New Millenniun**, Commonwealth Publisher, New Delhi, 2000, P04.

⁽³⁾- Loucas.H.C: **information system concept for Management**, USA, 1990, P15.

⁽⁴⁾- Davis.G.B and alson.M.H: **Management information System's Conceptual Foundation (Structure And Development)**, 2nded, MC Grow, Hall Book, New york, 1985, P06.

العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات،⁽¹⁾ ونظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع هذه المعلومات المخزنة في ملفات، بصورة يدوية أو الكترونية بالإضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها، فان نظام المعلومات يفيد المنظمة في المجالات التالية:⁽²⁾

1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة عند الحاجة بغية ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرارات.... الخ.

2- تحديد قنوات الاتصال أفقيا وعموديا وتوضيحها بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

3- تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بهدف تصحيح الانحرافات.

4- تهيئة الظروف المناسبة لصنع القرارات الفعالة بتجهيز المعلومات الملائمة وبشكل مختصر وفي الوقت المناسب.

5- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بهدف صنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

6- إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية (أنيا أو شهريا أو فصليا أو سنويا) عن نشاطات المنظمة.

7- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعد أساس عملها.

8- البث الانتقالي للمعلومات وتزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي أسبوعيا وشهريا.

9- الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنظمة أو المستفيدين.

10- الرد على الاستفسارات عن طريق التحاور بين النظام والمستفيد.

نظم المعلومات تعطي صورة عامة عن المنظمة، حيث تمكنها من الاتصال مع مختلف الزبائن لديها وتمكنها من التخطيط ويوفر لها معلومات عن الزبائن لان نظم المعلومات تجمع ما بين خاصيتين هما

(1) - فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الإدارية، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص15.

(2) - نجم عبد الله الحميدي وآخرون: مرجع سابق، ص ص 75-76.

تقنية المعلومات وعلم الحاسبات. فإدارة المنظمة هدفها من استعمال نظم المعلومات هو بناء أنظمة حاسوبية تعمل على مساعدتها بالقيام بمختلف المعاملات ويساعدها كذلك في عملية اتخاذ القرار. واستخدام نظم المعلومات يمكن المنظمة من التقليل من الأعباء والتقليل كذلك من الجهد والوقت واتخاذ القرار بسرعة.

المطلب الثاني: أسباب نشوء نظم المعلومات

تعددت الأسباب حول استخدام نظم المعلومات هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية:⁽¹⁾

أولاً: المشكلة الإدارية: إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدود، حيث أن الإدارة غير السليمة لا تملك القدرة للسيطرة على العوامل الخارجية التي تتأثر بها لكن تستطيع أن تخفف من أثرها السلبي، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية وهذه لكي يتطلب نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقدير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة.

ثانياً: تقسيم العمل: إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور تبادل المعلومات، فالمؤسسات تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق،... الخ) وحتى يتم أداء الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات والأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستويات الواحدة، وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومنه نقول انه كلما زاد التقسيم الوظيفي للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى نظم المعلومات.

ثالثاً: التقدم العلمي والفني: إن التطورات العلمية والتقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيداً، فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم، وتحتاج إلى تمويل كبير، كل هذه العوامل أدت إلى صعوبة اتخاذ القرار، إذا أن كل قرار خاطئ يعود بخسارة كبيرة، وبالتالي فالمؤسسة تحتاج إلى كم هائل من المعلومات الصحيحة المفيدة والمؤكدة التي يجب أن تتدفق بشكل منظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة.

رابعاً: المنافسة الدولية والمحلية: إن الاقتصاديات المعاصرة تتسم بالانفتاح على العالم أي تقوم على اقتصاد السوق حيث توجد مؤسسات عديدة منافسة على الصعيد الدولي والمحلي.

(1) - عبد الرزاق محمد القاسم: نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 85.

خامسا: العرض: نقصد بالعرض الذي يتطلب على المؤسسة ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في ظل جميع الظروف، وهذا يتطلب جمع بيانات هامة تساعد المؤسسة على التحدي ومتابعة كل التغيرات.

المطلب الثالث: أنواع وموارد نظم المعلومات

هناك العديد من أنواع وموارد نظم المعلومات الموضوعة لتلبية الاختلافات في الحاجة المعلوماتية للأفراد في المنظمة، وهذه الموارد يمكن التمييز بينها أثناء العمل في أي نوع من أنواع نظم المعلومات التي يواجهها الفرد في حياته اليومية.

أولاً: أنواع نظم المعلومات: توجد أنواع متعددة لنظم المعلومات، ويعتمد كل نوع من هذه الأنظمة على نوع العمل الذي يؤديه النظام، وعلى المهام التي يقوم بها وهذه الأنظمة يتم تصنيفها إلى ما يلي:

1- نظم المعلومات التي تخدم الهرم الإداري: نستطيع أن نصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية إلى:

أ- نظم معالجة المعاملات: هي أنظمة معلومات مبرمجة تعالج كم كبير من البيانات، وتستخدم لانجاز الأعمال التجارية الروتينية واليومية.⁽¹⁾ وهذه النظم تقلص من حجم الوقت المستغرق لانجاز معاملة ما، عندما تكون محل الأنظمة اليدوية العادية. وتقع هذه النظم ضمن المستوى التشغيلي للمنظمة.

ب- أنظمة العمل المعرفي: تهدف هذه النظم إلى دعم العاملين المختصين، العلماء، الأطباء،.... من أجل ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل لهم.⁽²⁾ وذلك ليتم السماح لمنظمتهم المشاركة بشكل أوسع في الحياة اليومية لمجتمعاتهم.

ج- نظم المعلومات الإدارية: هي أنظمة محوسبة صممت بهدف خدمة المدراء في المنظمة، وتعرف بأنها: "مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل يدويا أو أوليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم تقديمها للمستخدم".⁽³⁾

(1) - مزهر شعباني العاني، شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص 253.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 254.

(3) - فؤاد الشرايبي: مرجع سابق، ص 07.

وتقع هذه الأنظمة ضمن المستوى الأعلى للمنظمة، فيعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لهذا المستوى، من أجل دعم المسيرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب من أجل مساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم لاتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.⁽¹⁾

د- **نظم دعم القرارات:** تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى الأعلى للمنظمة، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المبنية على النماذج لمعالجة البيانات والأحكام الشخصية لمساعدة المدير في صنع القرارات.⁽²⁾ فهي نظم مبنية على الحاسب الآلي تم تصميمها لغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية، وذلك من خلال دعم متخذ القرار.

هـ- **نظم دعم التنفيذيين:** يحتوي هذا النظام على حوم هائلة من البيانات والمعلومات التي جمعت مع البيئة الخارجية للمنظمة، وتستخدم هذه البيانات والمعلومات بصورة مشتركة مع المعلومات التي يولدها نظام المعلومات الإدارية في الأقسام الوظيفية للمنظمة لتجميع الاحتياجات المعلوماتية الخاصة لكل التنفيذيين في المنظمة.⁽³⁾

طورت نظم إسناد التنفيذيين للأسباب التالية:⁽⁴⁾

- كونها تخدم احتياجات الإدارة من المعلومات التنفيذية.

- تزود المستخدم بإمكانية تبادل هائل للمعلومات لغرض التنفيذ.

- لها إمكانية مواجهة القرار التنفيذي الشخصي.

و- **الأنظمة الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي:** الذكاء الصناعي يمكن أن يعتبر حقل رئيسي للأنظمة الخبيرة، وهدفها تصميم وتطوير نظم حاسوبية تحاكي الذكاء البشري لدى الأفراد ومحاولة استخدام هذا الذكاء الصناعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة.⁽⁵⁾

أما النظم الخبيرة فهي إحدى فروع الذكاء الاصطناعي التي تعمل على دمج المعرفة ومهارات حل المشكلات كوسيلة للوصول إلى مهارة الخبير البشري. كما أنها تستطيع التعامل مع المشكلات التي

(1)- بشار يزيد الوليد: **نظام المعلومات الإدارية**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص115.

(2)- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص13.

(3)- عماد عبد الوهاب الصباغ: **نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص129.

(4)- علاء عبد الرزاق محمد السالمي: مرجع سابق، ص65.

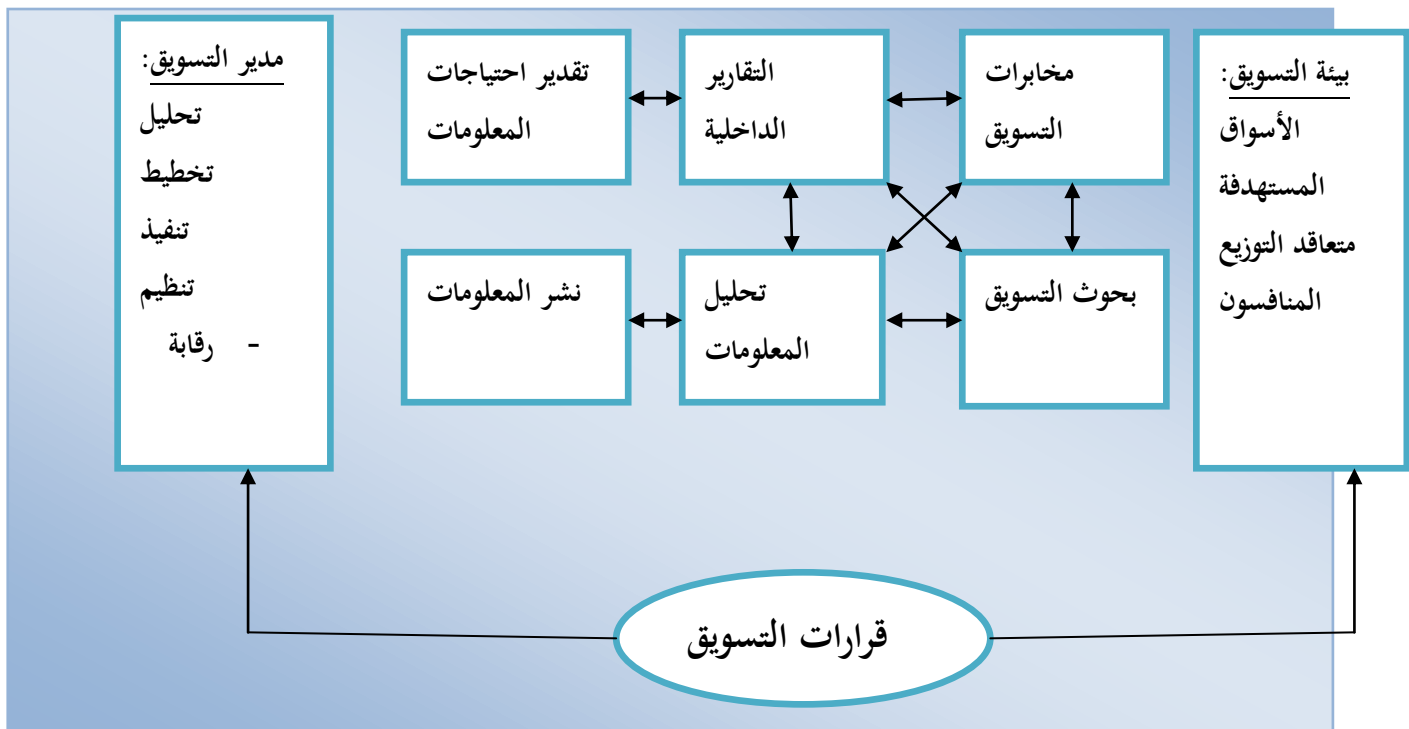
(5)- Walker Admond : **Financial Leadership and Investment**, san Francisco, USA, 2006 , P250.

بحاجة إلى المعرفة النظرية والخبرة العملية، والأكثر أهمية أنها تساعد المنظمات في اكتساب المعرفة الضرورية وإعادة هيكلتها من أجل المنافسة ونجاح المنظمة.⁽¹⁾

2- نظم معالجة التعاملات أو المعاملات التجارية: هناك خمسة أنواع من نظم التعاملات، أو المعاملات التجارية في المنظمة وهي:

أ- نظم المعلومات التسويقية: نظم المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الطرق والإجراءات التي تؤمن تخطيط وتحليل، وعرض للمعلومات الضرورية لقرارات التسويق، ويركز هذا النوع من النظم على نشاطات المبيعات عادة. ونظام المعلومات التسويقي هو طريقة للوصول إلى جمع، معالجة، تخزين المعلومات التي يحتاجها المديرون العاملون في مجال التسويق في المنظمات لأغراض صناعة القرار.⁽²⁾ والشكل الموالي يوضح مفهوم نظام المعلومات التسويقية.

الشكل رقم (07): نظم المعلومات التسويقية



المصدر: محمد الصيرفي: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص314.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن نظم المعلومات التسويقية تعمل على خلق تفاعل بين الأفراد والمعدات من أجل تحليل المعلومات وتخزينها وكيفية تقييمها وتوزيعها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب

(1)- Michael Wright & R. David : **Exploiting information Systems**, of effective Management, 2001, P120.

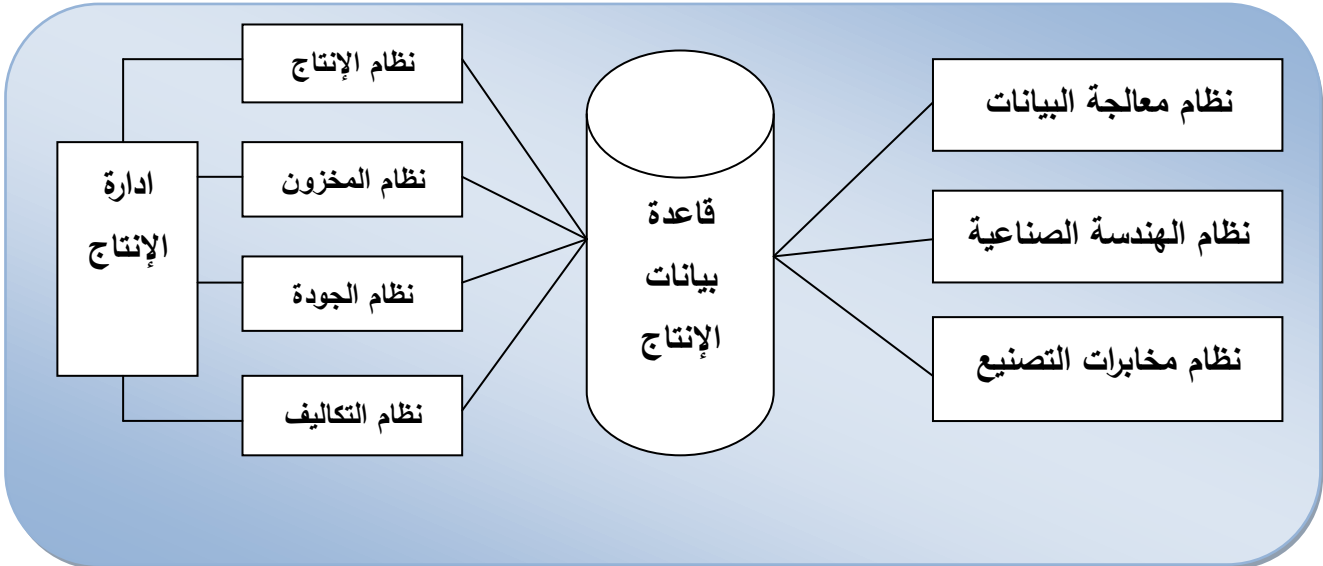
(2)- سيد صابر تعلب: مرجع سابق، ص183.

لكي يستخدمها متخذو القرارات التسويقية وتساعدهم في تحسين عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية في المنظمة.

ب- نظام معلومات الإنتاج: هو النظام الذي يوفر العمليات الخاصة بالعمليات الإنتاجية في إدارة وتشغيل نظام الإنتاج بالمنظمة ونظام معلومات الإنتاج.⁽¹⁾ حيث تتمثل وظائفه الأساسية في جدولة المشتريات، الشحن، الاستلام، وهندسة العمليات... الخ.⁽²⁾

وللقيام بهذه الوظائف لا بد من توافر معلومات دقيقة لذلك يستخدم الحاسوب للقيام بالعمليات الإنتاجية بأكملها، عن طريق العديد من البرمجيات. ويستخدم الحاسوب كذلك في توجيه ورقابة العمليات الإنتاجية وتخطيط الاحتياجات من المواد وتحديد كمياتها وتوقيت الحصول عليها.⁽³⁾ والشكل التالي يوضح لنا نظام معلومات الإنتاج في المنظمة.

الشكل رقم (08): نظام معلومات الإنتاج



المصدر: محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص401.

حسب الشكل أعلاه نظام معلومات الإنتاج يقوم باستخدام الحاسوب لرسم وتصميم المنتجات، ثم إنتاجها وطرحها حيث تكون هذه المنتجات تتسم بالكفاءة والجودة من خلال الاعتماد على الحاسوب لإعداد عملياتها. وتكون الأنظمة الواردة في الشكل أعلاه متكاملة حيث تعمل مع بعضها البعض وعلى نفس الدرجة من الكفاءة.

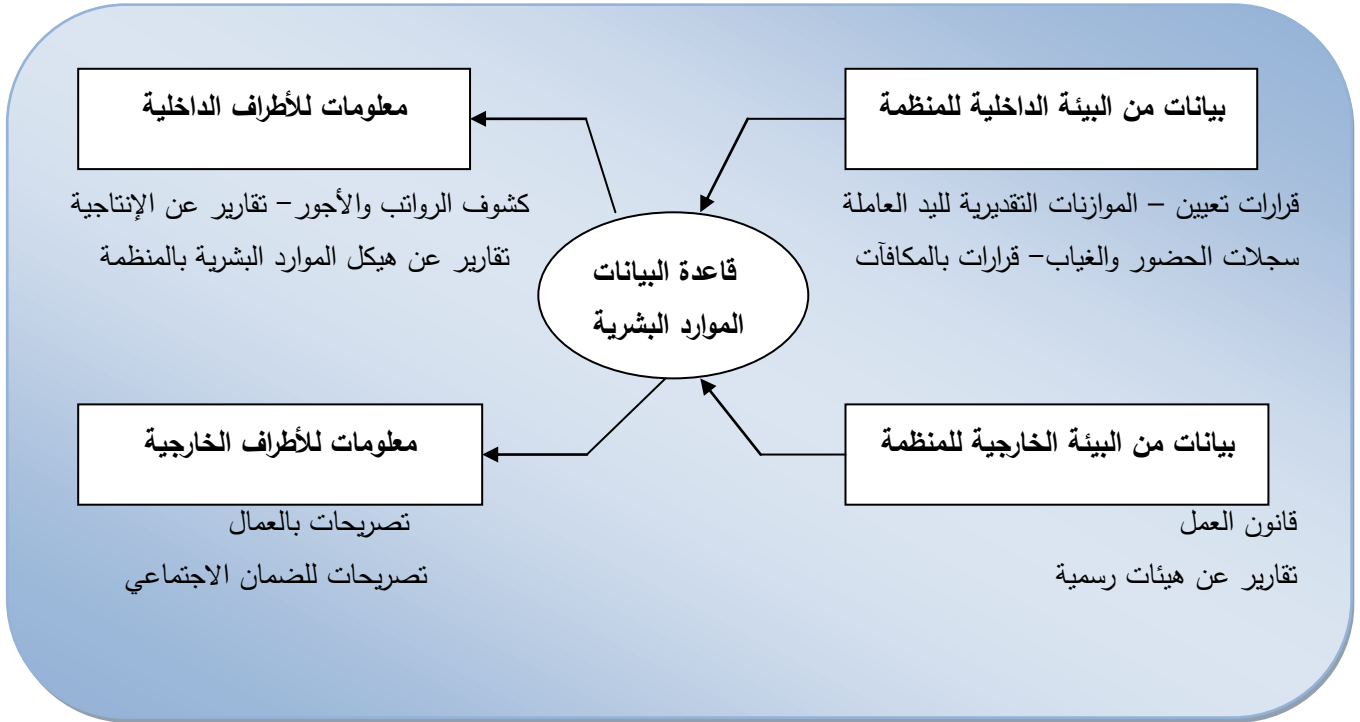
(1) - محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص401.

(2) - فؤاد الشرايبي: مرجع سابق، ص108.

(3) - محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص401.

ج- نظام معلومات الموارد البشرية: هو ذلك النظام المبني على الحاسوب الآلي ويوفر للمنظمة كافة البيانات والمعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة فيما يتعلق بالأفراد، ويوفر المعلومات للأقسام الوظيفية الأخرى بالمنظمة، مما يسهل دعم الأداء الفعال والكفاء لمختلف الأنشطة الوظيفية.⁽¹⁾ ويمكننا توضيح الشكل العام لنظام معلومات الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: غزالي عمر: دراسة وتحليل اثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات (حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص114.

حسب الشكل أعلاه فإن نظام المعلومات له مجموعة من الأهداف صمم لأجل تطبيقها، وتتمثل هذه الأهداف في:

- الاحتفاظ ببيانات موحدة عن العاملين ووظائفهم.
- متابعة تحركات الأفراد مثل التعيين، النقل، الترقية،.....
- متابعة وتحليل غياب العاملين مثل العطل السنوية، والعطل المرضية.
- الاحتفاظ ببيانات عن الوظائف والخبرات السابقة والخبرات والمكافآت.

(1) - غزالي عمر: مرجع سابق، ص114.

د- نظم المعلومات المحاسبية: هو مجموعة من الأفراد العاملين في الدائرة المحاسبية الذين يستخدمون الوسائل المادية المتمثلة في اللوازم لأداء العمل المحاسبي (من آلات ودفاتر وسجلات...الخ) وفق إجراءات وقواعد محاسبية معينة من أجل القيام بتسجيل البيانات وتشغيلها وتوصيل نتائجها في مجموعة من التقارير والقوائم المالية إلى الجهات كافة التي يمكن أن تستفيد منها في عملية اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

ونظام المعلومات المحاسبي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة وعلى أجهزة الحاسوب في حوسبة المعلومات لتحل محل أنظمة دليل حفظ المعلومات، أي انه يعني استخدام الحاسوب لإدخال المعلومات والتعامل مع أنظمة المعلومات في المنظمات والشركات المختلفة.⁽²⁾

هـ- نظم المعلومات الجغرافية: هي أحدث تقنية متبعة باستخدام أجهزة الحاسوب لحفظ كميات هائلة من البيانات الجدولية (وهي التي ترتب في جداول وتسمى البيانات الوصفية) مع مساحات كبيرة من الخرائط لا يمكن حفظها بصورة أمنية على الورق، ويتم حفظ البيانات مع الخرائط بطريقة مترابطة بحيث يسهل على المستخدم عرض البيانات الجدولية مع الخرائط وبعده أساليب وكذلك إجراء عمليات معالجة حسابية عليها لاستخراج النتائج بوقت وجهد قليلين والاستفادة منها في اتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة. وفي ما يلي أهم مميزات هذا النظام:⁽³⁾

- تسهيل عملية رسم الخرائط مهما كبر حجمها وبدقة عالية.
- تسهيل عملية حفظ البيانات مع الخرائط الضخمة داخل الحاسوب بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة وإجراء التعديلات عليها.
- سهولة إظهار البيانات على الخرائط دون الحاجة إلى تسقيط يدويا.
- سهولة عمل نسخ احتياطية من البيانات والخرائط واستخدامها عند الحاجة.
- القدرة على الاتصال بين عدة حواسيب عبر الشبكات المحلية أو الانترنت لعرض البيانات وتبادلها وبسرعة عالية.

ثانيا: موارد نظم المعلومات: لقد تم توضيح في التعاريف السابقة لنظم المعلومات انه نظام يعتمد على مجموعة من الموارد لأداء عمله وتحقيق أهدافه، وتتمثل هذه الموارد في:

(1) - سيد صابر تغلب: مرجع سابق، ص 185.

(2) - Dalci I & Tanis V: **Benefits of Computerized Accounting Information Systems** on The JIT Production Systems, Review of Social, Economic and Business Studies, Vol 2, P89.

(3) - احمد صالح الشمري: نظم المعلومات الجغرافية من البداية، ط1، بغداد، العراق، 2007، ص ص 43-45.

1- **الموارد البشرية:** إن وجود الأفراد أمر ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات، وهناك نوعين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهي:

أ- **المستخدمين النهائيين:** وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين، يمكن أن يكونوا محاسبين أو بائعين، أو مهندسين، أو زبائن، أو مديرين... الخ.⁽¹⁾

ب- **المختصون في نظم المعلومات:** هم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل النظام وإدارته، ومنهم محللو النظام، ومطورو البرمجيات، ومشغلو النظام، من العاملين في الجوانب الفنية والإدارية والروتينية.⁽²⁾

2- **موارد الأجهزة:** يقصد بالأجهزة تلك المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والخراج والتخزين في نظام الحاسوب، وبالتالي فهي تحتوي على:⁽³⁾

أ- **نظم الحاسب:** وتشمل وحدة التشغيل المركزية.

ب- **الطرفيات:** وتشمل الفأرة ولوحة المفاتيح لإدخال البيانات والشاشة والطابعة لإخراج المعلومات والأقراص والشرائط الممغنطة لتخزين موارد البيانات.

ج- **الوسائط:** وهي جميع الأشياء الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.

3- **موارد البرمجيات:** والتي تشمل على كل ومختلف أنواع التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات. ومن أمثلة هذه الموارد:⁽⁴⁾

أ- **برامج التطبيقات:** هي برامج تختص بتوجيه التشغيل لخدمة احتياجات فئة معينة من المستخدمين وتقسّم إلى قسمين هما: برامج التطبيقات الخاصة التي تدعم تطبيقات الأعمال والمستخدم النهائي. وبرامج التطبيقات ذات الأغراض العامة التي يستخدمها المستخدم النهائي.

ب- **برمجيات النظام:** والتي تتحكم في تشغيل نظام المعلومات مثل برامج DOS, Windows

(1) - منال محمد الكردي وجلال إبراهيم العبد: مرجع سابق، ص 32.

(2) - فؤاد الشراي: مرجع سابق، ص 59. (بتصرف).

(3) - منال محمد الكردي وجلال إبراهيم العبد: مرجع سابق، ص 33.

(4) - المرجع نفسه، ص 33-34. (بتصرف).

4- موارد البيانات: البيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظم المعلومات، حيث اتسع مفهومها عند المديرين والمختصين في مجال نظم المعلومات لتشمل أشكال متعددة منها الحقائق أو الصور أو الأحداث.⁽¹⁾ لذا يجب أن تعالج هذه البيانات بشكل سليم لكي تؤمن فائدتها إلى المستخدم النهائي في المنظمة.

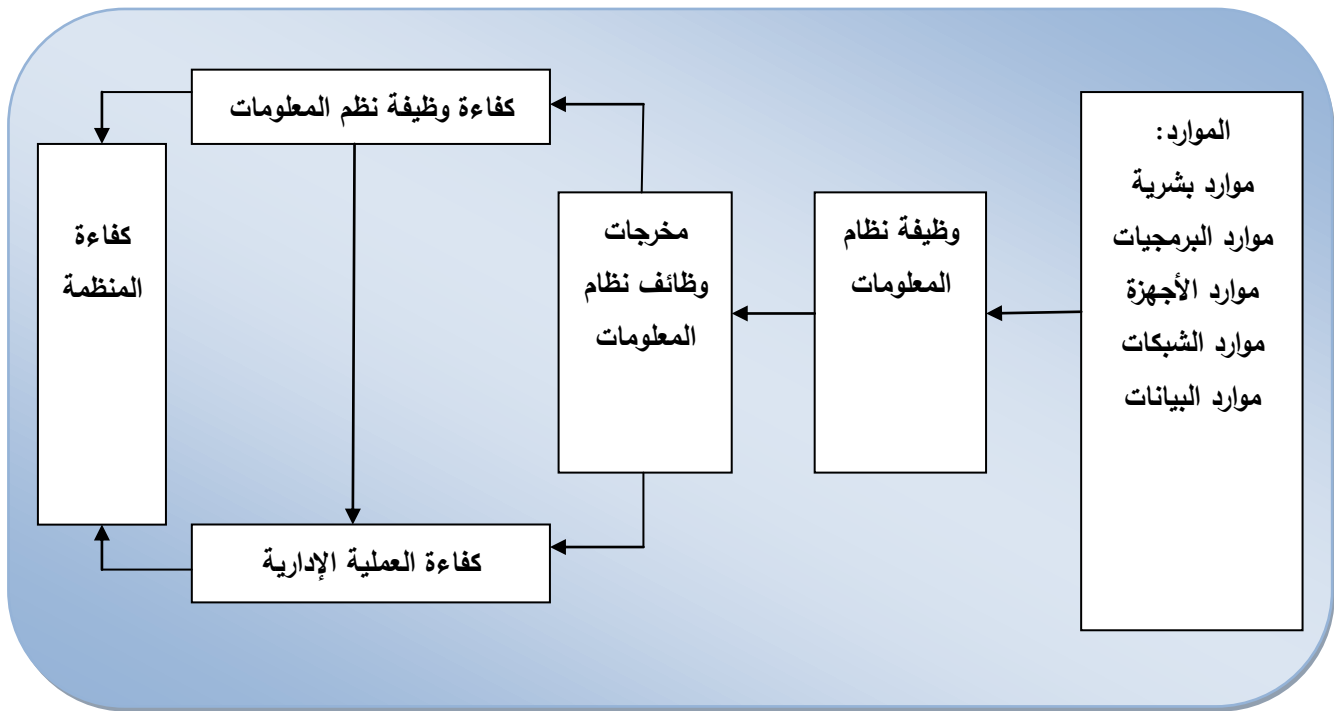
5- موارد الشبكات: الشبكة هي عبارة عن تركيبة من الأجهزة تتكون على الأقل من جهازي حاسوب، يتصل كل منهما بالأخر من خلال قناة الاتصال.⁽²⁾ وتشمل على:⁽³⁾

أ- وسائط الاتصال: مثل الكابلات، الألياف الضوئية والأقمار الصناعية اللاسلكية.

ب- نظم تدعيم الشبكات: ويشمل جميع الأفراد والمعدات والبرامج وموارد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل واستخدام شبكة الاتصالات.

ويمكن تمثيل موارد نظم المعلومات وأهميتها في تعظيم فائدة نظم المعلومات في المنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): موارد نظم المعلومات



(1)- Alter Steven: **Information Systems**, 4th ed, New Jersey, Prentice-hall, 2002, P69.

(2)- OZ. Effy: **Management Information Systems**, 3th ed, Canada, 2002, P228.

(3)- منال محمد الكردي وجمال ابراهيم العبد: مرجع سابق، ص35.

Source: C Jerry, K William : **Measuring The Performance of information systems**,
Journal of Management information system, Vol22, No 01, 2005.

إن المنظمات التي تمتلك هذه الموارد يمكن لها ضمان نجاح إستراتيجيتها وذلك من خلال توظيف وإدارة ورقابة هذه الموارد.

المبحث الثاني: وظائف ومصادر تصميم نظم المعلومات

إن نظام المعلومات الفعال هو الذي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف من خلال الوظائف التي يقوم بها، وتتعدد الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات بتعدد الخصائص والدعائم التي تتميز بها، وحتى يبقى نظام المعلومات دائما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة وجب عليه أن يتميز بمصادر تطوير وتصميم خاصة به.

المطلب الأول: وظائف وأهداف نظم المعلومات

الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات هي التي تمكنه من تحقيق عدة أهداف، وهذه الوظائف تتمثل في تجميع البيانات وتشغيلها ومن ثم إدارتها والرقابة عليها ثم أمنها. لذلك سوف نشير إليها من خلال هذا المطلب مع ذكر أنها قد تتم يدويا، أو قد تتم أليا.

أولاً: وظائف نظم المعلومات: يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف التي سيتم ذكرها كالتالي:

1- جمع البيانات: هي الوظيفة الأولى لأي نظام للمعلومات، فلا بد من توافر المواد الأولية (البيانات) من المصادر الملائمة (الداخلية أو الخارجية)،⁽¹⁾ ويتم كذلك تزويد المنظمة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات الخاصة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التتبؤ والتحليل).⁽²⁾ ويتضمن جمع البيانات بالعادة وظائف فرعية عديدة أهمها:⁽³⁾

أ- جمع البيانات المطلوبة واختيارها: غالبا ما يتم جمع بيانات كثيرة سواء كانت شفوية أو كتابية أو الكترونية حول موضوع معين، ولكن اختيارها يعتمد على الغاية من جمعها، وعلى طبيعة الموضوع المراد جمع المعلومات عنه.

ب- ترميز البيانات: وذلك من خلال إعطاءها أرقام ورموز طبقا لدليل ترميز معين، من اجل تبسيط كميات البيانات المراد تسجيلها، وكذلك من اجل توفير الوقت والجهد عند التعامل معها.

(1) - سليم إبراهيم الحسنية: **نظم المعلومات الإدارية (نما)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص407.

(2) - Ansoff H & Other: **Strategic Management**, 2th ed, Prentice hall international, London, 1990, P66.

(3) - سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص407.

ج- تسجيل البيانات: يمكن أن تتم قبل أو بعد الترميز، وهي عملية يتم فيها تسجيل الحقائق والمواقف والأحداث.

د- تصنيف البيانات: وهي وضع البيانات في مجموعات متجانسة طبقاً لمعايير محددة سلفاً.

هـ- المراجعة والتدقيق: وهي عملية مراجعة البيانات المجمعة والمختارة وتدقيقها من حيث صحتها واكتمالها وخلوها من الأخطاء.

2- معالجة البيانات: لتحويل البيانات إلى معلومات ذات معنى وقيمة يحتاج الأمر إلى القيام بعدة عمليات إضافية.⁽¹⁾ ومن أبرز هذه العمليات ما يلي:⁽²⁾

أ- فرز البيانات: هي الوظيفة التي تختص بتنظيم البيانات وترتيبها وفق منطق محدد مسبقاً مثلًا وضعها في ترتيب تصاعدي أو تنازلي.

ب- حساب البيانات: هي عملية إعادة صياغة البيانات رياضياً من خلال العمليات الحسابية أو الوظائف الإحصائية (الوسط الحسابي، معدل النمو، الانحراف المعياري،...)، وهذه المعالجة تحول البيانات إلى شكلها الجديد للحصول على معلومات مفيدة لاتخاذ القرار.

ج- مقارنة وتقويم البيانات: هي عملية تحليل وتفسير للبيانات وتفسيرها لمعرفة شكل وطبيعة العلاقات المختلفة بين المتغيرات الحقيقية التي تمثلها هذه البيانات. مثل العلاقة بين العملة الترويجية وزيادة المبيعات أو بين تدريب العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

د- التلخيص: يقصد بها تجميع البيانات المفصلة في بيانه واحدة، أو عدد محدود من البيانات وذلك بهدف تقديم صورة مختصرة وسريعة للإدارة وخاصة الإدارة العليا.

3- إدارة البيانات: غالباً لا يتم تشغيل البيانات فور ما يتم جمعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها وتحديثها لكي تكون متاحة وقت الحاجة إليها. لذا وظيفة إدارة البيانات هي تنظيم لعملية التخزين والاسترجاع وإعادة الإنتاج وصيانة البيانات.⁽³⁾

لذا فالبيانات هي حقائق مجردة، يتم تشغيلها من خلال مجموعة من العمليات للحصول على معلومات مفيدة لمتخذ القرار، والمعلومات المفيدة هي التي تتصف بالملائمة والوضوح والصحة والدقة والشمول

(1)- Curits Graham : **Business information system** (analysis Design and Practive), 2thed, Addison-Wesley Publishing, 1995, P41.

(2)- سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص408.

(3)- احمد حسين علي حسين: مرجع سابق، ص60.

والقبول، فإذا توافرت هذه الخصائص في المعلومات فإنه يتم الحصول على المخرجات التي تدعم عملية اتخاذ القرار.

4- إنتاج المعلومات: إنتاج المعلومات هو الهدف النهائي لنظم المعلومات، وهو السبب الرئيسي لوجود هذه النظم. ويقصد بعملية إنتاج المعلومات، عملية تحويلها من بيانات إلى شكل جديد وهو المعلومات، وبعدها تقدم إلى المديرين للاستفادة منها وتساعدهم على اتخاذ القرار.⁽¹⁾

من ابرز منتجات نظم المعلومات التي تنتجها جميع أنظمة المعلومات تقريبا هي: إعداد التقارير، تقديم الخبرة والاستشارة.

أ- إعداد التقارير: هو من ابرز مخرجات نظم المعلومات، فكل أنظمة المعلومات تقوم بتصدير التقارير الدورية أو الاستثنائية لتلبي احتياجات الوظائف الأخرى للمعلومات. حيث يمكن تقديمها على شكل وثائق ورقية مطبوعة أو على شكل الكتروني، أو على شكل سمعي بواسطة أجهزة التسجيل.

ب- الخبرة والاستشارة: من منتجات دائرة المعلومات تقديم الخبرة والاستشارة المعلوماتية للإدارة العليا والإدارة التكتيكية (الوسطى) والإدارة العملية.

5- رقابة امن البيانات: هي عملية الرقابة التي تهدف إلى التأكد من أن الملفات محمية من العبث أو دخول أشخاص غير مرخص لهم بذلك. وكذلك تكون محمية من إمكانية التغيير أو التعديل فيها، باستثناء الأشخاص المرخص لهم بذلك، وتشمل رقابة امن المعلومات:⁽²⁾

أ- الرقابة على المدخلات: من خلال التأكد من أن جميع العمليات التي تتم داخل المنظمة يتم تسجيلها على الحاسوب وفي ملفات الخاصة.

ب- الرقابة على العمليات: من خلال التأكد من أن البيانات تامة أي عدم فقدان أي من الحقول وأن السجلات مدققة.

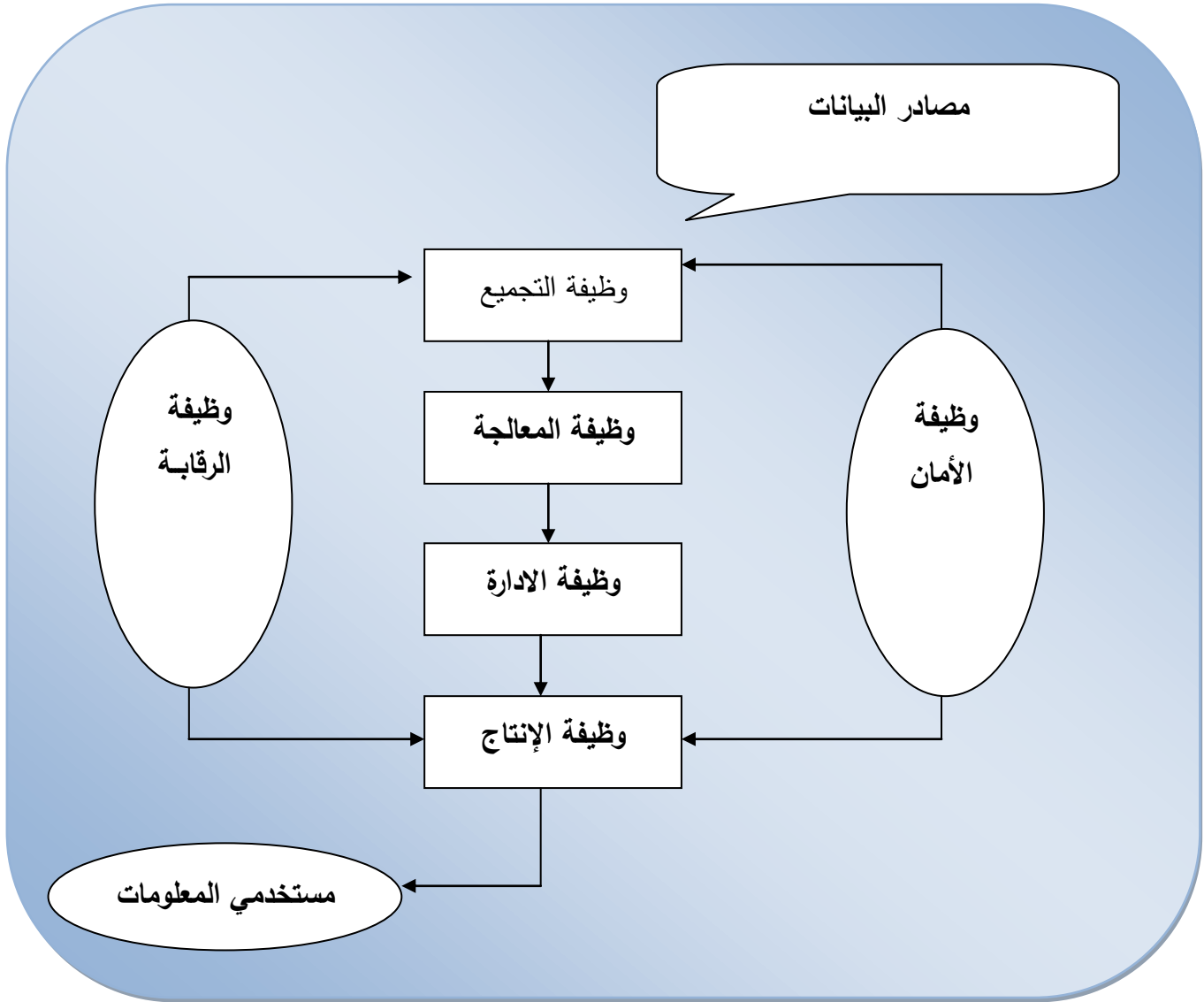
ج- الرقابة على المخرجات: من خلال التأكد من أن نتائج العمليات دقيقة وتامة، وتوزع بدقة على المستخدمين.

ويمكن إظهار وظائف نظم المعلومات والعلاقة بينها من خلال الشكل التالي:

(1) - سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص 410.

(2) - المرجع نفسه، ص 411.

الشكل رقم (11): الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

لذلك أصبح من المهام والوظائف الأساسية لنظم المعلومات هو القيام بمعالجة البيانات وتحليلها حسب حاجيات ورغبات مستخدمي المعلومات ومتابعة هذه الحاجيات والرغبات من وقت لآخر، ومحاولة تلبيتها حسب الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف التي وضعها مستخدمي المعلومات النهائيون.

وحتى تكون هذه المعلومات صالحة للاستعمال يجب أن تكون مجمعة، مخزنة، محملة ثم موزعة، فالمعلومات المدققة هي مادة خام بالنسبة للمسير لكي يتمكن من التحكم في عمليات التسيير واتخاذ القرار الملائم والمناسب.

ثانيا: أهداف نظم المعلومات: تهدف نظم المعلومات إلى تحقيق عدة أغراض أهمها ما يلي:⁽¹⁾

1- تحسين كفاءة أداء المهام الروتينية بالتنظيم أو رفع كفاءة تشغيل وانجاز الأعمال الروتينية بصورة دقيقة وسريعة وبتكلفة اقل وذلك عن طريق ضبط العناصر أو الموارد المستخدمة والمتمثلة في العاملين والمعدات ونظم الرقابة.

2- دعم مساندة اتخاذ القرارات عن طريق المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بعد إجراء التحليل المنهجي والمنطقي المحدد على هذه المعلومات وايضا بعد دراسة ردود أفعال مستخدمي المعلومات والتي يجب أن يستقبلها نظام المعلومات عن طريق مدخلاته كتغذية عكسية أو مرتدة، كل ذلك تجنباً لعدم قصر مسؤولية اتخاذ القرار على الإدارة العليا فقط.

3- تقديم خدمات بجودة أفضل للعملاء وذلك بالقدر الذي يعمل على توفير صورة جيدة لدى هؤلاء العملاء أو المتعاملين مع المؤسسة وفروعها.

4- تحسين جودة المنتجات الحالية عن طريق تدفق المعلومات الكافية والدقيقة والملائمة فضلا عن ابتكار منتجات جديدة كرد فعل لتدفق المعلومات بالقدر الذي يساعد الإدارة العليا في تفهم التكنولوجيا المتطورة في المجال الصناعي.

5- زيادة الفرص الاستثمارية للمنظمة عن طريق توافر المعلومات التي توفرها نظم المعلومات القوية سواء عن متغيرات رأس المال العامل أو متغيرات رأس المال الثابت. وأيضا عن متغيرات الأسواق والأسعار.

فعملية تحديد الأهداف من العمليات المهمة في أي نظام يعمل بأي منظمة، وعليه الأهداف تثبت وبشكل واضح ودقيق أمام الإدارة التي تشرف عليها. ويحبذ أن تكون هذه الأهداف غير معقدة. ومنه هدف نظم المعلومات هو توفير المعلومات اللازمة لكل مستويات الإدارة عن حالتها الحالية والسابقة، ثم القيام بجمع هذه المعلومات وتشغيلها، لكي تساعد متخذ القرار على الإجابة عن أسئلة مهمة سبق طرحها.

(1) - محمد عبد الفتاح العشماوي: نظم المعلومات المحاسبية (الإطار العلمي والواقع العملي)، ط1، مطابع جامعة المنوفة، 2000،

المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات

انطلاقاً من الأهداف الرئيسية التي يسعى نظم المعلومات إلى تحقيقها باعتماده على موارد مختلفة، فإنه يتميز بخصائص أساسية يمكن إجمالها في العناصر الآتية:⁽¹⁾

- **التواصل:** حيث نظام المعلومات يشبه حالة شبكة اتصال داخلية أو خارجية، وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمنظمة وربما إلى خارجها.

- **التحويل:** حيث تقوم نظم المعلومات بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، من خلال مرورها بعدة مراحل هي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل، مرحلة الإخراج.

