جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة

–دراسة حالة كوندور إلكترونيك الجزائر–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

- زواركي إيمان

تحت إشراف :

- د. سالمي رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/بويهي محمد	أستاذ	المركز الجامعي إليزي	رئيسا
د/سالمي رشيد	أستاذ محاضر"أ"	المركز الجامعي تمنراست	مقررا
أ.د/علوطي لمين	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا
د/ بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر"أ"	جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا
د/بن عمور سمير	أستاذ محاضر"أ"	جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا
د/سرار عمر	أستاذ محاضر"أ"	جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا شكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامها، و ما كنت لأتمها لولا عونه وتوفيقه، كما أتقدم بخالص الشكر إلى الدكتور /سالمي رشيد، الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الأطروحة ، و الذي وقف إلى جانبي و منحني الكثير من وقته، و لم يدخر وسعا في مد يد العون و المساعدة والتوجيه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي و تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل و إبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة التي بها نستزيد.

و الشكر موصول إلى أعضاء لجنة التحكيم على تعاونهم و حسن استقبالهم، و على ما أبدوه لي من جهد ووقت و توجيهات سديدة أثناء تحكيمهم لإستبانة الدراسة.

كما يسعدني و يشرفني أن أتقدم بالشكر و العرفان لجميع أساتذتنا و لا ننسى منهم أحد و جميعهم يبقوا في ذاكرتنا علما و مكانة، فهم من أناروا عقولنا و أحسنوا إلينا بعلمهم فكانوا مناطا لآمالنا و طموحاتنا و سر بلوغنا لما نحن عليه.

كما لا أنسى كل من ساعدني مشكورا من إطارات و موظفي مؤسسة كوندور إلكترونيك في الجزائر.

وأدين بالشكر أيضا إلى كل من يستحق الشكر و الثناء و لم يبخل علي بالعطاء و الدعاء، إلى كل من بذل معي جهدا و نصح لي قولا و أخذ بيدي و وقف معي طوال مشواري و لو بالكلمة الطيبة، جزاهم الله عني خير الجزاء.

سائلة المولى العلي القدير أن ينتفع بهذا العمل و أن يوفق الجميع لما يحبه و يرضاه فإن كنت قد أصبت بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء وإن كنت غير ذلك فحسبي أنني إجتهدت، و الله الموفق و هو المستعان.

إهداء

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما بحفضه

عرفانا بفضلهم علي و بما غمراني

به من عطف و دعوات أنارت لي

الطريق...

إلى كل أفراد عائلتي الأفاضل

الذين شجعوني على مواصلة دراستي

و وقفوا إلى جانبي و شدوا من

أزري...

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	IV
الإهداء.....	IV
فهرس المحتويات.....	IV
قائمة الأشكال.....	IV
قائمة الجداول.....	IV
قائمة الملاحق.....	IV
مقدمة	أ– ص
الفصل الأول: **إطار نظري لنظم المعلومات الإدارية**	01
تمهيد.....	02
المبحث الأول: مدخل الى نظم المعلومات.....	03
المطلب الأول: مفهوم النظام و تصنيفاته.....	03
المطلب الثاني: المعلومات والمفاهيم المرتبطة بها.....	07
المطلب الثالث: مفهوم نظم المعلومات.....	13
المبحث الثاني :ماهية نظم المعلومات الإدارية.....	18
المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية.....	18
المطلب الثاني: وظائف نظم المعلومات الإدارية.....	23
المطلب الثالث: خطوات بناء نظم المعلومات الإدارية.....	25
المطلب الرابع: أمن وسرية نظم المعلومات الإدارية.....	31
المبحث الثالث :مستلزمات نظم المعلومات الإدارية.....	36
المطلب الأول: المستلزمات المادية.....	36
المطلب الثاني: المستلزمات البشرية.....	44
المطلب الثالث: البرمجيات.....	48
المطلب الرابع: قواعد البيانات.....	51
المبحث الرابع: الأنظمة الفرعية المكونة لنظم المعلومات الإدارية.....	56
المطلب الأول: الأنظمة الفرعية حسب المستويات الإدارية.....	56

المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية حسب التقسيمات الوظيفية.....	60
المطلب الثالث: نظم المعلومات المبنية على المعرفة.....	66
خلاصة الفصل.....	69
الفصل الثاني: **مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة**	70
تمهيد.....	71
المبحث الأول: عموميات حول الإبداع في المؤسسة.....	72
المطلب الأول: مفهوم الإبداع والمفاهيم المتصلة به.....	72
المطلب الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته.....	76
المطلب الثالث: دوافع الإبداع ونظرياته.....	79
المطلب الرابع: معوقات الإبداع في المؤسسة.....	82
المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.....	85
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.....	85
المطلب الثاني: المؤسسة المتعلمة والإبداع الإداري.....	89
المطلب الثالث: مبادئ الإبداع الإداري وعناصره.....	93
المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري واستراتيجياته.....	97
المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.....	105
المطلب الأول: متطلبات وعوامل تنمية الإبداع الإداري.....	105
المطلب الثاني: الأساليب الجماعية لتنمية الإبداع الإداري.....	108
المطلب الثالث: الأساليب المرحلية لتنمية الإبداع الإداري.....	112
المبحث الرابع: علاقة نظم المعلومات الإدارية بمقومات تنمية الإبداع الإداري.....	118
المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية و الهيكل التنظيمي الإبداعي.....	118
المطلب الثاني: نظم المعلومات الإدارية والقيادة الإبداعية.....	122
المطلب الثالث: نظم المعلومات الإدارية والثقافة التنظيمية الإبداعية.....	126
خلاصة الفصل.....	131

الفصل الثالث: **تقييم تأثير نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك**	132
تمهيد.....	133
المبحث الأول: نظرة عامة على مؤسسة كوندور إلكترونيك (Condor).....	134
المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور إلكترونيك.....	134
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك.....	139
المطلب الثالث: تركيبة نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة كوندور إلكترونيك.....	143
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	147
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	147
المطلب الثاني : أداة الدراسة.....	150
المطلب الثالث: نموذج الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.....	154
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	157
المطلب الأول: تحليل نتائج الخصائص الشخصية للعينة.....	157
المطلب الثاني: تحليل نتائج محور نظم المعلومات الإدارية.....	159
المطلب الثالث: تحليل نتائج محور تنمية الإبداع الإداري.....	167
المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	171
خلاصة الفصل.....	186
خاتمة	188
قائمة المراجع.....	194
الملاحق.....	213
المستخلص.....	224

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اختلاف محتوى المعلومات حسب المستوى الإداري	12
02	الفرق بين نظام المعلومات الإدارية ونظام تشغيل البيانات	20
03	التقييم المباشر لنظم المعلومات الإدارية	30
04	مزايا وعيوب بدائل اعتماد الحاسوب في المؤسسة	38
05	الفرق بين الإنترنت والإنترانت	43
06	الفرق بين الإبداع والابتكار	75
07	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط بالأهداف	102
08	أثر نظم المعلومات الإدارية على أبعاد الهيكل التنظيمي الإبداعي	122
09	منتجات مؤسسة كوندور إلكترونيك	136
10	مواصفات أجهزة الحاسوب المستخدمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك	143
11	توزيع أفراد العينة حسب المديريات والمصالح والوحدات	149
12	تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة	149
13	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	151
14	معاملات الارتباط (الاتساق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	152
15	ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	153
16	نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة	155
17	الخصائص الشخصية لإطارات كوندور إلكترونيك	157
18	النتائج المتعلقة ببعد المستلزمات المادية	159
19	النتائج المتعلقة ببعد المستلزمات البشرية	161
20	النتائج المتعلقة ببعد البرمجيات	163
21	النتائج المتعلقة ببعد قواعد البيانات	165
22	النتائج المتعلقة بمحور نظم المعلومات ككل	167
23	النتائج المتعلقة بمحور تنمية الإبداع الإداري	168
24	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري	173

25	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري	174
26	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البرمجيات في تنمية الإبداع الإداري	175
27	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري	176
28	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر مستلزمات نظم المعلومات الإداري في تنمية الإبداع الإداري	178
29	نتائج اختبار(ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان حسب متغير الجنس	180
30	نتائج اختبار(ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير السن	181
31	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعًا لمتغيّر السّن	182
32	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	183
33	نتائج اختبار(ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	184
34	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية	185

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ص
02	الأساس العام لعناصر النظام	05
03	الفرق بين البيانات، المعلومات و المعرفة	09
04	نظام متكامل لمعالجة البيانات	09
05	نموذج مبسط لنظام المعلومات الآلي	14
06	مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية	21
07	وظائف نظم المعلومات الإدارية	25
08	دورة بناء نظم المعلومات الإدارية	26
09	سلسلة قيمة أمن نظم المعلومات الإدارية	34
10	عمليات الاتصال باستخدام الأقمار الصناعية والميكروويف	42
11	خطوات تدريب الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات الادارية	46
12	نموذج قاعدة البيانات العلائقية	53
13	قاعدة بيانات هرمية لنظام الموارد البشرية	54
14	المتطلبات الإدارية لنظم قواعد البيانات	55
15	الأنظمة الفرعية من منظور وظيفي	61
16	أنواع الإبداع	77
17	التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة	90
18	عناصر الإبداع الإداري	94
19	دورة الإبداع الإداري	98
20	قيادة التغيير مقابل الإدارة التقليدية	104
21	حل المشكلات باستخدام العصف الذهني	110
22	تطور مراحل القيادة	125
23	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك	140
24	الشبكة المعلوماتية لمؤسسة كوندور إلكترونيك	145