- **الإخراج:** بعد القيام بإدخال البيانات ومعالجتها لكي يتم الحصول على مخرجات من المعلومات لصالح المستخدمين، سواء كان هذا المستخدم داخلي أو خارجي (مثل الدائنين، الموردين، العملاء..).

- **الأهداف:** لكل نظام معلومات في أي منظمة أهداف رئيسية هي:

أ- الحصول على المعلومات التي تساعد عملية اتخاذ القرار.

ب- الحصول على المعلومات التي تساعد العمل اليومي.

ج- الحصول على المعلومات.

- **الموارد:** إن كل نظام معلومات يحتاج إلى موارد لإتمام وظائفه.

إن أي نظام معلومات بالمنظمة هو نمط تنظيمي خاص بالمنظمة ليتم من خلاله تحويل البيانات إلى معلومات مناسبة لاتخاذ القرار، ومن ثم يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وكلما كان نظام المعلومات مصمماً جيداً، كلما كانت درجة كفاءته وفاعليته عالية. من خلال قدرته على تحويل البيانات إلى معلومات ومدى تحقيقه للأهداف، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الموارد والوسائل التي تقوم بعمليات النظام من جمع وتشغيل وإدارة ورقابة وعرض للبيانات.

المطلب الثالث: مصادر تصميم نظم المعلومات

الحاجة إلى تطوير وتصميم نظم المعلومات تتم بالكيفية التالية:⁽²⁾

1- اكتشاف الأفراد لخطأ في النظام الحالي كنتيجة لفشل النظام في تسجيل بعض العمليات.

(1)- ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 10-14.

(2)- سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص 282.

2- ظهور تكنولوجيا جديدة يترتب على استخدامها تخفيض التكاليف.

3- رؤية الإدارة عند قيامها بإدخال نظام جديد للمعلومات قد يعطيها ميزة تنافسية.

أما عملية تذكير الأطراف المشاركة في بناء النظم فتتمثل في التالي:⁽¹⁾

أولاً: المجموعة التنظيمية: تتضمن ما يلي:

- الإدارة العليا: توفر الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وتقديم التمويل والدعم اللازمين لبناء النظام.
- المجموعة المهنية: مثل القانونيين الذين يتولون عقود شراء البرامج والحواسيب.
- الإدارة الوسطى: تساعد الإداريين على اتخاذ القرار.
- الإدارة الإشرافية: عليها أن تمد المحللين والمصممين بكافة المعلومات التي يطلبونها أثناء المقابلات الشخصية معهم.

ثانياً: المجموعة الفنية: تحتوي على ما يلي:

- الإدارة العليا: يتولى هؤلاء مهام التنسيق بين النظام المقترح والنظم الأخرى داخل المؤسسة.
- مديري المشروع: يتولى مدير المشروع التأكد من الموارد المطلوبة لبناء النظام والتأكد من أن التاريخ المستهدف يمكن تحقيقه.
- المحلل الرئيسي: يقوم بالتنسيق بين محلي النظم والمبرمجين والمصممين.
- محللو النظم: يحددون متطلبات النظام الجديد والمفاهيم والإجراءات اللازمة لتطوير النظام.
- المبرمجون: يقومون بكتابة وتشفير وتحقيق الاتصال والربط بين أجزاء النظام.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه نظم المعلومات

إن أهمية نظام المعلومات في المنظمات أدت إلى العديد من التأثيرات على علاقتها مع الموردين والمستهلكين، فإدخال نظم المعلومات يستلزم مشاركة العديد من العاملين ذوي الخبرة والمهارة. أي انه من أجل الحصول على نظام معلومات جديد لا بد من بناء نظم ملائمة لاحتياجات المستفيدين مع الأخذ في الاعتبار التحديات التي تواجههم في ذلك. ومن أهم هذه التحديات:⁽²⁾

(1)- سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص ص282-283.

(2)- إبراهيم سلطان: مرجع سابق، ص ص11-14.

1- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام: هناك بعض المعلومات ضرورية لعملية صنع القرار ولكن لا يمكن إدخالها في النظام وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي. مثال ذلك الأفكار من أجل منتجات جديدة.

2- المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله: نظم المعلومات في أي منظمة غالبا ما تهتم بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرار ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى مثل رصيد المخزون لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب.

3- قيمة المعلومات تتناقص مع مرور الزمن: إن أي معلومة تتناقص قيمتها بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومات ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك مستقبلا.

4- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات: نتيجة للتغيرات البيئية المحيطة بنظم المعلومات فقد تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ على نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق، بأنه تم إدماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق، ومن ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال وجهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.

5- تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير سريع: يعد التطور والتغير في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات. حيث هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتناءها. مما يؤدي إلى تغيير النظام ويترتب عليه أعباء مالية ولكن معظم المنظمات تبقى على النظام القديم هذا يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة.

6- النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة: إن نقص المبرمجين ومحلي النظام ذوي المهارة العالية يؤدي إلى زيادة عنصر العمل، وأدى كذلك إلى زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب الآلي مما جعل العمالة الفنية الماهرة في تناقص.

7- المتطلبات من العمالة في تغير مستمر: نتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات، أدى بالعاملين والإداريين أن يواكبوا هذا التطور من خلال تعلمهم وتدريبهم بشكل دائم ومستمر لمواكبة هذه التغيرات.

8- التوقعات المغالى فيها: إن المنظمات تستخدم نظم المعلومات من أجل التقليل في الجهد والوقت والتكلفة، هذا ما جعل المديرين يتصورون انه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة.

المبحث الثالث: عملية تطوير نظم المعلومات

تعتمد فاعلية نظم المعلومات على تطور أجهزة البرمجيات التي تمتلكها المنشأة، وعلى العناصر البشرية القائمة على تشغيل وتطوير هذه البرمجيات، تبعاً للحاجات المتزايدة من المعلومات التي تحقق لها الميزة التنافسية.

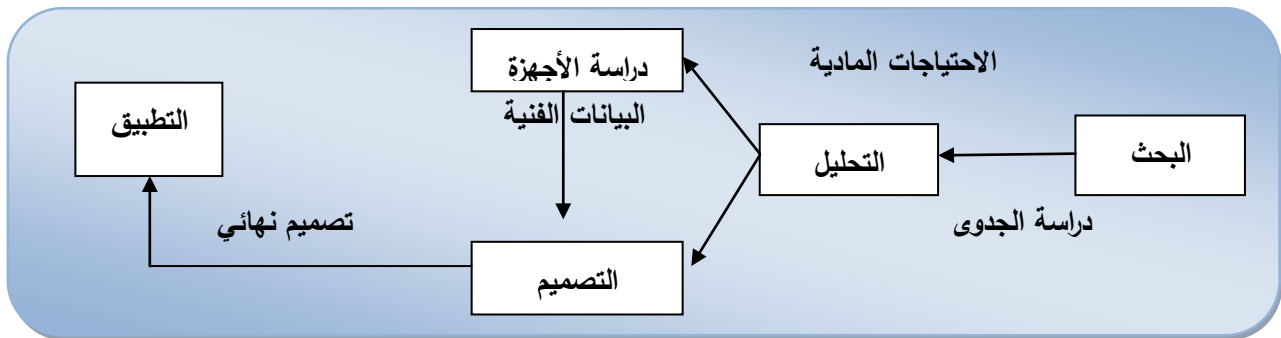
إن القدرة على التحليل السليم وتصميم وتطبيق النظام، من الأسباب الرئيسية التي تجعل عملية تطوير نظم المعلومات الإدارية ناجحة، سيتم التطرق إلى طرق تطوير نظم المعلومات في المطالب التالية:

المطلب الأول: دورة حياة نظم المعلومات

لكي يتم وضع نظام معلومات وتطويره، يجب أن يكون هناك تخطيطاً دقيقاً ومفصلاً من ناحية القائمين عليه.⁽¹⁾ والهدف من تطوير الأنظمة بالمنظمة هو من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول البديلة لها، وفي نفس الوقت التأكد من أن الخطوات اللازمة لفهم المشكلات ووضع الحلول لها قد تتم بطريقة عقلانية صحيحة.⁽²⁾

والشكل التالي يوضح لنا المراحل المختلفة التي يتضمنها تطوير نظام المعلومات وهي: (التحليل- التصميم- التنفيذ- تطوير نظام المعلومات).

الشكل رقم (12): مراحل تطوير نظم المعلومات



Source: Marco, T : **Structured Analysis and System Specification**, Englewood, cliffs, New Jer.Sey: Prentice Hall, 1979, P20

(1) - كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي: مرجع سابق، ص 60.

(2) - سليم ابراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص 346.

أولاً: مرحلة تحليل النظام: سميت هذه المرحلة أيضاً بمرحلة "جمع حقائق النظم" أو "الدراسة الشاملة" وهدفها الأساسي يتمثل في الفهم المعمق للنظام القائم، من أجل تحديد الحاجة إلى المعلومات وذلك بتتبع الخطوات التالية:⁽¹⁾

1- مفهوم تحليل النظام: يقصد بتحليل النظام: "هو تلك العملية التي فيها تجزئة وتفكيك النظام ككل، بهدف فحص ودراسة هذه الأجزاء والمكونات واختيار أوضاعها وتشخيص علاقاتها بما يؤدي في النهاية إلى فهم طبيعتها ووظائفها ودور كل نظام فرعي في سياق عمل النظام الكلي".⁽²⁾

وعلى ذلك فإن عملية تحليل النظام هي عملية تحليل النظام خطوة بخطوة من أجل جمع الحقائق عن أهداف تحليل النظام والعلاقة التي توجد بين مكوناته وذلك لأعراض التحليل ومنه إيجاد نظام جديد أو تحسين النظام القائم.

2- أهداف تحليل النظام: الهدف من تحليل النظام:⁽³⁾

- من أجل فحص الأمور الحالية للنظام.
- إذا كان هناك نقاط وفي النظام تثير القلق فيجب فحصه
- من أجل تبيان مختلف التغيرات التي تدخل بسبب التغيرات الجديدة التي تحدث للنظام ومن ثم تصميمها بطريقة أفضل.

3- أسباب تحليل النظام: قبل البدء بعملية تحليل النظام يجب معرفة الأسباب التي قد تدفع بالإدارة إلى القيام بهذه العملية. ومن أهم الأسباب ما يلي:

- النظام الحالي غير فعال في تحقيق الأهداف المرجوة منه وضعيفا في أسلوب المعالجة مما يخلق مشاكل تعيق أعمال الإدارة.
- ظهور متطلبات جديدة تجعل النظام الحالي عاجزا عن تلبيتها.
- ظهور التكنولوجيا الحديثة مثل تكنولوجيا الحاسبات وشبكات المعلومات.

4- خطوات تحليل النظام: وتشمل هذه الخطوات النقاط التالية:⁽⁴⁾

(1)- فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص ص312-316.

(2)- محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص436.

(3)- نفس المرجع السابق: ص437.

(4)- فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص ص312-316.

أ- الإعلان عن دراسة النظام: عندما تستخدم المنظمة تطبيقات حاسوبية جديدة، يتخذ المديرون خطوات جديدة للتأكد من تعاون الموظفين، لذا لا بد من الاتصال مع الموظفين لتوضيح أسباب المشروع والفوائد المحتملة للمشروع على المنظمة وعلى الموظفين.

ب- تنظيم فريق المشروع: يعمل فريق المشروع على دراسة النظام كمجموعة.

ج- تحديد الاحتياجات من المعلومات: يعمل محللو النظم على تحديد الاحتياجات المعلوماتية عن طريق المستخدمين، ويمكن تحديد الاحتياجات من المعلومة بعدة طرق منها: الملاحظة، المقابلة، السجلات و الوثائق، دراسة البرامج، التقارير.

د- إعداد مقترح مخطط التصميم: بعد أن يقدم محلي النظم ما سبق من خطوات فإنهم يضعون ذلك تحت تصرف المديرين لإجازة أو عدم إجازة الذهاب نحو تصميم المشروع.

هـ- قبول أو رفض المشروع المصمم: يقوم المديرون ولجنة توجيه نظم المعلومات الإدارية بتقييم مخطط التصميم ويحددون مدى الموافقة عليه، فان تمت الموافقة عليه يتحرك المشروع بعد ذلك نحو مرحلة التصميم.

ثانيا: مرحلة تصميم النظام: تصميم النظام هو وضع خريطة إرشادية لتطبيقه. فإذا كانت المرحلة الأولى (التحليل) تركز اهتمامها على تحليل ودراسة النظام الحالي، أو على دراسة المشكلة القائمة من النظام الحالي وما يقدمه للمستفيد، فإن المرحلة الثانية (التصميم) تركز اهتمامها على النظام المستقبلي أو النظام المقترح أي على حل المشكلة وما سوف يكون عليه النظام مستقبلا.⁽¹⁾

1- مفهوم تصميم النظام: يقصد بتصميم النظام "وضع خطة لترتيب أجزاء النظام في شكل متكامل يفي بالأهداف المطلوب تحقيقها من النظام".⁽²⁾

بحيث تشمل هذه الخطة محتوى مدخلات الملفات، الإجراءات والمخرجات وعلاقتها مع بعضها، أي أن عملية تصميم النظام هي عملية تجديد وإبداع لأنها تتطلب وضع تصميم شامل ودقيق للنظام الجديد ليحقق أفضل الأهداف.

2- أهداف التصميم: يجب أن يحقق التصميم الجديد للنظام الأهداف التالية:⁽³⁾

- استخدام أفضل للطاقة البشرية.

- استخدام الآلات والمعدات بأقصى طاقة ممكنة.

(1) - سليم ابراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص 358.

(2) - محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 535.

(3) - نفس المرجع السابق: ص 535.

- استخدام أحدث الأساليب في انجاز الأعمال.

- الاستفادة من الموارد المتاحة بأقصى درجة ممكنة.

3- العوامل المؤثرة في عملية التصميم: توجد مجموعة من العوامل يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم النظام هي: (1)

أ- الأمان والحماية والتحكم فدرجة الثقة بالنظام تتكون من خلال نظام الرقابة والسيطرة على تشغيل النظام وحماية موارده.

ب- سهولة التشغيل والاستخدام وذلك فيما يتعلق بواجهته البينية ولغته البرمجية والمساعدة التي يقدمها النظام للمستفيد أثناء التشغيل.

ج- الكفاءة العالية والفعالية التشغيلية والنظمية للنظام في انجاز وظائفه وعمليات بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى قيمة ممكنة للمعلومات التي يقدمها النظام.

د- الملائمة فيما يخص حاجات ومتطلبات المستفيد النهائي وبما لا يتعارض في الوقت نفسه من القيود الإدارية والتنظيمية والبيئية التي يعمل فيها النظام.

هـ- القدرة على التطور وإمكانات التحديث والتوسع في شمول مجالات أعمال جديدة تلبية لحاجات المستفيدين المتجددة والمتغيرة.

و- اعتماد منهج تحليل الوحدات التركيبية ابتداء من أعلى مستوى ونزولا إلى أصغر وحدة في الهيكل وذلك من تقسيم النظام إلى مستويات مختلفة وتشعب تلك المستويات إلى مكونات وعناصر.

ز- المرونة في التصميم بما يسمح بإجراء أي تعديل أو تغيير في مكونات النظام وعناصره.

يتطلب تصميم نظام جديد إجراء تعديلات على كل الأجهزة والبرامج المستخدمة في تشغيل البيانات وذلك في ضوء التطور السريع لتقانة المعلومات لان المنظمة بحاجة إلى أجهزة جديدة ولكن هذا غير كافي بل تحتاج أيضا إلى برامج جديدة، وتدريب الأفراد عليها.

4- مراحل تصميم النظام: تنقسم عملية التصميم إلى جزئين رئيسيين هما:

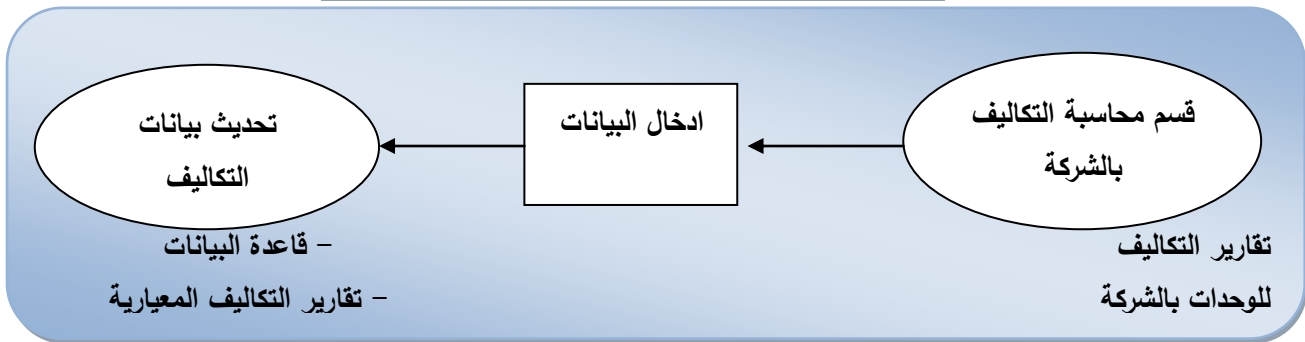
أ- **التصميم المنطقي:** إن التصميم المنطقي يشير إلى عملية تصور النظام في صيغته المنطقية وبناء أفكار وصيغ

(1) - محمد الصيرفي: ادارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص536.

أي أننا ببساطة نقوم برسم صورة نظرية عن النظام وعن مكوناته ونظمه الفرعية ووظائف كل نظام فرعي.⁽¹⁾ وتتمثل خطوات عمل هذا التصميم في:⁽²⁾

- تقوم كل وحدة بإعداد تقرير التكاليف الخاص بها وترسل إلى قسم الحسابات والمراجعة بالشركة.
- يقوم قسم الحسابات بمراجعة التقارير ويقوم بإعداد البيانات بشكل يسمح بإدخالها.
- يتم تحديث قاعدة البيانات بشكل أسبوعي عن طريق المعالجة المجمع للبيانات، وينجم أيضا عن عملية التحديث إنشاء تقارير التكاليف المعيارية.
- يتم إرسال نسخ من تقارير التكاليف المعيارية إلى الوحدات المختلفة بالتنظيم.

الشكل رقم (13): التصميم المنطقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

إذا التصميم المنطقي يبين كيف سيكون الشكل للنظام مستقبلا وتركز هذه المرحلة على دراسة وتصميم النظام من حيث ما يريده المستفيد، فإذا تقبله المستفيد يتم الانتقال إلى خطوة أخرى.

ب- التصميم المادي: التصميم المادي هو مجموعة العمليات التي تستهدف تحويل التصميم المنطقي إلى شكل مادي محدد يعبر عن النظام الجديد.³ بمعنى أن هذه المرحلة هي تصميم عملي ميداني أي خروج النظام إلى حيز الوجود بمعداته وبرمجياته والوسائل اللازمة له.

5- خطوات مرحلة تصميم النظام: وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:⁽⁴⁾

(1) - محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 560.

(2) - منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد: مرجع سابق، ص 170.

(3) - منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد: مرجع سابق، ص 169.

(4) - فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص 316-321.

أ- إعداد التصميم التفصيلي للنظام: يعمل المحللون مع المستخدم على وثيقة تصميم النظام الجديد مع تحديد الأدوات من النماذج التقنية لتنفيذ النموذج المادي الجديد، ومن بين هذه الأدوات: أدوات الرسم البياني، وأدوات تقدير الموقف.

وهذا التصميم هو عبارة عن سلسلة من الخرائط، والرسوم البيانية، وعرض البيانات. وهو يصف وثائق الإدخال التي سيعالجها نظم المعلومات والشكل الفعلي لهذه الوثائق، ويصف كذلك طريقة إدخال الوثائق واستخدامها لتحديث قيود الحاسوب ثم إنتاج وثائق المخرجات والتقارير التي يحتاجها المستفيدون.

ب- تحديد بدائل مكونات النظام: يقوم المحلل بتحديد البدائل المختلفة لتكوين بنية النظام من حيث البحث عن التجهيزات الأفضل في إتمام المعالجات المطلوبة.

ج- تقييم بدائل تكوينات النظام: يعمل المحلل بالقرب من المدير لتقييم البدائل المقترحة للوصول إلى البديل الأفضل للنظام الفرعي القادر على إيفاء معايير الأداء المطلوبة مع أخذ القيود المختلفة بعين الاعتبار.

د- اختيار أفضل تكوين: يقوم المحلل بتقييم جميع تكوينات النظم الفرعية ويقدم نصيحة متكاملة إلى المدير.

هـ- إعداد مقترح تنفيذ: يعد المحلل خطوط عريضة لمقترح التنفيذ تشمل الفوائد والتكاليف المتوقعة ويحوي مقترح التنفيذ الخطوط العريضة التالية: (ملخص تنفيذي، مقدمة، تعريف المشكلة، أهداف النظام، معايير الأداء، تصميم النظام، توصيات تنفيذ المشروع، الأثر المتوقع للنظام، خطة التنفيذ العامة، ملخص).

و- قبول أو رفض تطبيق النظام: تقدر الإدارة الفوائد والتكاليف المتوقعة من النظام، فإذا كانت الفوائد المتوقعة تفوق التكاليف المتوقعة فإنها ستعتمد تنفيذ النظام، وبعد إجازة النظام من قبل المدير يتجه النظام نحو مرحلة التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ النظام: بعد انجاز مراحل تطوير النظام (التحليل، التصميم)، تبدأ مرحلة التنفيذ وهي مرحلة تحويل الأفكار النظرية إلى حقيقة⁽¹⁾ حيث تتضمن اختبار النظام والتأكد من أن نتائج التطبيق سليمة ومقبولة وتشمل مرحلة التنفيذ على ثلاثة أنشطة رئيسية هي:⁽²⁾

(1) - محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 601.

(2) - منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد: مرجع سابق، ص 174-175.

1- اختبار الوحدة: وهي اختبار البرنامج من خلال الاختبار المنفصل لكل برنامج النظام للتأكد من خلو البرنامج من الأخطاء واستبعاد احتمال فشل البرنامج.

2- اختبار النظام: تهدف هذه المرحلة إلى اختبار وظائف النظام ككل من حيث قدرة النظام على تخزين الملفات، وقدرته على التعديل وإعادة البدء... الخ.

3- اختبار القبول: وتتم هذه المرحلة من قبل الإدارة. بعد أن تم اختبار البرنامج واختبار النظام تقرر الإدارة هل هذا النظام يقابل جميع احتياجاتها أم لا. وإذا كان النظام يلبي حاجاتها فهو مقبول وينبغي إدخاله حيز التنفيذ.

ترى الباحثة أن هذه المراحل الثلاث تمثل مرحلة تنفيذ النظام ليتم قبوله أو رفضه ولكن قد تتضمن هذه المراحل مراحل أخرى. فمرحلة التنفيذ هي مرحلة اختيار النظام أي تجريبه والتأكد من أن النظام يعمل بشكل جيد وهل يتفق مع ما هو محدد له من مخرجات ومدخلات وعمليات. فيتم اختبار المدخلات للتأكد من أنها تتطابق مع تصميم قواعد البيانات، ومن ثم اختيار العمليات (المعالجة) بواسطة استخدام الحاسوب ويمكن أن يتم ذلك يدويا، وبعدها يتم اختبار المخرجات ليتأكد المستخدم من أن المخرجات التي تم الحصول عليها تتوافق مع ما يرغب المستخدم الحصول عليه.

2- خطوات مرحلة تنفيذ النظام: تتبع عدة خطوات هي:⁽¹⁾

أ- التخطيط للتنفيذ: قبل وضع أي نظام جديد موضع التنفيذ، فلا بد على المديرين ومتخصصي النظم أن يملكو فهما واضحا لعمل النظام.

ب- الإعلان عن التنفيذ: لا بد من إعلان خطة التنفيذ كما في الدراسة، والهدف من هذا الإعلان تبليغ العاملين في اتخاذ القرار لتنفيذ النظام الجديد.

ج- الحصول على موارد الأجهزة: يجعل تصميم النظام الموردين جاهزين لتقديم التجهيزات والتقسيمات المختلفة للنظام، حيث يقدم كل مورد عرض بالتجهيزات ضمن الوصف الوظيفي لها، وعندما تصل جميع العروض من الموردين يتم دراستها وتحليلها من قبل لجنة توجيه نظم المعلومات الإدارية.

د- الحصول على موارد البرمجيات: يستخدم المبرمجين وثيقة محلي النظم كنقطة أولى عندما تقرر الشركة إنشاء تطبيقات البرمجيات الخاصة بها.

هـ- تجهيزات قاعدة البيانات: تشمل جميع البيانات المتعلقة بالأنشطة.

(1) - فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص ص 322-324.

و- إعداد التسهيلات المادية: عندما لا تكون أجهزة النظام متوائمة مع التسهيلات الموجودة، فمن الضروري الاستمرار في بناء نظام جديد أو إعادة النمذجة للنظام القائم.

ز- تثقيف المشاركين والمستخدمين: النظام الجديد سوف يؤثر على الأفراد العاملين، لذا يتوجب تثقيفهم حول الإدارة التي سيؤدونها في النظام.

ل- التحول إلى النظام الجديد: التحول هو عملية التغيير من أسلوب عمل إلى أسلوب عمل آخر فتبدأ هذه العملية عندما يحل النظام الجديد محل النظام القديم في العمل الفعلي. وهذا التحول قد يشمل كافة مكونات النظام او جزء منها وليتم ذلك هناك أربعة طرق لذلك وهي:⁽¹⁾

- التحويل المباشر: التحويل المباشر وهو إحلال النظام الجديد محل النظام القديم بالكامل، لأن النظام القديم لم يعد ذو فائدة ولأن النظام الجديد يختلف كلياً عنه. او لأول مرة يطبق في المنظمة.

- التحويل المتوازي: نقصد بالتحويل المتوازي هو إدخال النظام الجديد حيز التنفيذ بينما النظام القديم يعمل أي دون إيقافه. حتى يثبت النظام الجديد صلاحيته وفعاليتها. ويستمر ذلك لفترة من الزمن، فهذه المرحلة أكثر استخداماً لما توفره من ميزات فهي توفر درجة عالية من الحماية لسيير عمليات المنظمة. في حالة فشل النظام الجديد.

- التحويل التجريبي: هذه المرحلة تتم من خلال تشغيل النظام الجديد في مجال عينة تمثيلية. فإذا ثبت نجاحه يتم تعميمه على كافة المناطق الأخرى بالمنظمة.

- التحويل المرحلي: يتمثل هذا التحويل بإدخال النظام الجديد في المنظمة ولكن تدريجياً بمعنى إدخال أول جزء من النظام وبعد أن يعمل بشكل جيد، يتم إدخال الجزء التالي، وهكذا. والشكل التالي يوضح لنا المراحل بالتفصيل

(1)- عماد عبد الوهاب الصباغ: مرجع سابق، ص145.

الشكل رقم (14): استراتيجيات التحول لنظام المعلومات الجديد



المصدر: عماد عبد الوهاب الصباغ: علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص145.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المراحل الأربعة لإدخال نظام جديد محل نظام قديم متفاوتة المزايا ولكنها لا تخلو من بعض الصعوبات. لذا برأي الباحثة أنه قبل إدخال نظام جديد إلى المنظمة يجب أن تكون هناك عملية مسبقة وهي عملية الأخطار بأن هناك نظام جديد سوف يحل محل النظام القديم بفترة معينة ويجب كذلك أن تقوم المنظمة بتدريب المستخدمين لهذا النظام الجديد عليه قبل تطبيقه مباشرة ليتعود المستخدم عليك ويكون تنفيذه سهل مع مرور الوقت والاستخدام.

رابعا: مرحلة إدامة النظام: تتضمن إدامة النظام التعديلات التي تجرى على النظام لإزالة أي أخطاء إضافية قد تحدث في بيئة النظام و تتطلب تغييرات في التصميم أو البرمجيات للإبقاء بالمتطلبات

المستجدة لمعالجة البيانات. و تدعى التعديلات التي تجرى على النظام في هذه الحالة إدامة النظام، وأسباب إدامة النظام هي: (1)

1- **تصحيح الأخطاء:** قد يحدث في النظام خطأ برمجيات يسبب نتيجة خاطئة أو غير مناسبة لما هو مطلوب، لذا يجب تصحيح هذه الأخطاء.

2- **الحفاظ على النظام الصحيح:** قد تحدث تغييرات خلال الزمن في بيئة النظام تتطلب تغييرات وتعديلات في التصميم.

3- **تحسين النظام:** قد يرى المديرين عند استخدام النظام حاجة للتحسين، وهذه الاقتراحات تمر إلى متخصصي النظم الذين يعملون على تعديلات النظام.

مرحلة إدامة النظام أو صيانة النظام هي مرحلة المراقبة المستمرة التي تجرى على النظام المطبق في المنظمة للحفاظ على أدائه وإجراء تغييرات عليه متى استدع الأمر ذلك. وهذه الإدامة تجرى لأسباب مختلفة تم ذكرها سابقا. وحسب رأي الباحثة فإن مرحلة صيانة النظام مرحلة مهمة من دورة حياة نظم المعلومات وتأخذ وقتا طويلا من المنظمة لاجراء صيانة على نظامها اذا ما أهملت المنظمة الصيانة لذا يجب أن تكون مرحلة الإدامة (الصيانة) في وقتها لأنه اذا تطلب الأمر من المنظمة تغيير في نظامها فلن تجد صعوبة في ذلك لانها تقوم بمرحلة الصيانة في كل وقت. على عكس المنظمات التي لا تقوم بإدامة نظامها تجد صعوبات جمة أثناء تحويل النظام المطبق بها.

المطلب الثاني: أمن ورقابة نظم المعلومات

تعمل نظم المعلومات على توفير المعلومة المناسبة للإدارة والمستخدمين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المختلفة، ونظرا لأهمية هذه المعلومات لمستخدميها لا بد من تأمين البيئة المستقرة لها، والعمل للحفاظ عليها عن طريق تأمين الأمن والرقابة المستمرة لنظم المعلومات.

أولا: الرقابة على نظم المعلومات: تتمثل الرقابة على نظم المعلومات في الطرق والسياسات والإجراءات المتبعة للتأكد من توفير الحماية لأصول المنظمة والدقة والموثوقية في تقاريرها و التطبيقات العملية للإدارة، وللرقابة على نظم المعلومات هناك أنواع لذلك نوجزها فيما يلي: (2)

(1)- فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص ص328-329.

(2)- نفس المرجع السابق، ص ص231-235.

1- الرقابة العامة: هي الرقابة الإجمالية والتي تؤسس هيكل لمراقبة التصميم وتشمل على الرقابة على البرامج، الرقابة المادية، الرقابة على التشغيل، الرقابة على امن البيانات، الرقابة على التنفيذ، الرقابة الإدارية.

2- الرقابة على التطبيقات: هي سيطرة خاصة جوهرية لكل التطبيقات الحاسب تمثل إجراءات يدوية أو مؤتمتة للتأكد من أن البيانات المصرح بها هي تامة ومعالجة بدقة، ويمكن تصنيفها إلى: الرقابة على المدخلات، الرقابة على المعالجة، الرقابة على المخرجات.

ثانيا: أمن المعلومات: لحماية البيانات التي تدخل النظام وتساعد في اتخاذ القرارات يجب توفير أمن على كل من النظام والمعلومات وذلك كما يلي: (1)

1- أمن النظام: يشير مفهوم امن النظام إلى حماية مصادر معلومات المنشأة من السرقة أو الاستخدامات غير الصحيحة مثل: منع تغيير المعلومات، أو إلغائها، أو الاستفادة منها بطريقة غير شرعية.

2- أمن المعلومات: هي حماية التجهيزات الحاسوبية وغير الحاسوبية والتسهيلات والبيانات والمعلومات من الأخطار فهي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على المعلومات وسريتها سواء من الأخطار الداخلية أو الخارجية، سواء قبل أو بعد إدخال المعلومات إلى الحاسب وهناك عناصر أساسية لنظام امن المعلومات تتمثل في:

أ- الخصوصية: وهو ترك الأفراد لوحدهم دون مراقبة من قبل الأفراد أو المنظمات أو حكومات أخرى.

ب- السلامة: هي التأكد من أن محتوى المعلومة لم يتم تعديله أو العبث به.

ج- الإثبات: القدرة على إثبات شخصية الطرف الأخر على الشبكة، وإثبات شخصية الموقع.

د- توفير المعلومات: التأكد من توفر المعلومة واستمرار عمل نظام المعلومات.

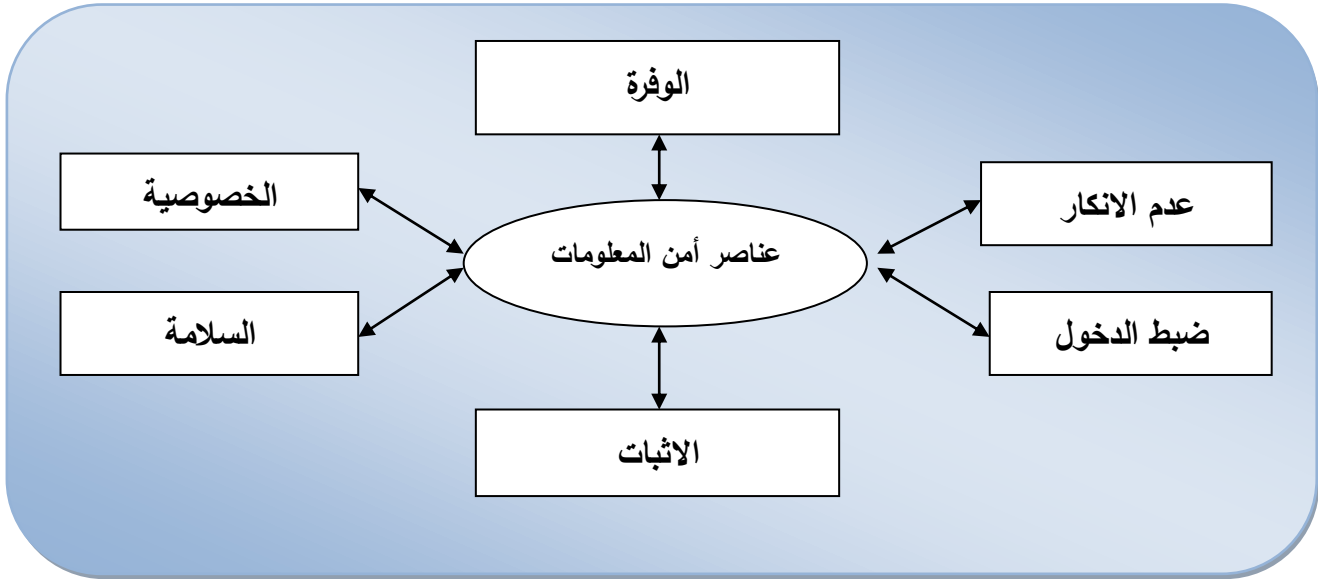
هـ- عدم الإنكار: ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بتصرف ما متصل بالمعلومات أو مواقعها بأنه هو الذي قام بهذا التصرف.

(1)- فايز جمعة صالح النجار: مرجع سابق، ص ص236-237.

و- ضبط الدخول: هي تحديد السياسات والإجراءات والصلاحيات، وتحديد مناطق الاستخدام المسموحة لكل مستخدم وأوقاته لمنع دخول من لا يملك حق شرعي إلى نظام المعلومات سواء من الداخل أو من الخارج.

الشكل التالي سيوضح لنا العناصر الرئيسية لنظام أمن المعلومات:

الشكل رقم (15): العناصر الرئيسية لنظام أمن المعلومات



المصدر: تم إعداده بناء على المعلومات السابقة

هذه العناصر تعمل على ضمان الحماية للبيانات والوقاية من المخاطر التي تتعرض لها المعلومات وقواعدها.

المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات

هناك العديد من العوامل التي تمثل مسببات نجاح وفشل نظم المعلومات وهي:

أولاً: محددات نجاح نظم المعلومات: من بين الأسباب التي أدت إلى نجاح نظام المعلومات ما يلي: (1)

- درجة مشاركة المستخدم: يشير مفهوم المشاركة إلى مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها بواسطة المستخدمين أو من يمثلونهم في عملية تحليل وتصميم وتنفيذ النظام. تكون المشاركة مباشرة في حالة اشتراك جميع المستخدمين في تطوير النظام وتكون غير مباشرة عندما يشترك ممثلين عنهم في اللجنة

(1) - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مرجع سابق، ص ص 294-299.

المشرفة على تطوير النظام. وتعتبر المشاركة حقيقة عندما ينتج عنها تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها خلال مراحل إنشاء النظام.

- **دعم الإدارة العليا للنظام:** ينعكس تدعيم الإدارة العليا للنظام على كل من المصممين والمستخدمين حيث يدرك الطرفان أن مشاركتهما في تطوير النظام ستكون موضع الاهتمام والرعاية من الإدارة. كما أن مساندة الإدارة العليا تضمن توفير الموارد الكافية لضمان استمرار ونجاح النظام، ومن ناحية أخرى تلعب مساندة الإدارة العليا دورا كبيرا في انتشار استخدام النظام وزيادة قبوله لدى المرؤوسين.

- **الخصائص الشخصية للمستخدمين:** ترجع العلاقة بين الخصائص الشخصية ونجاح نظم المعلومات إلى أن هذه العوامل تؤثر على كيفية تفسير الأفراد للمعلومات، كما أنها من محددات أسلوب تشغيلهم للمعلومات. حيث يتعامل المديرون مع نظام المعلومات من خلال خصائصهم المميزة والفريدة والناجمة عن خبراتهم وخلفياتهم المختلفة.

- **خصائص القرارات وبيئة العمل:** أشارت العديد من بحوث نظم المعلومات إلى أهمية خصائص قرارات وبيئة عمل المستخدم في تحديد نجاح وفعالية النظام.

وتعتبر درجة هيكلية القرارات بالإضافة إلى تغير وتعدد العمل من العوامل المرتبطة بنجاح نظم المعلومات

أ- **درجة هيكلية القرارات:** تعتبر القرارات هيكلية إلى المدى الذي تكون فيه متكررة وغير جديدة وهناك طريقة محددة ومعروفة للتعامل معها في حين تكون القرارات غير الهيكلية إلى المدى الذي تكون فيه جديدة، وغير محددة، وهامة، ولا توجد طريقة محددة لمعالجتها إما لأنها لم تظهر من قبل، أو لأنها بطبيعتها تكوينها معقدة وغير واضحة أو لأنها هامة بحيث تستحق معالجة خاصة بها.

ب- **خصائص بيئة عمل المستخدمين:** تحدد بيئة عمل المنظمة خصائص المعلومات اللازم توفيرها من خلال نظام المعلومات، وشكل هذه المعلومة وكيف يتم تقديمها، ويمكن تعريف بيئة المنظمة على أنها: مجموعة العوامل المادية والاجتماعية التي تؤثر بطريقة مباشرة في سلوك اتخاذ القرارات بواسطة الأفراد داخل المنظمة.

ثانيا: محددات فشل نظام المعلومات: من المحددات التي أدت إلى فشل نظم المعلومات داخل المنظمات ما يلي:⁽¹⁾

(1)- محمد عبد العليم صابر: مرجع سابق، ص ص179-181.

- الاهتمام بالأجهزة وليس الأهداف: يميل المشتغلون بنظم المعلومات إلى تقديم تكنولوجيا معلومات مبتكرة ومتقدمة لمقابلة احتياجات المنظمة من المعلومات. وغالبا ما يركز هؤلاء الفنيون على كفاءة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بدلا من التركيز على أهداف الأداء التنظيمي. كما تتجه بعض المنظمات على اقتناء نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بغرض إحلال هذه النظم محل العنصر البشري، وليس بهدف زيادة قدرات وإمكانيات العنصر البشري.

- سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات: إذ لم يتم إعطاء وقت كافي وبذل عناية خاصة عند تحديد الاحتياجات من المعلومات، فإن هذا سوف يؤدي إلى تحديد مواصفات غير مناسبة في نظم المعلومات التي يتم تصميمها أو اقتناءها. وغالبا ما يؤدي سوء تحديد الاحتياجات منذ البداية إلى مشاكل في استخدام نظم المعلومات، وأيضا إلى عدم توافق النظم المستخدمة مع الاحتياجات التنظيمية.

- عدم الدقة في طلب موارد المعلومات: غالبا ما يكون عدم الرضا المرتبط بتشغيل أجهزة وبرمجيات نظم المعلومات ناتج من عدم قيام المنظمة بطلب موارد المعلومات بنفس درجة الحرص التي تطلب بها الموارد الأخرى.

- عدم المشاركة السليمة من مستخدمي النظام: من المفضل أن يسمح أخصائي نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي لمستخدمي هذه النظم بالمشاركة في مسؤولية تشغيل المعلومات. فمعظم أخصائي نظم المعلومات لا يحبذون التفاعل المباشر مع مستخدمي النظم، لان مستخدمي النظم غالبا ما يكون لديهم مهام أساسية يودون انجازها، مما يقلل من فرص تعاونهم مع أخصائي نظم المعلومات.

- النزاع بين أخصائي ومستخدمي نظم المعلومات: عادة ما تتباين الخلفية التعليمية والثقافية لأخصائي النظم عن الخلفية التعليمية والثقافية لمستخدميها. كما تختلف اهتمامات وجهات نظر كل منهما بشأن الكثير من الأمور التنظيمية والتكنولوجية. وتنعكس هذه الاختلافات في تباين المداخل التي يستخدمها كل طرف في حل المشكلات.

المبحث الرابع: نظم معلومات الموارد البشرية

في هذا المبحث يتم التركيز فيه على نظم المعلومات الموارد البشرية فالادارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل البيانات وخطط ادارة المورد البشري، لهذا يجب أن تتوفر قاعدة من المعلومات الضرورية والاساسية اعتمادا على الخدمة المتوفرة في الحاسب الالي فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبرى في الوقت الحاضر هو قدرتها على التقدّم بمعلومات ذات قيمة للادارة تساعدها على اتخاذ القرارات الرشيدة تجاه الموارد البشرية. هذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الموارد البشرية

لتحديد مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية لا بد من استعراض بعض المفاهيم التي تناولتها البحوث والمؤلفات ذات الصلة بالموضوع فقد تم تعريفه:

التعريف الأول: تم تعريفه بأنه "الاجراء النظامي لجمع وخرن وادامة واسترجاع المعلومات المطلوبة في المنظمة حول الموارد البشرية".⁽¹⁾

التعريف الثاني: وتم تعريفه كذلك على انه: "نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، وتسيير الاجور".⁽²⁾

التعريف الثالث: هو النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل، وبتث المعلومات المفيدة والمتعلقة اساسا بتسيير الموارد البشرية.⁽³⁾

مما تم تناوله في الأعلى يمكن القول أن نظام معلومات الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يحتوي على قاعدة بياناتية تحتفظ بالمعلومات الضرورية والمهمة حول الموظفين او حول الموارد البشرية في مركز سهل الوصول اليه. او هو عملية نظامية لجمع وتخزين وتحليل ثم عرض البيانات التي يتحصل عليها من قبل الأفراد الموظفين لمساعدة متخذي القرار على اتخاذ القرارات في ما يخص الموارد البشرية داخل المنظمة وهذا النظام يرتبط ارتباطا وثيقا مع تقييم أداء الموظفين لأنه يسهل من تطوير الاداء من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فاعلية أداء موظفيها.

والنظام يصمم لأداء وظائف محددة هي:⁽⁴⁾

⁽¹⁾– Akinyokun.O and Uzoke.F.M: **Aprototype of information Technology Based Human Resources System**, Technology Akure, Negeria, 1997, P28.

⁽²⁾– Cascio Wayne and Awad Elias: **Human Resources Information Management** (An information System Approach), 1 at edition, USA, Printicel Hall, 1981, P583.

⁽³⁾– Nadège Gunia: **la Fonction Ressources Humaines face aux Transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, thèse de Doctorat en sciences de gestion, universite Toulouse, Paris, France, 2002, P145.

⁽⁴⁾– محمد ابراهيم المدهون، أمل ابراهيم ابو رحمة: **مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**، عن مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد 16، العدد 02، عام 2008، ص 745-785.

أولاً: حصر وتسجيل الوقائع الوظيفية ورصدها في شكل بياني وحقائق وفصله وذلك بربط النظام بمصادر البيانات من النماذج والسجلات المستخدمة في شئون الموظفين، مثل نماذج طلبات التعيين وسجلات الموظفين وتشكيلات الوظائف وقرارات الترقيات ومسيرات الرواتب وبيانات الإجازات... الخ.

ثانياً: تدقيق البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تمهيدا لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة شئون الموظفين، ويتم التدقيق والتصنيف والتحليل إما يدويا أو أليا، وذلك حسب نوع النظام المستخدم.

ثالثاً: استخراج المعلومات بصورة واضحة بحيث يسهل فهمها وتفسيرها، وتكون غالبا على شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة للاستخدام في شتى مجالات شئون الموظفين ويتم حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام حيث يلجأ إليها متخذوا القرارات للاستفادة منها في اتخاذ قرارات سليمة تضمن كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري في الإدارة.

أي أن نظام الموارد البشرية يجمع معلومات عن كل الوظائف في المنظمة، ثم تقديم تلك البيانات والمعلومات إلى الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتدريب والتعيين، وبعدها توجه هذه المعلومات إلى أقسام البحوث والدراسات من أجل استخدامها في عملية تقييم أداء الموظفين واتخاذ القرارات فيما يخص ترقيةهم أو تنقلاتهم أو الاستغناء عنهم في حالة الضرورة القصوى أو توجيههم نحو التدريب من أجل تحسين أدائهم. وتحفظ هذه المعلومات بالسجلات من أجل الرجوع لها عند الضرورة.