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	214
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	218
03	النتائج المستخرجة بواسطة برنامج (spss)	219

مقدمة

تمهيد

يشهد العالم اليوم اتساعا في دائرة المعرفة وفي جميع مجالات الحياة ، والتي خلفت توجهات جديدة متمثلة بعولمة التجارة وظهور ما يسمى بثورة المعلومات والمجتمع المعلوماتي، وفي سياق هذه التوجهات نجد أن أكثر المؤسسات في القرن الحاضر أخذت على عاتقها مغادرة الأطر التقليدية المألوفة في إدارة أنشطتها والتوجه نحو أساليب و تقنيات حديثة ، وتوظيف المنهج الإبداعي ونظم اتصال ومعلومات متطورة من خلال التركيز على مؤشرات نجاح أنظمة المعلومات فيها.

وقد أدى تنامي القيمة الاقتصادية للمعلومات، و شيوع التقنيات الحديثة لجمعها، و تصنيفها ومعالجتها و حفظها، و نشرها، إلى ضرورة توفير نظم و أساليب للتعامل مع هذه المعلومات ، وتوفيرها بالنوعية المطلوبة التي تحتاجها إدارة المؤسسة للقيام بكافة الوظائف الإدارية ، في كافة مجالات العمل في المؤسسة ، وبالشكل الذي يراعي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة ابتداء من احتياجات المستوى التشغيلي وانتهاء بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية. وقد جاءت نظم المعلومات كواحدة من تلك النظم القادرة على ذلك.

تعتبر نظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها المختلفة القاعدة التقنية للانطلاق في مجال إدارة الأعمال وهي بالإضافة إلى ذلك تلعب دور المحرك الرئيسي لنمو المؤسسات وتطورها ، على اعتبار أن المعلومات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة وموردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات وأيضا تسيير مواردها البشرية و تقديم منتجات جديدة وتحسين جودة الأداء، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع أنشطتها.

بهذا يعد المورد المعلوماتي ركيزة أساسية تعتمد عليها أنشطة المؤسسة والوظائف الإدارية، فهو يقدم للمؤسسة ما تحتاجه من قوة وتحليل تمكنها من أن تكون في الصدارة ، من خلال قدرتها على الإبداع والتجديد على أساس مستمر لخلق فرص جديدة تساعد في مواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث في البيئة ، على اعتبار أن الإبداع هو عنصر حساس لأي تغير حتى ولو كان ضئيلا وبه يقاس كفاءة و فعالية المؤسسة.

ولقد أصبحت حاجة المؤسسات إلى الإبداع الإداري مطلبا ملحا و مهما،خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء و المحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة و متغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، و ذلك من خلال توفير فرص الابداع و التحديث في أساليب العمل الذي بدوره يتطلب البيئة الإبداعية المناسبة في المؤسسة.

نظرا لما تواجهه مؤسسات الصناعات الالكترونية و الالكترومنزلية الجزائرية اليوم من منافسة شديدة على المستوى المحلي والعالمي، فإنها تتعرض لجملة من التحديات التي تحتم عليها استعمال وسائل وآليات وإتباع منهج الإبداع والتجديد المستمر ، تماشيا مع الظواهر المستجدة التي أفرزتها العولمة و الانفتاح على الأسواق العالمية ، على ما تقدم أصبح من الضروري على المؤسسات الصناعية في الجزائر كمؤسسة كوندور الكترونيك –والتي هي محل دراستنا– بناء نظم معلومات إدارية فاعلة، وقادرة على تلبية متطلبات الإبداع الإداري في المؤسسة، من خلال ما تقدمه من معلومات حديثة و مسايرة للتطورات البيئية.

1– الإشكالية

تبعا للأهمية المتزايدة لنظم المعلومات الإدارية ، والآثار التي أفرزتها مستلزماتها في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة ، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

" ما مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك؟"

من خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم دواعي الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المؤسسة ؟
- كيف تساهم نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة ؟
- هل هناك أثر لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها (المادية، البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى الخصائص الشخصية(الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية) بمؤسسة كوندور إلكترونيك؟

2– الفرضيات:

- تمكن نظم المعلومات الإدارية المؤسسة من الاستجابة لكل التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة.
- يؤدي استخدام نظم المعلومات الإدارية إلى التأثير في مقومات تنظيمية وجعلها مقومات ابداعية يسهل تطبيقها من أجل تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها (المادية، البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.

و يتفرع منها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) للمستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) للمستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) للبرمجيات في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) لقواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى الخصائص الشخصية(الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية) بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

و يتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير السن.
- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية.

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغيرات التي تعيشها المؤسسات الصناعية المعاصرة، حيث تتضمن هذه الدراسة أحد المواضيع المهمة في المؤسسات الصناعية في الوقت الحاضر ، إذ تعد المعلومات من المستلزمات التي تسهل عمل نظم المعلومات ولاسيما نظم المعلومات الإدارية والتي تقوم بدور هام في المؤسسة، من خلال توفير المعلومات الضرورية والمناسبة وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تعقيد وتغير وعدم تأكد لذلك ، فمن أهم ما يميز العصر الحالي ما يسمى بالمجتمع المعلوماتي وهو الطابع الذي يميز المجتمعات المتطورة التي تتسم بضخامة حجم البيانات والمعلومات المطلوب معالجتها وتخزينها مما يؤدي إلى تهيئة البيئة المناسبة للإبداع و تحقيق التميز لهذه المؤسسات.

4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل وتقييم نظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها الضرورية و أثرها في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك ، ويتجلى ذلك من خلال مجموعة من الأهداف:

- محاولة استقراء بتأصيل منهجي بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال نظم المعلومات الإدارية و الإبداع الإداري.
- التعرف على مستلزمات نظم المعلومات الإدارية (المادية، البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- التعرف على الإبداع الإداري و سبل تنميته على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
- التعرف على آثار مستلومات نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري.
- دعم وتوجيه الميدان المبحوث لتناول مثل هذه الموضوعات المهمة بالدراسة لأجل الاستفادة منها في تحسين الأداء والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية عن طريق تنمية الإبداع فيها من خلال توفير المعلومات لكل الجهات في المؤسسة.
- التعرف على التحديات التي تواجه استخدام نظم المعلومات الإدارية ، وتحديد معوقات تنمية الإبداع الإداري المؤسسات الصناعية الجزائرية، مع تقديم التوصيات الخاصة بهذا المجال .

5- حدود الدراسة:

سيتمّ دراسة موضوع أثر نظام المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك في إطار الحدود التّالية :

أ-**الحدود المكانيّة:** ترتبط هذه الدّراسة بالواقع الجزائري، فيما يخصّ دراسة أثر نظام المعلومات الإدارية في الإبداع الإداري ، وتم إجراء الدراسة بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

ب-**الحدود الزّمنيّة:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من تاريخ 2017/03/15 إلى 2018/01/9.

6- المنهج المتبع و الأدوات المستعملة:

إن الموضوع الذي نود معالجته وطبيعته ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، ويتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة خاصة في جانبه النظري، للكشف عن مختلف جوانب الدراسة وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى مختلفة، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات من العينة المختارة.

7- عينة و مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين في مختلف الوظائف بمؤسسة كوندور إلكترونيك والبالغ عددهم (1000) إطار من الجنسين، ولقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، المتمثلة في الإطارات العاملين في مختلف الوظائف والأقسام في مؤسسة كوندور إلكترونيك حتى تكون النتائج ذات مصداقية **حيث بلغ حجم العينة (278)** إطار.

8- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية

لقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على أحدث الدراسات التي عالجت موضوع دراستنا أو الدراسات المشابهة للموضوع، وذلك من اجل تفادي التكرار وتفادي الأخطاء، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة ، وتوصلنا إلى مجموعة من الدراسات على النحو التالي:

1- دراسة الباحثان فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد ملكاوي (2010) بعنوان: **نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التامين الأردنية)** ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد26 العدد2 ، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات بأنواعها المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية المسجلة في بورصة عمان، حيث تمثلت نظم المعلومات في أنواع النظم المختلفة (نظم معالجة المعاملات ، نظم أتمتة المكاتب ، نظم المعلومات الإدارية ، نظم دعم القرار نظم مشغلي المعرفة ، نظم معلومات المديرين التنفيذيين) ، في حين تمثلت مستويات الإبداع في (الإبداع على المستوى الفردي، والإبداع على مستوى الجماعات، والإبداع على مستوى المنظمات).

وقد شكلت عينة الدراسة (14) شركة تأمين تمثل (% 50) من مجتمع الدراسة البالغ (28) شركة تأمين مدرجة في بورصة عمان /سوق الأوراق المالية.

وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات المختلفة، وعليه تقبل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لنظم المعلومات المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية .إذ فسرت أنواع نظم المعلومات (68.4 %) من التباين في الإبداع على المستوى الفردي ، و (65.4 %) من التباين في الإبداع على مستوى الجماعات ، كما فسرت (54.8%) من التباين في الإبداع على مستوى المنظمة . واعتماداً على نتائج البحث قدم الباحثان عدداً من التوصيات الخاصة بشركات التأمين الأردنية:

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركات التأمين الأردنية لتشجيع العاملين على الإبداع في العمل مع ضرورة تبني استراتيجيات لرعاية المبدعين.

- ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية بضرورة الاهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع على مستوى المنظمة ولاسيما الاستراتيجية منها، والعمل على تحقيق التكامل بين الإبداع على المستوى الفردي والإبداع على مستوى الجماعات لضمان الوصول إلى الإبداع على مستوى المنظمة.

- الربط بين نظم المعلومات المختلفة لزيادة أثرها في مستويات الإبداع المختلفة في شركات التأمين الأردنية

2- دراسة الباحثان خالد يوسف الزعبي ، زينب حسين زويد الزيدي (2012) تحت عنوان:

أثر نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4 ، تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر نظم المعلومات الإدارية على عمليات إدارة المعرفة في مراكز الوزارات

الأردنية والتعرف على تصورات العينة نحو نظم المعلومات الإدارية وعمليات إدارة المعرفة ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تصميم وتطوير استبانة وزعت على عينة حجمها (556) مشاركا شكلت ما نسبته (19.2%) من مجتمع الدراسة ، واستخدمت الدراسة مقاييس الإحصاء الوصفي و الاستدلالي لتحليل البيانات مجتمعة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تصورات العينة لفقرات أبعاد نظم المعلومات الإدارية وفقرات أبعاد عمليات إدارة المعرفة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية بأبعادها مجتمعة على عمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة.

- وجود أثر لكل من (البرمجيات ،الإجراءات ، الموارد البشرية ، الاتصالات) في الأبعاد (تشخيص المعرفة واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة) و عدم وجود اثر لكل من (الأجهزة و المعدات، وقواعد البيانات) في الأبعاد (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة).

- وجود أثر لكل من (الأجهزة و المعدات ، قواعد البيانات ، الإجراءات ، الموارد البشرية ، والاتصالات) في (خزن المعرفة ، وتوزيع المعرفة) وعدم وجود اثر للبرمجيات في (خزن المعرفة ، وتوزيع المعرفة).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها توجيه الإدارات في الوزارات إلى أهمية تطوير وتحديث أبعاد نظم المعلومات الإدارية لما لها من أهمية في تعزيز تطبيق العمليات وخصوصا البرمجيات والإجراءات والموارد البشرية والاتصالات .

3- دراسة الباحثان هدى بن محمد، عبد النور موساوي (2012) بعنوان : **أثر نظم المعلومات على الأداء الإداري – دراسة ميدانية لأراء العاملين في شركات التأمين في الجزائر-** مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة ، عدد 37 ، تهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع نظم المعلومات في شركات التأمين في الجزائر، والتعرف على طبيعة الأثر الذي يمكن أن تحدثه هذه النظم على الأداء الإداري في هذه الشركات.

و لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحثان على إعداد استبيان تم تصميمه لهذا الغرض، وقام الباحثان بإجراء التحليلات اللازمة واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام نظم المعلومات بأبعاده الستة : المستلزمات البشرية، والمستلزمات المادية، والمستلزمات البرمجية والإجراءات، ومستلزمات البيانات، ومستلزمات الشبكات والمستلزمات التنظيمية (تؤثر بشكل إجابي وبدلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الإداري .

4- دراسة الباحث أيمن محمد احمد أبو كريم (2013) تحت عنوان: **علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري (دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة)** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، واستخدمت أبعاد نظم المعلومات الإدارية المتمثلة في (الأجهزة، مستخدمو النظام، البرمجيات، قواعد البيانات الاختصاصيون الفنيون)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (172) استبانة على المدراء في هذه المنظمات، وتم استرجاع (152) استبانة ، أي ما نسبته (88.3%) ، و من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء الإداري، يليها المستخدمين الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب بينما كان الأقل تأثيرا على نظم المعلومات الإدارية الاختصاصيون الفنيون، و قواعد البيانات، علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى أن مجالس الإدارة تقوم بالإشراف، وتحديد السياسات، ويوجد رسالة مكتوبة، ومعلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية قيد الدراسة ، وبينت النتائج أيضاً أن نظام العمل في المنظمات غير الحكومية لا يتيح فرصة كبيرة للترقية ، كما أشارت إلى أن قسم تكنولوجيا المعلومات يتحمل مسئولية معدات تخزين البيانات، وأظهرت وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية و تحسين الأداء الإداري ، وبينت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري و المؤهل العلمي تبعاً لكل من متغير سنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي.