المطلب الثاني: مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية

لقد تم تحديد خمس مرتكزات أو عناصر رئيسية يجب توافرها في نظم معلومات الموارد البشرية وهي: (1)

1- قاعدة البيانات: يعتبر إنشاء قاعدة البيانات من أهم المرتكزات النظام بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها.

2- إدخال البيانات: يمثل إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات.

(1) - محمد ابراهيم المدهون، أمل ابراهيم ابو رحمة: مرجع سابق، ص 745-785.

3- استرجاع المعلومات: هو الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها، بحيث تتفق مع احتياجات المسيرين من حيث الشكل والمضمون.

4- مركز معلومات الموارد البشرية: وهو عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالانشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشرية ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الانشطة.

5- جودة وسلامة البيانات: ويقصد بها الوثوق بالبيانات وضمان أمن وسلامة البيانات من خلال التحكم في الوصول إلى قاعدة البيانات.

نظم معلومات الموارد البشرية تعتمد لقيامها على وجود قاعدة من البيانات التي تخص الموظفين بالمنظمة من اجل معالجتها وتخزينها من اجل مساعدة متخذ القرار على اتخاذ القرارات اللازمة حول تقييم أداء الموظفين، واسترجاع هذه المعلومات وقت الحاجة لها وهذه الانظمة يجب أن يقوم بها شخص ذو خبرة كافية حول النظام واتخاذ القرار ويعتمد على أن تكون هذه البيانات موثوق وصحيحة ولها درجة من الأمان.

المطلب الثالث: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

مرت عملية تطور نظام معلومات الموارد البشرية بخمسة مراحل أساسية هي:

1- دراسات الجدوى: وهي عملية تحول النظام من نظام يدوي إلى نظام الحاسوب من خلال:

- تشخيص المشكلات وتحديد بدقتها عالية؛
 - تحديد المشاكل والعقبات الداخلية والخارجية المحتمل ظهورها في استخدام أجهزة الحاسوب؛
 - تحديد الأهداف المتوخى بلوغها الاستخدام الحاسوب؛
 - تحديد مستلزمات ومتطلبات التشغيل؛
 - تقديم التقرير الأولي لدراسة الجدوى المتعلقة بسبل الاستخدام في ادارة الموارد البشرية؛
- 2- التصميم الأولي لنظام الموارد البشرية: إن التصميم والأعداد الأولي لنظام الموارد البشرية يحقق الانشطة التالية:

- العرض التفصيلي لصورة النظام والمتوقعات التي سيكون عليها؛
- عرض وتحديد البدائل التي سيكون عليها النظام في ضوء الأهداف والمحددات؛

- تقويم البدائل المتاحة للنظام؛

- تقديم المقترحات والتوجيهات اللازمة لذلك؛

3- الدراسات الهندسية: لقد تضمنت الدراسات الهندسية والتقنية الجوانب الأساسية التالية:

- عرض وتحديد المتطلبات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (كالأجهزة التشغيلية، الأجهزة المساعدة)؛

- الدراسات الأولية والتفصيلية حول التكاليف والفعاليات لأنظمة التصميم الهندسي البديلة الأخرى؛

- اختيار التصميم المناسب والأكثر فاعلية وكفاءة؛

- تقديم التوصيات والمقترحات؛

- عند حصول الموافقة على ذلك يتم تقديم عرض مفصلا لمتطلبات النظام من القوى البشرية؛

4- اختيار النظام وتطبيقه: وعملية الاختيار تنطوي على القيام بالانشطة التالية:

- اختيار الانظمة الفرعية؛

- اختيار النظام الكلي المقترح لنظام معلومات الموارد البشرية؛

- تطبيق النظام وتشغيله؛

5- متابعة وتقييم النظام: وتنطوي هذه المرحلة على القيام بالانشطة الضرورية التالية:

- قياس وتقويم الاداء المنجز؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

- المتابعة المستمرة للنظام؛

عملية بناء نظام معلومات الموارد البشرية تعتمد على تحليل النظام المعمول به في المؤسسة وتحديد احتياجات الادارة من المعلومات، ثم يتم تصميم نظام الذي يستطيع (التجميع، التحليل، التبويب، التصنيف، التداخل، الحذف،...)، وبعدها تحديد الاحتياجات البشرية والآلية لتنفيذ وتطبيق النظام المصمم لكي يتم تجريبه وتشغيله او تطويره حسب النتائج من خلال عملية التجريب ثم يعمم النظام على كامل مستويات الادارة مع مراقبته حسب الاحتياجات في المؤسسة وحسب التطورات التكنولوجية.

المطلب الرابع: تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

توجد العديد من التطبيقات لنظام معلومات الموارد البشرية واهم هذه التطبيقات الآتي:

أولاً: تطبيقات التوظيف: تتضمن تطبيقات توظيف الموظفين كل من عملية جذب واستقطاب الموظفين، والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة، والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالموظفين.⁽¹⁾

1- جذب واستقطاب الموظفين: يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب الموظفين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف، وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية. ويحقق نظام الاستقطاب الفاعل للمنظمة ما يلي:

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل، ورقم ضمانه الصحي، ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة؛

- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب (مثل المقابلة، الاختيار،...)

- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة؛

- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، واعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف؛

- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف؛

- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف؛

- زيادة إعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات، والتسريع بملء الشواغر من قبلهم، وبذلك يتمكن المسيررون من تحديد المصادر التي تهئ أكثر العاملين نجاحاً في المستقبل؛

- زيادة معايير الاختيار، سواء كانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل، أم معايير ذاتية كبعض السمات الشخصية؛

2- توفير قاعدة بيانات خاصة بالموظفين: تحتفظ المنظمة عادة ببيانات حول الموظفين في قاعدة

بيانات، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

- ادارة الرواتب والأجور؛

- توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز؛

(1) - سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص 329.

- التخطيط للموارد البشرية؛

ثانيا: **تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:** هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية، وهما: (1)

1- **تخطيط التعاقب:** وهو قيام المنظمة بإعادة الموظفين إلى مواقع الشاغرة بسبب التقاعد والترقية والتنقلات، وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة، لذلك فإنه لا بد أن تكون هنالك العديد من الملفات، منها ملف الموظفين مصنفة حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر والخدمة والخبرة والتدريب.

2- **تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** البيانات الخاصة بحركة الموظفين يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيينات والاستغناء على قوة العمل المستقبلية، ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى آخر؛

- عدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا؛

- عدد الموظفين الذين ستقدمهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل... الخ.

ثالثا: تطبيقات إدارة الاداء: من الممكن تخزين معلومات تقديم أداء الموظفين في قاعدة بيانات الكترونية، إضافة إلى أن الحاسوب الشخصي ممكن استخدامه لهذا الغرض. أن تطبيقات إدارة الاداء تساعد المؤسسة في ربط نظم التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الاداء.

والبرمجيات الخاصة بتقويم الاداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقويم، وبعد الانتهاء من عملية التقويم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الاداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة. (2)

رابعا: تطبيقات التدريب والتطوير المهني: تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، وكلف

(1) - سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 329.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 329.

التدريب، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات الموظفين والأنشطة التدريبية الضرورية.⁽¹⁾

بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بتكاليف التدريب، فإن قاعدة البيانات توفر بيانات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة الموظفين في تعلمهم واطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية.

كما وإن نظام المعلومات قد يوفر خططا للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة في المهارات المطلوبة، والحاجات التدريبية والتطويرية الأساسية للمواقع الإدارية العليا.

إن تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية يعني جميع طرق التعاملات الجارية بمهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية واعتماد الحاسوب في التعامل معها بدلا من الأساليب الشخصية في التعيين والاختيار والترقية... الخ، أي جمع كل البيانات المتعلقة بالأفراد الموظفين في المنظمة ثم يتم القيام بإجراء المعالجات كلها لتلك البيانات عن طريق استعمال الحاسوب الإلكتروني، من أجل الحصول على معلومات يتم الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات.

(2) - سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 329.

خلاصة الفصل:

من خلال تعريفنا لنظم المعلومات اتضح أنه جزء أساسي من مقومات نجاح المنظمات الحديثة، فهو يساعد الموظفين والمسيرين على حل المشكلات والوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن خلال نظام المعلومات يمكن للمنظمة أن تسيطر على عملياتها وعلى أن تحل مشاكلها وتقدم خدمات جديدة لزيائنها. ومن خلال هذا الفصل تطرقنا فيه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية نظم المعلومات من خلال تعريفها وذكر أهميتها في المنظمات وذكر أسباب نشوؤها وتطرقنا فيه كذلك إلى أنواعها ومواردها.

أما المبحث الثاني فقد خصص للتكلم عن وظائف ومصادر تصميم نظم المعلومات، فتطرقنا فيه أولاً إلى وظائف نظام المعلومات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، أما ثانياً تناولنا خصائص نظم المعلومات، وثالثاً تم التطرق إلى مصادر تصميم نظام المعلومات، ورابعاً وأخيراً ذكرنا التحديات التي تواجه نظم المعلومات في المنظمات.

أما المبحث الثالث كان بعنوان عملية تطوير نظم المعلومات، قسم إلى عدة مطالب المطلب الأول خصص لأجل التحدث فيه عن دورة حياة نظام المعلومات في المنظمات، أما المطلب الثاني فقد تناولنا فيه أمن ورقابة نظام المعلومات التي تعتبر عنصر مهم للحفاظ عليه داخل المنظمة، أما المطلب الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الأسباب التي تؤدي إلى نجاح النظام وفشله بالمنظمات.

المبحث الرابع والأخير من الفصل تطرقنا فيه إلى نظم المعلومات الموارد البشرية، تناولنا فيه مفهومها والمرتكزات التي يجب توافرها فيه ثم مراحل تطوره وأخيراً تطرقنا فيه إلى تطبيقاته.

وللقيام بالعمل بنظم المعلومات داخل المنظمات يجب توفر العنصر البشري أو اليد العاملة على النظام، وهذه اليد العاملة يجب عليها الاطلاع على النظام والتعرف عليه من أجل تقديم أداء جيد من خلال استعماله، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث بتمعن أكثر.

الفصل الثالث

نظام الإدارة البيئية في المؤسسة
الصناعية للإسمنت في الجزائر

تمهيد:

يعتبر موضوع تقييم الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من المفكرين في مجال إدارة الأفراد، نظرا لحساسية الموضوع، والتي تعالج مواضيع تتعلق بالفرد داخل المؤسسة، والأداء الوظيفي يحتل مكانة هامة في المؤسسات المعاصرة حيث تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أداء الموظفين بها عن طريق وضع نظام خاص لإدارة الأداء الوظيفي والالتزام بجميع خطواته وشروطه ليكون في النهاية أداء الموظف بالمؤسسة فعال وكفؤ. وتتمكن الإدارة كذلك من خلال النظام بتحقيق جملة من الفوائد التي تسمح لها بإدارة الموظف بأساليب مدروسة تبنى على أساس المعلومات المتحصل عليها من عملية التقييم، حيث تتم هذه العملية وفق خطوات متسلسلة وبطرق علمية متعارف عليها. لكن هذه العملية ككل العمليات لا تخلو من المشاكل والصعوبات التي تعترضها أثناء القيام بها والمؤسسة تسعى جاهدة لمواجهتها واكتشافها قبل حدوثها عن طريق جملة من الأساليب المناسبة لذلك.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي، وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء وطرق معالجتها

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة كما انه يعد احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

لقد حظي موضوع الأداء بقدر كبير من اهتمامات المفكرين والباحثين نظرا لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وان الاهتمام بالأداء وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية في معالم هذه الحضارة، والبدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات، أهمها:

أولاً: الاتجاه الاجتماعي السياسي: ركز هذا الاتجاه على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية. حيث مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولية لهذا الاستخدام بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن تحدث علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات الحياة.⁽¹⁾

لقد مثلت هذه المرحلة ظهور قيادات حكومية غلب عليها طابع الشخصية المحلية او الدولية مما جعل الاعتقاد لديهم بإمكانية جعل المنظمات الحكومية وتحسين أدائها يشبه منظمات القطاع الخاص بحدود كبيرة من خلال انتخاب أعضاء في الإدارة قادرة على تحمل المسؤولية وممارسة العمل الإداري بروح التجديد والتغيير المستمر ومحاولة جعل الأداء في أعلى مستوياته.

ثانياً: الاتجاه الفكري المتطور: في هذه المرحلة اخذ تطور مفهوم الأداء من خلال بعدين هما فكري وفني. لذا في إطار هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى ما يلي:⁽²⁾

1- المعرفة: في بداية العلوم الاجتماعية في إطار التطبيقي كانت مهمة صعبة وقليلة، وسبب ذلك يكمن في صعوبة معايرة وتقييم المفاهيم التي تطرحها بحيث تكون مفاهيم دقيقة وواضحة ولها قياسات ومعايير محددة.

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقات التقييم

المتوازن)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص 23-24.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص 24-26.

وأشار بعض الباحثين منهم Porter عام (1) 1995 إلى أن تجميع البيانات في العلوم الاجتماعية كان لا يتبع منهجية علمية واضحة بل يغلب عليه طابع الصفة الذاتية وان هناك أخطاء واسعة وكبيرة في القياسات المستخدمة.

إذ حاول العديد من المفكرين في علم الاجتماع من خلال جهد كبير ومنظم لاكتشاف كيفية قيادة بحوث ميدانية وعملية في العلوم الاجتماعية، وليس مجرد طرح تصورات نظرية في هذه المجالات يصعب التحقق من صدق الفرضيات والفروض الواردة فيها.

2- التفكير الإحصائي: تم التركيز على الفكر الإحصائي من اجل مساعدة المنظمات الحكومية صنع سياستها في المجالات المختلفة، منها البحوث الإحصائية التي ركزت على تطوير أساليب تساعد في المجالات الاجتماعية، تؤدي إلى تقليل الخطأ في المشاهدات الإحصائية والعينات، ومن ثم تطوير الاحتمالات والإحصاء الوصفي... الخ التي طورت من إمكانية القياس والتحليل وانعكست ايجابيا في البحوث الإنسانية والاجتماعية. حيث يلاحظ أن هناك تركيز خاص في التطبيقات الإحصائية في بعض العلوم الاجتماعية (الإدارة والاقتصاد، علم النفس والاجتماع والسياسة، والبرنامج الإحصائي SPSS خير دليل على ذلك).

كما تم تطوير جانب آخر هو القياس حيث أصبحت أدوات القياس أكثر دقة وأكثر تحديد في إطار أدوات معيارية وقياسية دقيقة. وفي الاقتصاد تم إيجاد قياس وحدة العمل المعيارية وتم التعبير عنها باستخدام قياس آلي (ميكانيكي) وهو كفاءة العامل حيث مثلت أهمية كبيرة في دراسات فريدريك تايلور.

3- العلوم الاجتماعية: في هذه المرحلة ساهم كل من ادم سميث، جون ستيوارت ميلر، في تطوير العلوم الاجتماعية حيث بدا الاهتمام الجدي بالجوانب المنهجية عند كتابة البحوث، ويلاحظ أن مجمل المساهمات الأولية لتحسين فاعلية الإدارة جاءت من ترابط مفاهيم لعلوم اجتماعية عديدة منها الاقتصاد والاجتماع وعلوم النفس والسياسة والقانون وغيرها.

(1) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: مرجع سابق، ص ص 27-33 نقلا عن

ثالثاً: اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات: من خلال التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية، أصبح الأداء من النواحي الفنية ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات. إن هذه الجوانب الفنية لا تعني فقط إبداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب المناسبة والتي شكلت حركة علمية انطلقت إلى أفق رحبة في مجال القياس. ويندرج ضمن تلك الأساليب التالي:⁽¹⁾

1- المسوحات الاجتماعية: لقد طور هذا الأسلوب الفني المسمى المسوحات وخاصة بعد أن ازداد الاهتمام بتجميع بيانات حول الظروف الاجتماعية، ونتائج المسوحات تعتمد كمداخلات الإجراء التعديلات في الظروف الاجتماعية المدروسة من خلال المشاهدات الميدانية ثم تجرى عمليات جمع البيانات لها بطرق مختلفة. أن هذه الإجراءات تقع في إطار ملاحظة الأداء الحكومي وجعل القياس يرتبط بالمستفيدين من الخدمات المقدمة من المنظمات الإدارية الحكومية، خاصة وأن المعلومات هنا أكثر موضوعية وصدق لكونها مستوحاة من المعنيين بالأمر بشكل مباشر من خلال المسوحات المعتمدة.

2- الإحصائيات: في البداية تركز الإحصائيات على نتائج المسوحات التي يتم إجراؤها حول معطيات خاصة حدثت، ثم بعد ذلك مثلت تنبؤات لظواهر محددة. فمثلاً يمكن عرض الإحصائيات الخاصة ببعض جوانب السياسة الضريبية أو الأداء الحكومي أو الإيرادات الضريبية ودورها في الارتقاء بالخدمات المقدمة إلى غير ذلك.

3- المحاسبة ومحاسبة التكاليف: كان الهدف من التطرق إلى المحاسبة ومعطياتها مبني على أساس العلاقة القوية بين محاسبة التكاليف على وجه الخصوص والأداء. إن البداية كانت من خلال الاهتمام بوضع الموازنات الخاصة بالأنشطة في ضوء تطبيق معين ومحدد، يقود إلى تحقيق نتائج وأهداف مرغوبة.

لقد مثلت الوسائل المحاسبية أدوات مهمة للسيطرة على النفقات وتوجيه استخدام الموارد وقياس نتائج الأداء بمؤشرات مالية كلفوية.

4- الكشوفات والعروض الإيضاحية: يتم استعراض العديد من الكشوفات والمعلومات المتعلقة بالتوسع في التوظيف والاستثمار وكذلك الصحة العامة والسلامة والتعليم والأموال العامة والإحصائيات الأخرى. وكأنها تقييم موضوعي لأداء الأجهزة الحكومية، وكلف المنفعة والانجازات المتحققة وكيفية استفادة أفراد المجتمع منها وأيضاً الاحتياج لها لتحسين طرق العمل والأداء في هذه المنظمات.

(1) - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس: مرجع سابق، ص ص 27-33.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

إن الكشوفات والعروض الإيضاحية في خصائصها وأساليبها وأنواعها تحاكي اليوم إلى حد كبير تقارير الأداء العام والتفصيلي في الإدارة المعاصرة.

5- تحليل السياسة: كون الإحصائيات والكشوفات والعروض تهتم بالأداء والانجاز في المؤسسات جعل منها ذات علاقة قوية وكبيرة بالسياسة المعتمدة فيها، لذا تحليل السياسة يأخذ أساليب ويستخدم العديد من الأدوات حيث جانب التحليل الكمي القائم على معطيات ومؤشرات إحصائية رقمية وكذلك النوعي المرتبط بجودة الخيارات الواردة في إطارها وانعكاسها الايجابي على أفراد المجتمع والمعنيين بهذه السياسة. والتحليل للسياسة لا يخلو من وجود ضمني أو صريح لمؤشرات الأداء في المنظمات أو أي إدارات أخرى مستخدمة لهذه الأساليب في التحليل رغم أنها لم تكن قد وضعت على أسس علمية منهجية منظمة لما هو عليه الحال اليوم.

6- معدلات التوظيف: إن تطور الأداء في المنظمات ينعكس على نسب التوظيف تحسين الوضع الاقتصادي وكذلك الاجتماعي وهذا من المداخل المهمة لتطوير المجتمع. ويلاحظ أن تطور وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج.

7- الإدارة العلمية: إن الإدارة انبثقت من الجهود المنظمة لاستخدام المبادرات الاقتصادية الهادفة إلى تحسين كفاءة أداء العاملين من خلال العديد من الأبعاد من بينها النواحي التنظيمية والإدارية. ومفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعمم باستخدامها بالمنظمات لتحسين كفاءة استخدام الموارد والارتقاء بالإنتاجية.

وبدأت المنظمات الكبيرة بتطوير مؤشرات معقدة للإنتاجية وكذلك تحسينها، وإن العديد من هذه المؤشرات أتت متأثرة بالأفكار والطروحات التي أوردتها الإدارة العلمية. فتسجيل معايير العمل والممارسات المحاسبية وغيرها من التطبيقات ساعدت بشكل كبير على تحسين رؤية الإدارة حول الأداء وطرق قياسه.

8- بطاقة الأهداف: لبطاقة الأهداف فوائد عديدة يقع في مقدمتها دورها المتصاعد في قياس الأداء بأسلوب كمي محدد وبطاقة الأهداف تعني أي وسيلة مثل المسوحات أو آليات التدقيق والتي لها القدرة على إعادة تسجيل مؤشرات الأداء في إطار النظام المستخدم لتلك البطاقة. وبطاقة الأهداف تحتوي على قائمة بأسئلة وفراغات مناسبة للإجابة عليها تظهر العدد الإجمالي للنقاط لجميع العناصر.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء

إن موضوع الأداء ليس حديثا في حقل الإدارة بالمؤسسات سواء من الجانبين النظري أو التطبيقي، حيث استقطب منذ أمد، العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، وكمثله من المفاهيم يتميز بوجود العديد من التعارف، والبحث عن توحيد لها لا يكون له نتيجة. إلا انه يلاحظ في موضوع الأداء أن هناك عدم دقة لم تشمل المفهوم بل أيضا مكوناته من المفاهيم مثل الأداء، الفعالية، الكفاءة.⁽¹⁾

أولاً: تعريف الأداء

يعرف الأداء في القاموس بأنه نتيجة أو كمية ومحصلة من طرف فرد أو مجموعة من الأفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأمثل، الجيد، الكفء...الخ.⁽²⁾

كما عرفه آخرون على انه:

- الأداء هو: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".⁽³⁾

- الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفوة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.⁽⁴⁾

إذن من مختلف التعاريف السابقة نصل إلى أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة مسبقا من خلال استغلال مواردها بطريقة مثلى في ظل محاور تلاؤم المؤسسة وطبيعة عملها، والأداء هو الذي يوضح مدى تحقيق تلك الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط.

والمؤسسات تعطي أهمية كبيرة للأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية:

(1)- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص10.

(2)- Dictionnaire Larousse bordase, 1997, P32.

(3)- Peterson. W, Gijabers.G, and Wilks.M : An organizational Performance for Agricultural Research organizations, ISNAR, 2003 , P01.

(4)- وصفي الكساسية: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي (من خلال تكنولوجيا المعلومات)، ط1، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص27.

البعد الأول: من الناحية النظرية: حيث يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارة على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر.⁽¹⁾

البعد الثاني: من الناحية التجريبية: أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء الاختيار استراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.⁽²⁾

البعد الثالث: من الناحية الإدارية: الأهمية الإدارية تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.⁽³⁾

ثانيا: الأداء بين الفعالية والكفاءة: نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة، فان تحقيقها يرتبط بمفهومين هما الكفاءة والفعالية في المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

1-الكفاءة في الأداء: تعني الحصول على اكبر كمية من المخرجات (النتائج) باستخدام اقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل)، بمعنى أخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت زيادة المخرجات اكبر من زيادة المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.⁽⁴⁾

2- الفعالية في الأداء: تعرف الفعالية بأنها النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة.⁽⁵⁾

(1)- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: مرجع سابق، ص40. نقلا عن

Venkatraman.N, Ramaniyan.V : **Measurement of business Performance in strategy research** (Acomparison approaches), AMR, Vol 11, N4, 1986, P801.

(2)- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: مرجع سابق، ص40. نقلا عن

Gensberg.A, Venkatraman.N: **Contingency perspectives of organizational strategy** (Acritical review of the empirical research), AMR, vol 10, 1985, P421.

(3)- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: مرجع سابق، ص40. نقلا عن

Hofer.C,W : **Turnaround Strategies**, JBS, vol 10, N 1, P19.

(4)- عبد الناصر موسى، وسيلة واعر: الرقابة الالكترونية واثرها على زيادة فعالية أداء المنظمة (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة)، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص611.

(5)- نفس المرجع السابق، ص611.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

وبالتالي الفعالية هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستعمال الموارد المتاحة أحسن استعمال ممكن، أي هي الكيفية التي تتحقق بها الأهداف المسطرة في المؤسسة وسرعة النتائج المترتبة عليها. وخلاصة القول أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ومنه فإن مفهوم الفعالية يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (1)

- كيفية اختيار الهدف.

- تحقيق الهدف.

- احترام أجل بلوغ هذا الهدف.

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الأداء: قد يظهر كلاهما مرادف للأخر، إلا أنهما في الحقيقة مختلفان من حيث المعنى المؤدى لكل منهما كما سبق وان ذكرنا، فقد نقول عن آلة أنها ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك اقل من المدخلات. أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة مقارنة بين حجم النشاط المحقق والهدف المسطر سابقا. ويمكن أن نجد: (2)

أ- **مسؤولا فعالا وكفئا:** أي أن المسؤول قد نجح في تحقيق الأهداف المسندة له وتم ذلك بتكلفة أقل.

ب- **مسؤولا فعالا وغير كفء:** أي أن هذا المسؤول قد نجح في تحقيق الأهداف التي أسندت إليه، لكن تم ذلك بتكلفة اكبر مما كان متاحا له.

ج- **مسؤولا غير فعال ولكنه كفء:** هذا المسؤول التزم بالكمية المحددة له من الموارد، ولكنه لم يستطيع تحقيق الأهداف المنتظرة.

د- **مسؤولا غير فعال وغير كفء:** هذا المسؤول استهلك كمية اكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة.

(1) - نعيمة بوكلتوم: أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص726.

(2) - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مرجع سابق، ص15.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

تبدو العلاقة بين الكفاءة والفعالية كبيرة جدا، فقد تكون المؤسسة فعالة، وليست كفؤة أو العكس لكن المؤسسة تبحث دائما عن وجود توافق بين هذين المفهومين، لأنه مطلوب أن تكون المؤسسة كفؤة وفعالة في نفس الوقت.

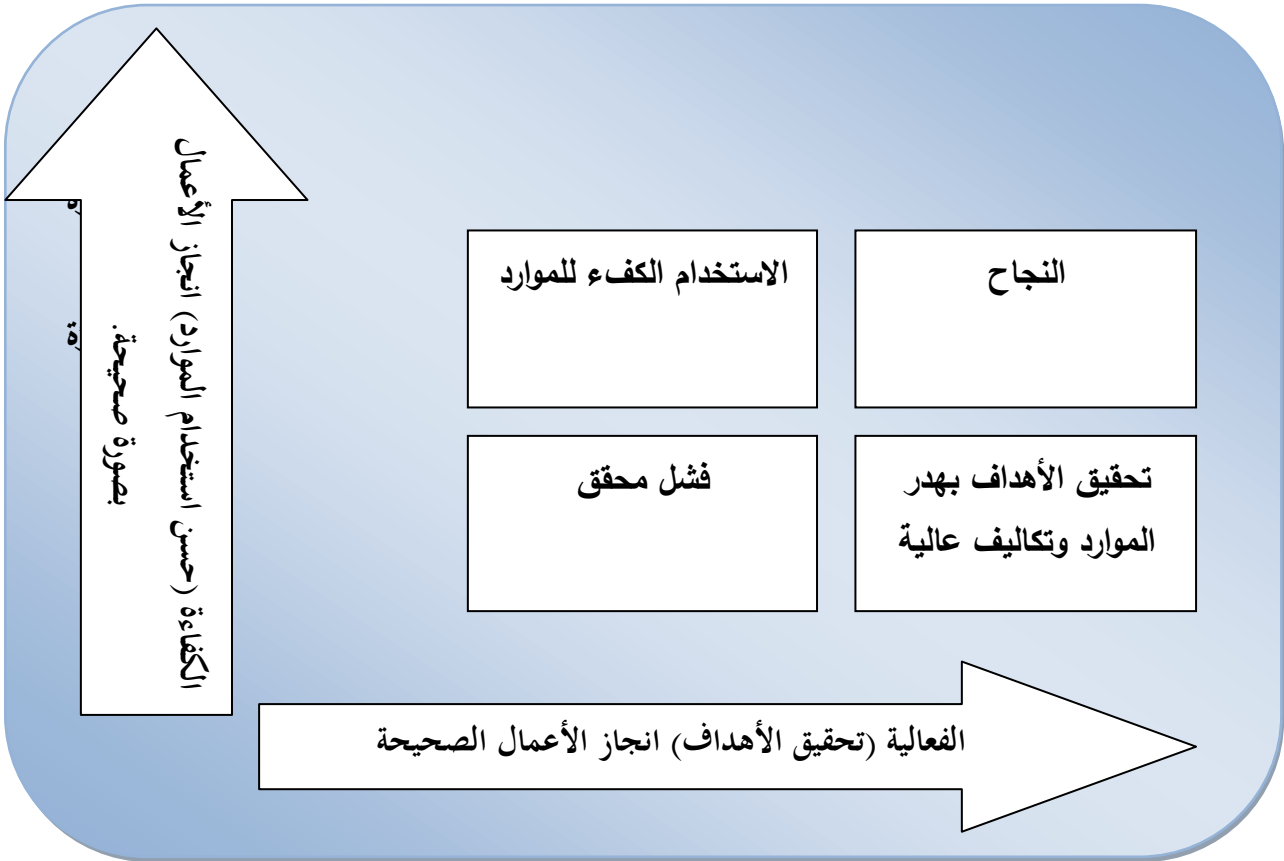
حيث إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فإن الكفاءة تعتبر مدخل هام في تحقيق هذه الفعالية. لذا يمكن أن نستنتج أن: (1)

- الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد احد عناصرها.

- الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها.

والشكل التالي يوضح لنا العلاقة بين الكفاءة والفعالية المعبر عنها في المصفوفة التالية:

الشكل رقم (16): مصفوفة الفعالية والكفاءة



Source :Thompson, John.L : **Stratégique Management** (awareness and change), 2nd ed, Chapman and Hall Pub, 1994, P160.

(1) - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مرجع سابق، ص 16.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمت بالجزائر

يتضح من خلال الشكل السابق بان المؤسسة تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية معا، وبالتالي تكون قد حققت أهدافها المسطرة لها بتكاليف اقل فتصل بذلك إلى مرحلة النمو والازدهار.

وقد يكون أداء المؤسسة فعال وغير كفاء كما قد يكون أدائها كفو وغير فعال، وذلك حينما يتم استعمال الموارد استعمالا صحيحا لكن في غير تحقيق الهدف. وقد يكون أداء المؤسسة غير فعال وغير كفو وهنا يكون مصير المؤسسة الانهيار لأنها لم تستطيع استعمال الموارد بشكل جيد ولم تستطيع كذلك بلوغ أهدافها. لذا على مدير المؤسسة أن يقوم بتحديد الأعمال والأنشطة المطلوبة وان يقوم بأداء هذه الأعمال بدقة وبصورة صحيحة مما يضمن لها تحقيق الأهداف.

4- الإنتاجية في الأداء: الإنتاجية لها عدة تعاريف منها:⁽¹⁾

- الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى مدخلات.

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

نلاحظ من التعريفين إن مفهوم الإنتاجية مرتبط بمفهوم الكفاءة، أي أن الإنتاجية تهتم بالمقارنة بين المخرجات والمدخلات. بمعنى كيفية الوصول إلى مخرجات كبيرة باستعمال كمية محددة من المدخلات من اجل تحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

بعد ما تطرقنا إلى مفهوم الأداء والتطور التاريخي له، ننتقل إلى عرض تصنيفات الأداء المتعلقة بالظواهر الاقتصادية والتي صنفنا إلى معايير، ثم سوف ننتقل إلى العوامل المؤثرة في الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب من اجل تعظيم تلك العوامل الايجابية وتقليل العوامل السلبية.

أولا: أنواع (تصنيفات) الأداء: تم تصنيفها إلى المعايير التالية:

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي:⁽²⁾

أ- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من ثلاث توليفات هي:

(1) - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مرجع سابق، ص 16.

(2) - عبد الناصر موسى، وسيلة واعر: مرجع سابق، ص 614.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- الأداء المالي: يصف فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال واستغلال تجهيزات الإنتاج وتحسين الاستثمارات بفعالية.

- الأداء البشري: هو من أهم مصادر الأداء بالمؤسسة، على اعتبارات الموارد البشرية تسهم بأدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمؤسسة والذي يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء كلها.

ب- الأداء الخارجي: يتعلق الأداء الخارجي بجميع التطورات الحاصلة بالمحيط الخارجي، وهذا الأداء يمكن أن يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة. كارتفاع رقم الأعمال أو خروج احد المنافسين أو ارتفاع القيمة المضافة. ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها.

أي أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة الأداء.

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:⁽¹⁾

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن انجازها إلا بتوافر العناصر كلها.

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الإرباح، النمو،..... الخ.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. والأداء الكلي بالمؤسسة ما هو إلا تفاعل الاداءات الجزئية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

(1) - عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص ص 87-89.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء: إن أداء الفرد يتأثر بعدة عوامل أحياناً يكون غير قادر على التحكم بها، هذه العوامل إما تتعلق به فتسمى عوامل فردية أو تتعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة فتسمى عوامل بيئية.

1- العوامل الفردية: يقصد بالعوامل الفردية تلك العوامل التي تتعلق بالأفراد وتحدد سلوكهم وطريقة أدائهم للعمل، وفي الواقع فإن أداء الفرد في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور.⁽¹⁾

أ- الجهد: يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- القدرات: القدرات تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة الأداء الوظيفية، كما تعبر عن مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته عند عملية القياس، فعندما يقال بان فرداً ما يمتلك القدرة على أداء عمله يكون المقصود بذلك أن هذا الفرد يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات هي:

- الاستعدادات: الاستعدادات هي عبارة عن تلك القدرات الكامنة والمستترة، التي تخرج للوحدة وتتحول إلى قدرات فعلية عندما يتلقى الفرد التعليم والتدريب المناسب، هنا تتم الإشارة إلى أنه كلما كانت استعدادات الفرد ايجابية كلما زادت قدرته على اكتساب مهارات جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائه الوظيفي.⁽²⁾

- المعرفة: تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شئ معين، التي تمكنه من الإحاطة بالأصول والمبادئ الحاكمة له. وتعتبر المعرفة الأساس الأول والبداية السليمة للممارسة فالعامل مثلاً في البداية وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئاً عن هذه الآلة (نوعها، تركيبها، خصائصها) فمثل هذه المعلومات هي التي تمده بالأساس السليم لتشغيل الآلة وهي التي تمهد ذهنه لاستقبال الآلة.

- المهارة: إن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادراً على أداء عمله، فإذا كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، فإن المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ، أي القدرة على استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا وحل مشاكله وتطويره.

(1) - عادل حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص30.

(2) - عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص30.

ج- إدراك الدور أو المهمة: يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي إلى تلك الآراء المستقرة في ذهن الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم كالعمل والزملاء والرؤساء، والتي تحدد طبيعة سلوكهم تجاه هذه الأشياء، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراكه لمهمته أو دوره.

2- العوامل البيئية: هي كل العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه بالسلب أو الإيجاب وفيما يلي سيتم ذكر أهم هذه العوامل:⁽¹⁾

أ- تصميم الوظيفة: المقصود بها هو تحديث أنشطة ومهام الوظيفة الواحدة وتجميعها ويمكن إبراز العلاقة بين كل من تصميم الوظيفة وأداء الفرد من خلال القول بان التصميم الفعال للوظيفة يؤدي إلى انجاز العامل لمهامه بصورة جيدة، والى زيادة إنتاجيته ورفع روحه المعنوية، والى تقليل أخطائه وبالتالي إلى تحسين نوعية عمله وتقليل التكاليف، كما أن محتويات الوظيفة قد تساهم في تدني أداء الفرد إذا كانت مملّة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير ضرورية.

إن تحسين أداء الفرد لا يعتمد فقط على شكل واحد من تصميم الوظيفة بل يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها قدرات الفرد واحتياجاته.

ب- مدى وجود أهداف محددة: الأهداف يمكن أن تكون مصدرا لزيادة دافعية وحماس الفرد للقيام بعمله، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد، فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والأهداف الصعبة عندما يقبلها الموظف تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى أدائه بدرجة اكبر من الأهداف السهلة.

ج- أسلوب القيادة السائدة: تختلف أنماط القيادة في المؤسسات باختلاف الأفراد الذين يتولون الوظائف القيادية، وباختلاف الفلسفة الإدارية لكل منهم، ويمكن التمييز بين مجموعة من الأساليب القيادية (القائد المستبد، الاستغلالي، القائد المستبد العادل، القائد التشاوري، القائد المشارك). والجدول التالي يبين لنا نوع القائد:

⁽¹⁾ - جعيجع نبيلة، علي صوشة مارية: دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص771.

الجدول رقم (02): نوع القائد في المنظمات

نوع القائد	المستوى التنظيمي الذي يتم فيه اتخاذ القرار بشكل رسمي	مدى توفر دقة المعلومات التي يبني عليها اتخاذ القرار	درجة إلمام متخذي القرار بالمشكلة وخاصة الذين هم في أسفل السلم التنظيمي
القائد المستبد الاستغلالي	أغلبية القرارات تتخذ في القمة	تتوفر في العادة معلومات ناقصة وغير دقيقة	عادة لا يلمون بالمشكلة المراد حلها أو يكون إلمامهم بها بسيطا.
القائد المستبد العادل	السياسات يتم تقريرها في أعلى المنظمة ولكن بعض القرارات تتخذ في مستويات ادنى	تتوفر في العادة معلومات كافية و دقيقة نسبيا	بعض الإلمام ولكن ليس بكل المشاكل المراد اتخاذ القرار بشأنها
القائد التشاوري	القرارات الإستراتيجية تتخذ في قمة الهرم وبقية القرارات تتخذ في المستويات الأدنى.	يتوفر في العادة قدر معقول ودقيق من المعلومات	إلمام نسبي بالمشاكل المراد حلها.
القائد المشارك	تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل موزع في مختلف مستويات المنظمة	يتوفر في العادة قدر كان ودقيق من المعلومات	عادة ما يكون لديهم إلمام كاف بالمشاكل المراد حلها

المصدر: أبو بكر مصطفى بعيرة: دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، الرياض، السعودية، 1988، ص 69.

من الجدول يمكن أن يكون الأسلوب قيادي لتنمية قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة هو الأسلوب الذي يتم فيه إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار. مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار، والى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.

د- مدى توفر الحوافز: إن احد الأسباب الرئيسية التي تجعل الفرد الموظف يقدم على أداء جيد هو وجود حوافز مناسبة بالمؤسسة، لذلك على المؤسسة أن تقوم بين كل فترة وأخرى بدراسة نظام الحوافز الموجودة بها وتفعيله مع ما يتناسب مع احتياجات الموظفين وليس شرطا أن تكون الحوافز مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية. فالمؤسسة تفصل أي نوع من الحوافز بالنظر إلى الظروف الحياتية للموظف.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

هـ - **ظروف العمل المادية:** ويقصد بها تلك الأشياء التي تمثل جو العمل وتؤثر فيه مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، وظروف العمل المادية تؤثر على راحة الموظف وبالتالي على معنوياته وأدائه وتوفرها بالمؤسسة كفيلا بان يمكن للموظف أن يؤدي عمله بكفاءة، ولكن أي تحسين لظروف العمل المادية عن هذا المستوى لا يعني بالضرورة ارتفاع كفاءة الأفراد الموظفين الإنتاجية وتحسين أدائهم.

و- **وجود أو انعدام السياسات الإدارية الجيدة:** السياسات الإدارية هي تلك المجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا لترشيد العاملين في أدائهم لوظائفهم والتي تتخذ أساسا ومعيارا في اتخاذ القرارات وتشير الدراسات إلى أن السياسات غير الجيدة في المؤسسات هي من أهم أسباب فقدان الموظفين لرغبتهم في العمل.

ز- **نوع الهياكل والعلاقات التنظيمية السائدة:** إن جودة أو رداءة الهياكل التنظيمية له اثر كبير على مدى قدرة المؤسسة على تنمية مواردها البشرية، وأول أعراض الهيكل التنظيمي الرديء وأشدّه أثرا على أداء الأفراد هو تعدد المستويات الإدارية. بشكل لا مبرر له فهذا النوع من الهياكل له اثر سلبي على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة إذ يؤدي إلى خلق معوقات أداء العمل.

ل- **ثقافة المنظمة:** المقصود بثقافة المنظمة تلك المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالمنظمة، تخلق فهما عاما بين أعضائها حول المنظمة، وحول ماهية السلوك المتوقع منهم.⁽¹⁾ المقصود من هذا التعريف أن المنظمة تساعد موظفيها على فهم اتجاهاتها وأنشطتها من خلال الثقافة السائدة فيها.

ك- **العوامل الفنية بالمنظمة:** الموظف يحتاج في عمله إلى عوامل فنية وتوافرها هو من أهم الشروط الضرورية لتمكينه من الوفاء بمتطلبات عمله بشكل سليم. ومن العوامل الفنية (المعدات، التجهيزات، التنظيم الداخلي،...) وفعالية أداء الموظفين تتوقف بشكل كبير على حداثة وسلامة التجهيزات المستخدمة.

م- **البيئة الخارجية:** تشمل البيئة الخارجية كل المؤثرات الاجتماعية والحضارية والسياسية والقانونية والثقافية المتواجدة خارج المنظمة، وتعتبر البيئة من أهم العوامل المحددة لسلوك والاتجاهات الفرد، فكل بيئة وكل مجتمع له صفاته المميزة من معتقدات وأراء وعادات وتقاليد، وباعتبار الفرد جزء من هذه البيئة ومن هذا المجتمع فان سلوكه وتصرفاته ستحدد جزئيا بالتقاليد والأهداف السائدة في هذا المجتمع وفي هذه البيئة.

(1) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص286.

المطلب الرابع: كيفية تحسين أداء الموظفين

عندما يكون هناك خلل أو حدوث فجوة في أداء الموظفين بالمؤسسة أو في أداء المنظمة ككل تضطر هذه المؤسسة إلى القيام بما يسمى تحسين الأداء والذي سوف نتطرق له فيما يلي:

أولاً: مفهوم تحسين الأداء: تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.⁽¹⁾

عملية تحسين الأداء هي جعل الموظف يقوم بعمله بشكل أفضل وفعالية وكفاءة عاليتين وبأخطاء أقل مما يتطلب طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

ثانياً: كيفية تنمية وتحسين الأداء: توجد العديد من الخطوات التي تتبعها المؤسسة لغرض تحسين أداء موظفيها نوضحها في:⁽²⁾

1- تحليل الأداء: هي أول خطوة تقوم بها المؤسسة، حيث تمكننا من معرفة إذا كانت عندنا مشكلة في الأداء، وتحديد ما بدقة واقتراح حلول لها إذا أمكن ذلك وتتم هذه العملية من خلال تحليل بيئة العمل وتشمل:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **الوضع الحالي الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

بعدها تأتي عملية القياس بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب. والكشف عن الخلل في الأداء، وقد يكون هذا الخلل متعلق بالأفراد أو ببيئة العمل ومختلف العوائق والنتائج المرغوبة وأهداف الآراء المحددة ووصف محتوى الأداء.

(1) - علاوي عبد الفتاح: تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص 650.

(2) - شريف غياظ، زدوري أسماء: دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير وتحسين أداء المنظمة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص 665.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

ومن هنا يجب حل هذا الخلل خصوصا إذا كان يشكل مشكلة للمؤسسة أما إذا كانت عبارة عن فرصة لتطوير وتحسين الأداء فيجب اقتناصها. والهدف الرئيسي من تحليل الأداء هو القضاء على جميع المشاكل الموجودة في المؤسسة.

2- إيجاد أسباب القصور في الأداء: وتبدأ بدراسة الأسباب الجذرية التي أدت إلى وجود خلل في الأداء، حيث يتم جمع كل المعلومات حول هذا الخلل واختبار الحلول المناسبة. ومن بين الأسباب التي قد تؤدي إلى ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف التحفيز.

- ضعف في المهارات والمعرفة.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على العملاء والمجتمع المحيط.

3- التدخلات: وهي الطرق التي تستعملها المؤسسة لمعالجة الخلل الموجود في الأداء، وذلك عن طريق إدخال تغييرات معينة أو بإغلاق هذا الخلل نهائيا أو تطوير فرصة ما. ويتم اختيار التدخلات المناسبة بطريقة علمية ودقيقة ومتكاملة وباستخدام جميع العلوم المتاحة (التدريب، التعليم، التطوير، دراسة التغيير... الخ).

قد يتم وضع مجموعة متنوعة من التدخلات تشمل جوانب متعددة كالتعويضات، الترتيب، الرتب، مساعدات العمل، إعادة تصميم العمل، الإشراف والتوجيه، التركيز على بيئة العمل.

4- التنفيذ: بعد أن يتم تعيين التدخلات، تأتي مسؤولية الموظفين وهي التطبيق والتنفيذ ولكن طبعا يدعم من الإدارة العليا بتهيئة الظروف البيئية المناسبة بالإضافة إلى الدعم المعنوي.

5- التقييم: الهدف من عملية التقييم هو جمع المعلومات والبيانات عن الأداء وتقييم ما إذا كان العلاج (التدخلات) حقق النتائج المرجوة أم لا. وفي حالة عدم النجاح فإنه يجب تعديل التدخلات أو استخدام بدائل.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

ثالثاً: تدخلات تحسين الأداء: قد تستخدم المؤسسة تدخلات معينة للتعامل مع الخلل الذي يحدث في الأداء، بغرض تحقيق الأهداف المرجوة منها:⁽¹⁾

أ- الأدوات والموارد: تقوم المؤسسة بضبط الأوضاع في مكان العمل وإزالة جميع العوائق التي قد تحول دون أداء جيد للأفراد، وزيادة آليات الدعم والتعزيز لتحقيق الانجازات المرجوة كتوفير المعدات والآلات اللازمة لانجاز هذه المهمة وإيجاد المعايير والسياسات التوجيهية.

ب- إجراءات العمل: قد تعمل المؤسسة وفقاً لهيكلها التنظيمي وتدير عملياتها بطريقة تقليدية، وهذا يؤدي إلى انعدام الكفاءة في التعامل مع الزبائن أو المؤسسات الأخرى، هذا قد يكون ناتج عن نواقص معينة خاصة بإجراءات الأعمال كخلل في تصميم المهام، الأنشطة،... الخ هنا تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية تحسين إجراءات الأعمال كمحاولة منها لإعادة توازنها وتحسين أدائها.

ج- الهيكل التنظيمي: حيث يتم التركيز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، وذلك بهدف زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة.

د- المهارات والمعارف: قد تستخدم المؤسسة عدة طرق لتحسين الأداء الفردي، باعتبار أن الإنسان هو الفاعل الأساسي ومحرك باقي الموارد ومن بين هذه الطرق:⁽²⁾

- **فرق العمل:** هذه الطريقة من الطرق الفعالة لتحسين الأداء وتتمثل في مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تحفظاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف في وقت معين. وهذه المجموعات يتراوح عددهم من 5 إلى 10 أفراد في المجموعة، وهي تقيد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات وتوفير الوقت.

- **الحوافز المادية والمعنوية:** الكثير من الموظفين يعرفون المهام التي يجب عليهم القيام بها، ولكنهم لا يشعرون بالمسؤولية أو برغبة للقيام بذلك لكن الحوافز والمكافآت لها تأثير على الأفراد، إذ يجعلهم أكثر رغبة في العمل وأكثر ولاء وانتماء للمؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.

- **التدريب:** التدريب هو العامل الأساسي لتطوير الأداء، حيث يمكن توجيه جهود المؤسسة نحو التعرف على التغير في الأداء، ومن ثم يخضع الأفراد إلى العملية التدريبية لجعل أدائهم بالمستوى المطلوب.

(1) - شريف غياط، زدوري أسماء: مرجع سابق، ص 666.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 666 - 667.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- **الدوران الوظيفي:** هو نقل الموظف بين عدة وظائف داخل المؤسسة لفترات قصيرة بغرض اكتساب معارف ومهارات وخبرات لم يكن يملكها من قبل.

- **تمكين العاملين:** إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

- **تعديل السلوك:** هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الايجابي، ويمكن في هذه الحالة إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك أن لم يقد بالعمل لن يجد ما يكتب في التقرير، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهيا فقد يستهلك العمل عدة أيام.

- **الرضا الوظيفي:** توفر الرضا لدى الموظفين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع فهناك علاقة طردية بين الطرفين وكلما زادت درجات الرضا ارتفع معدل الأداء، ومن هنا تحتم على المؤسسة الاهتمام برضا الموظف ووضعه في أولويات المؤسسة لكي تحصل على أداء مرتفع.

رابعا: نماذج تحسين الأداء: مما لا شك فيه انه لفهم أفضل الأداء الموظف، يجب التطرق لنماذج الفكرية في هذا المجال والتي قام بوضعها بعض المتخصصين والتي ساعدت بشكل كبير في تحليل المشكلات وتشخيصها وإيجاد حلول مناسبة لها.

1- النموذج الفكري لتحسين الأداء (ISPI): وضع هذا النموذج من قبل "روجر. م ادبيسون" حيث تكلم عنه لأول مرة في المؤتمر الذي عقده الجمعية الدولية لتحسين الأداء خلال الفترة 24-27/03/1998 ومن هنا فهو يعتبر النموذج الذي تتبناه هذه الجمعية. ويتكون من ست خطوات:⁽¹⁾

- **الخطوة الأولى:** يبدأ بالتعامل مع الأداء بالتحليل لأنه المستهدف بالتنمية والتطوير حيث يجب أن تكون نتيجة هذا التحليل التعرف على الفجوة في الأداء.

- **الخطوة الثانية:** تحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الفجوة.

- **الخطوة الثالثة:** اختيار التدخلات المناسبة للتعامل مع الأسباب المحددة بالخطوة السابقة.

- **الخطوة الرابعة والخامسة:** وضع هذه التدخلات والحلول المقترحة موضع التنفيذ وتنفيذ عملية التغيير المصاحبة لها.

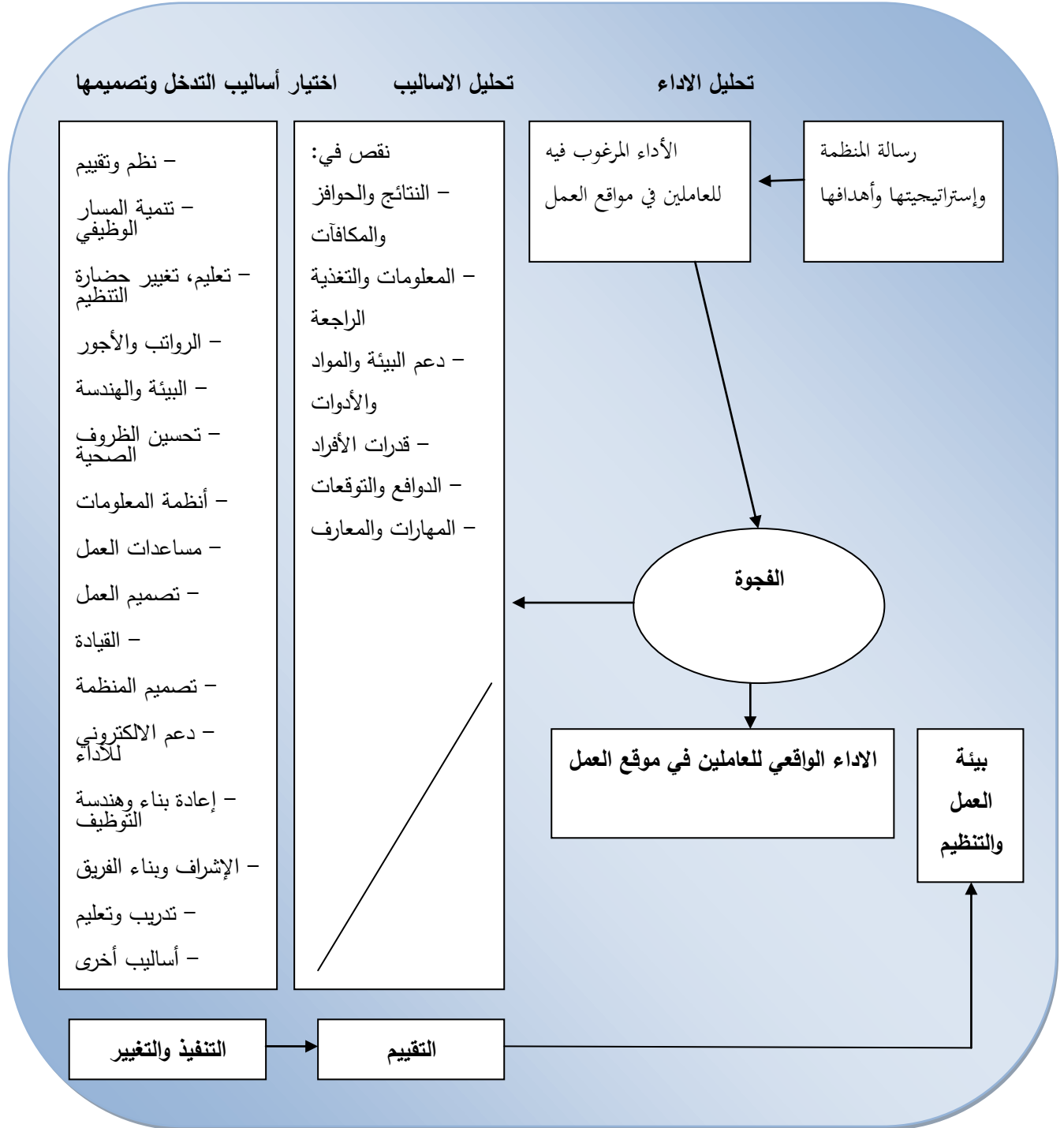
(1) - فيصل الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري (مدخل لزيادة كفاءة أداء المنظمات)، المؤتمر العلمي الأول حول الاقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، الأردن، 2003، ص19.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- الخطوة السادسة: عملية المتابعة والتقييم للنتائج ومقارنتها برسالة المؤسسة وأهدافها الموضوعية.

والشكل التالي يوضح بشكل اكبر الخطوات السابقة:

الشكل رقم (17): النموذج الفكري لتحسين الأداء "الجمعية الدولية لتحسين الأداء"



المصدر: فيصل الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري (مدخل لزيادة كفاءة أداء المنظمات)، المؤتمر العلمي الأول حول الاقتصاديات الأعمال في ظل

عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، 2003، ص 19

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

يقوم "روجر" حسب النموذج الفكري لتحسين الأداء الذي أعده بالنظر إلى إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المسطرة ومن ثم يقوم بتحليل أداء الموظفين بالمؤسسة ليرى هل هناك فجوة بالأداء أم لا. إذا وجد أن هناك فجوة بالأداء يقوم بتحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الفجوة ومن ثم معالجتها عن طريق اختيار أساليب التدخل وتصميمها ومن بعد أن يقوم باختيار التدخلات التي تناسب التعامل مع الأسباب التي أدت إلى حدوث الفجوة، بعدها تأتي مرحلة التنفيذ والتطبيق لتلك التدخلات التي قد تحت تغييرا في الأداء وتؤدي إلى تقليص الفجوة (الخلل) فيه، ثم تأتي عملية التقييم بين الأداء السابق والأداء الحالي بعد التدخلات التي تضعها المؤسسة ومن ثم مقارنتها مع أهداف المؤسسة.

2- نموذج عملية تحسين الأداء: تم وضع هذا النموذج من قبل "هارس" والذي قسمه إلى عدة مراحل هي: (1)

المرحلة الأولى: يتم تحديد مشروعات الأداء عن طريق ربط استراتيجيات المؤسسة وأهدافها بالظروف المحيطة، ويتم تحديد مواطن الخلل في الأداء والمجالات التي يمكن تعديلها.

المرحلة الثانية: لتحسين الأداء بالمؤسسة يتم في هذه المرحلة وضع خطة لمشروعات وذلك من خلال وضع تصور عام لكل مشروع قبل وضع الحلول وتنفيذها.

المرحلة الثالثة: وضع هارس في هذه المرحلة التحليل القبلي والذي يقوم به المدير قبل التفكير في حل المشكلة.

المرحلة الرابعة: اختيار التدخلات المناسبة لحل المشكلة.

المرحلة الخامسة: تنفيذ التدخلات التي تم اختيارها.

المرحلة السادسة: تقييم المشروع.

- **المرحلة السابعة:** الرقابة المستمرة.

إن نموذج هارس ركز على كيفية تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات فينظر إلى الأداء المطبق في المؤسسة ليرى مواطن الخلل في الأداء، ليقوم بعدها بوضع خطة للمشروعات قبل أن يجد الحل وينفذه، بعد أن يقوم بوضع خطة للمشروع يقترح هارس على مدير المؤسسة بالقيام بالتحليل القبلي لأنه يعتبر من مميزات تكنولوجيا الأداء البشري، بعدها يتم اختيار التدخلات المناسبة لمعالجة الفجوة أو الخلل مثل اختيار الموظفين، المهارات والمعارف، الحوافز والمكافآت،.....

(1)- Nancy Caiola and Richard Sullivan : **Amélioration de la Performance**, Développer une Stratégie pour les Services de santé de la reproduction, WWW.reproline.jhu.edu. 2000, p20.

بعد أن يتم اختيار التدخلات، تأتي مرحلة التنفيذ واختيار التدخلات المناسبة لمعالجة أسباب الثغرات في الأداء. وهذه التدخلات لا يمكن تنفيذها مرة واحدة بل تنفذ حسب الأولويات (حسب التكاليف، الفوائد المرجوة). لتأتي بعدها عملية تقييم مشروع تحسين الأداء والرقابة المستمرة عليه.

3- نموذج مستويات الأداء الثلاثة: هذا النموذج هو لـ "راملر" والذي كان نحو تحسين أداء المنظمة بعكس نموذج هارس الذي ركز على الأداء التنظيمي. ويتكون نموذجه من ثلاثة مستويات: (1)

- **المستوى التنظيمي:** هو الذي يتم فيه وضع الهيكل التنظيمي وتقسيماته ومواءمتها مع أهداف المؤسسة.

- **مستوى العمليات:** بعد فحص الهيكل التنظيمي وتقسيماته فإنه لا يمكن معرفة حقيقة الأداء إلا إذا قمنا بفحص العمليات التي تتم عبر أقسام ووحدات هذا الهيكل.

- **مستوى الموظفين:** الموظفين هم الذين يؤديون المهام والأنشطة بالمؤسسة وهم أساسها، فلكي نضمن أداء جيد يجب التركيز عليهم والاهتمام بهم.

إن نموذج "راملر" يركز على كيفية تحسين أداء المؤسسة وليس تحسين أداء الفرد، حيث يركز على هيكل المؤسسة التنظيمي من خلال فحصه ومراقبة كل العمليات التي تتم عبر أقسامه من أجل معرفة حقيقة الأداء بالمؤسسة. من ثم يركز على من يقوم بهذه العمليات في تلك الأقسام وهو الموظف، والذي يعتبر أساس في المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة أداء جيد وفعال بها عليها الاهتمام بالموظفين فيها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع مستوياتها بداية من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين في الأقسام

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، وسميت تارة بقياس الأداء المحقق وآخرون سموها تحديد مستوى الأداء المنجز، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة. ولكن خير تسمية لها هي تقييم الأداء لانتشاره فهو تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء. أي تحديد كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم. وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته وذلك حسب مختلف مستوياته.

(1) - شريف غياظ، زديري أسماء: مرجع سابق، ص 665.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي: تقييم الأداء الوظيفي هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة.⁽¹⁾

ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

1- **على مستوى الاقتصاد:** يعرف تقييم الأداء على مستوى الاقتصاد بأنه: "متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل لأهداف محددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها".⁽²⁾

2- **على مستوى المؤسسة:** تم تعرف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة بأنه: "العمليات المنظمة التي تعدها المؤسسة من أجل جمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها".⁽³⁾

وهي الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية مرحلة معينة بما كان يجب تحقيقه من أهداف، وبعدها استخراج نقاط القوة والضعف في أداء العمل. لكي تتمكن المؤسسة من اقتراح إجراءات علاجية لازمة لمعالجة نقاط الضعف في أداء المؤسسة وتنمية وتطوير فاعلية النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.⁽⁴⁾

3- **على مستوى الفرد:** تم تعريف تقييم الأداء على مستوى الفرد من قبل الكثير من المختصين والأكاديميين ومن التعاريف ما يلي:

- تقييم الأداء يقصد به: "إصلاح أداء الموظف وتعديله وإزالة اعوجاجه".⁽⁵⁾

(1) - عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء)، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص189.

(2) - نفس المرجع السابق، ص ص 189-190.

(3) - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: أهمية دور تقييم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص125.

(4) - حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء: مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009

(5) - أكرم إبراهيم حمادة: تقييم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية (دراسة حالة عدد من وزارات الحكومة في قطاع غزة)، مقدمة للمؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة"، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، 08-09 ماي 2005، غزة، فلسطين، ص12.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- وهي عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المؤسسة سابقا.⁽¹⁾

- تقييم الأداء ما هو إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى أداء الموظفين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للموظفين إضافة إلى تعريفهم بنقاط القوة والضعف لديهم من أجل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو مزيد من الإنتاجية والسلوك الايجابي.⁽²⁾

- ويعرف كذلك بأنه: "نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمؤسسة والفرد على حد سواء".⁽³⁾

يظهر مما سبق أن عملية تقييم الأداء وظيفة إدارية مستمرة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الفرد في أداء وجباته والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل. ومدى التحسن الذي طرا على أسلوب أدائه للعمل وقدرته على تحمل المسؤوليات الموكلة إليه بما يضمن فعالية المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

في ضوء التعاريف السابقة يمكن رسم آلية لتقييم أداء الموظف حسب ما جاء في المصدر عمر وصفي عقيلي:⁽⁴⁾

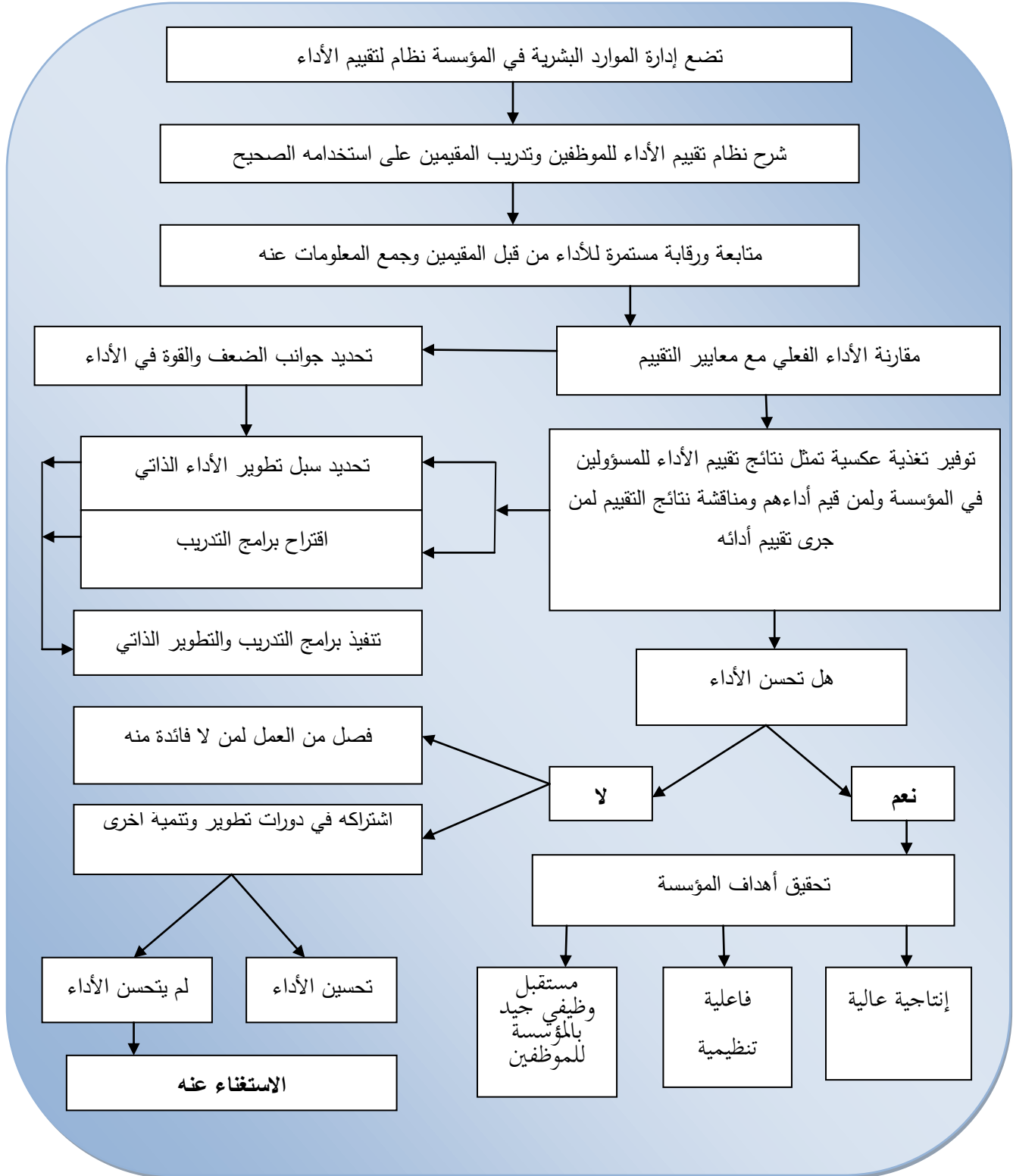
(1) - نزار عوني الليدي: تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص17.

(2) - هاشم فوزي دباس العابدي واخرون: مرجع سابق، ص125.

(3) - نزار عوني الليدي: مرجع سابق، ص17.

(4) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص364.

الشكل رقم (18): آلية تقييم أداء الموظف في المؤسسة



المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص364.

الفصل الثالث ————— نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

من خلال الشكل السابق يمكننا شرح آلية تقييم أداء الموظفين من وضع نظام لتقييم الاداء إلى عملية تحسينية او الاستغناء عنه والبحث عن إستراتيجية أخرى بديلة.

- في البداية يقوم قسم الموارد البشرية بالمؤسسة بوضع نظام خاص بالتقييم الذي يحتوي على مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يطبقها المقيم، بعدها يتم شرح هذا النظام إلى الموظفين خاصة المقيمين من اجل التعرف على أهداف النظام وأبعاده. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق النظام بشكل المطلوب والصحيح للوصول إلى نتائج تقييم مرضية.

- خلال فترة زمنية يحددها النظام يقوم المقيمين بمراقبة ومتابعة أداء الموظفين وبشكل مستمر، من اجل جمع معلومات عن أدائهم، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي الذي تم توضيحه من خلال المعلومات المجمعة حول أداء الموظف مع معايير التقييم المحددة، ليبرز المقيم نقاط القوة والضعف بالأداء.

- تأتي بعدها عملية شرح التقييم لمن تم تقييم أدائهم من خلال إجراء مقابلة شخصية معهم، يتم توضيح فيها نقاط القوة والضعف في الأداء، ثم يتم وضع خطة لتطوير الأداء وتحسينه وتشمل هذه الخطة على (برنامج للتطوير الذاتي، اقتراح برنامج للتدريب).

- بعد ما تم مناقشة نتائج التقييم مع من تم تقييم أدائهم وتنفيذ برامج أو خطط التطوير في الأداء، ينظر المقيم إلى الأداء هل تحسن أم لا. إذ لم يتحسن أداء الموظف تلجا المؤسسة إلى الاستغناء عن الموظف أما إذا فيه أمل فيوجه إلى مركز التدريب من اجل الحصول على معلومات أكثر.

- من تحسن أدائهم بعد ما تم تنفيذ خطة التطوير والتحسين في الأداء فانه سوف يساهم بالإيجاب في ارتفاع الإنتاجية، زيادة فاعلية الأداء، يضمن مستقبل وظيفي جيد له.

ثانيا: أهمية تقييم أداء الموظفين: تكتسي عملية تقييم أداء الموظفين أهمية بالغة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي والتمكن من تكوين رؤية سليمة عن مستقبل ويمكن توضيح هذه الأهمية على مستوى كل من المؤسسة، المديرين، الموظفين:⁽¹⁾

1- أهميتها على مستوى المؤسسة: أن تقييم الأداء مهم بالنسبة لأي مؤسسة لأنه يوفر لها ويساعدها على:

- إيجاد جو ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

(1) - نزار عوني اللبدي: مرجع سابق، ص18.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3- أهميتها على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظفين أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.

- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

إن عملية التقييم هي عملية تساعد على خلق التفاعل المستمر بين المؤسسة والمتغيرات البيئية، فهي وسيلة ناجحة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء وتصحيح تلك النقاط الضعيفة بأداء الموظف من أجل نجاح مجمل أعمال المؤسسة.

وعملية تقييم الأداء تكمن أهميتها كذلك في المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والاستغناء وتحديد مكافآت للأفراد الموظفين،... الخ و تحديد نقاط الضعف بأداء الموظف ومحاولة التغلب عليها بالإضافة إلى تحفيز الموظفين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ثالثا: مقومات الأداء الجيد: يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، وهذه المقومات هي: (1)

1- الإدارة الاستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد توجيهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية.

(1) - اكرم إبراهيم حمادة: مرجع سابق، ص 13.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل والتخطيط السليم يركز على:

➤ وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن.

➤ إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسؤولية.

- وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب يتضمن تبويب وتوصيف سليم للوظائف.

- وجود نظام للمتابعة والتقييم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحه، ورصد المظاهر الايجابية في الأداء والسعي إلى تعميمها وترسيخ السبل التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية.

2- **الشفافية:** هي حق كل فرد للوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار في المؤسسة، وهو مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية ويساعد في اكتشاف الفساد.

3- **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وممارسته فعليا من قبل الإدارة العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

4- **تطوير نظم المحاسبية:** إن وجود نظام محاسبي متطور وسليم يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء. وهو يزود متخذ القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

ليكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، يجب أن تتوفر فيه تلك الخصائص والمقومات سابقة الذكر، أي أن يكون هذا التقييم بشكل مستمر في المؤسسة ويتم إعلان نتائجه للموظفين من أجل مناقشة النتائج مع معدي التقرير أو المقيمين أو الرؤساء. وإن يتم تقييم جميع المستويات في المؤسسة وتكون هناك شفافية أثناء القيام بالعملية لكي تكون المعلومات المتحصل عليها سليمة وخالية من الأخطاء وهذا يؤدي إلى الحصول على تقييم جيد.

ونتائج التقييم يجب الاحتفاظ بها لكي يسهل الرجوع إليها مرة أخرى واستخدام النظم المحاسبية في ذلك لمساعدة متخذ القرار على اتخاذ القرار الصحيح من أجل الوصول إلى الأهداف المبرمجة (المسطرة).

المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء ليس فقط التعرف على نواحي الضعف في الأداء ومعالجتها، بل يمكننا من التعرف على الانجازات الحالية للمؤسسة وبالتالي تحديد الأهداف المستقبلية لها ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحديد معايير الأداء كذلك.

أولاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي: تنقسم أهداف تقييم الأداء إلى مجالين:

1- المجال الإداري: يتم استخدام تقييم الأداء فيما يلي:⁽¹⁾

- ترقية الموظفين

- نقل الموظف في وظائف أكثر ملائمة له

- تحديد مكافآت تشجيعية وعلاوات

- تحديد عقوبات تأديبية والفصل

- الكشف على احتياجات تدريبية كوسيلة لتطوير الأداء

2- مجال تطوير المؤسسة والموظف: يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم في أن واحد في تطوير أداء الفرد والمؤسسة ككل من خلال كشف نقاط الضعف بأداء الموظف وتصحيحها من خلال تدريبه عليها، ومن ثم رفع إنتاجيته، وبالتالي إنتاجية المؤسسة ومن هذه الأهداف:⁽²⁾

- **تطوير الأداء الذاتي:** من تقييم الأداء الذاتي يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة في أدائه والعمل على تعزيزها، ومعرفة كذلك جوانب الضعف وتقاديرها أو العمل على تطويرها من خلال التدريب.

- **تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:** تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم ومعرفة سلوكهم أثناء العمل و ثم تحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالية.

(1)- مخفي امين وآخرون: علاقة الرضا الوظيفي والاداء في ظل التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ايام 10-11 نوفمبر 2009، ص591.

(2)- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص148.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- **الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحديد نقاط الضعف عند الموظفين الذين يتم تقييم أدائهم وذلك تمهيدا للتغلب عليها من خلال اقتراح برامج تدريبية مناسبة للموظف، بالإضافة إلى زيادة تحفيز الموظفين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

إذا عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحسيس الموظف بالشعور بالمسؤولية من خلال إقناعه بان الجهود التي يبذلها لتحقيق أهداف المؤسسة ستقيم، الأمر الذي يجعله يعمل بكفاءة وفعالية من أجل الحصول على المكافآت أو من أجل تفادي الاستغناء عنه، وكذلك تعريفه بنقاط الضعف في أدائه من أجل تفاديها مستقبلا ونقاط القوة من أجل العمل على تطويرها، كذلك تهدف هذه العملية إلى خلق جو تنافسي بين الموظفين ولكن ضمن أخلاقيات المهنة.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي: لا بد لعملية تقييم أداء الموظفين كأي عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالتالي:

لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، لا بد على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في المؤسسات من التخطيط لهذه العملية بشكل جيد وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة. ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالتالي.

لقد اختلف الباحثون في عدد خطوات تقييم الأداء فمنهم من توسع في تلك الخطوات ومنهم من اختصر فيها فمثلا: "محمد قاسم القريوتي" حدد الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:⁽¹⁾

- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء الموظف فيه.

- تحديد أسس ومعايير التقييم.

- المقارنة بين ما تم انجازه وبين المعايير المحددة للأداء.

- اطلاع المرؤوس على تقرير التقييم ومناقشته.

- اتخاذ الإجراءات المناسبة.

أما "جاري لاثام" و "كنيث وكسلي" فقد حددا خطوات تقييم الأداء كما يلي:⁽²⁾

(1) - محمد قاسم القريوتي: **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص188-189.

(2) - Gary P. Katham and Kenneth N. Wescely: **increasing Productivity through Performance Appraisal**, Reading, Masschisetts Addison- Wesley Publishing company, 1981, P11.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- استعراض المتطلبات القانونية

- إجراء تحليل الوظائف

- تطوير أداء التقييم

- اختيار المقيمين

- تدريب المقيمين

- قياس الأداء

- تزويد الموظف بنتائج التقييم

- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج

- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء

أما "وليام جلوك" فإنه يقتصر على خمسة خطوات في عملية الأداء وهي:⁽¹⁾

- وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء، وتتعلق هذه السياسات بمن نقيم، عدد مرات التقييم، معايير التقييم، أدوات وطرق التقييم.

- تكليف المقيمين بجمع معلومات عن أداء الموظف.

- القيام بتقييم الأداء نفسه.

- مناقشة تقييم الأداء مع الموظفين.

- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.

أما "ريتشارد هودج" و "ستيفن التمان" فقد وضعوا خطوات تقييم الأداء في نموذج بسيط وواضح يبين تلك الخطوات في شكل دورة:⁽²⁾

- وضع معايير الأداء.

- ملاحظة وتسجيل أداء الموظفين.

(1)- William F. Gluck : A Diagnostic Approach, Plano, Tascas, Business Publications, INC, 1982, P368.

(2)- Richard M. Hodgetts and Steven Altman : **Organisational Behavior**, Philadelphia, WB, Saunders Company, 1979, P320.

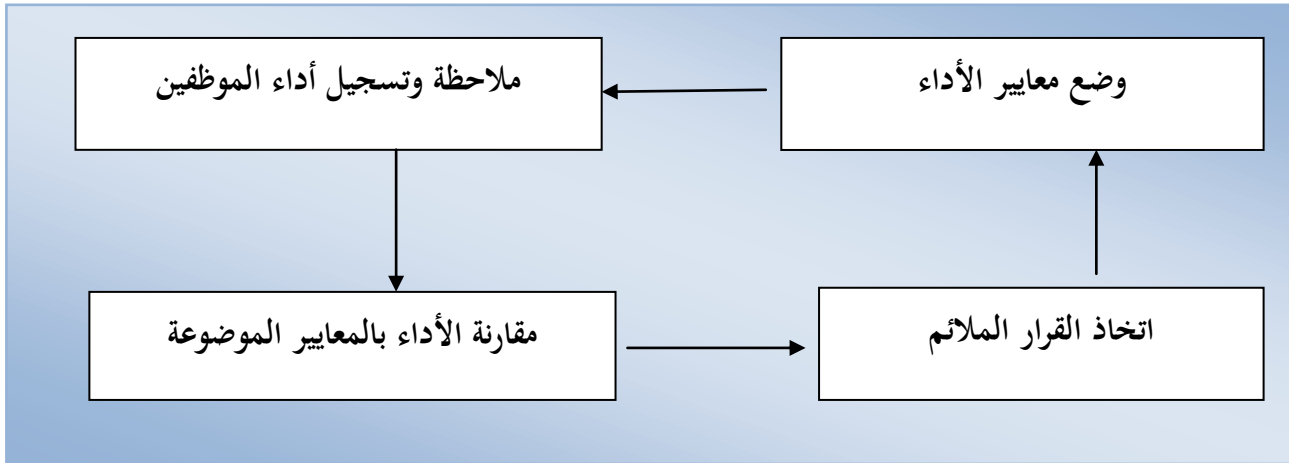
الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.

- اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

واستنادا إلى الدراسات السابقة في تقييم الاداء فانه بالإمكان وضع الشكل التالي الذي يوضح دورة عملية تقييم الاداء

الشكل رقم (19): دورة عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

حسب هذا النموذج فان عملية تقييم الأداء لا يمكن البدء بها إلا إذا تم وضع خطوات مناسبة لذلك، من اجل اتخاذ القرار المناسب وتحقيق الهدف المطلوب من العملية. وحسب الشكل أعلاه فان هذه الخطوات تتمثل في وضع معايير تقييم الأداء ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا ثم تكليف من يقوم بالتقييم بجمع وتسجيل معلومات عن أداء الموظفين، بعدها يتم المقارنة بين ما تم انجازه وبين المعايير الموضوعية ثم اتخاذ القرار المناسب في ضوء تلك المقارنة.

ثالثا: الغرض من تقييم الأداء: تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمؤسسة تستخدمها لعدة أغراض منها ما يلي:⁽¹⁾

- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر، الكفاءات، العلاوات، الزيادة، التي يمكن أن يحصل عليها الموظف مقابل أدائه.

(1) - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص289.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها الموظف، أو الاستغناء عنه في حالة انه ليس في المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف، وذلك في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

- تحديد نقاط الضعف في أداء الموظف، واحتياجاته إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

فالتركيز على واحد أو أكثر من الأعراض السابقة ربما هو الذي يؤثر في شكل تقييم الأداء فمثلا إذا كان الغرض الذي سوف تركز عليه المؤسسة هو عرض تقديم معلومات وبيانات للموظفين عن أدائهم فان هذا يدل على أهمية إخبار الموظفين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كان تكون تلك المعلومات المقدمة للموظف مكتوبة بشكل واضح وسهل.

رابعاً: توقيت إجراء تقييم الأداء: هناك ثلاثة قضايا مرتبطة بالسؤال متى نقيم؟⁽¹⁾

الأولى: بالنسبة لموضوع تقييم الأداء: إما يكون التقييم بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي وإعطاء تغذية راجعة عن أداء موظف معين، وفي الواضح أن تقييم الأداء بشكل غير رسمي قد يتم بشكل متكرر دون ربطه بموعد معين.

الثانية: بالنسبة لموعد تقييم الأداء: بعض المؤسسات تقيم أداء الموظف بعد فترة من تعيينه بها، ويؤخذ تاريخ التعيين مثلا موعدا للتقييم وثمة مؤسسات أخرى تقوم بتقييم أداء موظفيها في نهاية العام.

والاتجاه الحديث في تقييم الأداء يذهب إلى أن تقييم الأداء يكون بعد نهاية الموظف من المهمة والعمل الموكل له، وفي مدخل الإدارة بالأهداف فان المدير والموظف يتفقان على تقييم الأداء عند انجاز هدف معين.

الثالثة: بالنسبة لعدد مرات تقييم الأداء:

- مرة واحدة سنويا يتبع ذلك أغلبية المؤسسات

- مرتين سنويا يتبع ذلك عدد قليل من المؤسسات

(1) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص269.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

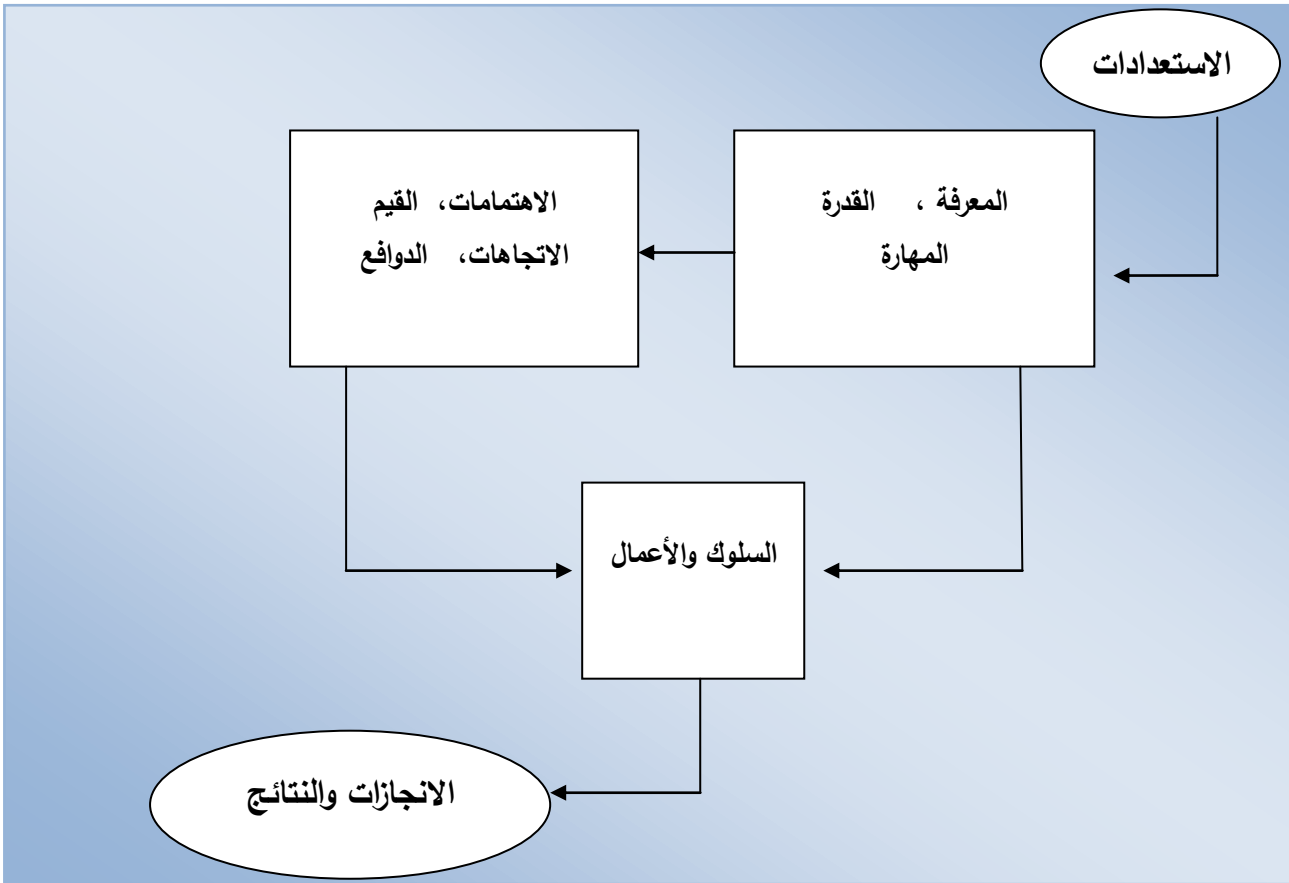
- أكثر من مرتين يتبع ذلك عدد نادر جدا من المؤسسات

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

لنجاح نظام تقييم الأداء يجب تحديد معايير تقييم الأداء، لان نظام تقييم الأداء يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم الموظفون ورؤسائهم. وهذه المعايير أو الجوانب والعوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها والواقع أن هذه المعايير تختلف فيما بينها بالنسبة لمدى ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس.⁽¹⁾

النموذج التالي والذي يبين المعايير تستعمل في أدوات التقييم

الشكل رقم (20): نموذج يبين معايير تقييم الأداء



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص266.

(1) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص ص 265-266.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن المعايير التي تقيم يمكن وضعها في ثلاث فئات هي: (1)

1- النتائج: جهود الموظف أثناء أداء عمله تترجم إلى نتائج وتحظى باهتمام المدراء وفي أوقات أخرى نستطيع قياس تلك النتائج. ويمكن كذلك التعبير عنها في شكل أرقام مثل عدد الوحدات المنتجة، وفي حالات أخرى فإنه يجب أن يصدر حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المحققة على أن قياس النتائج لوحدها لا يكفي، بل يجب تدعيم المعرفة بالنتائج.

2- السلوك: السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم لأنه يضع النتائج المتحققة في سياقها الحقيقي ويساعد في التخطيط للأنشطة التطويرية المستقبلية للموظف.

3- الشخصية: الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تميز الموظف عن غيره من الموظفين. والشخصية تتكون من المعارف والقدرات والمهارات والدوافع والقيم والاتجاهات التي يمتاز بها الشخص الموظف. وهذه السمات الايجابية التي يمتاز بها الموظف أثناء القيام بالتقييم تتمثل في الإبداع، مدى تحمل الضغوط في العمل، المعرفة بالعمل، القدرة على العمل،... الخ، وهناك عدة مبادئ تستعمل في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالتالي: (2)

- **مبدأ العدد:** يجب الاستعانة بعدد كبير من المعايير عند تقييم الأداء. والسبب في ذلك يرجع إلى تعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء الفردي.

- **مبدأ المعايير:** يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء.

- **مبدأ الدراسة والتحليل:** دراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء وصدق المعيار، أي أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء.

- **مبدأ الترجيح:** يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء.

من خلال المبادئ المستعملة في معايير تقييم الأداء فإن نظام تقييم الأداء الفعال هو ذلك النظام الذي تتعدد فيه المعايير، وليس معيار واحد فقط أو عدد قليل منها. واختيار المعايير دون أخرى يعتمد على الهدف من تقييم الأداء. فإذا كان مثلا الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإنه اختيار المعيار يكون متصلا بذلك الأداء.

(1) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 266.

(2) - احمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 294-295.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق لتقييم أداء الموظفين تتفاوت في سهولة القيام بها وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل. وتتفاوت طرق التقييم بين طرق تركز على الناتج النهائي للعمل الذي يقوم به الموظف، وتلك التي تركز على السلوك ومدى كونه ايجابيا لتحقيق الهدف. وأخرى تركز على الخصائص الشخصية التي يتميز بها الموظف.⁽¹⁾

تحديد هذه الطرق يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، وهذه الطرق أو الأساليب أو النماذج لتقييم الأداء استخدمت العديد من المعايير لتصنيفها فتم من يصنفها وفقا لمقارنتها مع موضوع ما. وهناك من يصنفها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.⁽²⁾ وهو التصنيف الذي نفضله وهو كالتالي:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموظفين: هناك طرق وأساليب متعددة تستخدمها المؤسسات سواء العامة أو الخاصة لتقييم أداء الموظفين فيها، ومن أشهرها:

1- طريقة التدرج البياني: هي أقدم الطرق وأكثرها استخداما. وفيها يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير أو درجة مرتفعة كان تكون الدرجات: ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط.⁽³⁾

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الموظف بموجب هذه الطريقة بواسطة المدير المباشر لهم إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها:⁽⁴⁾

أ- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره.

ب- ممكن أن تكون شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلا أو أن يعطي تقديرات اقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقييمه.

(1) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 201.

(2) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 274.

(3) - نفس المرجع السابق، ص 274.

(4) - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 90.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

ج- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير مكتملة منها مثلا (مركز الشخص موضع التقييم، نوع العمل الذي يقوم به، علاقة الشخص بالمديرين،....).

ويوضح الشكل التالي مثلا عن طريقة التدرج البياني

الشكل رقم (21): طريقة التدرج البياني

الاسم:.....		القسم:.....				التاريخ:.../.../...
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسك						
الدرجة	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	اقل من المتوسط	المعايير
	35	35	25	15	5	كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية
	25	25	20	15	10	جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها
	15	15	12	9	6	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل والاعتبارات المؤثرة فيه
	15	15	12	9	6	التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء
	10	10	7	4	1	المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة
						المجموع

المصدر: احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 297.

من الشكل أعلاه وطريقة التدرج البياني هي من الطرق التقليدية لتقييم أداء الموظفين وابتسطها وهذه الطريقة لها نموذج خاص بها هو الذي كما في الأعلى حيث توجد فيه خانة للمعايير التي تستخدم في التقييم، وخانة أخرى للأوزان النسبية لقيمة كل معيار، وبعدها درجات المقياس المستخدم ويمكن أن تزيد هذه الدرجات.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

من خلالها وأثناء تقييم الأداء قد يميل فيها المدراء إما إلى التشدد أو إلى التساهل في تقييم الموظف. لذا على إدارة المورد البشري أن تكلف أكثر من شخص بعملية تقييم أداء الموظفين من أجل تفادي كل العيوب التي تخص هذه الطريقة.

2- طريقة الترتيب: هذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الموظفين التابعين له تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ.⁽¹⁾ ولا يتم الاعتماد هنا على المعايير وإنما يتم الترتيب بالاعتماد على خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام (الأداء ككل).⁽²⁾

وهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها، إلا أنها تعاني من المشاكل والعيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة بالإضافة إلى صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد الموظفين عن 20 موظف. كذلك فإنه يسهل تقييم أداء الموظفين النجباء أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين منهم فيكون أكثر صعوبة.⁽³⁾

3- المقال كأداة للتقييم: في هذه الطريقة يطلب من المقيم أن يكتب مقالا أو تقريراً عن أداء الموظف وان يبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويمكن أن يكون هذا المقال مفتوح أو محدد بقائمة من النصائح والإرشادات في مراكز ضعفه.