5- دراسة محمد جواد كاظم (2013) بعنوان: **تأثير نظم المعلومات الإدارية في عمليات تنفيذ مشاريع وزارة الإعمار والإسكان** ، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع (غير منشورة)،جامعة سانت كليمنتس العالمية بغداد، وقد هدفت الدراسة لتوضيح الدور الفعال لأداء نظام المعلومات في عمليات تنفيذ المشاريع بالطريقة الصحيحة، لأن ذلك يعتمد على درجة توفر المعلومات التي تتميز بالدقة والاحتواء والتكامل وسهولة التدفق في الوقت المناسب والطريقة. كان مجال الدراسة هو قطاع الإنشاءات في وزارة البناء والإسكان الذي يتكون من ست شركات، في حين أن دراسة المجتمع يتكون من المديرين في تلك الشركات التي هي 240 المديرين، وكانت عينة الدراسة 48 مديرا والتي تشكل 20٪ من مجتمع الدراسة. وكان الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى غيرها المعلومات، وتمثل محور نظم المعلومات الإدارية في ابعاده المتمثلة في أنشطة النظام ومستلزمات النظام (المادية، البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) ، وتوصلت الدراسة إلى الشركات قيد الدراسة

تعطي أهمية كبيرة لمتغير نظم المعلومات الإدارية وأبعادها ، من خلال عمليات (جمع البيانات ومعالجتها والتخزين والتحديث) في عمليات تنفيذ المشروع.وقدمت الدراسة عدد من التوصيات ، أهمها: ضرورة قيام الشركات الخاضعة للدراسة بمواءمة متكاملة لنظام لنظم المعلومات الإدارية بأبعادها (لأنشطة واللوازم) وتوفير بيئة داعمة تدرك أهمية النظام في عمليات تنفيذ المشاريع،بالإضافة إلى ضرورة إعداد قاعدة بيانات تحتوي على تفاصيل المشروع و المعلومات التي تحتاجها فرق العمل .

6- دراسة أريج أحمد صادق (2015) بعنوان: **تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة –** رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وبين الإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من جميع العاملين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في وزارة التربية والتعليم وعددهم (512) بحيث تم استرداد (171) استبانة وبنسبة استرداد بلغت (75.27%) ، ومن أهم نتائج الدراسة ، أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات ككل في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة) ، وأن هذه الأبعاد جاءت مرتبة تنازليا من خلال ما أظهرته الأوساط الحسابية كالتالي :الأجهزة المادية ، البرمجيات ، قواعد البيانات و أخيرا الشبكات ، فيما أظهرت النتائج أيضا أن درجة تطبيق الإبداع الإداري كانت مرتفعة .كما أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة ، وأوصت الدراسة بضرورة المواكبة على تطوير تكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها وزارة التربية والتعليم العالي بشكل مستمر مما يؤثر على الإبداع الإداري .كما أوصت بضرورة الاهتمام بالتخطيط والمتابعة من كافة إدارات وأقسام وزارة التربية والتعليم العالي لموضوع الإبداع الإداري، وضرورة تحفيز وتشجيع الموظفين على الإبداع والمشاركة فيما بينهم بالمعرفة، وتبادل الخبرات ، وتقديم أفضل الحلول للمشكلات الحاصلة والمتوقعة.

ب- الدراسات الأجنبية

1- دراسة (2005) Jerry & William بعنوان : **Measuring the Performance of Information System: A Functional Scorecard** , journal of management information system , Issue 22, Number 01 هدفت الدراسة إلى تطوير أداة(نموذج) لقياس نظم المعلومات بالاعتماد عمى نماذج المدخلات والمخرجات لوظائف المعلومات المستخدمة

لدى كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسات .والنموذج الأول المقترح في هذه الدارسة يحتوى على ثلاث مخرجات واتجاهات للتقييم وهي كفاءة النظام، وفاعلية المعلومات، وكفاءة الخدمة تمثلت كفاءة النظام في سيولة استخدامه، واستجابته السريعة وكذا أثره على أداء العاملين، أما فاعلية المعلومات فتمثلت في التصميم و الاستعمال والقيمة و كذلك أثرها على أداء العاملين وفيما يخص كفاءة الخدمة فتمثلت في جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظام وحتى استخدامه في الدعم والاستشارة .وللتأكد من فاعلية النظام تم تطبيقه على (346) مستخدم للنظام في (149) مؤسسة، حيث وزعت استبانة على العاملين لهذا النظام لقياس هذه الاتجاهات الثلاثة كل اتجاه على حده و تم التأكد من فاعلية النموذج وتأثيره الايجابي على فاعلية المؤسسات وتحسين كفاءة العمليات.

2- دراسة Markides and Aderson, (2006) بعنوان : **"Creativity is not enough ICT- enabled Strategic innovation. European"**, European Journal of Innovation Management, Number 9, Issue 2 هدفت الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال الإدارية لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث أجريت هذه الدراسة في ولاية كاليفورنيا .وقد اشتملت على (20) دراسة حالة لشركات عالمية، مقارنة مع (20) دراسة حالة لمؤسسات تربوية من كليات مجتمع ومدارس ثانوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى التوصل إلى اقتراح لنموذج للاستراتيجيات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الأعمال الإدارية في المؤسسات التربوية والشركات، كما أظهرت وجود فروق في بيان دور التكنولوجيا في تنمية الإبداع الإداري لصالح الشركات .وأوضحت النتائج أهمية ودور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال الإدارية لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين.