وبعض من المؤسسات تستخدم هذه الطريقة كطريقة وحيدة لتقييم أداء الموظف، في مؤسسات أخرى تستخدمها ولكن إلى جانب طرق متعددة للتقييم. ومن عيوب هذه الطريقة هو أن المقيم قد يستخدم خياله أثناء التقييم، وكذلك قدرته الأدبية.⁽⁴⁾

4- طريقة المقارنة بين الموظفين: وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع أداء كل موظف آخر، ومن ثم ترتيب الموظفين حسب مستوى أدائهم إلى: أفضل أداء، أداء متوسط، أداء أسوأ، ويتفرع ضمن هذه الطريقة ثلاثة أنواع من المقارنة وهي:

أ- ترتيب الموظفين تنازلياً: حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الموظفين في دائرة أو قسم من أعلى أداء حتى أدنى أداء. ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للموظفين، وأهم مشكلة في هذا النوع هي الصدق إذ أن تحديد مقياس الأداء بهذه الدرجة من العمومية "الأفضل" و "الأسوأ" لا تحدد بالضبط ما هو الأفضل فهذا الترتيب يثير تساؤلات حول عدالة التقييم.

(1) - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 91.

(2) - احمد ماهر: مرجع سابق، ص 298.

(3) - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 91.

(4) - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 275.

(5) - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 264.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

ب- أسلوب مقارنة التوزيع الإجباري: تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الموظفين المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم.⁽¹⁾ وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي:⁽²⁾

- المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين): 10% من الموظفين
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط): 20% من الموظفين
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين): 40% من الموظفين
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) 20% من الموظفين
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) 10% من الموظفين

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة في حالة وجود تفاوت بهذا الحجم بين أداء الموظفين، ويتيح للمقيم عدم إعطاء تقدير عالي بهدف تجنب النزاع، ولكن من الممكن أن يكون مدير المؤسسة قد اختار الموظفين لديه وحرص على تدريبهم وتحفيزهم بصورة جيدة، ويجد صعوبة في وضع تقييم الموظفين لديه في الفئات الدنيا.⁽³⁾

ج- أسلوب المقارنة الثنائية: وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف مع كل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.⁽⁴⁾

من مزايا هذه الطريقة انه قد يجنب المشرف تقييم الموظفين بصورة متحيزة ايجابيا أو تركيز التقديرات عند متوسط المقياس، وكذلك يحول دون الميل إلى التشدد أو اللينة (أكثر من الغير).⁽⁵⁾ ومن عيوبها أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد الموظفين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في انجاز تلك المقارنات.⁽⁶⁾

(1)- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص159.

(2)- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص276.

(3)- حسين حريم: مرجع سابق، ص265.

(4)- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص276.

(5)- حسين حريم: مرجع سابق، ص265.

(1)- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة: مرجع سابق، ص159.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموظفين: وهناك من يسمي هذه الطرق طرق تطويرية أو طرق تجديدية. وجاءت هذه الطرق بسبب القصور الذي نتج عن الطرق التقليدية سابقة الذكر. ومن بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى مايلي:

1- أسلوب الإدارة بالأهداف: عند استعمال طريقة الإدارة بالأهداف لتقييم أداء الموظفين فقد أصبح من الواضح أن يشترك الموظفون مع مديرهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وانجازها.⁽¹⁾ وطريقة الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:⁽²⁾

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الموظف وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

- تعطي الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة.

- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا.

- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولهذه الطريقة فوائد ايجابية على أداء المؤسسة بما في ذلك زيادة الإنتاجية كما انه يربط بفعالية أداء الموظف بأهداف المؤسسة.⁽³⁾ ولكي يتم تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لا بد توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:⁽⁴⁾

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كما.
- أن تتسم الأهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعنا أو حافزا كبيرا في انجازها.
- أن لا تكون الأهداف اكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

(2)- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص ص 99-100.

(3)- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة: مرجع سابق، ص ص 162-163.

(4)- حسين حريم: مرجع سابق، ص 272.

(5)- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة: مرجع سابق، ص 163.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- أن تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولا تحمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.
 - أن تتم مشاركة الأفراد الموظفين بتحديد الأهداف وتقرير إليه الانجاز والتوقيت الزمني له، إذ أن مشاركة الموظفين تعتبر أساسية في تحقيق الانجاز المراد بلوغه.
 - أن تتم مشاركة الأفراد الموظفين بتحديد الأهداف وتقرير إليه الانجاز والتوقيت الزمني له، إذ أن مشاركة الموظفين تعتبر أساسية في تحقيق الانجاز المراد بلوغه.
 - أن تتم المراجعة الدورية والمنظمة بين الأفراد الموظفين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك، لا سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمؤسسة.
- إن هذه الطريقة تسعى إلى التركيز في عملية التقييم إلى المقارنة بين الأهداف التي تم وضعها من قبل الموظفين والمدير ومع ما تم انجازه منها فعلياً. والواقع أن الإدارة بالأهداف كمدخل من مدا خيل تقييم الأداء تختلف عن الأساليب التقليدية في التقييم، الجدول التالي يبين المقارنة بين الإدارة بالأهداف وتلك الأساليب:⁽¹⁾

الجدول رقم (03): المقارنة بين طريقة الأداء بالأهداف والطرق التقليدية

أداة التقييم	الأداء بالأهداف	الأساليب التقليدية
موضوع الاهتمام	تحسين الأداء المستقبلي	الأداء المسبق
الهدف	تنمية الفرد	إصدار حكم عليه
دور الرئيس	المعاونة والرشد والنصح	إصدار الحكم والتقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالباً.

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21 (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص279.

ومن هذا الجدول يتبين لنا أن طريقة الإدارة بالأهداف هي طريقة تهتم بتحسين الأداء المستقبلي للأفراد العاملين بالمؤسسة عكس ما كانت تقوم به الطرق التقليدية فهي تركز على الأداء السابق للموظف. أما من ناحية الهدف فإن طريقة الإدارة بالأهداف تهدف إلى تنمية الفرد الموظف والمدير أو الرئيس في هذه الطريقة يقوم بنصح الأفراد ومعاونتهم على التمكن أو تصحيح نقائصهم وتسمح هذه الطريقة للموظف بالمشاركة في التقييم بهدف التعلم.

(1) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص279.

2- **طريقة الوقائع الحرجة:** تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء الموظف في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداؤه خلالها وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المؤسسة.⁽¹⁾

حيث تعتمد هذه الطريقة على أن يقوم المقيم بالاحتفاظ بمذكرات يدون فيها السلوكيات الايجابية والسلوكيات السلبية التي يقوم بها الموظف المطلوب تقييم أداءه في يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم خلال فترة زمنية معينة. وهذه الطريقة تعتبر جيدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية للأداء الجيد والأداء الرديء للموظف.⁽²⁾ من ايجابيات هذه الطريقة انه يتيح للمقيم إعطاء الموظف تغذية راجعة في الوقت المناسب بشأن ما يقوم به بصورة جيدة أو سيئة، وكذلك يفيد هذا الأسلوب المقيم في ربط الأحداث بمدى فائدتها ومساعدة الموظف على تحقيق الأهداف.⁽³⁾

3- **طريقة البحث الميداني:** تعتمد هذه الطريقة لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة، على الحصول على البيانات والمعلومات عادة شفهيًا ودون استعمال أي نماذج وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام المقيم بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل موظف يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. ثم يقوم المقيم في النهاية بصياغة هذه الإجابات على شكل تقرير، يتم إرسال نسخة لتراجع من قبل الرئيس. وبعدها يتم صياغتها في شكل النهائي، ومن ثم يتم ترتيب الموظفين الذين يتم تقييم أدائهم على أساس احد التقديرات، ممتاز، جيد، مرض، أو غير مرض.⁽⁴⁾ من مميزات هذه الطريقة ما يلي:⁽⁵⁾

- تكمن في حقيقة أن الإجراء شفهي مما يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر على الموظف المراد تقييم أدائه.

- تعطي انطباعا للمقيم بان عملية التقييم هذه تعتبر هامة ومفيدة من خلال الوقت الطويل الذي يأخذه في مقابلة كل رئيس.

(1)- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 97.

(2)- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 249.

(3)- Catano V.M and Darr. W and Campell.C.A : **Performance appraisal of behavior based Competencies** (a reliable and valid Procedure), Personnel Psychology, 2007, P201.

(4)- مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق، ص 98.

(5)- نفس المرجع السابق، ص 98-99.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

ومن سلبياتها أن هذه الطريقة تكون مكلفة وتأخذ وقتا قد يكون طويلا للانتهاء من عملية التقييم، كذلك أن تقييم الموظف يكون دون حضوره أو مقابلته وهذا يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال.

4- طريقة الاتجاه السلوكي في تقييم الأداء: هذه الطريقة تكمل طريقة الإدارة بالأهداف لأنها تحاول توضيح ماهية السلوكيات المختلفة التي ترتبط بالأداء الناجح و التي تساعد الموظف على تحقيق التوقعات المطلوبة والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾ واهم ملامح هذه الطريقة ما يلي:⁽²⁾

- تبرز أهمية الأهداف التطويرية.

- تركز على الوظائف الفردية.

- تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.

- تفرق بين السلوك، والأداء والفعالية (النتائج).

5- تقييم الأداء باستخدام الحاسب والانترنت: يوجد حاليا العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المقيمين في تقييم أداء موظفيهم كما يوجد على شبكة الانترنت العديد من البرامج التي يمكن أن تستفيد بها المؤسسات في تقييم الأداء ومن أمثلة ذلك: برنامج Employee Appraiser الذي يمكن ويوفر للمقيم قائمة اختيارات تحتوي على عشرات أبعاد تقييم الأداء لاختيار من بينها على حسب الوظيفة التي يشغلها الموظف.

ومن أمثلة برامج التقييم المتاحة على شبكة الانترنت موقع performance.review.com حيث يتيح للمدراء بتقييم أداء موظفيهم on line فيما يتعلق بالعديد من عناصر التقييم. وكذلك موقع performancepro.net، وموقع www.exxcd.com الذي يتيح للمدير وموظفيه وضع أهداف محددة للأداء يتم مراجعتها بشكل مستمر بغرض التوصل إلى تقدير سنوي للأداء، ولكن هذه المواقع مدفوعة الأجر وليست مجانية.⁽³⁾

ثالثا: تقييم طرق تقييم أداء الموظفين: بعد أن استعرضنا عددا من طرق تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة فلا بد من الإشارة إلى ملاحظتين هامتين:⁽⁴⁾

(1) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 267.

(2) - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 100.

(3) - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: مرجع سابق، ص 250.

(4) - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 107.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- 1- استخدام أكثر من طريقة في عملية التقييم كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب.
 - 2- إن واضعي طرق تقييم الأداء يجب أن يراعوا توفر عاملي الصدق و الثبات في طرقهم.
- والجدول التالي يوضح خصائص الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين.

الجدول رقم (04): خصائص الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> - الطرق الحديثة تستخدم وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة. - ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط. - الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة الموظف، والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة. - الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - معظم الطرق التقليدية تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف، لذلك فهي لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم. - تغلب على هذه الطرق الصفة العقابية، قد يترتب عليها الأضرار بمرکز الموظف بالعمل. - نتيجة للعيوب والصعاب التي تحيط بها لم تكن موضع اهتمام العديد من المقيمين، لذا تعتبر أغلبها شكلية أي أن آلاف النماذج تعد وتملا ولا يلتف إليها فيما يخص اتخاذ القرار المتعلق بالموظف.

المصدر: مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 107-108. بتصرف.

إن الطرق التقليدية لتقييم أداء الموظفين كانت تواجهها بعض الصعوبات والمشاكل وبعض الانتقادات ولكن بدأ الميول أكثر إلى طرق التقييم الحديثة إلى الاهتمام بالموظف والتعرف على اثر التقييم عليه وعلى مركزه في المؤسسة من خلال إشراكه في عملية التقييم، وإبلاغه بنتائجها في النهاية.

المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء وطرق معالجتها

إن عملية تقييم أداء الموظفين تعتبر عملية مهمة في أي مؤسسة فهي تساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الأفراد، ونتائج العملية تعتبر نجاح للإدارة في سياستها المختلفة. ولكن عملية التقييم لا تخلو من المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بعضها يصدر من المقيم وبعضها

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

الأخر يصدر عن المشاركين في العملية، وأخرى تنشأ عن عملية التقييم بما تشمله من إجراءات ومصادر المعلومات.

في هذا المبحث سوف نتعرف على من يقوم بعملية التقييم ومن ثم نتعرف على الأخطاء والمشاكل الشائعة في هذه العملية والحلول الممكنة لتكون في الأخير عملية تقييم الأداء فعالة.

المطلب الأول: الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء الوظيفي

فيما يلي سيتم عرض الجهات المتفق على انه يمكن أن تقوم بعملية تقييم أداء الموظفين، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في هذه العملية:

1- الرئيس المباشر: الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والماما بأداء وسلوك الموظفين، وذلك لان الرئيس هو الشخص الذي يفترض أن يعرف أكثر من غيره عن موظفيه ومستوى أداء كل منهم وهو الشخص الذي يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتغيير أداء الموظفين وفقا لطبيعة وأهداف المؤسسة.

ومن ايجابيات تكليف الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه أن المدير لديه سلطة يمكن ممارستها على موظفيه، كما انه يبث في الموظفين الطمأنينة حينما يعرفون أن أدائهم سوف يقيم من قبل مديره ومن عيوب تكليف الرئيس بتقييم أداء موظفيه إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم.⁽¹⁾

2- تقييم الزملاء: لكي يتم توفر معلومات مفيدة عن أداء الفرد لا بد فهم زملاء العمل، وهذا المصدر من المعلومات يفيد بشكل خاص في تقييم العمل حيث يمكن لزميل العمل أن يقدم وجهات نظرا وأراء متنوعة متوافقة حول التقييم وتقديم تقريرا صادقا عن الأداء.⁽²⁾ ومن محاذيره انه يكون قليل الفائدة في مؤسسة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين الموظفين وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.⁽³⁾

3- تقييم المرؤوسين: حيث يقوم المرؤوس بتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل. وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما. ليتم التقييم على مدى أو مستوى كفاءته وانجازه في العمل.⁽⁴⁾ ولكن هذا الأسلوب يواجه بعض المشكلات

(1)- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص167. بتصرف

(2)- Greenbery.J and Ethers : **Social Comparison Processes in Organization Behavior and Human Décision Processes**, 2007, P22.

(3)- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص272.

(4)- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص104.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

منها: علاقة القوة، فالمرؤوسون يترددون في إعطاء تقديرات سلبية عن الشخص المسؤول عنهم، ويفضلون إعطاء تغذية راجعة بصورة مجهولة (دون أسماء).⁽¹⁾

4- تقييم الموظف نفسه: للموظف الذي يتم تقييمه دورا في عملية التقييم بحيث يطلب إليه أن يقيم نفسه، ويقدم ذلك التقييم للرئيس المباشر الذي يناقشه قبل أن يعتمد بالموافقة أو بالتعديل.⁽²⁾ يتميز هذا الأسلوب في انه ينمي المقدرة لدى الموظفين بالاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له.

من سلبيات الأسلوب أن الأفراد الموظفين قد يدفعهم دافع الأناية في مغالاة تقدير انجازاتهم أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

5- الزبائن: إن الزبون له دور مهم في توفير معلومات هامة ومفيدة حول أداء الموظف الذي يقوم بتقديم الخدمة للزبون، وتقييم الزبون للموظف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. لكن هذا النوع من التقييم يعتبر ذو كلفة عالية، كذلك من الصعب الحصول على عينة عادلة تمثل جميع تجارب وخبرات الزبائن، وغالبا الزبون الذي يقوم بتعبئة استبانته التقييم هم من الذين لا يكونون راضيين عن الخدمة.⁽³⁾

معايير يمكن استخدامها لتحديد الطرف المقيم وهذه المعايير هي:⁽⁴⁾

- **مدى توافر الفرصة أمام المقيم ليلاحظ أداء الموظف:** يجب أن تتوفر لدى المقيم فرصة كافية ليلاحظ أداء الموظف. أي يستطيع أن يجمع معلومات ذات صلة بأدائه، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة الملاحظة المباشرة أو استعراض سجل الموظف وتقاريره.

- **قدرة المقيم على الحكم:** المقيم هنا يعي جيدا أهداف نظام التقييم وإجراءاته ولقد أثبتت نتائج بعض الأبحاث الميدانية أن المشرفين الأكفاء مشرفون يعطون تقييما سليما، بينما يميل المشرفون الأقل كفاءة إلى منح تقديرات عالية للموظفين العاديين.

- **وجهة نظر المقيم ووضعه الوظيفي:** يجب أن تتفق وجهة نظر المقيم مع هدف التقييم، لان وجهة النظر هذه تؤثر على اتجاه المقيم نحو اختيار الجوانب التي يرغب أو لا يرغب في تقييمها. وكذلك فان وضعه الوظيفي كان يكون خارج التنظيم أو داخله، ويملك أو لا يملك السلطة، يؤثر على مدى توفر الفرصة له للملاحظة والقدرة على الحكم.

(1) - حسين حريم: مرجع سابق، ص ص276-277.

(2) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص212.

(3) - حسين حريم: مرجع سابق، ص ص277-278.

(4) - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص273.

هذه اغلب الجهات المخول لها والمؤهلة لتقرر مدى كفاءة الموظفين في الوظائف المسندة إليهم في المؤسسة، وهي تعتمد في عملية التقييم على جمع المعلومات على الموظف المراد تقييم أدائه من مختلف سجلات المؤسسة وتقاريرها، ثم تسجيلها على نموذج التقييم. ويمكن أن يطلع عليه الموظف وبعدها يقوم المقيم بتصحيح نقاط القوة والضعف في أداء الموظف وتعزيز نقاط القوة وتحسين أدائهم المستقبلي.

المطلب الثاني: المشكلات والأخطاء الناجمة عن تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية حساسة لأنها تتعلق بالأفراد سواء كان مديرا أو موظف، مقيم أو من سيتم تقييمه، معدا للتقرير أو معدا عنه. لأنها عملية تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وقد يكون هذا الحكم غير موضوعي إذ تتضمن مؤشرات وأخطاء تقلل من مصداقيته في الحكم على الأداء الحقيقي للموظف وهذه المشكلات والأخطاء يصدر بعضها عن المقيم والمشاركين في عملية التقييم، والبعض الآخر ينشأ عن عملية التقييم أو من الإدارة المسؤولة عن تطبيق النظام. وسنناقش باختصار أهم المشكلات والأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء.

أولاً: المشكلات والأخطاء المتعلقة بمعد التقرير: إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم وبالتالي فشل النظام وهي كما يلي:

1- الانطباع الشخصي: ويتمثل هذا الخطأ في أن من يقوم بعملية التقييم يحكم على الفرد من غير إدراك حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته مثل: يفترض معد التقرير بان الشخص ممتاز في جميع عناصر التقييم لأنه منضبط في الدوام أو العكس.⁽¹⁾

2- التساهل والتشدد: يميل المقيم أو معد التقرير إلى التساهل مع الموظف الذي يتم تقييم أدائه ويعطيه تقديرات أدائية عالية. مما ينعكس سلبا على نتائج التقييم ولا تحقق عملية التقييم أهدافها.

أما الميل إلى التشدد فان المقيم أو معد التقرير يعطي تقديرات منخفضة للموظفين، وينشأ هذا من المقيم الذي ليست له خبرة أو دراية بالمحددات البيئية للأداء.⁽²⁾ أو المقيم الذي له نظرة بأنه ليس هناك موظف يستطيع أداء العمل المطلوب منه على أكمل وجه واعتقادا بأنه كلما كان حازما في إعداد التقرير زاد خوف الأفراد منه واتبعوا أوامرهم.⁽³⁾

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 281.

(2) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 279.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 282.

3- **الاتجاه نحو الوسط في التقييم:** يميل هذا المقيم أو معد التقرير إلى منح تقديرات متوسطة أو أعلى من المتوسط لجميع أو غالبية الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، بسبب عدم توفر معلومات أو بيانات عنهم، أو بسبب عدم اهتمام المقيم بالعملية.⁽¹⁾

4- **التحيز الشخصي:** يميل بعض المقيمين أو معد التقرير إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة، أو قد يحملون بغضا لجهة من الناس أو الموظفين، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء الموظفين.⁽²⁾

5- **خطأ الحداثة:** وهذا الخطأ يحدث حينما يقوم المقيم بإهمال وإغفال أو نسيان أداء الموظف طيلة فترة التقييم، ويظل عالقا في ذهنه أدائه الأخير فقط. حينئذ يأخذ المقيم في البحث عن إشارات وأحداث ودلالات حديثة يتخذها أساسا لتقييم أداء الموظف. قد يكون أداء الموظف هنا رديئا أو ممتازا، مما يجعل عملية التقييم غير موضوعية.⁽³⁾

6- **التقييم العشوائي:** هنا لا يهتم المقيم بعملية التقييم، بل يهتم بان يقال عنه متحيز أو غير متحيز، ومن ثم فانه يعطي للموظفين وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة دون أن تعكس تقديراتهم الحقيقية.⁽⁴⁾

7- **عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقرير:** من الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح عملية التقييم هو نظرة معد التقرير أو المقيم للعملية، حيث ينظر إليها على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة التقارير بدون الرجوع إلى معلومات عن الموظفين المستخرجة من سجلات ودفاتر المؤسسة. ويغيب عنهم الهدف من وراء العملية وهو التحسين والتجديد، وقد يكون السبب وراء عدم الاهتمام بالتقييم قلة النوعية وغياب الهدف الأساسي من العملية أو عدم دعم الإدارة العليا للعملية.⁽⁵⁾

أما المشكلات المتعلقة بالمرؤوس الذي يتم تقييم أدائه فهي:⁽⁶⁾

- عدم معرفة الموظف ما هو مطلوب منه.

- عدم قدرة الموظف أداء ما هو متوقع منه.

- عدم فهم الموظف لنظام التقييم.

(1)- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 282.

(2)- عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 286.

(3)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 280.

(4)- عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 286.

(5)- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 283.

(6)- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 110.

- شعور الموظف بالظلم وعدم الامان.

- ميل الموظف للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون الموظف مسؤولا عنها مثل:

- وجود سمات وخصائص لديه تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له.
- الاقدمية في العمل.

• عمر الموظف كان يكون كبير في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

ثانيا: المشكلات والأخطاء المتعلقة بنظام التقييم:

أ- **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** إن عملية تقييم الأداء عملية مهمة في المؤسسة لذا تحتاج إلى وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، لذا لما تكون العملية غير كفؤة دلالة على عدم وجود المعدلات والمعايير، لأنها ضرورية لتمكين المقيم من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. ويجب أن تكون هذه المعدلات والمعايير واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرووس وان يشارك المرووسين في إعدادها.⁽¹⁾

ب- **استخدام طريقة للتقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** تعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف وجميع الأجهزة قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم. لان أغلبية المؤسسات تستخدم طريقة واحدة للتقييم وتعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف.⁽²⁾

ج- **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج واضحة وسهلة قد يشجع معد التقرير أو المقيم على تعبئته في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده، أو عدم الاهتمام عند تعبئته.⁽³⁾

د- **اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقرير:** نظام السرية هو عدم إبلاغ الموظف بنتائج تقييم أدائه، والقليل من المؤسسات التي تأخذ بهذا النظام. والمؤسسات التي تأخذ بنظام السرية نسبة قليلة منها، وهو عدم أخطار أو إبلاغ الموظفين بنتائج التقييم عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي. وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.

(1)- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص284.

(2)- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص284.

(3)- نفس المرجع السابق، ص284.

ثالثاً: المشكلات والأخطاء المتعلقة بإدارة نظام التقييم: الجهة التي وضعت نظام التقييم تعتبر مسؤولة عنه ويجب عليها متابعة والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج هذه المشاكل في حال وجودها.⁽¹⁾

- نقص النشرات الدورية: إن هذه النشرات تحتوي على توجيهات وإرشادات متعلقة بعملية تقييم الأداء وقتها تؤدي إلى عدم معرفة المقيمين بالنظام وأهدافه، وكذلك عدم وجودها لن يذكر معدي التقرير بالأخطاء التي يقعون فيها أحيانا بقصد منهم أو بغير قصد ولن يرشدهم لطرق علاجها لذا قد تستمر أخطاؤهم.

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن من يقوم بعملية تقييم الأداء بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة وكيفية تفاديها.

- قلة المتابعة: مهما كان نظام تقييم جيدا فانه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت، من خلال البحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق. وعدم متابعة النظام قد تؤدي إلى تراكم المشاكل، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

كل هذه المشاكل والأخطاء التي تمس عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات سواء كانت من قبل المقيم أو من قبل نظام التقييم أو من قبل إدارة نظام التقييم فهي تنقص من مصداقية العملية.

المطلب الثالث: طرق علاج مشاكل تقييم أداء الموظفين

لا توجد حلول جذرية للمشاكل والأسباب التي أدت إلى فشل عملية تقييم الأداء الوظيفي السابق ذكرها، ولكن هناك بعض النصائح والاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام تقييم سليم وهي كالتالي:

أولاً: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء الوظيفي: الاعتبارات التي يجب على المقيم أن يراعي لها أثناء قيامه بعملية تقييم أداء الموظفين منها:⁽²⁾

- وجود معايير أداء معرفة وواضحة ومحددة وسهلة ومنطقية لجميع الوظائف، كما انه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم جميع المقيمين نفس المعايير في عملية التقييم ويكون الموظفون على علم بها ومدى أهميتها وأوزانها النسبية من اجل تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

(1)- علي بن صالح: آراء اتجاهات الرؤساء نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، ندوة تقديم الأداء

الوظيفي للعاملين بالاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص125.

(2)- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص ص287-290.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

- تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.

- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي بحيث يجب أن تكون هذه النماذج واضحة ودقيقة وتحتوي على إرشادات لكيفية تعبئتها، ومن الأحسن استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية الوظائف.

- الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات كدفتر الدوام وسجل الانجاز اليومي والأسبوعي أو الشهري وملف الموظف أو أي سجلات بالمؤسسة وينبغي على المؤسسات تشجيع المقيمين أو معدي التقرير على الاعتماد على هذه المصادر للمعلومات لكي تكون عملية التقييم سليمة.

- البحث عن المشاكل والأخطاء التي قد يقع فيها المقيم ومعالجتها والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.

- استخدام طرق لتقييم الأداء تتناسب مع نوعية الوظائف بالمؤسسة والمستويات التنظيمية.

- تحفيز أصحاب الأداء الجيد والتميز ومعاينة أصحاب الأداء الضعيف لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم.

- الاقتناع بأهمية عملية التقييم وجدواها ومحاولة إقناع معدي التقرير أو المقيمين بأنه سوف يتم الاعتماد على المعلومات والبيانات التي يضعونها في التقارير حتى لا يتسرب إليهم الشعور بان هذه البيانات لا أهمية لها.

- على معد التقرير أن يتحلى بالموضوعية والدقة وعدم ربط عملية التقييم بالعلاقات الشخصية.

- التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم، لضمان وجود أشخاص قادرين على القيام بالعملية بدون أخطاء.

- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة.

- التزام معدي التقرير بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها.

ثانيا: الحلول للمشاكل الأدائية: هناك مشاكل وأخطاء في أداء الأفراد ولكن هناك دائما فرصة لتحسينها وتذليل أي عقبات تواجهه أو يحتمل أن تواجهه مستقبلا. حتى لو كان أداء الموظف بالمستوى المطلوب أو أعلى منه، فان المؤسسة تبحث عن الجوانب التي يمكن أن تحسن من أداء الموظف لكي يساهم

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

بصورة أفضل في أهداف المؤسسة ونجاحها، كما يمكن البحث في بعض العقبات والصعوبات التي تواجهه ومحاولة إزالتها أو تجنبها.⁽¹⁾

ومستوى أداء الفرد يتوقف على محصلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- قدرات الموظف ومهاراته.

- دافعية الموظف.

- ظروف العمل.

ولكي يكون أداء الموظف عاليا مستوفيا ويتجاوز المستوى المطلوب، عندما تكون له قدرات ودافعية عاليتين وظروف عمل مساندة ومشجعة.

1- القدرات والمهارات: حينما يكون لدى الموظف دافعية عالية ويمتلك من القدرات والمهارات ما يلزم لتأدية العمل المطلوب منه، فإن تقييم أدائه يسهل على المقيم. أما إذا لم يمتلك تلك المهارات والقدرات فإن المدير يستطيع أو يوفر له التدريب والإرشاد والتوجيه اللازمة لتحسين أدائه مستقبلا.

2- الدافعية: إذا توفر للموظف القدرات والمهارات اللازمة، وظروف العمل المناسبة فإن المدير يستطيع تقديم حوافز للموظف من أجل إثبات له بأنه يعامل بعدل ويكافأ بشكل صحيح.

3- القدرات والدافعية: على الموظف أن تتوفر فيه القدرات اللازمة لكي يكون أداءه جيدا ومقبولا من أجل الحصول على حوافز ومكافآت وعلاوات. وإذا لم يتوفر فيه ذلك فإن المدير يضطر إلى تنزيل درجته أو فصله.

والجدول التالي يوضح لنا إجراءات معالجة القدرات والدافعية لدى الموظف.

(1) - حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 282-284.

الشكل رقم (22): إجراءات لمعالجة القدرات والدافعية

	منخفض	القدرات	عالية
الدافعية	منخفض	<p><u>جهد غير موجه بشكل جيد</u></p> <p>توجيه وإرشاد تغذية راجعة متكررة وضع أهداف تدريب لتنمية المهارات إعادة تصميم العمل</p>	<p><u>متميز الأداء</u></p> <p>مكافآت للأداء الجيد هناك فرص للتطوير قدم تغذية راجعة مباشرة صادقة</p>
	منخفض	<p><u>لا يرجى خير منه</u></p> <p>تنزيل الدرجة الفصل من العمل حجب العلاوات والزيادات</p>	<p><u>يستغل الإمكانيات</u></p> <p>تغذية راجعة مباشرة وصادقة الإرشادات والتوجيه ربط العوائد بنتائج الأداء تدريب على المعارف والمهارات معالجة مستويات الضغوط</p>

المصدر: حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص284.

إن أداء الموظف مرتبط بقدراته ومهاراته العالية في العمل الموكل له، حيث إذا لم يمتلك هذه القدرات والمهارات فإن أداءه للوظيفة يكون في مستويات دنيا. لهذا وجب على المؤسسة أو على المديران يتحقق من قدرات ومهارات موظفيه في الوظائف المسندة إليهم من خلال تقييم أداءهم. وإذا وجد أن هناك خلل

أو نقص بالأداء يعالج عن طريق تحفيز الأفراد أو الموظفين الذين لديهم أداء جيد من أجل أن يستمروا وفي هذا العمل. أما الموظفين الذين لديهم أداء سيء فعلى الإدارة أن توفر لهم إرشادات وتدريباً لكي يتحسن أدائهم بالمستقبل.

المطلب الرابع: اثر وجود نظام المعلومات على أداء الموظفين

تعمل نظم المعلومات على تزويد الإدارة بمعلومات تساهم في رفع مستوى أداء القرارات التي يتم اتخاذها ومنه تساعد على: (1)

1- تساعد نظم المعلومات في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة فمن خلالها يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأداء الأعمال بشكل أسرع ومن خلالها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة فالهدف من تفعيل نظم المعلومات الحاسوبية هو تطوير أداء الموظفين في المنظمة.

2- كما ساعدت نظم المعلومات على تداول المعلومات بين الموظفين في المنظمة بسرعة وسلاسة، وهذا ما يضمن اتخاذ القرارات صحيحة فالمعلومة المفيدة هي التي تصدر في الوقت والمكان المناسب.

3- يساعد نظام المعلومات على العمل الجماعي داخل المنظمة أي أن هناك بعض البرامج تمكن من العمل الجماعي وفي نفس الوقت مع عدم الحضور الجسدي وهو ما يحقق للأشخاص المنظمين لنفس الوظيفة العمل بأعلى كفاءة.

4- تعمل نظم المعلومات على إمكانية عقد الاجتماعات عن بعد وزيادة عملية الاتصال مما يساهم في خفض تكاليف التنقل والإيواء وغيرها من التكاليف الإضافية وهو ما يساهم في الأثر الإيجابي وفي زيادة القيمة المضافة.

5- تعمل كذلك نظم المعلومات على تثمين رأس المال البشري من خلال توفير إمكانيات غير مسبقة وذلك من خلال تنمية وتطوير وتثمين القدرات وزيادة كفاءة الموظفين في المنظمة.

6- أصبح تطوير الاداء البشري ضرورة في وقتنا الحاضر خاصة في ظل المنافسة القوية التي يعيشها أي قطاع ومنه فهو السبيل الوحيد للبقاء والمحافظة على مركز المنظمة في السوق وذلك من خلال العمل على رفع كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة ومن هذا المنطلق ساهمت نظم المعلومات في الرفع من مستوى أداء الموظف لذلك أصبح يعتبر ضمن المؤشرات الفاعلة في التنمية البشرية.

(1) - محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الادارية، دار الفكر للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص171.

الفصل الثالث _____ نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية للإسمنت بالجزائر

استعمال نظم المعلومات في المنظمة يتيح لها إمكانية استفادة الموظف منها وتمكنه من متابعة العملية التكوينية في الأوقات المناسبة للاستفادة منها لتحقيق نتائج أكثر فعالية ومنه رفع المردودية للمنظمة.

خلاصة الفصل:

إن عملية تقييم الأداء عملية مهمة في حياة أي مؤسسة، حيث تقوم بها لمعرفة الموظفين ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم ومن ثم تحاول المؤسسة تعزيز نقاط القوة من أجل المستقبل المهني للموظف، وإصلاح نقاط الضعف والتخلص منها عندهم.

لذا حاولنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم مفاهيم أساسية حول عملية تقييم الأداء والتطرق إلى الجوانب التي تخدم البحث، حيث في بداية الأمر تطرقنا إلى مفهوم الأداء والتطور التاريخي له، بعد ذلك تناولنا أهمية وأهداف الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ومختلف نماذج تحسين الأداء في المؤسسات، ثم انتقلنا إلى تقييم الأداء حيث تناولنا مفهوم تقييم الأداء ومعاييره وخطواته والطرق اللازمة للقيام بالعملية لأنها ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الموظف ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات الأعلى منه، ثم حاولنا تعداد المشاكل التي تعاني منها عملية تقييم الأداء وكيفية التخلص منها أو نقادها مستقبلا.

من خلال ما تم تناوله نشير إلى أن العنصر البشري له أهمية في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة مما يفرض عليها الاهتمام به لأنه المحرك الرئيسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في سبيل الرقي بالمؤسسة في أعمالها.

سنحاول أن نسقط ما عرضناه من مفاهيم نظرية في ثلاثة فصول النظرية السابقة على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة في الفصل اللاحق.

الفصل الرابع

تطبيقات نظام الإدارة البيئية

بمؤسسات الاسمنت الجزائرية

(عين توتة، عين الكبيرة، Lafarge)

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الفصول الثلاث السابقة إلى أهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد أثر استخدام نظم المعلومات على فعالية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتفسير النتائج وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: تقديم للبنوك التجارية محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

المبحث الرابع: إختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم للبنوك محل الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق لتعريف الوكالات البنكية التي تمت فيها الدراسة التطبيقية وهي كل من (BADR, BNA, BDL, CPA, CNEP, BEA).

المطلب الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التأقلم مع التغيرات التي شهدتها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة إنفتاحها على التطورات التكنولوجية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسير البنك بذلوا مجهودات كبيرة بغية المنافسة التي فرضتها هذه التطورات والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية الجزائرية

أولاً: تقديم عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: يعد بنك BADR من أهم البنوك الجزائرية التي عرفت تطوراً مستمراً منذ نشأته وتمكن من فرض وجوده على المستوى الوطني من خلال دوره في دفع عجلة التنمية.

1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية: يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي. أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري، والحرف التقليدية في الأرياف.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك التجارية الجزائرية وقد أصبح بمرور الوقت وحسب قانون النقد والقرض 90-10 الصادر في 14 افريل 1990، يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار. وحتى يتسنى لهذا البنك القيام بمهامه على أكمل وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية 140 وكالة، وفي يناير عام 1985 كان له 29 مديرية جهوية و 173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يشق طريقه بحوالي 300 وكالة مؤطرة بحوالي 7000 عامل بين إطار وموظف.⁽¹⁾

(1)- <http://www.badr-bank.dz>

2- تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية: مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاث مراحل أساسية هي كالتالي:

- المرحلة الأولى 1982-1990: كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال ثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية، والصناعات الميكانيكية الفلاحية، وهذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في قطاعات محددة.

- المرحلة الثانية 1990-1999: بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، وسع بنك البدر افقه في مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم PMT/PME دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة. وكانت هذه المرحلة بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي، ويمكن ذكر أهم المستجدات خلال هذه المرحلة.

سنة 1991: تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الدولية

سنة 1992: وضع برنامج SYBU مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي، وتم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

سنة 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك

سنة 1994: بدء العمل بمنهج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب BADR

سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلبي telétraitement فحص وانجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت سريع وحقيقي.

سنة 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك CIB

- المرحلة الثالثة 2000-2009: لقد وضع البنك خلال هذه المرحلة برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي، ومن أهم النتائج التي حققها ما يلي:

سنة 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وانجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

سنة 2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تحقيق الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس les banque assise مع الخدمات المشخصة les service personnalisés ببعض الوكالات الرائدة (عميروش، الشراقة). وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

سنة 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى وكالات البنك.

سنة 2003: إدخال نظام SYRAT وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.

سنة 2004: تعميم إستخدام الشبائيك الآلية للأوراق النقدية les guichets automatiques des billets المرتبطة ببطاقة الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

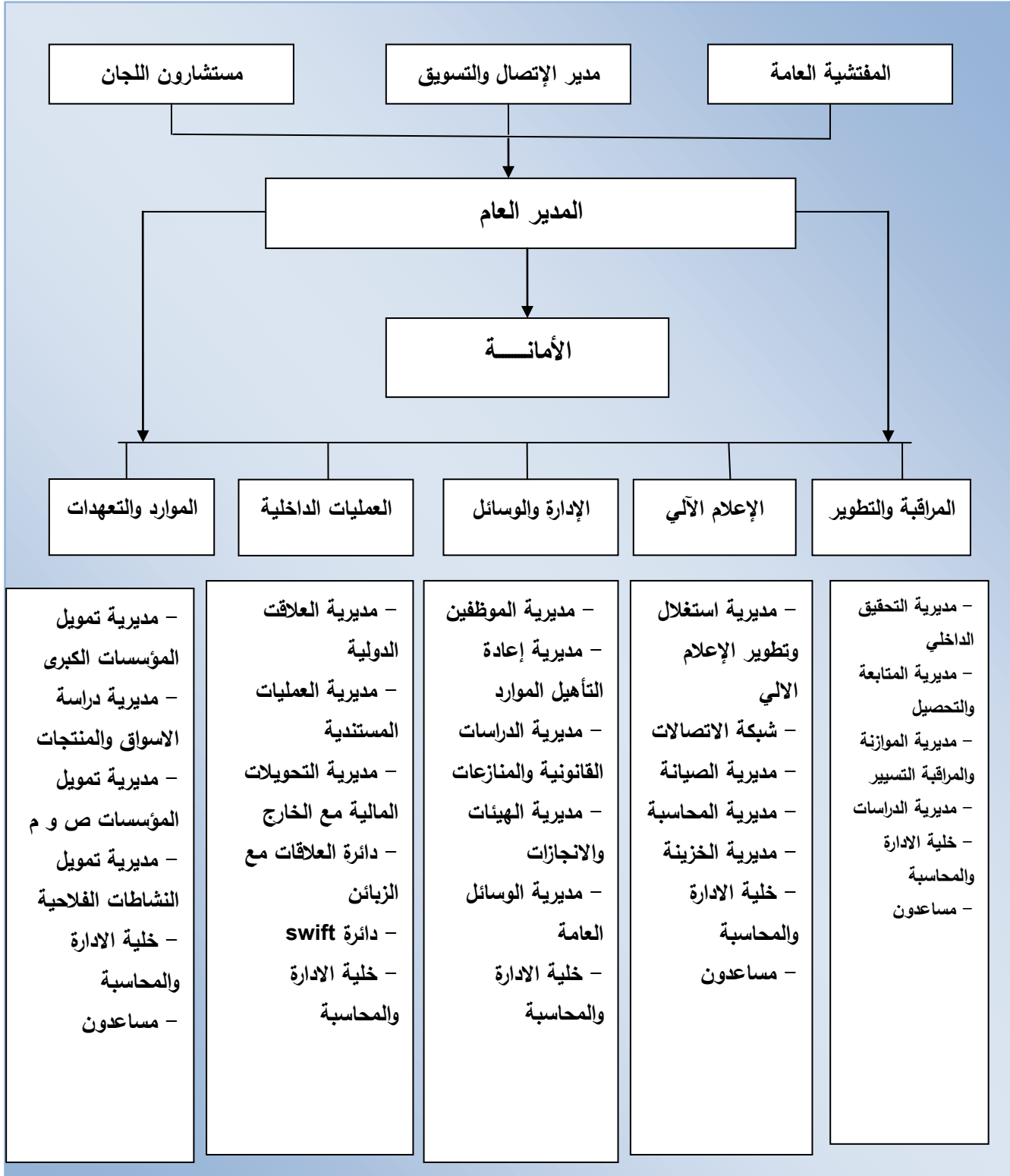
سنة 2006: تم إدخال المقاصة الإلكترونية télé copensation وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف ب télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

سنة 2008: إطلاق الهيكل التنظيمي الجديد (OCA) Organisation Commercial agence على أساس تجريبي في وكالة بير خادم حيث الزبون هو محور الخدمة على وجه الخصوص.

سنة 2009: تعميم الشبكة المصرفية OCA في البنك نظرا للقلق على الزبون وتقديمهم أفضل الخدمات مثل: إقتناء أجهزة الصراف الآلي، لافتات التجديد لاستقبال الزبائن، والتي توفر إمكانات كاملة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية



المطلب الثاني: لمحة عامة عن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وذلك من خلال استعراض نشأة البنك ثم هيكله التنظيمي.

أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري CPA: تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري بمقتضى الأمر 366/66 المؤرخ في 1966/12/29 وذلك من خلال استفادة البنك من الذمة المالية لمجموعة من البنوك ثم حلها في 1966/12/31 وتتمثل في CPA وهران، قسنطينة، عنابة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، وبعد ذلك إندمجت فيه ثلاثة بنوك أجنبية وهي شركة مرسيليا للقرض والمؤسسة الفرنسية للقرض، والبنك المختلط الجزائري المصري.

ولقد أسند لهذا البنك تمويل القطاع العمومي خاصة قطاع السياحة والأشغال العمومية البناء والري، الصيد البحري، بالإضافة إلى دوره في ترقية مجال الصناعات الحرفية.

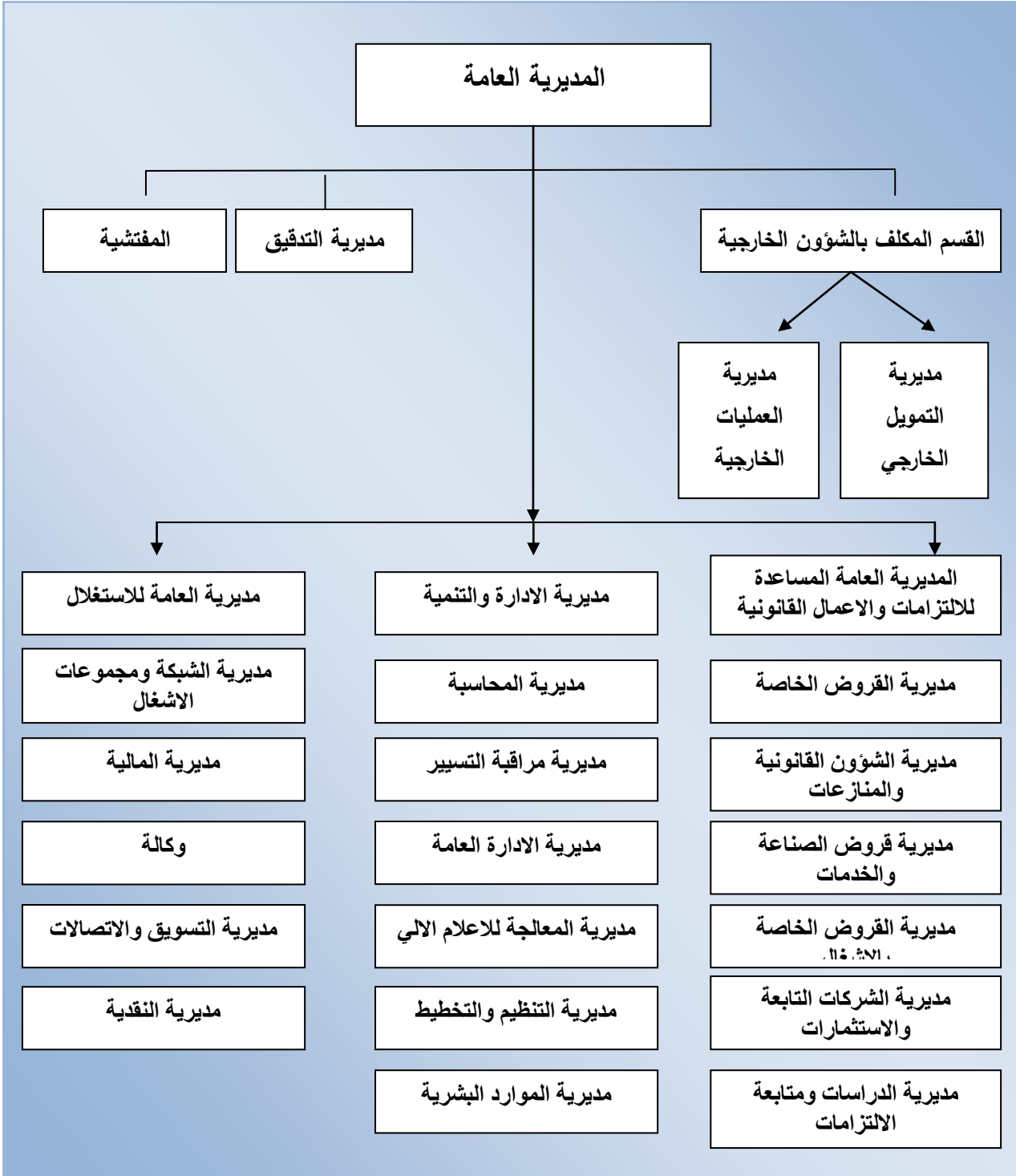
والبنك مقره الرئيسي بالعاصمة حيث بلغ عدد وحداته عام 1985، 114 فرع ولكنها تقلصت بعد تأسيس بنك التنمية المحلية المنبثق عن القرض الشعبي الجزائري في أبريل 1985، حيث تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة وتحويل 550 موظف وإطار.

وبعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات عام 1988 أصبحت CPA مؤسسة عمومية ذات أسهم تملكها الدولة كليا، وطبقا لأحكام هذا القانون فإن مهمة CPA تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع الصحة، صناعة الأدوية، التجارة والتوزيع، السياحة، وسائل الإعلام والصناعات المتوسطة والصغيرة وكذا الصناعات التقليدية. وعام 1997 أصبح CPA ثاني بنك معتمد في الجزائر وذلك بموافقة مجلس النقد والقرض 10/90.⁽¹⁾

ثانياً: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA: الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري.

⁽¹⁾ من وثائق القرض الشعبي الجزائري

الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA



المصدر: معلومات مقدمة من طرف بنك CPA مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثالث: لمحة عامة عن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP

يعد صندوق الوطني للتوفير والاحتياط Caisse National d'épargne et de prévoyance من البنوك التمويلية في الجزائر، ولقد أدت ضرورة إيجاد صيغة مصرفية وآلية للتمويل العقاري غداة الاستقلال إلى إنشائه بموجب القانون 227/64 المؤرخ في 10 أوت 1964. ليكون بذلك أول مؤسسة تمويل السكن في الجزائر.⁽¹⁾

أولاً: لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP: لقد تبين بعد الاستقلال أن هناك حاجة لمؤسسة مالية في تمويل المساكن الاجتماعية لهذا تم إنشاء CNEP خلفاً للصندوق الوطني التضامني لبلديات ومحافظات الجزائر. وأول وكالة كانت للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط أفتحت يوم 01 مارس 1997. مر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بعدة مراحل أهمها:

1- من 1964 إلى 1970: جمع التوفير في دفتر: خلال هذه الفترة كان CNEP تتمثل في جمع التوفير في دفتر مع منح قروض اجتماعية رهنية وكانت شبكة CNEP تشمل وكالتين مفتوحتين فقط للمواطنين في 1967 وعلى 575 نقاط جمع المتواجدة على مستوى شبكة البريد.

2- من 1970 إلى 1979: تشجيع تمويل السكن: في أبريل 1971 أصدرت تعليمية تكلف بها CNEP لتمويل برامج إنجاز سكنات باستعمال موارد الخزينة العمومية.

بدأت أول عملية منح مساكن للمدخرين في سنة 1975 بشرط أن يكون للعميل دفتر للادخار مع الصندوق لا تقل مدته عن سنتين، وأن تكون قيمة الفوائد المتحصل عليها لا تقل عن 500 دج أما سنة 1979 كان للصندوق 46 وكالة عمل.

3- عشرية 1980: CNEP في خدمة الترقية العقارية: تم في سنة 1980 إسناد مهام جديدة للصندوق يتعلق الأمر بالقروض العقارية الموجهة للخواص وذلك من أجل بناء سكنات وتمويل السكن الترقوي وذلك حصرياً لصالح الموفرين، أما في 31/12/1988 تم بيع 11590 مسكن في إطار بلوغ الملكية، إتخذ CNEP سياسة تنويع القروض الممنوحة لا سيما لصالح أصحاب المهن الحرة وعمال قطاع الصحة وتعاونيات الخدمة والنقل، وتوسعت شبكة CNEP حيث بلغ عدد وكالاتها 120 وكالة.

(1) - وثائق مقدمة من طرف CNEP

4- 1990-1997: وضع قانون النقد والقرض: عام 1990 كانت الإدخارات التي تمكن الصندوق من جمعها من خلال 135 وكالة و 2651 مكتب بريدي في حدود 82 مليار دج.

عام 1991 تحويل سياسة الدولة لعملية تمويل السكن الاجتماعي وأوكله هذه المهمة ل CNEP من أموال الادخار أو ودائع المواطنين.

عام 1993 أصبح للصندوق 170 وكالة وما يقارب 3000 مكتب موزع على مختلف مراكز البريد على التراب الوطني.

عام 1997 غير الصندوق نظامه الأساسي بحصوله على ترخيص كبنك من الآن فصاعدا حيث أصبح بنكا يمكنه القيام بكل العمليات البنكية ما عدى عمليات التجارة الخارجية.

5- ماي 2005: تمويل الاستثمارات في قطاع العقار: قررت الجمعية غير العادية في 31 ماي 2005 بإعطاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إمكانية التمركز أكثر في تمويل النشاطات المرتبطة بالبناء لا سيما لإنجاز أملاك عقارية ذات طابع مهني، إداري، صناعي، أيضا البنيات الفندقية، الصحية، الرياضية، التربوية، الثقافية.

6- فيفري 2007: إعادة تمركز إستراتيجي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك: قررت الجمعية العامة العادية في 28 فيفري 2007 المرتبطة بإعادة التمركز الإستراتيجي للبنك السماح بما يتعلق بالقروض العقارية للخواص، القروض الرهنية المقررة في النصوص القانونية السارية المفعول لدى البنك، القروض الاستهلاكية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP: الشكل التالي سيوضح لنا الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

CNEP الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

المطلب الرابع: لمحة عامة عن بنك الخارجي الجزائري BEA

يعتبر بنك الجزائر الرائد من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية ولذلك أوكلت له الدولة كل الصلاحيات للقيام بمهامه على أحسن وجه، فهو يعتبر بنك من الدرجة الأولى وذو سمعة عالمية كبيرة Banque Extérieure d'algérie

أولاً: نشأة بنك الخارجي الجزائري: يعتبر بنك الجزائر من البنوك الستة التجارية الجزائرية، وكانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص فتخصص بنك الخارجي الجزائري في تمويل التجارة الخارجية.⁽¹⁾

تم إنشاء هذا البنك في 01 أكتوبر طبقا للمرسوم رقم 67-204 في شكل شركة جزائرية. بإمكانه إقامة فروع ووكالات بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي وقد تم إنشاؤه على انقاض المؤسسات البنكية التالية:

- القرض الليوني في 1967/10/01
- الشركة العامة في 1967/12/31
- البنك الشمالي للتسليف 1968/04/30
- البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط 1968/05/31
- البنك الفرنسي 1968

مر البنك بالعديد من المراحل نذكرها كما يلي:

سنة 1968: تحصل بنك BEA على هيكله النهائي

سنة 1970: كان البنك محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سونطراك، شركة النقل البحري، شركة البناء،...).

سنة 1980: تم تغيير الهيكل التنظيمي للبنك الذي يتوافق مع عمليات البنك.

(1) - وثائق مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري

سنة 1988: أصبح بنك BEA من بين أبرز المؤسسات البنكية الولي المنفصلة ذاتيا، وذلك بموجب أحكام القانون 61-89 الصادر في 12 جانفي 1988.

سنة 1989: تم الاعتماد على هيكل تنظيمي جديد، وهو تنظيم يضم مديريات عامة مساعدة لكل عدد من الوحدات المركزية.

سنة 1996: تم استخدام هيكل تنظيمي آخر من طرف المدير الجهوي بمقتضى مذكرة المدير العام رقم 1996/01/02.

سنة 1997: تم تزويد البنك بدائرة التسويق.

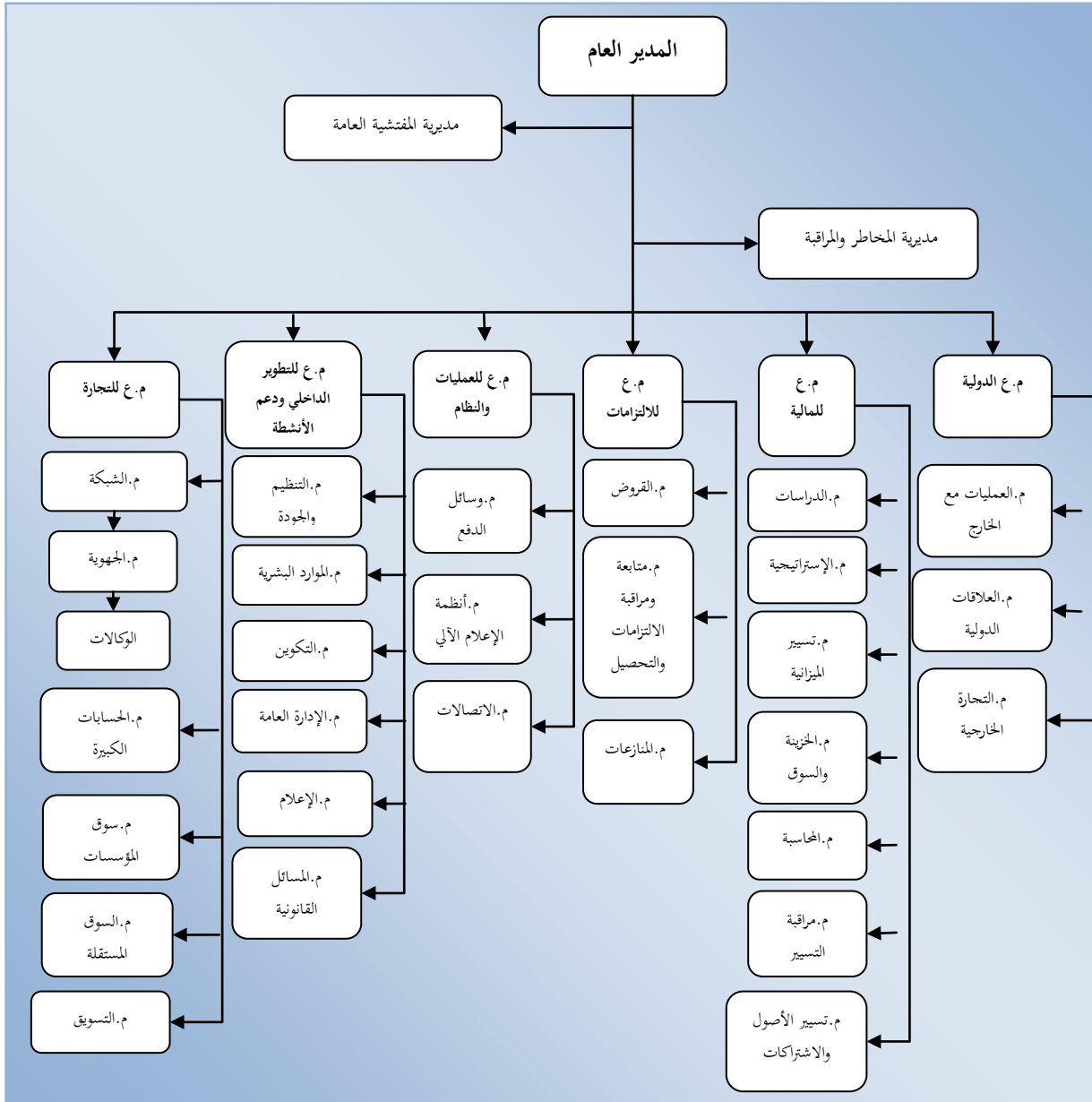
سنة 2003: تبنى البنك هيكل تنظيمي جديد.

سنة 2004: تم رفع المؤونات المشكلة لتغطية أخطار المقابلات بمقدار مرتين عما كانت سابقا.

سنة 2005: إرتفاع مقدار الأموال الخاصة مع إضافة الأموال المخصصة لتغطية الأخطار البنكية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري: الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للبنك

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر : <http://www.bea.dz>

المطلب الخامس: لمحة عامة عن البنك الوطني الجزائري BNA

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم تم إنشاؤها بعد تأميم النظام البنكي الجزائري بحسب المرسوم 66-78 بتاريخ 13/06/1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها، والتشريع التجاري، وكذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

ولقد ضم البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له والمتمثلة في كل من:

- بنك التسليف العقاري الجزائري - التونسي جويلية 1966.
- بنك التسليف الصناعي والتجاري جويلية 1967.
- بنك باريس الوطني جانفي 1968.
- بنك باريس وهولندا جوان 1968.

أولاً: وظائف البنك: من أهم الوظائف التي يقوم بها بنك BNA ما يلي:⁽¹⁾

1- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان قصير ومتوسط الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف والتسليفات على البضائع.

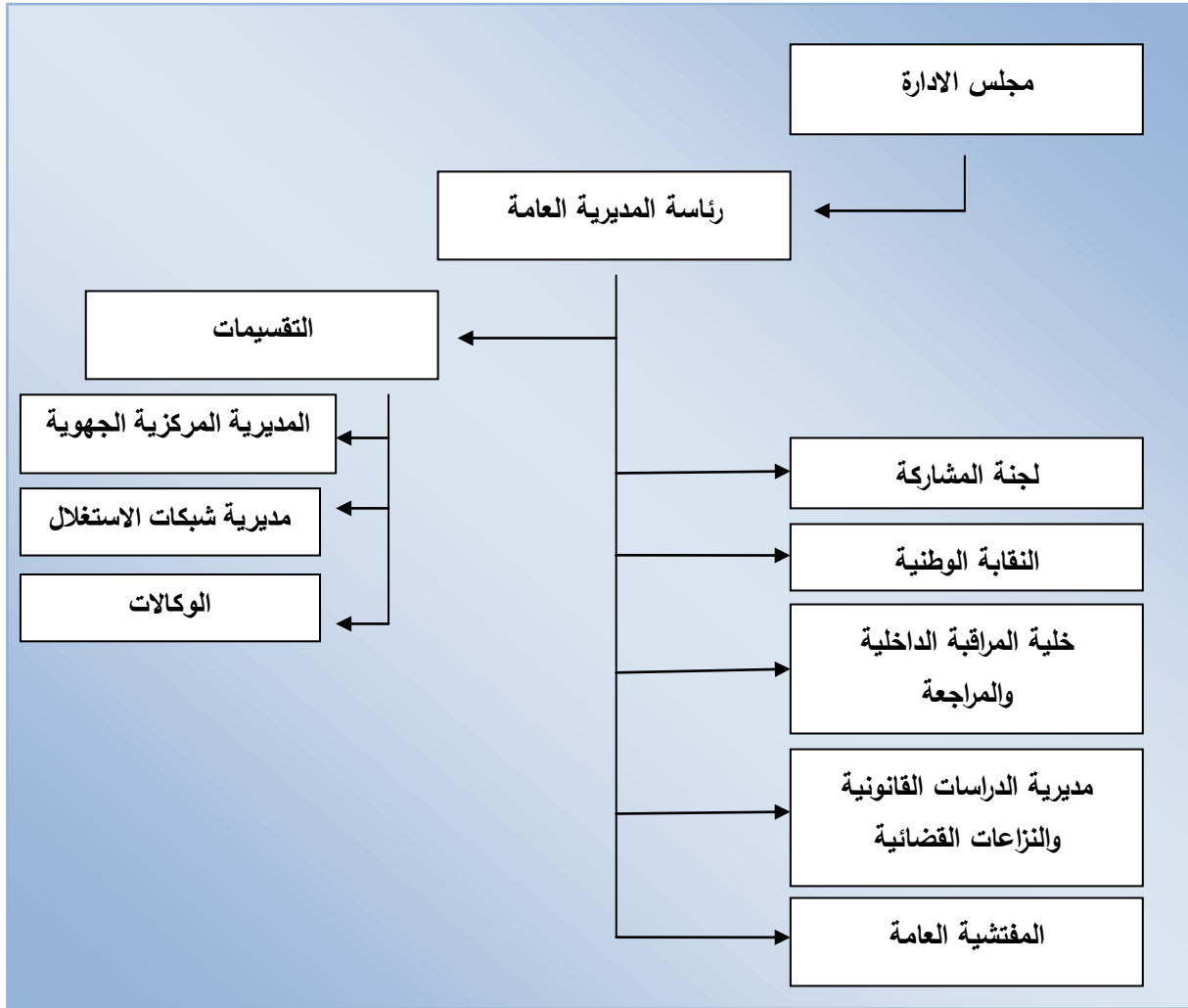
2- تقديم قروض إلى المنشآت الصناعية العامة والخاصة.

3- إضافة إلى تلقي الودائع من الجمهور ومختلف الادخارات وتوفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها وتعتبر هذه الوظيفة عادية ورئيسية لأي بنك تجاري.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك: يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك وهذا لأنه يحدد مسؤولية كل هيئة داخل هذا النظام ويبين دورها، والشكل التالي سيوضح لنا الهيكل التنظيمي لبنك BNA

(1) - وثائق من طرف البنك الوطني الجزائري

الشكل رقم (27): الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري



المصدر: معلومات مقدمة من طرف بنك الوطني الجزائري

نجد أن البنك له مجلس إدارة بقيادة رئيس المديرية العامة وأمانة عامة تقوم بالتنسيق بين مختلف الهيئات. كما يكون هذا المجلس على صلة دائمة بلجنة المساهمين في البنك والنقابة الوطنية لعمال المؤسسة كما يضم هذا التنظيم الهيكلي خلية المراقبة والتدقيق الداخلية التي تتولى مراقبة جميع أعمال وحسابات البنك.

المطلب السادس: لمحة عامة عن بنك التنمية المحلية BDL

قامت الجزائر بتدعيم قطاعها البنكي بإنشاء بنوك جديدة مختصة، وكذا تعديل نصوص القانون المنظمة للبنوك، ونتج عن إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية سنة 1983 ظهور بنك ينشط على المستوى المحلي يسمى بنك الفلاحة والتنمية المحلية.

أولاً: نشأة بنك التنمية المحلية

هو مؤسسة مالية وطنية تهدف إلى المشاركة في تنمية الاقتصاد الجزائري، وهو أحدث البنوك في الجزائر انبثق من القرض الشعبي الجزائري وتأسس بالمرسوم رقم 85-85 في 30 أبريل 1985 برأس مال قدره 15800 مليون دينار جزائري، ومقره الرئيسي خارج العاصمة في سطاوالي بولاية تيبازة، كما يعتبر بنك ذو شبكات متواجدة من خلال وكالاته المتعددة المتمثلة في 149 وكالة منتشرة على مستوى التراب الوطني، من بينها 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤولياتها، و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو النشاط الذي ينفرد به هذا البنك ويميزه عن باقي البنوك الأخرى.

ثانياً: وظائف بنك التنمية المحلية

يقوم البنك بعدة وظائف أهمها ما يلي:⁽¹⁾

- 1- جمع الأموال واستثمارها في أوجه الأنشطة الاقتصادية المختلفة: يقوم البنك بجمع المدخرات وتوجيهها إلى المشروعات الصناعية والتجارية والزراعية، وبذلك يمكن اعتبارها أداة هامة تعمل على تحقيق التوازن بين موارد الادخار وأوجه الاستثمار.
- 2- تسهيل أداء الديون ونقل الأموال: بظهور البنوك أصبح من السهل أداء الديون ونقل الأموال من مكان إلى آخر باستعمال الأوراق التجارية التي يسحبها المدين بعد أن يوقع عليها من الحساب الجاري لدى البنك، وذلك لتبرئة ذمته المالية مع الغير، كما يمكن أن يسحب المودع شيكات ويقوم البنك بدفعها في المكان الذي يرغبه الدائن.

(1) - وثائق من طرف بنك التنمية المحلية

3- إصدار النقود الوطنية والنقود البنكية: يقوم البنك بإقراض الأموال للمؤسسات الإنتاجية، ويقدم لها الخدمات التي تحتاجها والمتعلقة بالتجارة الخارجية، كما يقوم بإصدار الأوراق المالية للمؤسسات الجديدة والقديمة أيضا لزيادة رأس مالها.

4- مساعدة، إعلام وتوجيه الزبائن.

5- تمويل المؤسسات الاقتصادية.

ثالثا: أهداف بنك التنمية المحلية

قام البنك بوضع أهداف رئيسية يعمل جاهدا على تحقيقها أهمها:

1- تطوير وإدخال تطبيقات معلوماتية في مجال القروض بالرهن والقروض والتجارة الخارجية؛

2- إعادة تنظيم عميقة لتسييره بوضع مخططات تنظيمية وإجراءات جديدة؛

3- تحسين نوعية وجودة الخدمات خاصة من جانب استقبال الزبائن التي تزداد مطالبتهم بالأحسن يوما

بعد يوم؛

4- تكثيف الجهود قصد تحقيق نتائج قياسية معتبرة ضمن مجال تنافسي حاد؛

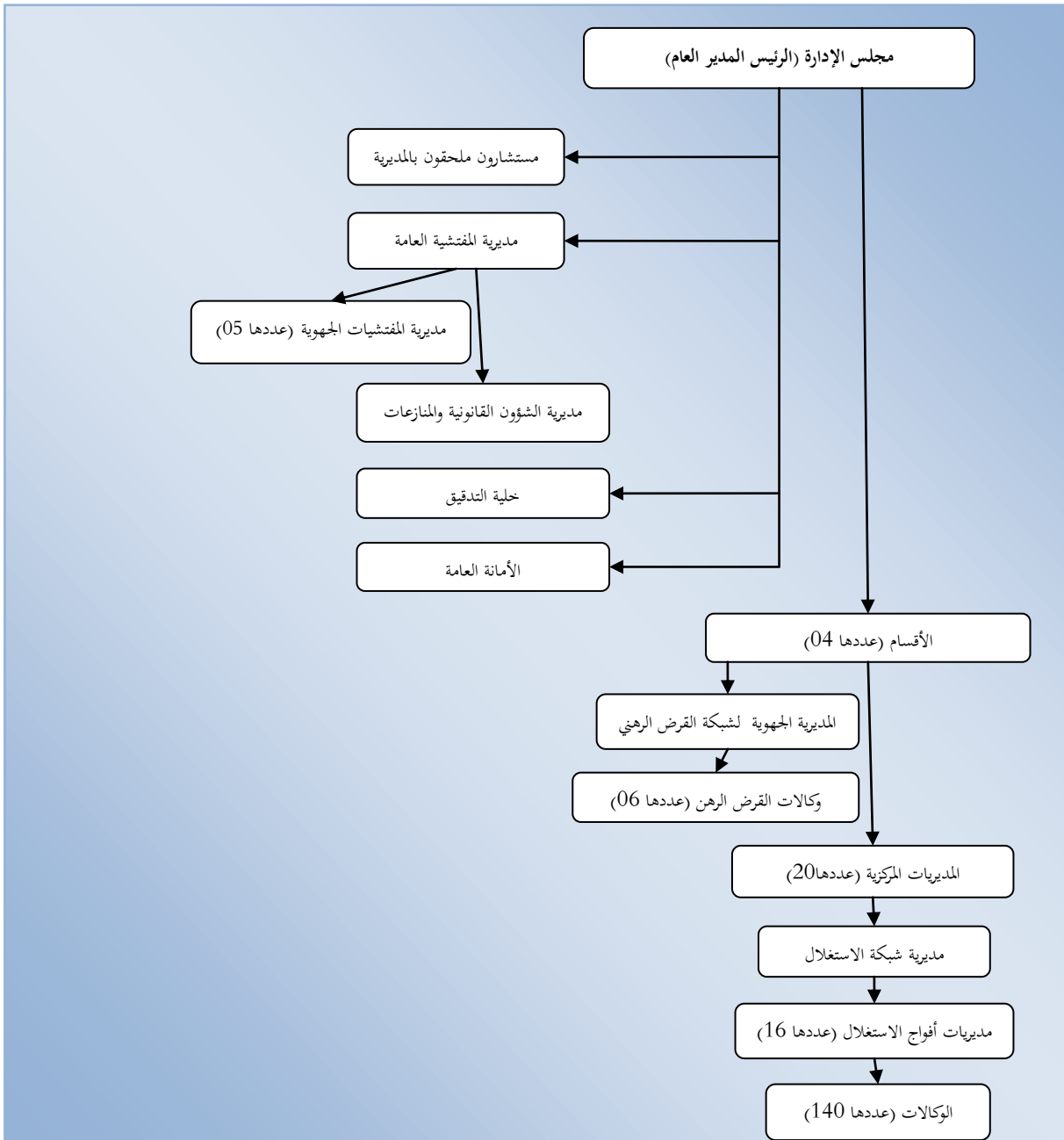
5- المساهمة في تمويل الاستثمارات المنتجة؛

6- السهر على تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات؛

7- العمل على توسيع حصة البنك في السوق.

رابعا: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية: الشكل رقم (27) الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للبنك

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



المصدر: من وثائق بنك التنمية المحلية مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي إتبعتها الباحثة لتنفيذ بحثها، بهدف التعرف على أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال إستطلاع آراء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية حول نظم المعلومات وأثرها على الأداء الوظيفي حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى أدوات جمع وتحليل البيانات ثم نتطرق إلى متغيرات الدراسة بعدها إلى مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات

قامت الباحثة بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة الحالية بهدف الحصول على البيانات الأولية اللازمة ولقد تم بناء وإعداد الاستبيان في ضوء المراجعة الشاملة للدراسة النظرية السابقة حيث تم بناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

- 1- تحديد الأبعاد التي شملها الاستبيان أربعة محاور.
 - 2- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.
 - 3- إعداد الاستبيان في صورته الأولية.
 - 4- تقديم الاستبيان للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة.
 - 5- إخراج الاستبيان في صورة نهائية بعد التحكيم.
 - 6- حيث بلغ عدد المحاور أربعة وبلغ عدد الفقرات إجماليا 51 فقرة.
 - 7- تم توزيع الاستبيان على عينة البحث.
 - 8- جمع الاستبيان وتحليله.
- تناول الاستبيان أربعة محاور رئيسية نصفها كما يلي:

المحور الأول: نظم المعلومات في البنك

المحور الثاني: تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع.

المحور الثالث: ما مدى توفر الرضا الوظيفي عن تقييم اداءهم عند استخدام نظم المعلومات

المحور الرابع: تأثير نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين

والجدول التالي يوضح توزيع عدد فقرات الاستبيان على المحاور الأربعة ووزن كل محور إلى مجموع فقرات الاستبيان.

الجدول رقم (05): يبين عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور من محاورها من مجموع فقرات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	% لوزن كل محور
1- نظم المعلومات في البنك	08	15,69
2- تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع.	17	33,33
3- ما مدى توفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات.	14	27,45
4- تأثير نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين	12	23,53
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

واستعملت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتعيين درجة التقدير لكل فقرة على النحو التالي:

موافق بشدة (خمسة درجات)، موافق (أربع درجات)، محايد (ثلاثة درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة). والجدول التالي يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0,80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- لا أوافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال (01,80 - 01,00)

- لا أوافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (01,80-02,60)

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال (02,60-03,40)

- أوافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (03,40-04,20)

- أوافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال (04,20-05,00)

المطلب الثاني: منهج الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية وفي ضوء تحديد مشكلة الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الآراء والذي اعتمدنا فيه على دراسة الظاهرة (نظم المعلومات) كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات، حيث تم استخدام المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية كأداة من أدوات التحليل. ولقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية التي نستعرضها كما يلي:

1- المصادر الأولية: وتتمثل في كل من الآتي:

- قامت الباحثة بتصميم إستبيان كأداة رئيسية للبحث وتم توزيعها على مجموعة البنوك محل الدراسة بالجزائر.

- قامت الباحثة بزيارة ميدانية ومقابلة شخصية مع مدراء البنوك محل الدراسة ورؤساء بعض المصالح.

2- المصادر الثانوية: وتتمثل في:

- الكتب والأبحاث باللغة العربية والأجنبية المنشورة وخاصة التي تناولت موضوع نظم المعلومات والأداء الوظيفي.

- الرسائل الجامعية باللغة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- المواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة مواقع البنوك محل الدراسة.

- بعض القوانين الصادرة عن الجريدة الرسمية الخاصة بالبنوك محل الدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين الموظفين في عينة من البنوك التجارية الجزائرية، ولصعوبة تحديد عدد الموظفين في كل البنوك التجارية الجزائرية، فإننا اخترنا عينة عشوائية من الموظفين في

البنوك التجارية الجزائرية، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (07): يوضح عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الرقم	اسم البنك	الموزعة	المسترجعة	الضائعة
01	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	العدد	20	02
		النسبة	20,62	2,21
02	القرض الشعبي الجزائري	العدد	15	05
		النسبة	15,46	5,15
03	البنك الوطني الجزائري	العدد	17	05
		النسبة	17,52	5,15
04	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	العدد	12	02
		النسبة	12,37	2,21
05	بنك التنمية المحلية	العدد	18	03
		النسبة	18,56	3,09
06	بنك الجزائر الخارجي	العدد	15	04
		النسبة	15,46	4,12
المجموع		العدد	97	21
		النسبة	100	21,65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات نظام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع 97 استثمارا استبيان على الموظفين العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية وتم استرجاع 76 استثمارا بنسبة 78,35% وبلغ عدد الاستثمارات الضائعة 21 استثمارا بنسبة 21,65% في حين لم نجد أي استثمار غير صالحة للتحليل كل الاستثمارات صالحة للتحليل.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة

1- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال

فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (09) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
02	تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع	17	0,851	0,922
03	ما مدى توفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات	14	0,861	0,928
04	تأثير نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين	12	0,840	0,916
	المجموع	51	0,892	0,944

*الثبات: الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل ألفا كرونباخ⁽¹⁾ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0,840-0,861) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0,892 هذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك قيمة الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان تتراوح بين (0,916-0,928) في حين بلغت قيمة الصدق لجميع محاور الاستبيان 0,944 وهي قيمة عالية، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

(1) - معامل ألفا كرونباخ: يتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

2- صدق الاستبيان:

أ- الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين): حيث قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، تألفت من 05 أعضاء من الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لبعض الجامعات الجزائرية، حيث طلب من المحكمين ابداء رأيهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة عبارات الاستبيان ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل سواء صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي إقترحها المحكمين، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة والتي اتفق عليها معظم المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 06 بنوك وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

وقبل حساب الاتساق الداخلي قمنا بإختيار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك باستخدام اختبار kolmogorov-Smirnov وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الرقم	المحاور	عدد العبارات	K-S	مستوى الدلالة Sig
02	تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع	17	0,097	0,076
03	ما مدى توفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات	14	0,096	0,081
04	تأثير نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين	12	0,099	0,064

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أنه باستخدام إختبار كولمجروف- سمرنوف، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) ، كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع محاور الدراسة، مما يدل على أن

البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يؤدي إلى حساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي. باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

3- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحاور:

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (المستلزمات البشرية): الجدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول من المحور الثاني والتي تنص على إمكانية توفير المستلزمات البشرية التي تدعم تطبيق النظم على أرض الواقع.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
09	نظم المعلومات المستخدم بالبنك سهل الفهم والتطبيق	0,526	0,000
10	يوجد رضا عن نظم المعلومات المستخدمة في البنك	0,757	0,000
11	يوجد رضا عن الدورات التدريبية على الأنظمة المستخدمة	0,850	0,000
12	التدريب على الأنظمة يحسن من أداءك	0,544	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجال الأول من المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية والتي تساوي 0,232، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول من المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (المستلزمات البرمجية): الجدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني من المحور الثاني والتي تنص على إمكانية توفير المستلزمات البرمجية التي تدعم تطبيق النظم على أرض الواقع.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
13	البرامج المستخدمة تخضع للتحديث والتطوير المستمر	0,585	0,000
14	الأنظمة المستعملة بالبنك تتناسب مع طبيعة عملك	0,702	0,000
15	النظام المستعمل قادر على مواجهة الأزمات الطارئة	0,722	0,000
16	النظام المستعمل يوفر لك الحماية الكاملة للبيانات	0,810	0,000
17	استخدام النظام يحسن الخدمات المقدمة للموظفين	0,776	0,000
18	البرمجيات والأنظمة المستعملة يعملان على توفير الجهد والوقت لديك	0,770	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجال الثاني من المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية والتي تساوي 0,232، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني من المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (المستلزمات التنظيمية): الجدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث من المحور الثاني والتي تنص على إمكانية توفير المستلزمات التنظيمية التي تدعم تطبيق النظم على أرض الواقع.

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
19	يوفر البنك برامج تدريبية على الأنظمة المستعملة	0,747	0,000
20	يوفر البنك حماية للأنظمة المستخدمة فيه	0,620	0,000
21	المعلومة التي تتعلق باتخاذ القرار يمكن اختراقها بسهولة	0,313	0,000
22	النظام قادر على تحقيق التكامل مع الأنظمة الأخرى في المؤسسة	0,757	0,000
23	النظام قادر على التأقلم مع أية تغيرات تواجه المؤسسة	0,786	0,000
24	النظام قادر على المحافظة على البيانات من التلف والضياع والسرقة	0,770	0,000
25	النظام قادر على التحكم في حجم كبير من البيانات وإدارتها	0,618	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجال الثالث من المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية والتي تساوي 0,232، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث من المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الجدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والذي ينص على توفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداء الموظفين عند استخدام نظم المعلومات.

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة sig
26	يتم تقييم أداءك من طرف البنك	0,417	0,000
27	يتم تقييم أداءك الوظيفي من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء المتعارف عليها	0,476	0,000
28	المعايير المستخدمة بالبنك قادرة على قياس أداءك بشكل فعال	0,651	0,000
29	يستخدم المقيم نماذج مختلفة لتقييم الأداء للوظائف المختلفة	0,534	0,000
30	الطرق التي يستخدمها المقيم في التقييم واضحة لك	0,561	0,000
31	الطرق التي يستخدمها البنك لتقييم الأداء كافية وشاملة	0,531	0,000
32	عملية تقييم الأداء الوظيفي تتم بشكل منتظم في البنك	0,581	0,000
33	يتم السماح لك بالاطلاع على نتائج التقييم	0,663	0,000
34	عملية التقييم تتم في البنك على الأداء الفعلي للموظف	0,691	0,000
35	تستطيع الاعتراض على عملية التقييم بالبنك اذا لم يعطيك المقيم حقه	0,690	0,000
36	تقييم الأداء الوظيفي يساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية من اجل تطوير أداء الموظف	0,645	0,000
37	يقدم لك البنك تدريباً على النقص الواضح في التقرير	0,712	0,000
38	تتلقى مكافأة على مجهوداتك داخل البنك	0,639	0,000
39	المكافآت والحوافز المقدمة تدفعك إلى بذل جهد اكبر	0,589	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة تتراوح بين (0,712/0,417) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية والتي تساوي 0,232، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الجدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والذي ينص على تأثير نظم المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين.

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة sig
40	نظم المعلومات المستعملة توفر لك معلومات تفصيلية	0,439	0,000
41	النظام المستعمل يساهم في عملية التخطيط في البنك	0,345	0,000
42	يتم وضع الأهداف والخطط في البنك بناء على نظم المعلومات ومخرجاته	0,604	0,000
43	نظام المعلومات المستعمل يوفر لك معلومات لها قدرة عالية على مساعدتك في تحسين الأداء	0,715	0,000
44	توفر لك الأنظمة في البنك تقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية	0,561	0,000
45	توفر لك الأنظمة في البنك معلومات تساعدك على إجراء المقارنات وتقييم الأداء بصورة أفضل	0,724	0,000
46	نظم المعلومات يوفر معايير ومؤشرات رقابية تمكن البنك من قياس أداء موظفيه	0,581	0,000
47	يزودك النظام بالمعلومات الكافية لتطوير أداءك	0,757	0,000
48	لكي يكون أداءك فعال تستخدم المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات بدلا من التقديرات الشخصية	0,776	0,000
49	من أجل تحسين أداءك حول موضوع معين يوفر لك النظام التغذية الراجعة من أجل إعادة النظر فيه	0,618	0,000
50	50- البنك يستخدم أنظمة متطورة ليكون أداء الموظف فعال وكفؤ	0,574	0,000
51	51- الخبرة المهنية في استخدام نظم المعلومات لها تأثير قوي على أداء الموظف في البنك.	0,465	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الرابع دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية والتي تساوي 0,232، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

4- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصل إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان والجدول رقم (15) يوضح ذلك

الجدول رقم (15): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	المحاور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة sig
02	تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع.	0,840	0,000
03	ما مدى توفر الرضا الوظيفي عن تقييم اداءهم عند استخدام نظم المعلومات	0,781	0,000
04	تأثير نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين	0,700	0,000
المجموع			0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن معامل الارتباط بيرسون لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية sig لكل محاور الدراسة أقل من 0,05، وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة جميعها أكبر من R الجدولية والتي تساوي 0,232 وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

بناء على طبيعة الدراسة وما تتطلبه من إختيار دقيق لأسلوب تحليل البيانات لا سيما الاستخدام الأمثل للأساليب الإحصائية التي تتناسب مع منهجية الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، وبعد أن تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss وتم إستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قامت الباحثة بإستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية المستعملة في المحور الأول
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى موافقة إجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات محاور الدراسة
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن المتوسط الحسابي
- إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان

- إختبار كولومنجروف-سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- إختبار t لمتوسط عينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط

المطلب الأول: تحليل محور نظم المعلومات في البنك

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بمعلومات عامة عن نظم المعلومات المستخدمة في البنوك محل الدراسة.

1- البنك منذ متى يستخدم نظم المعلومات:

الجدول رقم (16): منذ متى يستخدم نظام المعلومات في البنك

النسبة %	التكرار	منذ متى يستخدم نظام المعلومات في البنك
1,3	01	أقل من سنة
2,6	02	أقل من 5 سنوات
00	0	أقل من 10 سنوات
96,1	73	أكثر من 10 سنوات
100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (16) بينت الدراسة أن أكثر البنوك تستخدم نظم المعلومات منذ أكثر من 10 سنوات وهو ما نسبته 96,06%، أي أن جميع البنوك محل الدراسة تستخدم نظم المعلومات منذ أكثر من عشرة سنوات، وهذا راجع لأهميتها وضرورة وجودها في العمل اليومي للموظفين.

2- البنك يقوم بتحديث النظام كل:

الجدول رقم (17): البنك يقوم بتحديث النظام كل

النسبة %	التكرار	البنك يقوم بتحديث النظام كل
10,5	08	أقل من سنة
57,9	44	أقل من 2 سنة
10,5	08	أكثر من 2 سنة
21,1	16	لا يوجد تحديث
100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب البنوك محل الدراسة تقوم بتحديث النظام المستخدم فيها كل 2 سنة وهو ما نسبته 57,9% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن البنوك تهتم بالنظام المستخدم فيها وتقوم بتحديثه في فترات وجيزة.

3- هل يوجد قسم خاص بنظم المعلومات:

الجدول رقم (18): هل يوجد قسم خاص بنظم المعلومات

هل يوجد قسم خاص بنظم المعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	60	78,9
لا	16	21,1
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (18) يتبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تشير أن أغلب البنوك التجارية التي طبقت فيها الدراسة لديها قسم خاص بنظم المعلومات وهذا ما نسبته 78,9%، حيث 60 موظف أجابوا نعم يوجد قسم خاص بنظم المعلومات في البنك، من أجل الاهتمام بالنظام وتحديثه ومراقبته أثناء حدوث مشاكل به أو حدوث أخطاء من قبل الموظفين،

4- هل يوجد متخصصين بنظم المعلومات:

الجدول رقم (19): هل يوجد متخصصين بنظم المعلومات

هل يوجد متخصصين بنظم المعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	68	89,5
لا	08	10,5
المجموع	76	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة يتضح أن أغلب البنوك لديها متخصصين في نظم المعلومات وكانت بنسبة 89,5% من مجموع الإجابات، وهذا ما يدل على ضرورة وجود متخصص في نظم المعلومات في البنك للقيام بتثبيت النظام والعمل عليه وتحديثه ومراقبته وإصلاحه في حال وجود مشاكل بالنظام، وكذلك من أجل شرح كيفية العمل به لباقي الموظفين الذين يستخدمونه في عملهم.

5- النظام المستعمل بالبنك:

الجدول رقم (20): النظام المستعمل بالبنك

النسبة %	التكرار	النظام المستعمل بالبنك
00	00	يدوي
21,1	16	يدوي/إلكتروني
78,9	60	إلكتروني
100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

بالنسبة للنظام المستخدم بالبنوك محل الدراسة بينت نتائج الدراسة أن أغلب البنوك تستعمل النظام الإلكتروني حيث 60 موظف أجمعوا على أن النظام المستعمل هو نظام إلكتروني بنسبة 78,9%، وهناك ما نسبته 21,1% أجمعوا على أن النظام المستعمل هو نظام يدوي إلكتروني.

6- هل سبق لك القيام بالدورات التدريبية حول النظام المستعمل:

الجدول رقم (21): القيام بالدورات التدريبية حول النظام المستعمل

النسبة %	التكرار	القيام بالدورات التدريبية حول النظام المستعمل
77,6	59	نعم
22,4	17	لا
100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة توضح أن ما نسبته 77,6% أجابوا بالموافقة على قيامهم بالدورات التدريبية حول النظام المستخدم بالبنك، وهذا ما يدل على أن البنك يهتم بالموظفين ويهتم كذلك بالنظام المستعمل فيه، وهناك ما نسبته 22,4% أجابوا على أنهم لم يتلقوا أي تدريب حول النظام.

7- كم عدد تلك الدورات التدريبية:

الجدول رقم (22): كم عدد تلك الدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	كم عدد تلك الدورات التدريبية
76,27	45	دورة واحدة
23,73	14	أكثر من دورة
100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من بين 59 موظف أجابوا بنعم حول قيامهم بالدورات التدريبية حول النظام المستعمل بالبنك هناك 45 موظف قاموا بالتدريب مرة واحدة حول النظام وهو ما نسبته 76,27% من إجابات أفراد عينة الدراسة، أما باقي النسبة أجابوا على أنهم تلقوا التدريب أكثر من مرة.

8- هل تأثير الدورة ناتج من:

الجدول رقم (23): هل تأثير الدورة ناتج من

النسبة %	التكرار	هل تأثير الدورة ناتج من
76,27	45	الدورة الأولى
23,73	14	أكثر من دورة
100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من بين 59 موظف اللذين أجابوا بأنهم تلقوا تدريب عن النظام المستعمل في البنك هناك 45 موظف تأثروا بعملية التدريب من المرة الأولى وهو ما عبرت عنه النسبة 76,27%، أما باقي الموظفين فقد اثرت فيهم عملية التدريب بعد القيام بالعديد من الدورات التدريبية.

خلاصة تحليل نتائج المحور الأول: من خلال النتائج المتحصل عليها بعد إجراء الدراسة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول، فإننا حاولنا بواسطة هذه الأسئلة معرفة مبادئ أولية حول نظام المعلومات المستخدم في البنك محل الدراسة، وانطلاقا من هذه الأسئلة المطروحة وإجابات أفراد عينة الدراسة يمكننا استنتاج النتائج المتمثلة في النقاط التالية:

- من أجل قيام البنك على بلوغ أهدافه التي سطرها ومن أجل اتخاذ القرار بصورة سليمة وصحيحة، ولمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة ومجابهة البنوك المنافسة، إعتد على نظام المعلومات لمساعدته على ذلك.
 - من أجل حماية النظام والتمكن منه ومساعدة الموظفين على العمل به يجب على البنوك التجارية فتح قسم خاص بنظم المعلومات يساعد على تبسيط العمل بالنظام ويوفر له الحماية ويجدد فيه كل ما احتاج البنك إلى ذلك.
 - قديما كانت البنوك تستعمل بما يسمى الطرق التقليدية لانجاز الأعمال، ولكن مع التطورات الحاصلة في جميع المجالات وخصوصا التطورات التكنولوجية والقدرة على الاستمرار والمنافسة، أصبح ضروريا مواكبة هذه التطورات لذا إعتدت البنوك على نظام المعلومات المستخدم إلكترونيا من أجل التقليل في الوقت والجهد المبذول وتكون التكلفة قليلة كذلك والنتائج المتحصل عليها مضمونة ويؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة جيدة.
 - عند إدخال أي نظام معلومات إلى البنك يجب أن يكون الموظف على دراية به وذلك من خلال توفير دورات تدريبية حول هذا النظام تساعد الموظف وتمكنه من فهم النظام والقدرة على العمل به.
- المطلب الثاني: تحليل محور تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على أرض الواقع**
- أولا: تحليل نتائج المجال الأول من المحور الثاني:** فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل المجال الأول من المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار T لمجموعة واحدة، وهذا لمعرفة ما مدى توفر المستلزمات البشرية في البنوك محل الدراسة التي تدعم تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع.

الجدول رقم (24): يوضح نتائج المجال الأول من المحور الثاني

الترتيب	القيمة sig	اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	0,000	67,63	0,53	4,14	09- نظم المعلومات المستخدم بالبنك سهل الفهم والتطبيق
03	0,000	39,43	0,83	3,79	10- يوجد رضا عن نظم المعلومات المستخدمة في البنك
04	0,000	37,36	0,88	3,79	11- يوجد رضا عن الدورات التدريبية على الأنظمة المستخدمة
01	0,000	54,419	0,68	4,27	12- التدريب على الأنظمة يحسن من أدائك
/	0,000	68,388	0,509	4,00	مجموع المجال الأول

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة t لجميع فقرات المجال الأول من المحور الثاني دالة احصائيا، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,27 وانحراف معياري 0,68، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التدريب على الأنظمة المستعملة في البنوك محل الدراسة يحسن من أداء الموظفين، حيث ترجع الباحثة إلى ضرورة قيام البنوك بتوفير دورات تدريبية على النظام المعمول به من أجل تسهيل العمل على الموظفين وتحسين أداءهم داخل البنك.

جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0,53، وبلغت القيمة الحالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على نظم المعلومات المستخدم بالبنك سهل الفهم والتطبيق.

أما الفقرة رقم 10 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,83، وبلغت القيمة الحالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يوجد رضا من قبل الموظفين في البنوك محل الدراسة على نظم المعلومات المستعملة في البنك أي أن النظام المستخدم بالبنك قابل للفهم بالتطبيق وأن الموظفين متمكنين منه ويستطيعون العمل به.

وجاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,88، وبلغت القيمة الحالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يوجد رضا عن الدورات التدريبية من قبل الموظفين في البنوك محل الدراسة، حيث ترجع الباحثة ذلك إلى أن البنوك توفر دورات تدريبية على الأنظمة المستعملة بها وعلى أن الموظفين راضين على هذه الدورات التي تساعدهم من فهم النظام وتمكنهم من العمل به من أجل رفع أداءهم.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول من المحور الثاني بلغ 4,00 وانحراف معياري 0,509، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ضرورة توافر المستلزمات البشرية التي تدعم تطبيق هذه النظم على أرض الواقع في البنوك محل الدراسة.

خلاصة تحليل نتائج المجال الأول من المحور الثاني: من خلال أسئلة هذا المجال يمكن القول أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الإيجابية بالموافقة على أنه يجب أن تتوفر بالبنك المستلزمات البشرية التي تدعم تطبيق هذه النظم على أرض الواقع وذلك إنطلاقاً من إجاباتها على الأسئلة التي طرحت عليها في المجال الأول من المحور الثاني، وهذا بعد تحليل ومناقشة هذه الإجابات وبالتالي يمكن تأكيد هذا الاتجاه من خلال الاستنتاجات التي نوضحها في النقاط التالية والخاصة بفقرات هذا المجال:

- تأكيد أفراد العينة بأن النظام المستعمل بالبنك سهل الفهم والتطبيق ويمكنهم من إنجاز أعمالهم بصورة جيدة.

- أغلب أفراد عينة الدراسة عبروا عن قبولهم ورضاهم عن نظام المعلومات المستخدم في البنوك محل الدراسة، لذا فالموظف قابل العمل بنظام المعلومات لسهولة العمل به وإمكانية تطبيقه ومساعدته على إنجاز وظيفته بسهولة.

- وفقا لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نرى أنه للدورات التدريبية حول الأنظمة المستخدمة بالبنوك أهمية كبيرة والموظفين راضيين على وجودها، لذا على البنوك أن توفر هذه الدورات من أجل تسهيل العمل بالنظام داخل البنك ومساعدته على بلوغ أهدافه وتحقيقها.
 - من أجل تحسين أداء الموظفين بالبنك أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة أثبتت أن الموظفين يوافقون على التدريب على النظام المستعمل، لأنها تساعده على إتقان العمل في وقت قصير وبجهد أقل، ويتخذ القرار بصورة دقيقة ومنه يكون أداءه فعال وكفؤ.
- ثانيا: تحليل نتائج المجال الثاني من المحور الثاني:** فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل المجال الثاني من المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمجموعة واحدة، وهذا لمعرفة ما مدى توفر المستلزمات البرمجية في البنوك محل الدراسة التي تدعم تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع.

الجدول رقم (25): يوضح نتائج تحليل المجال الثاني من المحور الثاني

الترتيب	القيمة sig	إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
06	0,000	34,71	0,90	3,62	13- البرامج المستخدمة تخضع للتحديث والتطوير المستمر
02	0,000	54,48	0,62	3,92	14- الأنظمة المستعملة بالبنك تتناسب مع طبيعة عملك
05	0,000	36,10	0,87	3,63	15- النظام المستعمل قادر على مواجهة الأزمات الطارئة
03	0,000	44,87	0,76	3,92	16- النظام المستعمل يوفر لك الحماية الكاملة للبيانات
04	0,000	45,37	0,73	3,80	17- استخدام النظام يحسن الخدمات المقدمة للموظفين
01	0,000	43,90	0,79	4,026	18- البرمجيات والأنظمة المستعملة يعملان على توفير الجهد والوقت لديك
/	0,000	58,68	0,567	3,8202	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة t لجميع فقرات المجال الثاني من المحور الثاني دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

جاءت الفقرة رقم 18 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,026 وانحراف معياري 0,79، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن البرمجيات والأنظمة المستعملة في البنوك محل الدراسة يعملان على توفير الوقت والجهد، مما يعني على أنه من الضروري توفر نظم المعلومات في البنك من أجل مساعدة الموظفين على إنجاز أعمالهم في وقت قصير وبجهد أقل ومنه زيادة الكفاءة وفعالية الأداء.

أما الفقرة رقم 14 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 0,62، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن النظام المستعمل بالبنك محل الدراسة يتناسب وطبيعة عمل الموظفين، أي أن البنك يدخل في كل مصلحة نظام خاص بالعمل الذي تقوم به.

جاءت الفقرة رقم 16 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 0,76، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن النظام المستعمل بالبنوك محل الدراسة يوفر للموظف الحماية الكاملة للبيانات، مما يعني أنه من الضروري وجود نظام معلومات أثناء القيام بالعمل لكي يضمن تلك المعلومات ويوفرها حين يرجع لها الموظف.

أما الفقرة رقم 17 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,73، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن النظام المستعمل بالبنوك محل الدراسة يحسن من الخدمات المقدمة للموظفين، وهذا ما يدل على ضرورة توفر البنك على نظام معلومات من أجل تحسين الخدمات المقدمة للموظف.

الفقرة رقم 15 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 0,87 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن النظام المستعمل قادر على مواجهة الأزمات الطارئة.

الفقرة رقم 13 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 0,90 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تقوم بتحديث وتطوير الأنظمة المستعملة فيها، هذا راجع إلى ضرورة مواكبة التطورات في مجال البرامج والأنظمة، وراجع كذلك إلى القدرة على المنافسة بين البنوك لهذا يجب تحديث الأنظمة والبرامج كل ما سمحت الفرصة للبنك.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني من المحور الثاني بلغ 3,8202 وانحراف معياري 0,567، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ضرورة توافر المستلزمات البرمجية التي تدعم تطبيق هذه النظم على أرض الواقع في البنوك محل الدراسة.

خلاصة تحليل نتائج المجال الثاني من المحور الثاني: من خلال التحليل الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمجال الثاني من المحور الثاني فإنها نفس الشيء تقريبا مع المجال السابق ذكره، وذلك أن إجابات الأغلبية تتجه نحو الإيجابية على تأكيد أن البنك يجب أن تتوفر به المستلزمات البرمجية التي تدعم وتساعد على تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع، وانطلاقا من النتائج الإحصائية السابقة الذكر يمكن إستنتاج ما يلي:

- يتوافق رأي أكثرية أفراد عينة الدراسة على أن نظام المعلومات والبرامج المستخدمة في البنوك محل الدراسة تخضع للتحديث والتطوير المستمر، وذلك من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البنوك المنافسة ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل من ذي قبل وكذلك من أجل الرفع في أداء الموظف.
- التأكيد على أن النظام المعلومات المستخدم بالبنوك محل الدراسة يوافق ويتناسب مع طبيعة الوظيفة المسندة للموظف، أي أن الموظفين راضيين على النظام ومتمكنين منه وأن البنك يقوم بوضع كل نظام في الوظيفة التي يتناسب معها.
- نظام المعلومات المستخدم بالبنوك هو نظام قادر على مواجهة كل الأزمات الطارئة التي تحدث في البنك، أي أن البنك يستعمل الأنظمة التي تساعده وتمكنه من حل المشاكل التي يمكن أن يقع فيها الموظف، والنظام قادر كذلك على توفير الحماية الكاملة للمعلومات والبيانات في حالة ضياعها، حيث يمكن للموظف استرجاعها والعمل بها من جديد.

- إن البنوك تستخدم أنظمة وبرمجيات تعمل على تقليل الوقت والجهد للموظفين، من أجل تحسين الخدمة للموظف، ومن أجل رفع أداء الموظف وجعله أداء فعال وكفؤ.
 - البنك يستعمل أنظمة معلومات قادرة ومتمكنة لاتخاذ القرار في وقت قصير وجهد وتكلفة أقل، من أجل بلوغ الهدف بصورة حسنة.
- ثالثا: تحليل نتائج المجال الثالث من المحور الثاني:** فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المجال الثالث من المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لمجموعة واحدة وهذا لمعرفة ما مدى توفر المستلزمات التنظيمية في البنوك محل الدراسة التي تدعم تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع.

الجدول رقم (26): يوضح نتائج المجال الثالث المتعلق بالمستلزمات التنظيمية

الترتيب	القيمة sig	إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
04	0,000	41,241	0,82	3,92	19- يوفر البنك برامج تدريبية على الأنظمة المستعملة
01	0,000	51,501	0,69	4,13	20- يوفر البنك حماية للأنظمة المستخدمة فيه
07	0,000	22,249	1,020	2,60	21- المعلومة التي تتعلق باتخاذ القرار يمكن اختراقها بسهولة
06	0,000	43,403	0,73	3,67	22- النظام قادر على تحقيق التكامل مع الأنظمة الأخرى في المؤسسة
05	0,000	41,734	0,76	3,68	23- النظام قادر على التأقلم مع أية تغيرات تواجه المؤسسة
03	0,000	48,525	0,72	4,013	24- النظام قادر على المحافظة على البيانات من التلف والضياع والسرقة
02	0,000	56,059	0,63	4,052	25- النظام قادر على التحكم في حجم كبير من البيانات وإدارتها
/	0,000	65,358	0,4969	3,7256	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيم الاختبار t لجميع فقرات المجال الثالث من المحور الثاني دالة إحصائيا، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي.

الفقرة رقم 20 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 0,69، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك محل الدراسة يوفر حماية كاملة للأنظمة المستخدمة، وذلك من أجل الحفاظ على المعلومات والبيانات التي تهم البنك وتهم الموظف في إنجاز عمله.

الفقرة رقم 25 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,052 وانحراف معياري 0,63، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الأنظمة المستعملة في البنوك محل الدراسة قادرة على التحكم في حجم كبير من البيانات وإدارتها.

جاءت الفقرة رقم 24 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,013 وانحراف معياري 0,72، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النظام قادر على المحافظة على البيانات من التلف والضياع والسرقة، أي أن النظام المعمول به في البنك نظام متمكن وقادر على حفظ المعلومات والبيانات الخاصة بالبنك.

الفقرة رقم 19 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 0,82، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن البنوك محل الدراسة توفر برامج تدريبية على الأنظمة المستعملة في البنك، أي أن البنك يهتم بالموظفين ويوفر لهم تدريبات على الأنظمة المستعملة من أجل تحسين مستواهم ومساعدتهم على الرفع من أداءهم.

الفقرة رقم 23 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,76، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المستعمل في البنك قادر على التأقلم مع أية تغيرات تواجه البنك.

الفقرة رقم 22 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,73، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المستعمل في البنوك محل الدراسة قادر على تحقيق التكامل مع الأنظمة الأخرى في البنوك.

جاءت الفقرة رقم 21 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,60 وانحراف معياري 1,020 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم لا يوافقون على أن المعلومة التي تتعلق بإتخاذ القرار يمكن إختراقها بسهولة أي أن المعلومات في البنك لا يمكن اختراقها بسهولة وأن النظام المستخدم في إنجاز العمل قادر على حفظ هذه المعلومات بصورة جيدة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث من المحور الثاني بلغ 3,7256 وانحراف معياري 0,4969، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ضرورة توفر المستلزمات التنظيمية التي تدعم تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع في البنوك محل الدراسة.

خلاصة تحليل نتائج المجال الثالث من المحور الثاني: من خلال التحليل السابق لنتائج المجال الثالث من المحور الثاني ظهر أن أغلبية آراء أفراد عينة الدراسة يتجه نحو قبول مضمون على أنه يجب أن تتوفر المستلزمات التنظيمية بالبنك التي تدعم تطبيق هذه النظم على أرض الواقع، إنطلاقاً من النتائج الإحصائية السابقة الذكر يمكن استخلاص ما يلي:

- من أجل تحسين أداء الموظفين بالبنوك محل الدراسة على نظم المعلومات المستخدمة بالبنك فإنهم يقومون بتوفير البرامج التدريبية على هذه الأنظمة فكل بنك يتبنى نظام جديد يوفر حول هذا النظام برامج تدريبية للموظفين لكي يتمكنوا من العمل به بسهولة.
- إن عملية اتخاذ القرار هي عملية مهمة بالبنك وللقيام بها يجب أن تكون مبنية على معلومات صحيحة وقوية والنظام المستعمل في عملية اتخاذ القرار هو نظام قادر على توفير تلك المعلومات وهو نظام قادر أيضاً على حمايتها من أي سرقة أو إختراق لأنها المحور الأساسي لاتخاذ قرار صائب وسليم من أجل تحقيق هدف البنك.
- نظام المعلومات المستخدم في البنوك محل الدراسة هو نظام قادر على التحكم في حجم كبير من البيانات وإدارتها أي أن الموظف قادر على إدخال البيانات والمعلومات في النظام بحجم كبير والنظام يقوم بإدارتها وحمايتها من التلغ والضياع والسرقة.

- الأنظمة المستخدمة في البنوك تكون متكاملة ومتراطة مع بعضها البعض، فالبنك يقوم بوضع نظام قادر على العمل داخل البنك مع جميع المصالح.

المطلب الثالث: تحليل محور توفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الثالث لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة وهذا لمعرفة مدى توفر الرضا الوظيفي من طرف الموظفين عن عملية تقييم الأداء عند استخدام نظم المعلومات من طرف البنك.

الجدول رقم (27): يوضح نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بالرضا الوظيفي

الترتيب	القيمة sig	إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
01	0,000	44,20	0,81	4,10	26- يتم تقييم أداءك من طرف البنك
03	0,000	55,63	0,62	3,96	27- يتم تقييم أداءك الوظيفي من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء المتعارف عليها
06	0,000	37,44	0,85	3,67	28- المعايير المستخدمة بالبنك قادرة على قياس أداءك بشكل فعال
11	0,000	30,91	0,94	3,36	29- يستخدم المقيم نماذج مختلفة لتقييم الأداء للوظائف المختلفة
10	0,000	28,92	1,01	3,38	30- الطرق التي يستخدمها المقيم في التقييم واضحة لك
12	0,000	27,38	0,99	3,11	31- الطرق التي يستخدمها البنك لتقييم الأداء كافية وشاملة
13	0,000	27,79	0,94	3,01	32- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتم بشكل منتظم في البنك
07	0,000	33,84	0,914	3,55	33- يتم السماح لك بالاطلاع على نتائج التقييم
04	0,000	43,15	0,754	3,73	34- عملية التقييم تتم في البنك على الأداء الفعلي للموظف
08	0,000	33,84	0,914	3,55	35- تستطيع الاعتراض على عملية التقييم بالبنك إذا لم يعطيك المقيم حقه
05	0,000	37,03	0,86	3,68	36- تقييم الأداء الوظيفي يساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية من أجل تطوير أداء الموظف
09	0,000	31,12	0,95	3,40	37- يقدم لك البنك تدريباً على النقائص الواضحة في التقرير
14	0,000	24,80	1,04	2,97	38- تتلقى مكافأة على مجهوداتك داخل البنك
02	0,000	34,09	1,02	4,01	39- المكافآت والحوافز المقدمة تدفعك إلى بذل جهد أكبر
/	0,000	56,41	0,5456	3,5310	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيم الاختبار t لجميع فقرات المحور الثالث دالة احصائيا، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحال معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي.

الفقرة رقم 26 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,81 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تقوم بعملية تقييم أداء الموظفين من أجل بث روح المنافسة فيهم وكذلك من أجل تحسين أداءهم وتطويره ومن أجل تحفيز الموظفين وترقية البعض منهم إلى مناصب أعلى.

جاءت الفقرة رقم 39 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,01 وانحراف معياري 1,02 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المكافآت والحوافز المقدمة من طرف البنك تدفع الموظف إلى بذل جهد أكبر في المستقبل.

أما الفقرة رقم 27 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري 0,62 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن من يقوم بعملية تقييم أداء الموظفين هو شخص ملم بجميع طرق تقييم الأداء المتعارف عليها. أي أن البنك يهتم بعملية تقييم الأداء ويجعل مختصين في عملية التقييم هم من يقومون بهذه العملية.

الفقرة رقم 34 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,754 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تقوم بعملية تقييم الأداء بناء على الأداء الفعلي للموظف، أي أن البنك يقوم بعملية التقييم من خلال العمل الذي يقوم به الموظف من أجل معرفة هل هو ملم بالوظيفة المسندة إليه او عدم معرفته بها لكي يحول إلى التدريب.

جاءت الفقرة رقم 36 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,86 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن عملية تقييم الأداء تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية من أجل تطوير أداء

الموظف. فعند تقييم البنك لأداء الموظفين يكتشفون الأخطاء التي يقومون بها أثناء القيام بعملهم فيرون انه من الأحسن خضوع الموظف إلى دورات تدريبية من أجل تحسين أداءه.

الفقرة رقم 28 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,85 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعايير التي تستخدمها البنوك محل الدراسة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال أي أن البنوك تستعمل مقاييس تقييم الأداء أثناء العملية لكي يكون التقييم فعال وكفؤ.

الفقرة رقم 33 كانت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 0,914 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تسمح للموظفين بالقيام بعملية الاطلاع على نتائج تقييم الأداء.

الفقرة رقم 35 احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 0,914 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تسمح للموظف بالاعتراض على عملية تقييم الأداء اذا لم يعطيك المقيم حقا. أي بعد اطلاع الموظف على نتائج تقييم الأداء يمكنه الاعتراض عنها اذا لم تعجبه ومن ثم المقيم يعيد النظر في هذه العملية.

الفقرة رقم 37 جاءت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 0,95 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك محل الدراسة بعد إجراء عملية تقييم أداء الموظفين واتضح لها في نتائج التقرير أن بعض الموظفين لهم نقائص فإنها تقدم لهم تدريبا حول هذه النقائص من أجل التخلص منها مستقبلا.

الفقرة رقم 30 جاءت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 1,01 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم كانوا محايدين حول علمهم بالطرق التي يستخدمها البنك في عملية تقييم الأداء. أي أن عملية تقييم الأداء في البنوك محل الدراسة لها مختصين يقومون بها وليس كل موظف ملم بطرقها.

الفقرة رقم 29 جاءت المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 0,94 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين حول النماذج التي يستخدمها المقيم في عملية تقييم الأداء هل هي مختلفة حسب الوظيفة أم لا، أي أن الموظفين ليس لهم دراية بالنماذج المستخدمة في عملية تقييم الأداء وإنما يعلم بها إلا من يقوم بها.

الفقرة رقم 31 جاءت المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي 3,11 وانحراف معياري 0,99 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين حول ما اذا كانت الطرق التي يستخدمها المقيم كافية وشاملة، أي أن الموظف ليس له علم بالطرق التي يستعملها المقيم أثناء قيامه بعملية تقييم الأداء لأنها ليست من إختصاصه بل من اختصاص المقيم هو الوحيد المعني بها.

الفقرة 32 كانت في المرتبة الثالث عشر بمتوسط حسابي 3,01 وانحراف معياري 0,94 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين حول ما اذا كان البنك يقوم بعملية تقييم الأداء بصفة منتظمة.

الفقرة رقم 38 كانت في المرتبة الرابع عشر بمتوسط حسابي 2,97 وانحراف معياري 1,04 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين حول ما اذا كانت البنوك محل الدراسة تعطي للموظفين مكافآت على مجهوداتهم داخل البنك.

وبصفة عامة فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ 3,5310 وانحراف معياري 0,5456، وبلغت القيمة الحالية 0,000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الموظفين داخل البنك محل الدراسة راضين على عملية تقييم أداءهم عند استخدامهم لنظم المعلومات، أي أن البنك يقوم بعملية تقييم الأداء على جميع الموظفين ثم يسمح لهم بالاطلاع على نتائج التقييم وبالتالي الموظف راض على هذه العملية.

خلاصة تحليل نتائج المحور الثالث: من خلال التحليل الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمحور الثالث نلاحظ أن أغلب الإجابات على أسئلة هذا المحور تتجه نحو الايجابية بالموافقة على أنه

يوجد رضا وظيفي من قبل الموظفين الذين يستخدمون نظم المعلومات عن تقييم أداءهم الوظيفي، وهذا بعد تحليل ومناقشة هذه الايجابيات وبالتالي يمكن تأكيد هذا الاتجاه من خلال الاستنتاجات التي نوضحها في النقاط التالية والخاصة بفقرات هذا المجال:

- عملية تقييم الأداء عملية مهمة جدا في البنك لهذا كانت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة على أن البنوك تقوم بعملية تقييم الأداء وهذا من أجل معرفة المستوى المهني للموظف هل هو في تحسن وكذلك من أجل مكافآت البعض منهم من أجل تحسين أداءه مستقبلا.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء لكي تكون العملية صحيحة ولكي يحصل الموظف على حقه في عملية التقييم وكذلك من أجل تفادي الأخطاء أثناء التقييم.
- عند الانتهاء من عملية تقييم الأداء يمكن البنك الموظفين من إمكانية الاطلاع على نتائج التقييم من أجل الطعن فيها اذا كانت بها أخطاء أو غير مرضية.
- عملية تقييم الأداء تكشف عن الموظفين الذين هم بحاجة إلى دورات تدريبية من أجل تطوير أداءهم فيقوم البنك بتدريب الموظفين الذين أثبت التقرير بأن لهم نقائص في العمل.
- تقييم الأداء يبين أصناف من الموظفين فيقوم البنك بتقديم حوافز ومكافآت بالنسبة للموظفين الذين أثبت التقرير أنهم في صورة حسنة وقابلين للتطوير من أجل بذل جهد أكبر مستقبلا.

المطلب الرابع: تحليل محور تأثير نظام المعلومات المستعمل على أداء الموظفين

فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الرابع لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة وهذا لمعرفة هل يؤثر نظام المعلومات المستخدم في البنوك محل الدراسة على أداء الموظفين

الجدول رقم (28): يوضح نتائج المحور الرابع المتعلق بعملية تأثير نظم المعلومات على أداء الموظف

الترتيب	القيمة sig	إختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
02	0,000	69,63	0,54	4,29	40- نظم المعلومات المستعملة توفر لك معلومات تفصيلية
03	0,000	55,00	0,66	4,17	41- النظام المستعمل يساهم في عملية التخطيط في البنك
04	0,000	60,86	0,57	4,17	42- يتم وضع الأهداف والخطط في البنك بناء على نظم المعلومات ومخرجاته
05	0,000	48,13	0,74	4,06	43- نظام المعلومات المستعمل يوفر لك معلومات لها قدرة عالية على مساعدتك في تحسين الأداء
08	0,000	58,59	0,58	3,92	44- توفر لك الأنظمة في البنك تقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية
09	0,000	42,24	0,79	3,89	45- توفر لك الأنظمة في البنك معلومات تساعدك على إجراء المقارنات وتقييم الأداء بصورة أفضل
10	0,000	43,24	0,78	3,88	46- نظم المعلومات يوفر معايير ومؤشرات رقابية تمكن البنك من قياس أداء موظفيه
11	0,000	35,67	0,93	3,84	47- يزودك النظام بالمعلومات الكافية لتطوير أداك
06	0,000	39,08	0,90	4,03	48- لكي يكون أداك فعال تستخدم المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات بدلا من التقديرات الشخصية
12	0,000	45,07	0,72	3,76	49- من أجل تحسين أداك حول موضوع معين يوفر لك النظام التغذية الراجعة من أجل إعادة النظر فيه
07	0,000	40,59	0,85	3,98	50- البنك يستخدم أنظمة متطورة ليكون أداء الموظف فعال وكفؤ
01	0,000	52,60	0,76	4,61	51- الخبرة المهنية في استخدام نظم المعلومات لها تأثير قوي على أداء الموظف في البنك.
/	0,000	78,311	0,4512	4,053	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيم الاختبار t لجميع فقرات المحور الرابع دالة احصائيا، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي.

جاءت الفقرة رقم 51 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,61 وانحراف معياري 0,76، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون بشدة على أن الخبرة المهنية في استخدام نظم المعلومات لها تأثير قوي على أداء الموظفين في البنوك محل الدراسة، لهذا يكون أداء الموظف فعال وكفؤ كلما كانت لهم خبرة مهنية كبيرة.

الفقرة رقم 40 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري 0,54، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن نظم المعلومات المستخدمة في البنوك محل الدراسة توفر للموظفين المعلومات بصورة تفصيلية متى احتاجوا لها.

الفقرة رقم 41 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0,66، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظام المعلومات المستخدم بالبنوك محل الدراسة يساهم في عملية التخطيط داخل البنوك،

أما الفقرة رقم 42 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0,57، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الهدف والخطط للبنوك محل الدراسة يتم وضعها بناء على نظم المعلومات المستخدم ومخرجاته أي أن البنوك تعتمد بشكل كبير على النظام في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.

أما الفقرة رقم 43 فقد كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,74، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظام المعلومات المستخدم في البنوك محل الدراسة يوفر للموظف معلومات لها قدرة عالية على مساعدته في تحسين أداة وتطويره.

الفقرة رقم 48 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,03 وانحراف معياري 0,90، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يكون أداء الموظفين داخل البنوك محل الدراسة يكون فعال اذا تم استخدام المعلومات التي يوفرها النظام بدل من التقديرات الشخصية.

الفقرة رقم 50 جاءت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,98 وانحراف معياري 0,85، وبلغت القيمة الحالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنوك محل الدراسة يستخدمون أنظمة متطورة ليكون أداء الموظف فعال وكفؤ، أي أن البنك يهتم بأداء الموظفين ويهتم كذلك بمخرجات النظام التي يستخدمها الموظف في انجاز عمله لهذا يوفر لهم نظام قادر ومتطور على مواكبة التطورات وقادر على رفع الأداء.

جاءت الفقرة رقم 44 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 0,58، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المستخدم في البنوك محل الدراسة يوفر تقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية.

الفقرة رقم 45 جاءت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري 0,79، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المستخدم في البنوك محل الدراسة يوفر للموظف معلومات تساعده على إجراء المقارنات وتقييم الأداء بصورة أفضل أي أن استخدام نظم المعلومات في البنك يسهل للموظف عملية تقييم الأداء بشكل أفضل.

الفقرة رقم 46 جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,78، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظام المعلومات المستخدم في البنوك محل الدراسة يوفر معايير ومؤشرات رقابية تمكن وتساعد البنك من قياس أداء الموظف بصورة جيدة ومرضية لجميع الموظفين.

جاءت الفقرة رقم 47 في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,93، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على النظام المستخدم في البنوك محل الدراسة يزود الموظفين بالمعلومات الكافية التي تساعده على انجاز عمله وتطوير أداءه.

الفقرة رقم 49 جاءت في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,72، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة

يوافقون على أن النظام المستخدم في البنوك محل الدراسة قادر على حفظ المعلومات لمدة طويلة ويستطيع الموظف الرجوع لها في أي وقت من أجل إعادة النظر فيها.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بلغ 4,053 وانحراف معياري 0,4512، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظام المعلومات يؤثر على أداء الموظفين داخل البنوك، أي أن نظام المعلومات يؤثر بشكل جيد وكبير على أداء الموظف ويساعده على اتخاذ القرار حول موضوع معين ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة ويعمل نظام المعلومات كذلك على حفظ المعلومات والبيانات لفترة طويلة ويستطيع الموظف الرجوع لها من أجل إعادة النظر فيها.

خلاصة تحليل نتائج المحور الرابع: من خلال أسئلة هذا المحور يمكن القول أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الايجابية بالموافقة على أنه نظام المعلومات المستخدم في البنك يؤثر على أداء الموظفين وذلك إنطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة التي طرحت على العينة في المحور الرابع، وهذا بعد تحليل ومناقشة هذه الإجابات وبالتالي يمكن تأكيد هذا الاتجاه من خلال الاستنتاجات التي نوضحها في النقاط التالية:

- نظم المعلومات المستخدم في البنوك محل الدراسة يوفر للموظف المعلومات بشكل تفصيلي التي يحتاجها في اتخاذ القرار حول موضوع معين.
- يساهم نظام المعلومات في الخطط التي يضعها البنك والأهداف التي يريد البنك بلوغها من خلال توفير المخرجات بشكل صحيح ودقيق.
- من بين الأهداف التي يريد البنك تحقيقها هو رفع وتحسين أداء الموظفين لهذا يوفر لهم نظام معلومات يساعدهم على انجاز أعمالهم في وقت قصير وبأقل التكاليف ومنه اتخاذ القرار بشكل جيد وسريع وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بناء على ما ذكرناه في المبحث الثالث بالنسبة إلى اختبار (كلمنجراف-سمرنوف) من الدراسة الميدانية فإننا وجدنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي كون كل القيم المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهو ما يجعلنا نتجه في اختبار فرضيات الدراسة إلى القيمة T، ومن أجل

تبيان مدى إمكانية توفر المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع، ومن أجل تبيان كذلك الرضا الوظيفي للموظفين عن تقييم أداءهم ومن أجل مدى تأثير نظم المعلومات على أداء الموظفين أثناء استخدام نظم المعلومات.

المطلب الأول: اختبار فرضية المحور الثاني

يحتوي هذا المحور على ثلاث مجالات كل مجال توجد به عدة أسئلة خاصة بالإجابة على السؤال الرئيسي لكل مجال، حيث الفرضية هي:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة، وتفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث مجالات هي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات البشرية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات البرمجية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين التنظيمية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.

أولاً: إختبار فرضية المجال الأول من المحور الثاني

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات البشرية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات البشرية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار فرضية المجال الأول من المحور الثاني

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	القيمة sig	نتيجة اختبار الفرضية	
				H ₀	H ₁
نتائج المجال الأول من المحور الثاني	68,388	1,665	0,000	رفض	قبول

المصدر: من أعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن الاختبار t للمجال الأول من المحور الثاني بلغ 68,388 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر بـ 1,665 وهذا ما يدل على أن المجال الأول من المحور الثاني دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المجال الأول بلغت 0,000، وهي اقل من 0,05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الأول من المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، المستلزمات البشرية تدعم تطبيق نظم المعلومات على ارض الواقع.

ثانيا: إختبار فرضية المجال الثاني من المحور الثاني

الفرضية الصفرية H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات البرمجية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات البرمجية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار فرضية المجال الثاني من المحور الثاني

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	القيمة sig	نتيجة اختبار الفرضية	
				H ₀	H ₁
نتائج المجال الثاني من المحور الثاني	58,685	1,665	0,000	رفض	قبول

المصدر: من أعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن الاختبار t للمجال الثاني من المحور الثاني بلغ 58,685 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1,665 وهذا ما يدل على أن المجال الثاني من المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المجال الثاني بلغت 0,000، وهي أقل من 0,05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الثاني من المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، المستلزمات البرمجية تدعم تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع.

ثالثاً: إختبار فرضية المجال الثالث من المحور الثاني

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات التنظيمية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المستلزمات التنظيمية وبين واقع تطبيق نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم (31): يوضح نتائج اختبار فرضية المجال الثالث من المحور الثاني

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	القيمة sig	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المجال الثالث من المحور الثاني	65,358	1,665	0,000	قبول	رفض

المصدر: من أعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن الاختبار t للمجال الثالث من المحور الثاني بلغ 65,358 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1,665 وهذا ما يدل على أن المجال الثالث من المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المجال الثالث بلغت 0,000، وهي أقل من 0,05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الثالث من المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، المستلزمات التنظيمية تدعم تطبيق نظم المعلومات على أرض الواقع.

المطلب الثاني: اختبار فرضية المحور الثالث

يحتوي هذا المحور على أربعة عشر سؤال خاص بالإجابة على السؤال الرئيسي لهذا المحور، تم تقدير المعطيات واستخراج النتائج انطلاقا من الاخذ بعين الاعتبار t المحسوبة t الجدولية والقيمة الاحتمالية sig، والفرضية هي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الرضا الوظيفي للموظفين وبين تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الرضا الوظيفي للموظفين وبين تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات.

وبالتالي كانت النتائج متمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار فرضية المحور الثالث

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	القيمة sig	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_0	H_1
نتائج المحور الثالث	56,41	1,665	0,000	رفض	قبول

المصدر: من أعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن الاختبار t للمحور الثالث بلغ 56,41 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1,665 وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور الثالث بلغت 0,000، وهي اقل من 0,05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث من، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 . هناك رضا وظيفي من قبل الموظفين عن عملية تقييم الأداء عند استخدام نظم المعلومات.

المطلب الثالث: اختبار فرضية المحور الرابع

يحتوي هذا المحور على 12 سؤال خاص بالإجابة على السؤال الرئيسي لهذا المحور، ثم تقدير المعطيات واستخراج النتائج انطلاقا من الاخذ بعين الاعتبار t المحسوبة و t الجدولية والقيمة الاحتمالية sig، والفرضية هي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين نظام المعلومات المستعمل وبين أداء الموظفين.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين نظام المعلومات المستعمل وبين أداء الموظفين.

وبالتالي كانت النتائج متمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): يوضح نتائج اختبار فرضية المحور الرابع

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	القيمة sig	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_0	H_1
نتائج المحور الرابع	78,311	1,665	0,000	رفض	قبول

المصدر: من أعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن الاختبار t للمحور الثالث بلغ 78,311 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب 1,665 وهذا ما يدل على أن المحور الرابع دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور الرابع بلغت 0,000، وهي اقل من 0,05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الرابع من، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، هناك تأثير من قبل نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين.

خلاصة الفصل:

بعد إعطاء نظرة شاملة حول البنوك التجارية في الجزائر من خلال التعرض لنشأتها وبعض من مهامها وهيكلها التنظيمي، تم التطرق إلى منهجية وإجراءات الدراسة التي اتبعتها الباحثة، حيث تم تناولنا منهج الدراسة المستعمل وطرق جمع البيانات وبعدها تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة استبيان حيث وزع على مجموعة من البنوك التجارية بلغت 06 بنوك، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على موظفي البنوك 76 استبيان وهو ما تمت عليه الدراسة، بعدها تطرقنا إلى قياس ثبات وصدق هذه الاستمارة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات واستخدمنا ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والاتساق البنائي، وذلك من أجل التأكد من سلامة وضوح فقرات الاستبيان، كما تم تناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

كما تم تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة من خلال عرض النتائج لكل محور من محاور الدراسة على حدى، مستخدمين في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وفي الأخير تم إختبار الفرضيات بناءا على نتائج التحاليل والاختبارات الإحصائية لفقرات الاستبيان.

الخاتمة

في ظل التطورات التي يشهدها النظام المصرفي في الجزائر، تسعى البنوك إلى اكتساب أحدث أنظمة معلومات من أجل معالجة المعلومات بطريقة جيدة، لذا يجب أن يتوفر لها تجهيزات وبرامج متطورة ويجب أن يتوفر كذلك يد عاملة مدربة على هذه الأنظمة بشكل جيد. ويجب أن تلقى قبول من طرف المستخدمين ورضاهم عنها. لكي يتم الاستفادة منها.

فمن خلال هذه الدراسة التي عالجت فيها موضوع اثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج خاصة بالجزء النظري:

1. أن النظام يحتاج إلى عملية المراقبة من أجل ضمان صحة المدخلات وعملية المعالجة وضمان سلامة المخرجات بهدف الحصول على معلومات صحيحة خالية من الأخطاء وتكون دقيقة من أجل ان تكون عملية اتخاذ القرار بصورة حسنة.
2. النظم لها دورة حياة أي أنها معرضة للفناء. ويتم الفناء بشكل تدريجي لذلك فان النظم تحتاج إلى محفزات للبقاء.
3. المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات، فهي المادة الأولية التي يصنع منها القرار وعليه فان نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة عندما تتوافر المعلومات بشكل دقيق وملائم.
4. عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية حساسة لأنها تتعلق بالأفراد سواء كان مديراً أو موظف، مقيم أو من سيتم تقييمه، معداً للتقرير أو معداً عنه. لأنها عملية تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر.
5. عملية تقييم الأداء الوظيفي تتم بالعديد من الطرق منها التقليدية ومنها الطرق الحديثة، وعلى المقيم او من يقوم بهذه العملية أن يكون ملماً بها، لكي يستطيع أن يقيم أداء الموظفين بالشكل الصحيح.

ثانيا: نتائج خاصة بالجزء التطبيقي:

- 1- فيما يتعلق بأهمية وجود نظم المعلومات في البنوك محل الدراسة توصلت الدراسة إلى ما يلي:
 - البنوك التجارية تعتمد على وجود نظام معلومات لديها، من أجل العمل به و من أجل قيام البنك على بلوغ أهدافه التي سطرها ومن أجل اتخاذ القرار بصورة سليمة وصحيحة، ولمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة ومجابهة البنوك المنافسة.
 - البنوك تهتم بالأنظمة والبرامج المستخدمة لديها لذا تقوم بفتح قسم خاص بها من أجل حماية النظام والتمكن منه ومساعدة الموظفين على العمل به ويساعدهم على تبسيط العمل بالنظام ويوفر له الحماية ويجدد فيه كل ما احتاج البنك إلى ذلك.
 - نظام المعلومات يساعد على التقليل في الوقت والجهد المبذول وتكون التكلفة قليلة كذلك والنتائج المتحصل عليها مضمونة ويؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة جيدة.
 - لتطبيق النظام داخل البنوك بصورة سليمة وصحيحة، يجب توفير يد عاملة متمكنة منه وذلك عن طريق الدورات التدريبية التي توفرها البنوك حول الأنظمة التي تعتمدها. فهي تساعد الموظف وتمكنه من فهم النظام والقدرة على العمل به.
 - تعدد الدورات التدريبية مهم بالنسبة للموظفين من اجل التمكن أكثر من النظام، فالبنوك توفر الدورات التدريبية باستمرار بالنسبة للموظفين الذين لا يتمكنون من النظام من أول دورة.
- 2- فيما يتعلق بتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على أرض الواقع، توصلت الدراسة إلى ما يلي:
 - الأنظمة المستعملة في البنوك محل الدراسة سهلة الفهم والتطبيق، والموظفين يعبرون عن رضاهم عنها، حيث تساعدهم على انجاز أعمالهم بصورة جيدة.
 - الموظفين في البنوك يوافقون على أن تكون هناك دورات تدريبية حول الأنظمة المستخدمة لأنها تسهل عليهم التمكن من النظام وتساعده على إتمام العمل وبجهد أقل، ويتخذ القرار بصورة دقيقة ومنه يكون أداءه فعال وكفؤ.
 - نظم المعلومات المستخدمة بالبنوك هي أنظمة قادر على مواجهة كل الأزمات الطارئة التي تحدث في البنك، أي أن البنك يستعمل الأنظمة التي تساعده وتمكنه من حل المشاكل التي يمكن أن يقع فيها

الموظف، والنظام قادر كذلك على توفير الحماية الكاملة للمعلومات والبيانات في حالة ضياعها، حيث يمكن للموظف استرجاعها والعمل بها من جديد.

- البنوك تستعمل أنظمة معلومات قادرة و متمكنة لاتخاذ القرار في وقت قصير وجهد وتكلفة أقل، من أجل بلوغ الهدف بصورة حسنة، ومن أجل تحسين الخدمة للموظف، ومن أجل رفع أداء الموظف وجعله أداء فعال وكفؤ.

- نظم المعلومات المستخدمة هي أنظمة قادرة على التحكم في حجم كبير من المعلومات وإدارتها، وهذه المعلومات يجب ان تكون صحيحة وخالية من الأخطاء لان عملية اتخاذ القرارات في البنوك مبنية عليها. فنظام المعلومات يقوم بحمايتها من التلف والضياع والسرقة.

- الأنظمة المستخدمة في البنوك تكون متكاملة و مترابطة مع بعضها البعض، فالبنك يقوم بوضع نظام قادر على العمل داخل البنك مع جميع المصالح.

3- فيما يتعلق بتوفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- عملية تقييم الأداء عملية مهمة جدا في البنك، ويتم انجازها من أجل معرفة المستوى المهني للموظف هل هو في تحسن وكذلك من أجل مكافآت البعض منهم من أجل تحسين أداءه مستقبلا.

- تقييم الأداء الوظيفي عملية حساسة داخل البنوك لذا يجب ان يقوم بها شخص ملم بكل طرق تقييم الأداء لكي تكون العملية صحيحة ولكي يحصل الموظف على حقه في عملية التقييم وكذلك من أجل تقادي الأخطاء أثناء التقييم.

- عملية تقييم الأداء تكشف عن الموظفين الذين هم بحاجة إلى دورات تدريبية من أجل تطوير أداءهم فيقوم البنك بتدريب الموظفين الذين أثبت التقرير بأن لهم نقائص في العمل.

- لتشجيع الموظفين على الاستمرار والتقدم أفضل في العمل يقوم البنك بعملية تقييم الأداء من اجل رفع مناصبهم او تقديم مكافآت وحوافز للموظفين لتحفيزهم أكثر على بذل الجهد ولتحسين نفسيتهم أثناء تادية العمل.

4- فيما يتعلق بتأثير نظام المعلومات المستعمل على أداء الموظفين توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- نظام المعلومات هو نظام قادر على توصيل المعلومات التي يحتاجها الموظف في عملية اتخاذ القرار بشكل كامل وصحيح ودقيق وسريع وبشكل تفصيلي.

- نظام المعلومات يساهم بشكل كبير في الخطط والأهداف التي يرسمها البنك من أجل بلوغ هدفه فهو يوفر له مخرجات سليمة ودقيقة.
 - من بين الأهداف التي يريد البنك تحقيقها هو رفع وتحسين أداء الموظفين لهذا يوفر لهم نظام معلومات يساعدهم على انجاز أعمالهم في وقت قصير وبأقل التكاليف ومنه اتخاذ القرار بشكل جيد وسريع وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي.
- ثالثا: أفاق الدراسة:

موضوع اثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية، موضوع متشعب وواسع، لذا نرى بأنه يمكن مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع تحتاج إلى تعمق أكثر نقترحها في شكل عناوين مثل:

- 1- مساهمة نظم المعلومات على تحقيق القدرة التنافسية للبنوك التجارية.
- 2- نظم المعلومات في البنوك دراسة مقارنة بين الجزائر وبلدان الخارج.
- 3- أثر استخدام نظام المعلومات على زيادة الربحية في البنوك التجارية
- 4- تقييم كفاءة وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية
- 5- أثر نظم المعلومات على الأداء المالي للبنوك التجارية.
- 6- دور نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية الجزائرية.
- 7- أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء التنظيمي الوظيفي.
- 8- دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية.

قائمة المراجع

- باللغة العربية:

اولاً: الكتب:

- 1- أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الادارية، مركز الاسكندرية للكتاب، الازاريطة، مصر، 2009.
- 2- أحمد حسين علي حسين: دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 3- إنعام علي توفيق الشهريلي: أساليب قياس قيمة المعلومات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4- أحمد صالح الشمري: نظم المعلومات الجغرافية من البداية، ط1، بغداد، العراق، 2007.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 6- بشار يزيد الوليد: نظم المعلومات الادارية، ط1، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 .
- 7- ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 8- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (اطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 9- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان، الاردن، 2007.
- 10- ربحي مصطفى عليان: إقتصاد المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 .
- 11- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقات التقييم المتوازن)، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2009 .
- 12- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000 .
- 13- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007 .
- 14- محمود محمود السجاعي: تحليل وتصميم النظم المحاسبية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2010 .
- 15- متعب بن عايش البقمي: نظم المعلومات الادارية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010 .
- 16- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الادارة، الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 2003 .
- 17- محمد فتحي عبد الهادي: المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000 .