3- دراسة Supattra Boonmak, (2007) بعنوان : **influence of Management information system and information technology on management performance and satisfaction**, The global conference on Business and Economics, ISBN: 978-0-9742114-9-7 ، هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة المؤسسة وعلى استراتيجية الأعمال فيها ، و قد اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء (170) مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلند . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المؤسسة وكفاءة أدائها وتحسن العمل الاستراتيجي فيها، وأنه كلما كان الاعتماد على المعلومات أكثر، زادت الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات، وأنه كلما ا زداد الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة

المؤسسة و زادت فعاليتها، وكلما تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفعاليته كلما ساعد ذلك وبشكل كبير في زيادة الكفاءة.

4- دراسة Ajayi & Omirin,(2007) بعنوان **The use of Management Information System in Decision Making in the South – West Nigerian Universities** , recherche et revues pédagogiques, Volume 2 ,Numéro 5,Nigeria ، هدفت هذه الدراسة إلى بحث المدى الذي يستخدم عنده نظم المعلومات الإدارية لاتخاذ القرار الخاص بالتخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل وقضايا إعداد الميزانية في جامعات جنوب غرب نيجيريا ، واستخدمت الدراسة بحثاً وصفياً من نوع المسح وقد تألف مجتمع الدراسة من أربع جامعات ، وهي جامعتان اتحاديتان وجامعتان من جامعات الولايات، اختير منه عينة بحجم (600) فرداً يتألفون من (400) كادر عمل علمي يمتلكون مناصب إدارية ، و(200) مسؤول بارز من كادر العمل الإداري.

وكانت البيانات المجمعة محللة باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هي أن نظم المعلومات الإدارية يجب أن تمول وتصان على نحو دائم لضمان تدفق حد للمعلومات من أجل اتخاذ القرار في التخطيط القصير الأجل والتخطيط طويل الأجل.

5- دراسة Han. C, Lai. F, Hsieh. C (2011) بعنوان : **Information Technology Investment and Manufacturing Worker Productivity**, Journal of Computer Information Systems , volume 52,isue 2 ،هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لتحسين أداء الموارد البشرية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ، حيث قام الباحثون بجمع وتحليل البيانات من عينة مقدارها (322) شركة من الشركات موضع الدراسة خلال فترة زمنية محددة .وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين إنتاجية العاملين في قطاع الصناعة، وتزيد العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وزيادة الفعالية مع مرور الوقت، بالإضافة إلى أن العاملين في الصناعات التي تعتمد في تطورها على تكنولوجيا المعلومات أكثر فعالية من العاملين في الصناعات الأخرى التي لا تعتمد في تطورها على تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة وما تم الاطلاع عليه في أدبيات موضوع نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسات ، اتضح أن معظم هذه الدراسات يدور حول أهمية المعلومات وأن نقصها

يعد من أهم المشاكل التي تواجهها ، وكذلك تبين جليا الدور المحوري والمهم لنظم المعلومات في نجاح المؤسسات التي أنشئت من أجلها، ومن بينها المؤسسات الصناعية التي يتوقف نجاحها على توفير البيانات عن مختلف أنشطة هذه المؤسسات ومعالجتها واستخلاص المعلومات المطلوبة والمناسبة لتمكين المسئولين بهذه المؤسسات من تقديم أفضل الخدمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة ، كما أن الدراسات السابقة أشارت إلى مستلزمات نظم المعلومات الإدارية الضرورية ودورها في إدارة المهام والوظائف الإدارية وكذا تنمية الإبداع الإداري فيها ، وهي المستلزمات التي اعتمدنا عليها لقياس مستوى تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة كوندور الكترونيك ، وقد استفدنا من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تطبق هذه الدراسة على مؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر ، وهي بذلك تكون أول دراسة محلية توضح أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر – على حد علم الباحثة– ؛
- ركزت هذه الدراسة على مستلزمات نظم المعلومات الإدارية (المادية ، البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) في مؤسسة صناعية ، وهي مؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر .

9– صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء الدراسة:

- صعوبة ضبط حدود الموضوع نظرا لتشعبه وتداخله مع مواضيع أخرى؛
- نقص في الدراسات والأبحاث المعمقة التي تجمع بين نظم المعلومات الإدارية و تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

10– هيكل الدراسة:

في إطار معالجتنا لهذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة بالإضافة إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي، وأخيرا الخاتمة، كما يلي:

يتضمن الفصل الأول إطار نظري لنظم المعلومات الإدارية ، والذي يشتمل على أربعة مباحث الأول مدخل إلى النظم و المعلومات ، تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل الى نظم المعلومات، وفي المبحث الثاني إلى

ماهية نظم المعلومات الإدارية، أما المبحث الثالث إلى مستلزمات نظم المعلومات الإدارية وأخيرا المبحث الرابع إلى الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية.