- 18- محمد الصيرفي: نظم المعلومات الادارية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2005 .
- 19- محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الادارية، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007 .
- 20- محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008 .
- 21- محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008 .
- 22- محمد السيد الدسوقي: كيف تتخذ قرارا صائبا، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2006 .
- 23- محمد الصيرفي: القرار الاداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الازرطة، مصر، 2007 .
- 24- منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الاساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 .
- 25- محمد الصيرفي: ادارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 26- محمد عبد الفتاح العشماوي: نظم المعلومات المحاسبية (الاطار العلمي والواقع العملي)، ط1، مطابع جامعة المنوفة، 2000 .
- 27- محمد قاسم القريوتي: الوجيز في ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 .
- 28- مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007 .
- 29- محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الادارية، دار الفكر للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007 .
- 30- نواف محمد عباس الرماحي: تصميم نظم المعلومات المحاسبية وتحليلها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 .
- 31- نجم عبد الله الحميدي وآخرون: نظم المعلومات الادارية (مدخل معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009 .
- 32- نعيم ابراهيم الظاهر: ادارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ومؤسسة جدار الكتاب العالمي، الاردن، 2009 .
- 33- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007 .
- 34- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر السنة.

- 35- نزار عوني الليدي: تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار عجلة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: ادارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 37- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: نظم دعم القرارات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
- 38- عثمان الكيلاني وآخرون: المدخل الى نظم المعلومات الادارية، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 39- عبد المحسن النعساني، عمر وصفي عقيلي: نظريات الادارة (مدخل لنظرية النظم)، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 2004.
- 40- عبد اللاه ابراهيم الفقي: نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
- 41- عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2005.
- 42- عبد الستار العلي وآخرون: مدخل الى ادارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2006.
- 43- عبد الرزاق محمد القاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 44- عبد الرزاق محمد القاسم: نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001.
- 45- عماد عبد الوهاب الصباغ: نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
- 46- عماد عبد الوهاب الصباغ: علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- 47- عادل حسين: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 48- عبد الرحمن العيساوي: الكفاءة الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
- 49- عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الاداء)، ط1، دار مكتبة حامد، عمان، الاردن، 1999.
- 50- عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.

- 51- عبد الباربي ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: ادارة الموارد البشرية في القرن 21 (منحنى نظمي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008.
- 52- فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الادارية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 53- فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الادارية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008 .
- 54- فيصل حسونة: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 55- سليم ابراهيم الحسنية: نظم المعلومات الادارية (نما)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- 56- سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 57- وصفي الكساسية: تحسين فاعلية الاداء المؤسسي (من خلال تكنولوجيا المعلومات)، ط1، اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ثانيا: الاطروحات:

- 1- رياض محمود حسن الزغبى: آليات عمل اتخاذ القرارات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة (الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة)، مذكرة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص ادارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2009.
- 2- غزالي عمر: دراسة وتحليل اثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات (حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2006-2007.

ثالثا: الملتقيات:

- 1- جعيجع نبيلة، علي صوشة مارية: دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 2- حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء: مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

- 3- مخفي أمين وآخرون: علاقة الرضا الوظيفي والاداء في ظل التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 4- نعيمة بوكنتوم: أهمية القيادة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 5- عبد الناصر موسى، وسيلة واعر: الرقابة الالكترونية واثرها على زيادة فعالية اداء المنظمة (دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة)، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 6- علاوي عبد الفتاح: تحسين الاداء الاقتصادي في المؤسسة من خلال اداء مواردها البشرية، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 7- شريف غياط، زدوري أسماء: دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير وتحسين أداء المنظمة، ورقة بحثية مقدمة لملتقى الدولي أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

رابعاً: المجالات العلمية:

- 1- أبو بكر مصطفى بعبيرة: دور المناخ الاداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد الاول، الرياض، السعودية، 1988.
- 2- محمد ابراهيم مدهون، أمل ابراهيم ابو رحمة: مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية في قطاع عزة، عن مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد 16، العدد 02، سنة 2008.
- 3- عبد الملوك مزهودة: الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، عن مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
- 4- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون: أهمية دور تقويم الاداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 02، 2009.

5- الوافي الطيب: نظام المعلومات واثره على عملية اتخاذ القرارات (دراسة حالة مجمع الاسمنت بالشرق الجزائري)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، العدد10، 2010.

خامسا: المؤتمرات:

1- أكرم ابراهيم حمادة: تقويم اداء الادارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية (دراسة حالة عدد من وزارات الحكومة في قطاع غزة)، مقدمة للمؤتمر العلمي الاول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، غزة، فلسطين، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية 08-09 ماي 2005.

2- علي بن صالح: آراء اتجاهات الرؤساء نحو نظام تقويم الاداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، ندوة تقييم الاداء الوظيفي للعاملين بالاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995.

3- فيصل الدحلة: تكنولوجيا الاداء البشري (مدخل لزيادة كفاءة اداء المنظمات)، المؤتمر العلمي الاول حول الاقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، الاردن، 2003.

سادسا: المواقع الالكترونية:

- <http://www.badr-bank.dz>

- <http://www.bea.dz>

- باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب:

1. Antoine Zimmermann : « **conception de systèmes d'information** », pole information, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2013.
2. Alter Steven: **Information Systems**, 4th ed, New Jersey, Prentice-hall, 2002.
3. Ansoff H & Other: **Strategic Management**, 2th ed, Prentice hall international, London, 1990.
4. Akinyokun.O and Uzoke.F.M: **Aprototype of information Technology Based Human Resources System**, Technology Akure, Negeria, 1997.
5. Alexander David: **information systems**, prentice, hall, USA, 2000.
6. Bertalanffy.V.L: **General Systems Theory**, Fondation, Development, application, edition, Braziller, N.york.

7. Curits Graham : **Business information system** (analysis Design and Practive), 2thed, Addison–Wesley Publishing, 1995.
8. Cascio Wayne and Awad Elias: **Human Resources Information Management** (An information System Approach), 1 at edition, USA, Printicel Hall, 1981.
9. Catano V.M and Darr. W and Campell.C.A : **Performance appraisal of behavior based Competencies** (a reliable and valid Procedure), Personnel Psychology, 2007.
10. Dudeja.R.D: : **Management information system in the New Millenniun**, Commonwealth Publisher, New Delhi, 2000.
11. Davis.G.B: : **Management information Systems Conceptual Foundation (Structure And Development)**, 2nded, MC Grow, Hall Book, New york, 1985.
12. OZ. Effy: **Management Information Systems**, 3th ed, Canada, 2002, P228.
13. frank Harrison: **“The Managerial Decision Making Process”**, London, 1975.
14. johbson R.A and Rosenzweig F.E : **théorie conception et gestion des systèmes**, edition, DONOD, Paris, 1987, P86.
15. Johnson R.A and Roenzweig : **théory Conception et Gestion des systèmes**, edition, DUNOD, Paris, 1989.
16. Galliers. R. D and Liendner. D. E: ” **strategic information Management, Challenges and strategies in Management information systems**”, third edition, Jordan, 2003.
17. Gary P. Katham and Kenneth N. Wescely: **increasing Productivity through Performance Appraisal**, Reading, Masschisetts Addison– Wesley Publishing company, 1981.
18. Greenbery.J and Ethers : **Social Comparison Processes in Organization Behavior and Human Décision** Processes, 2007.
19. Ludwig Von Bertalanffy: **“General System theory (GST)”**, American, 1968.
20. Laudon. K. C and Laudon. J. P: « **Management information systems– organization and Technology**, New Yourk, 1996.
21. Loucas.H.C: : **information system concept for Management**, USA, 1990.
22. Laudon.K.C: **Management information systems**, 4thed, Prentice, hall, USA, 2000.
23. Michael. J and Berry. A: “ **Data Mining Techniques, for Marketing Sales, and Customer Relationship Management**”, Wiley Publishing, Gordon, 2004.
24. Marakas.M and George: **“Decision Support Systems in the 21 ST century”**, Prentice Hall, New Jersy, 2003.
25. Michael Wright & R. David : **Exploiting information Systems**, of effective Management, 2001.

26. Marco,T : **Structured Analysis and System Specification**, Englewood, cliffs, New Jer.Sey: Prentice Hall, 1979
27. Nancy Caiola and Richard Sullivan : **Amélioration de la Performance**, Développer une Stratégie pour les Services de santé de la reproduction, WWW.reproline.jhu.edu. 2000.
28. Raymond, J.C and M.J. Riley: « **MIS : Management Dimensions** », San Francisco, 1993, P04.
- 29.Porter.T.M : **Trust in numbers the Pursuit of objectivity in Science and the Public life**, Princeton University, Press, 1995.
30. Peterson. W, Gijabers.G, and Wilks.M : **An organizational Performance for Agricultural Research organizations**, ISNAR, 2003.
31. Rabea Azzemou : « **d’initiation aux techniques des managements** », par (le Moicne J.L, « les systèmes d’information dans les organisations », paris, PUF. 1973).
32. Rouzeau. M: “**Economie d’entreprise (organisation, gestion, stratégie)**”, édition ESKA, paris, 1993.
33. Richard M. Hodgetts and Steven Altman : **Organisationnel Behavior**, Philadelphia, WB, Saunders Company, 1979.
34. Robert, J. T: “**Effective Management information Systems**”, Merrill Publishing, Columbus, 1987.
- 35.Thompson, John.L : **Stratégique Management (awareness and change)**, 2nd ed, Chapman and Hall Pub, 1994.
36. Vonder. M and White. G : « **opération Management** », USA, West Publishing, 1998,
37. Walker Admond : **Financial Leadership and Investment**, san Francisco, USA, 2006.
38. William F. Gluck : **A Diagnostic Approach**, Plano, Tascas, Business Publications, INC, 1982.

ثانيا: المجالات:

1. C Jerry, K William : **Measuring The Performance of information systems**, Journal of Management information system, Vol22, No 01, 2005.
2. Dalci I & Tanis V: **Benefits of Computerized Accounting Information Systems on The JIT Production Systems**, Review of Social, Economic and Business Studies, Vol 2.
3. Venkatraman.N, Ramaniyan.V : **Measurement of business Performance in strategy research (Acomparison approaches)**, AMR, Vol 11, N4, 1986.
4. Hofer.C,W : **Turnaround Strategies**, JBS, vol 10, N 1.
5. Gensberg.A, Venkatraman.N: **Contingency perspectives of organizational strategy** (Acritical review of the empirical research), AMR, vol 10, 1985.

ثالثا: الأطروحات:

1. Nadège Gunia: **la Fonction Ressources Humaines face aux Transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, thèse de Doctorat en sciences de gestion, universite Toulouse, Paris, France, 2002.

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص بنوك، مالية ومحاسبة



استبيان

تحية طيبة وبعد.....

في إطار إعداد رسالة الدكتوراه تخصص بنوك، مالية ومحاسبة بعنوان " اثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية " دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية.

أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبيان والإجابة عليها بموضوعية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، كما لها اثر مهم للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها مستقبلا. كما أود أن أحيطكم علما بان إجاباتكم سوف تستخدم بأمانة ولأغراض البحث العلمي فقط.

ونحن شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

ملاحظة: يرجى التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة بوضع علامة X في المكان المناسب

اسم البنك الذي تعمل فيه

المحور الأول: نظم المعلومات في البنك

1- البنك يستخدم نظام المعلومات منذ:

- اقل من سنة اقل من 5 سنوات
- اقل من 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

2- البنك يقوم بتحديث النظام كل:

- اقل من سنة اقل من 2 سنة
- اكثر من 2 سنة لا يوجد تحديث

3- هل يوجد قسم خاص بنظم المعلومات بالبنك: نعم لا

4- اذا كانت الاجابة بنعم هل يوجد متخصصين في قسم نظم المعلومات: نعم لا

5- ما هو نظام المعلومات المستعمل في البنك:

- يدوي يدوي الكتروني
- الكتروني

6- هل سبق لك بالقيام بالدورات التدريبية حول النظام المستعمل لديك: نعم لا

7- اذا كانت اجابتك بنعم فكم عدد تلك الدورات : دورة واحدة اكثر من دورة

8- هل تاتي الدورة التدريبية ناتج عن: الدورة الاولى اكثر من دورة

المحور الثاني: تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية والبرمجية والتنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع.

البيان	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع.					
09- نظم المعلومات المستخدم بالبنك سهل الفهم والتطبيق					
10- يوجد رضا عن نظم المعلومات المستخدمة في البنك					
11- يوجد رضا عن الدورات التدريبية على الانظمة المستخدمة					
12- التدريب على الانظمة يحسن من اداءك					
تتوافر بالبنك المستلزمات البرمجية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع					
13- البرامج المستخدمة تخضع للتحديث والتطوير المستمر					
14- الانظمة المستعملة بالبنك تتناسب مع طبيعة عملك					

					15- النظام المستعمل قادر على مواجهة الازمات الطارئة
					16- النظام المستعمل يوفر لك الحماية الكاملة للبيانات
					17- استخدام النظام يحسن الخدمات المقدمة للموظفين
					18- البرمجيات والانظمة المستعملة يعملان على توفير الجهد والوقت لديك
تتوافر بالبنك المستلزمات التنظيمية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع					
					19- يوفرالبنك برامج تدريبية على الانظمة المستعملة
					20- يوفر البنك حماية للانظمة المستخدمة فيه
					21- المعلومة التي تتعلق باتخاذ القرار يمكن اختراقها بسهولة
					22- النظام قادر على تحقيق التكامل مع الانظمة الاخرى في المؤسسة
					23- النظام قادر على التأقلم مع اية تغييرات تواجه المؤسسة
					24- النظام قادر على المحافظة على البيانات من التلف والضياع والسرقة
					25- النظام قادر على التحكم في حجم كبير من البيانات وادارتها

المحور الثالث: ما مدى توفر الرضا الوظيفي عن تقييم اداءهم عند استخدام نظم المعلومات

البيان	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
26- يتم تقييم ادائك من طرف البنك					
27- يتم تقييم ادائك الوظيفي من قبل شخص ملم بكل طرق تقييم الاداء المتعارف عليها					
28- المعايير المستخدمة بالبنك قادرة على قياس ادائك بشكل فعال					
29- يستخدم المقيم نماذج مختلفة لتقييم الاداء للوظائف المختلفة					
30- الطرق التي يستخدمها المقيم في التقييم واضحة لك					
31- الطرق التي يستخدمها البنك لتقييم الاداء كافية وشاملة					
32- عملية تقييم الاداء الوظيفي تتم بشكل منتظم في البنك					
33- يتم السماح لك بالاطلاع على نتائج التقييم					
34- عملية التقييم تتم في البنك على الاداء الفعلي للموظف					
35- تستطيع الاعتراض على عملية التقييم بالبنك اذا لم يعطيك المقيم حقا					
36- تقييم الاداء الوظيفي يساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية من اجل تطوير اداء الموظف					
37- يقدم لك البنك تدريبا على النقائص الواضحة في التقرير					
38- تتلقى مكافاة على مجهوداتك داخل البنك					
39- المكافات والحوافز المقدمة تدفعك الى بذل جهد اكبر					

المحورالرابع: تأثير نظام المعلومات المستعمل في البنك على أداء الموظفين

البيان	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة

					40- نظم المعلومات المستعملة توفر لك معلومات تفصيلية
					41- النظام المستعمل يساهم في عملية التخطيط في البنك
					42- يتم وضع الاهداف والخطط في البنك بناء على نظم المعلومات ومخرجاته
					43- نظام المعلومات المستعمل يوفر لك معلومات لها قدرة عالية على مساعدتك في تحسين الاداء
					44- توفر لك الانظمة في البنك تقارير رقابية عن اداء المستويات الادارية
					45- توفر لك الانظمة في البنك معلومات تساعدك على اجراء المقارنات وتقييم الاداء بصورة افضل
					46- نظم المعلومات يوفر معايير ومؤشرات رقابية تمكن البنك من قياس اداء موظفيه
					47- يزودك النظام بالمعلومات الكافية لتطوير ادائك
					48- لكي يكون ادائك فعال تستخدم المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات بدلا من التقديرات الشخصية
					49- من اجل تحسين ادائك حول موضوع معين يوفر لك النظام التغذية الراجعة من اجل اعادة النظر فيه
					50- البنك يستخدم انظمة متطورة ليكون اداء الموظف فعال وكفؤ
					51- الخبرة المهنية في استخدام نظم المعلومات لها تاثير قوي على اداء الموظف في البنك.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:23:07
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
N Valide	76	76	76	76	76	76	76	76
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9079	2,4211	1,2105	1,1053	2,7895	1,2237	1,4079	1,4474
Ecart type	,46698	,94182	,41039	,30893	,41039	,41948	,49471	,50053

Table de fréquences

x1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	min 1 ans	1	1,3	1,3	1,3
	min 5ans	2	2,6	2,6	3,9
	max 10 ans	73	96,1	96,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	min 1 ans	8	10,5	10,5	10,5
	min 2 ans	44	57,9	57,9	68,4
	max 2 ans	8	10,5	10,5	78,9
	Pas de rénovation	16	21,1	21,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	60	78,9	78,9	78,9
	no	16	21,1	21,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	68	89,5	89,5	89,5
	no	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	manuel électronique	16	21,1	21,1	21,1
	électronique	60	78,9	78,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	59	77,6	77,6	77,6
no	17	22,4	22,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

الملحق رقم 03

حساب ألفا كرونباخ للمحور الثاني والثالث والرابع والاستبيان ككل

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

		Remarques
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:24:25
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	76	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	76	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

,851	17
------	----

RELIABILITY

/VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

		Remarques
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:25:25
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	76	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	76	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	14

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:26:13
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	76	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	76	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	12

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21
x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 x40 x41 x42 x43
x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:27:18
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 x40 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	76	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	76	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	51

الملحق رقم 04

حساب الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (المجال الأول: تتوافر بالبنك المستلزمات البشرية التي تدعم تطبيق هذه النظم على ارض الواقع) حيث: 1t هو مجموع المجال الاول

```
COMPUTE t1=MEAN(x9 to x12).  
EXECUTE.  
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=x9 x10 x11 x12 t1  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue

07-SEP-2016 23:31:43

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x9 x10 x11 x12 t1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Corrélations

		x9	x10	x11	x12	t1
x9	Corrélation de Pearson	1	,307**	,206	,144	,526**
	Sig. (bilatérale)		,007	,074	,214	,000
	N	76	76	76	76	76
x10	Corrélation de Pearson	,307**	1	,587**	,033	,757**
	Sig. (bilatérale)	,007		,000	,777	,000
	N	76	76	76	76	76
x11	Corrélation de Pearson	,206	,587**	1	,361**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,074	,000		,001	,000
	N	76	76	76	76	76
x12	Corrélation de Pearson	,144	,033	,361**	1	,544**
	Sig. (bilatérale)	,214	,777	,001		,000
	N	76	76	76	76	76
t1	Corrélation de Pearson	,526**	,757**	,850**	,544**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

حساب صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني، حيث t_2 مجموع المجال الثاني

```

COMPUTE t2=MEAN(x13 to x18).
EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18 t2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Remarques
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:32:44
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	76
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18 t2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		x13	x14	x15	x16	x17	x18	t2
x13	Corrélation de Pearson	1	,391**	,273*	,341**	,247*	,198	,585**
	Sig. (bilatérale)		,000	,017	,003	,032	,087	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x14	Corrélation de Pearson	,391**	1	,480**	,489**	,431**	,376**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x15	Corrélation de Pearson	,273*	,480**	1	,415**	,405**	,527**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,017	,000		,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x16	Corrélation de Pearson	,341**	,489**	,415**	1	,714**	,616**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000	,000	,000

N		76	76	76	76	76	76	76
x17	Corrélation de Pearson	,247*	,431**	,405**	,714**	1	,648**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,032	,000	,000	,000		,000	,000
N		76	76	76	76	76	76	76
x18	Corrélation de Pearson	,198	,376**	,527**	,616**	,648**	1	,770**
	Sig. (bilatérale)	,087	,001	,000	,000	,000		,000
N		76	76	76	76	76	76	76
t2	Corrélation de Pearson	,585**	,702**	,722**	,810**	,776**	,770**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

حساب الاتساق الداخلي للمجال الثالث، حيث t_3 مجموع المجال الثالث

COMPUTE t3=MEAN(x19 to x25).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 t3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:33:37
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 t3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03

Corrélations

		x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	t3
x19	Corrélation de Pearson	1	,501**	,089	,524**	,483**	,448**	,391**	,747**
	Sig. (bilatérale)		,000	,446	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x20	Corrélation de Pearson	,501**	1	-,057	,421**	,351**	,420**	,347**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000		,625	,000	,002	,000	,002	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x21	Corrélation de Pearson	,089	-,057	1	-,015	-,025	,007	,095	,313**
	Sig. (bilatérale)	,446	,625		,895	,830	,951	,415	,006
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x22	Corrélation de Pearson	,524**	,421**	-,015	1	,731**	,635**	,239*	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,895		,000	,000	,038	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x23	Corrélation de Pearson	,483**	,351**	-,025	,731**	1	,704**	,475**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,830	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x24	Corrélation de Pearson	,448**	,420**	,007	,635**	,704**	1	,439**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,951	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x25	Corrélation de Pearson	,391**	,347**	,095	,239*	,475**	,439**	1	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,415	,038	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
t3	Corrélation de Pearson	,747**	,620**	,313**	,754**	,786**	,770**	,618**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

حساب الاتساق الداخلي للمحور الثالث:

CORRELATIONS

/VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 y2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:34:29
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	76
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 y2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		x26	x27	x28	x29	x30	x31	x32	y2
x26	Corrélation de Pearson	1	,380**	,051	-,120	-,114	-,065	,207	,417**
	Sig. (bilatérale)		,001	,664	,300	,327	,574	,072	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x27	Corrélation de Pearson	,380**	1	,453**	,229*	,130	,116	,228*	,476**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,047	,265	,319	,047	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x28	Corrélation de Pearson	,051	,453**	1	,578**	,544**	,471**	,451**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,664	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x29	Corrélation de Pearson	-,120	,229*	,578**	1	,707**	,575**	,514**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,300	,047	,000		,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x30	Corrélation de Pearson	-,114	,130	,544**	,707**	1	,785**	,396**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,327	,265	,000	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x31	Corrélation de Pearson	-,065	,116	,471**	,575**	,785**	1	,410**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,574	,319	,000	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x32	Corrélation de Pearson	,207	,228*	,451**	,514**	,396**	,410**	1	,581**

	Sig. (bilatérale)	,072	,047	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
y2	Corrélation de Pearson	,417**	,476**	,651**	,534**	,561**	,531**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 y2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:34:56
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lacer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 y2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		x33	x34	x35	x36	x37	x38	x39	y2
x33	Corrélation de Pearson	1	,619**	,602**	,374**	,532**	,406**	,290*	,663**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000	,011	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x34	Corrélation de Pearson	,619**	1	,426**	,564**	,521**	,481**	,400**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x35	Corrélation de Pearson	,602**	,426**	1	,374**	,700**	,517**	,560**	,690**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x36	Corrélation de Pearson	,374**	,564**	,374**	1	,641**	,447**	,514**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x37	Corrélation de Pearson	,532**	,521**	,700**	,641**	1	,639**	,471**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x38	Corrélation de Pearson	,406**	,481**	,517**	,447**	,639**	1	,411**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
x39	Corrélation de Pearson	,290*	,400**	,560**	,514**	,471**	,411**	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76
y2	Corrélation de Pearson	,663**	,691**	,690**	,645**	,712**	,639**	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

حساب الاتساق الداخلي للمحور الرابع:

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 y3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques	
Sortie obtenue	07-SEP-2016 23:35:25
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif Jeu_de_données1
	Filtre <sans>
	Pondération <sans>
	Fichier scindé <sans>
	N de lignes dans le fichier de travail 76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe	CORRELATIONS	
	/VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 y3	
	/PRINT=TWOTAIL NOSIG	
	/MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		x40	x41	x42	x43	x44	x45	y3
x40	Corrélation de Pearson	1	,384**	,384**	,389**	,287*	,354**	,439**
	Sig. (bilatérale)		,001	,001	,001	,012	,002	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x41	Corrélation de Pearson	,384**	1	,296**	,278*	,174	,137	,345**
	Sig. (bilatérale)	,001		,009	,015	,133	,240	,002
	N	76	76	76	76	76	76	76
x42	Corrélation de Pearson	,384**	,296**	1	,368**	,345**	,461**	,604**
	Sig. (bilatérale)	,001	,009		,001	,002	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x43	Corrélation de Pearson	,389**	,278*	,368**	1	,509**	,469**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,001	,015	,001		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x44	Corrélation de Pearson	,287*	,174	,345**	,509**	1	,501**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,012	,133	,002	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x45	Corrélation de Pearson	,354**	,137	,461**	,469**	,501**	1	,724**
	Sig. (bilatérale)	,002	,240	,000	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
y3	Corrélation de Pearson	,439**	,345**	,604**	,715**	,561**	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x46 x47 x48 x49 x50 x51 y3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	07-SEP-2016 23:35:55	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	76
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=x46 x47 x48 x49 x50 x51 y3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

		x46	x47	x48	x49	x50	x51	y3
x46	Corrélation de Pearson	1	,573**	,347**	,231*	,137	,102	,581**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,045	,238	,382	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x47	Corrélation de Pearson	,573**	1	,670**	,315**	,296**	,397**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,006	,009	,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x48	Corrélation de Pearson	,347**	,670**	1	,482**	,398**	,332**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000	,003	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x49	Corrélation de Pearson	,231*	,315**	,482**	1	,401**	,386**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,045	,006	,000		,000	,001	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x50	Corrélation de Pearson	,137	,296**	,398**	,401**	1	,582**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,238	,009	,000	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
x51	Corrélation de Pearson	,102	,397**	,332**	,386**	,582**	1	,465**
	Sig. (bilatérale)	,382	,000	,003	,001	,000		,000
	N	76	76	76	76	76	76	76
y3	Corrélation de Pearson	,581**	,757**	,776**	,618**	,574**	,465**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	76	76	76	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

حساب الاتساق البنائي للاستبيان ككل:

```
COMPUTE y4=MEAN(x9 to x51).
EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:37:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

		y1	y2	y3	y4
y1	Corrélation de Pearson	1	,457**	,492**	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76
y2	Corrélation de Pearson	,457**	1	,265*	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000		,021	,000

	N	76	76	76	76
y3	Corrélation de Pearson	,492**	,265*	1	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021		,000
	N	76	76	76	76
y4	Corrélation de Pearson	,840**	,781**	,700**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 05

اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف- سميرنوف

NPARTESTS

/K-S(NORMAL)=y1 y2 y3

/MISSING ANALYSIS

/METHOD=MC CIN(95) SAMPLES(10000) .

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:37:59
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lacer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS	
		/K-S(NORMAL)=y1 y2 y3	
		/MISSING ANALYSIS	
		/METHOD=MC CIN(95)	
		SAMPLES(10000).	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,30
	Temps écoulé		00:00:00,41
	Nombre d'observations autorisées ^a		131072
	Heure pour Exact Statistics		0:00:00,29

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		y1	y2	y3	
N		76	76	76	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8235	3,5310	4,0537	
	Ecart type	,42178	,54565	,45127	
Différences les plus extrêmes	Absolue	,097	,096	,099	
	Positif	,065	,079	,079	
	Négatif	-,097	-,096	-,099	
Statistiques de test		,097	,096	,099	
Sig. asymptotique (bilatérale)		,076 ^c	,081 ^c	,064 ^c	
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.	,452 ^d	,464 ^d	,423 ^d	
	Intervalle de confiance à 95				
	%	Borne inférieure	,443	,454	,413
		Borne supérieure	,462	,474	,433

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Basée sur 10000 tables échantillonnées avec valeur de départ 2000000.

الملحق رقم 06

تحليل واختبار الفرضيات:

تحليل واختبار فرضية المحور الثاني (المجال الأول):

```
FREQUENCIES VARIABLES=x9 x10 x11 x12  
  /STATISTICS=STDDEV MEAN  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:43:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x9 x10 x11 x12 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,00

Statistiques

		x9	x10	x11	x12
N	Valide	76	76	76	76
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,1447	3,7895	3,7895	4,2763
Ecart type		,53426	,83771	,88417	,68505

Table de fréquences

x9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	6	7,9	7,9	7,9
	d'accord	53	69,7	69,7	77,6
	d'accord totalement	17	22,4	22,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	9	11,8	11,8	11,8
	Neutre	9	11,8	11,8	23,7

d'accord	47	61,8	61,8	85,5
d'accord totalement	11	14,5	14,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas d'accord	8	10,5	10,5	10,5
neutre	15	19,7	19,7	30,3
d'accord	38	50,0	50,0	80,3
d'accord totalement	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide neutre	10	13,2	13,2	13,2
d'accord	35	46,1	46,1	59,2
d'accord totalement	31	40,8	40,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

اختبار t من جهة واحدة للمجال الأول:

T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=x9 x10 x11 x12 t1
/CRITERIA=CI (.95) .

```

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:44:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x9 x10 x11 x12 t1 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x9	76	4,1447	,53426	,06128
x10	76	3,7895	,83771	,09609
x11	76	3,7895	,88417	,10142
x12	76	4,2763	,68505	,07858
t1	76	4,0000	,50990	,05849

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x9	67,631	75	,000	4,14474	4,0227	4,2668
x10	39,436	75	,000	3,78947	3,5980	3,9809
x11	37,364	75	,000	3,78947	3,5874	3,9915
x12	54,419	75	,000	4,27632	4,1198	4,4329
t1	68,388	75	,000	4,00000	3,8835	4,1165

تحليل واختبار فرضية المجال الثاني:

FREQUENCIES VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue

07-SEP-2016 23:44:42

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

	x13	x14	x15	x16	x17	x18
N Valide	76	76	76	76	76	76
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6184	3,9211	3,6316	3,9211	3,8026	4,0263
Ecart type	,90873	,62744	,87700	,76181	,73066	,79956

Table de fréquences

x13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	8	10,5	10,5	13,2
	Neutre	15	19,7	19,7	32,9
	d'accord	43	56,6	56,6	89,5
	d'accord totalement	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	4	5,3	5,3	5,3
	neutre	6	7,9	7,9	13,2

d'accord	58	76,3	76,3	89,5
d'accord totalement	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	6	7,9	7,9	10,5
	neutre	18	23,7	23,7	34,2
	d'accord	42	55,3	55,3	89,5
	d'accord totalement	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	5	6,6	6,6	7,9
	neutre	4	5,3	5,3	13,2
	d'accord	55	72,4	72,4	85,5
	d'accord totalement	11	14,5	14,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	6	7,9	7,9	9,2
	neutre	5	6,6	6,6	15,8
	d'accord	59	77,6	77,6	93,4
	d'accord totalement	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	4	5,3	5,3	6,6

neutre	5	6,6	6,6	13,2
d'accord	48	63,2	63,2	76,3
d'accord totalement	18	23,7	23,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

اختبار t من جهة واحدة للمجال الثاني:

T-TEST
 /TESTVAL=0
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18 t2
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:45:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x13 x14 x15 x16 x17 x18 t2 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x13	76	3,6184	,90873	,10424
x14	76	3,9211	,62744	,07197

x15	76	3,6316	,87700	,10060
x16	76	3,9211	,76181	,08739
x17	76	3,8026	,73066	,08381
x18	76	4,0263	,79956	,09172
t2	76	3,8202	,56749	,06510

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x13	34,713	75	,000	3,61842	3,4108	3,8261
x14	54,480	75	,000	3,92105	3,7777	4,0644
x15	36,100	75	,000	3,63158	3,4312	3,8320
x16	44,871	75	,000	3,92105	3,7470	4,0951
x17	45,371	75	,000	3,80263	3,6357	3,9696
x18	43,900	75	,000	4,02632	3,8436	4,2090
t2	58,685	75	,000	3,82018	3,6905	3,9499

تحليل واختبار فرضية المجال الثالث:

FREQUENCIES VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:45:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02	
	Temps écoulé	00:00:00,02	

Statistiques

		x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25
N	Valide	76	76	76	76	76	76	76
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9211	4,1316	2,6053	3,6711	3,6842	4,0132	4,0526
Ecart type		,82887	,69937	1,02084	,73735	,76960	,72099	,63023

Table de fréquences

x19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	6	7,9	7,9	7,9
	Neutre	11	14,5	14,5	22,4
	d'accord	42	55,3	55,3	77,6
	d'accord totalement	17	22,4	22,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	2,6	2,6	2,6
	neutre	8	10,5	10,5	13,2
	d'accord	44	57,9	57,9	71,1
	d'accord totalement	22	28,9	28,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	10	13,2	13,2	13,2
	pas d'accord	26	34,2	34,2	47,4
	neutre	28	36,8	36,8	84,2
	d'accord	8	10,5	10,5	94,7

d'accord totalement	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	4	5,3	5,3	6,6
	neutre	19	25,0	25,0	31,6
	d'accord	47	61,8	61,8	93,4
	d'accord totalement	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	5	6,6	6,6	7,9
	neutre	17	22,4	22,4	30,3
	d'accord	47	61,8	61,8	92,1
	d'accord totalement	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	1	1,3	1,3	2,6
	neutre	10	13,2	13,2	15,8
	d'accord	48	63,2	63,2	78,9
	d'accord totalement	16	21,1	21,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	neutre	13	17,1	17,1	17,1
	d'accord	46	60,5	60,5	77,6
	d'accord totalement	17	22,4	22,4	100,0

Total	76	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

اختبار t من جهة واحدة للمجال الثالث:

T-TEST
 /TESTVAL=0
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 t3
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques

Sortie obtenue	07-SEP-2016 23:46:04	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 t3 /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x19	76	3,9211	,82887	,09508
x20	76	4,1316	,69937	,08022
x21	76	2,6053	1,02084	,11710
x22	76	3,6711	,73735	,08458
x23	76	3,6842	,76960	,08828

x24	76	4,0132	,72099	,08270
x25	76	4,0526	,63023	,07229
t3	76	3,7256	,49694	,05700

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x19	41,241	75	,000	3,92105	3,7316	4,1105
x20	51,501	75	,000	4,13158	3,9718	4,2914
x21	22,249	75	,000	2,60526	2,3720	2,8385
x22	43,403	75	,000	3,67105	3,5026	3,8395
x23	41,734	75	,000	3,68421	3,5083	3,8601
x24	48,525	75	,000	4,01316	3,8484	4,1779
x25	56,059	75	,000	4,05263	3,9086	4,1966
t3	65,358	75	,000	3,72556	3,6120	3,8391

تحليل واختبار فرضية المحور الثالث:

```
FREQUENCIES VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:46:57
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lacer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Table de fréquences

x26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	2	2,6	2,6	3,9
	Neutre	9	11,8	11,8	15,8
	d'accord	40	52,6	52,6	68,4
	d'accord totalement	24	31,6	31,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	2	2,6	2,6	2,6
	neutre	10	13,2	13,2	15,8
	d'accord	53	69,7	69,7	85,5
	d'accord totalement	11	14,5	14,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	7	9,2	9,2	11,8
	neutre	11	14,5	14,5	26,3
	d'accord	50	65,8	65,8	92,1
	d'accord totalement	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	18	23,7	23,7	25,0
	neutre	13	17,1	17,1	42,1
	d'accord	40	52,6	52,6	94,7
	d'accord totalement	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	20	26,3	26,3	27,6
	neutre	11	14,5	14,5	42,1
	d'accord	37	48,7	48,7	90,8
	d'accord totalement	7	9,2	9,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	23	30,3	30,3	32,9
	neutre	19	25,0	25,0	57,9
	d'accord	28	36,8	36,8	94,7
	d'accord totalement	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	25	32,9	32,9	35,5
	neutre	21	27,6	27,6	63,2
	d'accord	26	34,2	34,2	97,4
	d'accord totalement	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	14	18,4	18,4	19,7
	neutre	8	10,5	10,5	30,3
	d'accord	48	63,2	63,2	93,4
	d'accord totalement	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	5	6,6	6,6	7,9
	neutre	13	17,1	17,1	25,0
	d'accord	51	67,1	67,1	92,1
	d'accord totalement	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x35

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	12	15,8	15,8	17,1
	neutre	14	18,4	18,4	35,5
	d'accord	42	55,3	55,3	90,8
	d'accord totalement	7	9,2	9,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x36

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	6	7,9	7,9	10,5
	neutre	14	18,4	18,4	28,9
	d'accord	46	60,5	60,5	89,5
	d'accord totalement	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x37

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
pas d'accord	14	18,4	18,4	21,1
neutre	16	21,1	21,1	42,1
d'accord	39	51,3	51,3	93,4
d'accord totalement	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x38

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas d'accord totalement	5	6,6	6,6	6,6
pas d'accord	25	32,9	32,9	39,5
neutre	15	19,7	19,7	59,2
d'accord	29	38,2	38,2	97,4
d'accord totalement	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x39

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas d'accord totalement	3	3,9	3,9	3,9
pas d'accord	5	6,6	6,6	10,5
neutre	6	7,9	7,9	18,4
d'accord	36	47,4	47,4	65,8
d'accord totalement	26	34,2	34,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

اختبار t من جهة واحدة للمحور الثالث:

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 y2

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T**Remarques**

Sortie obtenue	07-SEP-2016 23:47:39
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\acer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.	
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x26 x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33 x34 x35 x36 x37 x38 x39 y2 /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x26	76	4,1053	,80959	,09287
x27	76	3,9605	,62055	,07118
x28	76	3,6711	,85461	,09803
x29	76	3,3684	,94998	,10897
x30	76	3,3816	1,01937	,11693
x31	76	3,1184	,99287	,11389
x32	76	3,0132	,94507	,10841
x33	76	3,5526	,91498	,10496
x34	76	3,7368	,75487	,08659
x35	76	3,5526	,91498	,10496
x36	76	3,6842	,86734	,09949
x37	76	3,4079	,95467	,10951
x38	76	2,9737	1,04529	,11990
x39	76	4,0132	1,02623	,11772
y2	76	3,5310	,54565	,06259

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence	
					à 95 %	
				Inférieur	Supérieur	
x26	44,206	75	,000	4,10526	3,9203	4,2903
x27	55,639	75	,000	3,96053	3,8187	4,1023
x28	37,448	75	,000	3,67105	3,4758	3,8663
x29	30,912	75	,000	3,36842	3,1513	3,5855
x30	28,920	75	,000	3,38158	3,1486	3,6145
x31	27,381	75	,000	3,11842	2,8915	3,3453
x32	27,795	75	,000	3,01316	2,7972	3,2291
x33	33,849	75	,000	3,55263	3,3435	3,7617
x34	43,156	75	,000	3,73684	3,5643	3,9093
x35	33,849	75	,000	3,55263	3,3435	3,7617
x36	37,031	75	,000	3,68421	3,4860	3,8824
x37	31,120	75	,000	3,40789	3,1897	3,6260
x38	24,801	75	,000	2,97368	2,7348	3,2125
x39	34,092	75	,000	4,01316	3,7787	4,2477
y2	56,415	75	,000	3,53102	3,4063	3,6557

تحليل واختبار فرضية المحور الرابع:

```
FREQUENCIES VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:48:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lacer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00	
	Temps écoulé	00:00:00,00	

Table de fréquences

x40

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	3,9	3,9	3,9
	d'accord	48	63,2	63,2	67,1
	d'accord totalement	25	32,9	32,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	1	1,3	1,3	1,3
	neutre	8	10,5	10,5	11,8
	d'accord	44	57,9	57,9	69,7
	d'accord totalement	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	1	1,3	1,3	1,3
	neutre	5	6,6	6,6	7,9
	d'accord	50	65,8	65,8	73,7
	d'accord totalement	20	26,3	26,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	4	5,3	5,3	5,3
	neutre	6	7,9	7,9	13,2
	d'accord	47	61,8	61,8	75,0

d'accord totalement	19	25,0	25,0	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	1	1,3	1,3	1,3
	neutre	13	17,1	17,1	18,4
	d'accord	53	69,7	69,7	88,2
	d'accord totalement	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	5	6,6	6,6	6,6
	neutre	13	17,1	17,1	23,7
	d'accord	43	56,6	56,6	80,3
	d'accord totalement	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x46

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	7	9,2	9,2	9,2
	neutre	7	9,2	9,2	18,4
	d'accord	50	65,8	65,8	84,2
	d'accord totalement	12	15,8	15,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x47

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	7	9,2	9,2	11,8
	neutre	7	9,2	9,2	21,1
	d'accord	45	59,2	59,2	80,3
	d'accord totalement	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x48

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	5	6,6	6,6	7,9
	neutre	8	10,5	10,5	18,4
	d'accord	38	50,0	50,0	68,4
	d'accord totalement	24	31,6	31,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x49

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	1	1,3	1,3	1,3
	pas d'accord	4	5,3	5,3	6,6
	neutre	13	17,1	17,1	23,7
	d'accord	52	68,4	68,4	92,1
	d'accord totalement	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x50

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	3	3,9	3,9	6,6
	neutre	7	9,2	9,2	15,8
	d'accord	46	60,5	60,5	76,3
	d'accord totalement	18	23,7	23,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

x51

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord totalement	2	2,6	2,6	2,6
	neutre	1	1,3	1,3	3,9
	d'accord	19	25,0	25,0	28,9
	d'accord totalement	54	71,1	71,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

```
T-TEST
  /TESTVAL=0
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51 y3
  /CRITERIA=CI (.95) .
```

Test T

		Remarques
Sortie obtenue		07-SEP-2016 23:49:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lacer\Desktop\mouna\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	76
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x40 x41 x42 x43 x44 x45 x46 x47 x48 x49 x50 x51 y3 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x40	76	4,2895	,53705	,06160
x41	76	4,1711	,66107	,07583
x42	76	4,1711	,59751	,06854
x43	76	4,0658	,73640	,08447
x44	76	3,9211	,58340	,06692
x45	76	3,8947	,79295	,09096
x46	76	3,8816	,78260	,08977
x47	76	3,8421	,93883	,10769
x48	76	4,0395	,90097	,10335
x49	76	3,7632	,72789	,08349
x50	76	3,9868	,85625	,09822
x51	76	4,6184	,76537	,08779
y3	76	4,0537	,45127	,05176

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x40	69,630	75	,000	4,28947	4,1668	4,4122
x41	55,005	75	,000	4,17105	4,0200	4,3221
x42	60,857	75	,000	4,17105	4,0345	4,3076
x43	48,133	75	,000	4,06579	3,8975	4,2341
x44	58,593	75	,000	3,92105	3,7877	4,0544
x45	42,819	75	,000	3,89474	3,7135	4,0759
x46	43,239	75	,000	3,88158	3,7027	4,0604
x47	35,677	75	,000	3,84211	3,6276	4,0566
x48	39,086	75	,000	4,03947	3,8336	4,2454
x49	45,071	75	,000	3,76316	3,5968	3,9295
x50	40,592	75	,000	3,98684	3,7912	4,1825
x51	52,605	75	,000	4,61842	4,4435	4,7933
y3	78,311	75	,000	4,05373	3,9506	4,1568

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بنظم المعلومات وأثرها في فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية، وقد أجريت الدراسة في مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استمارة استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم 76 موظف، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأبعاد نظم المعلومات والأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن تصورات المبحوثين تجاه الرضا عن تقييم الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.
 - أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لاستخدام نظم المعلومات على أداء الموظفين في البنوك محل الدراسة.
 - أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين وبين تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات
- الكلمات المفتاحية:** النظام، المعلومات، نظام المعلومات، الأداء الوظيفي، البنوك التجارية الجزائرية.

Résumé:

La présent étude vise le définition des systèmes d'information et leur impact sur la performance du rendement des fonctionnaires ou niveau des banquer commerciales algériennes, Afin d'atteindre les objectifs attendus de cette étude, nous avons procédé a l'établissement d'un formulaire sous forme d'un questionnaire, pour collecter les données et les répartir sur les individus constituant l'échantillon de l'étude, dont le nombre est 76 fonctionnaires, les programme dit spss a été opté pour pouvoir analyser les données. Egalement, les méthodes statistiques descriptive out été adoptées pour connaitre les points de vue des différents individué vis-à-vis les dimensions du système d'information et l'efficacité fonctionnelle.

Cette étude foi ressorte un ensemble de résultats notamment :

- Le degré des imaginations des individué a l'égard de leur satisfaction de leur rendement fonctionner est élevé ;
- Il a été constaté un impact ayant un aspect statistique de l'utilisation des systèmes d'information sur le rendement des fonctionnaires a l'enceinte des différentes banquer objets des l'étude ;
- Il a été constaté un effet ayant un aspect statistique entre la satisfaction fonctionnaires et l'évaluation de leur rendement lors de l'utilisation des systèmes d'information.

Mots Clés : système, information, système d'information, performance fonctionnelle, les banques commerciales algériennes.

APSTRACT :

This study aimed to publicize information systems and their impact on the effectiveness of employees in the Algerian commercial banks performance, The study was conducted in a group of Algerian commercial banks, and to achieve the objectives of the study was designed, developed a questionnaire for the purpose of data collection and distribution to the study sample, totaling 76 employees, has It has been using statistical package for social Sciences (spss) for data analysis and statistical methods used descriptive to see respondents' perceptions of the dimensions of information systems and functionality.

The study concluded that a set of results was the most important:

- That the perceptions of the respondents to the dissatisfaction with the job performance evaluation came highly.
- That there is a statistically significant effect of the use of information systems on the staff at the banks under study performance.
- That there is a statistically significant between job satisfaction among employees and their performance evaluated when the effect of the use of information systems

Key words: system information, system information, job performance, the Algerian commercial banks.