ويتضمن الفصل الثاني مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة، حيث قسمناه إلى أربعة مباحث، يتعلق المبحث الأول بتقديم عموميات حول الإبداع في المؤسسة ويستعرض المبحث الثاني ماهية الإبداع الإداري، ويركز المبحث الثالث على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة أما المبحث الرابع فيتطرق إلى تأثير نظم المعلومات الإدارية في مقومات تنمية الإبداع الإداري.

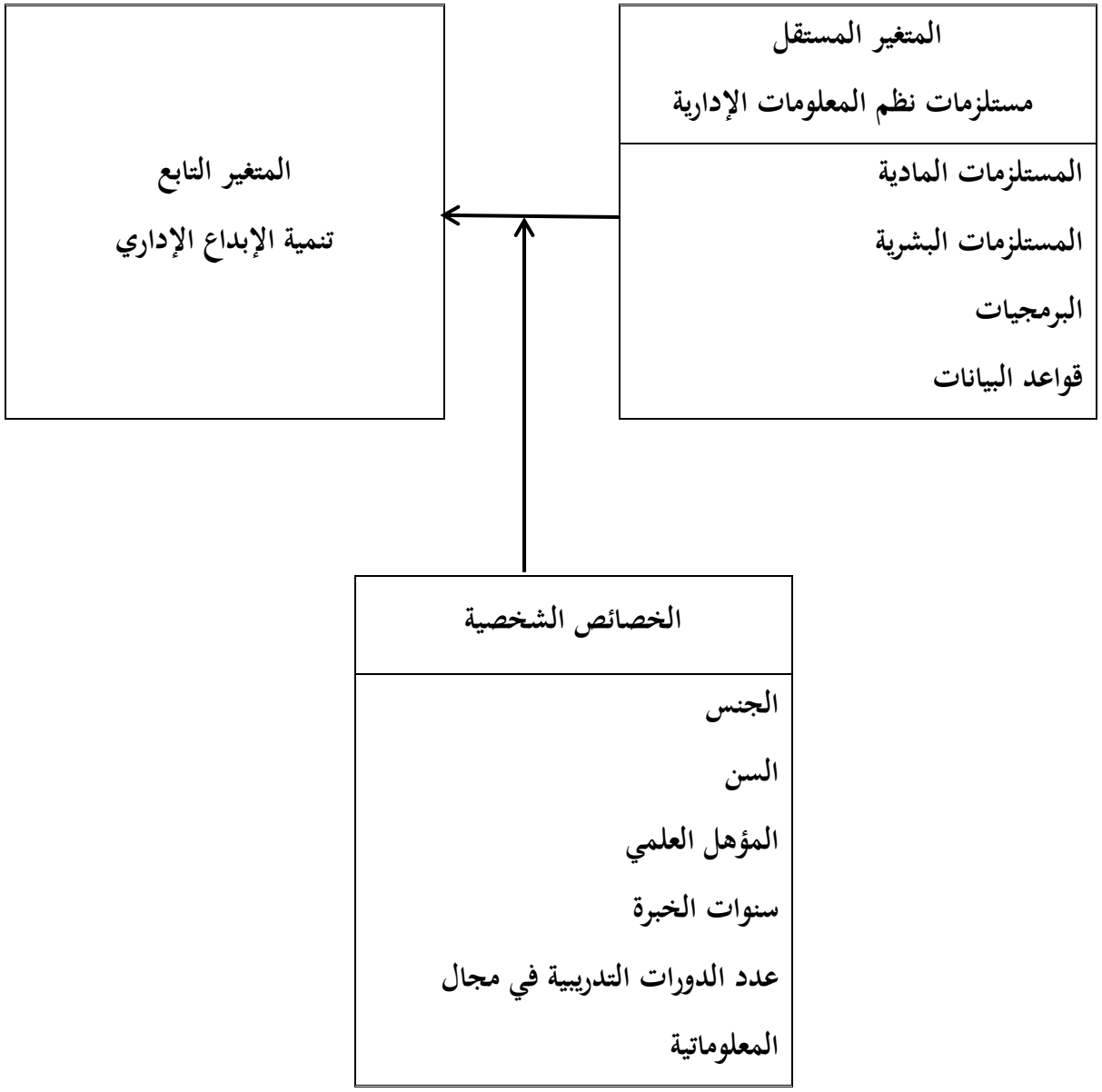
فيما يتعلق الفصل الثالث بالجانب التطبيقي لموضوع الدراسة ، إذ يهدف إلى تقييم تأثير نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك أين يتم إسقاط الدراسة النظرية عليه من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك لصناعة الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر ، يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى تقديم نظرة عامة عن مؤسسة كوندور إلكترونيك في الجزائر ، و يتعلق المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، ويتناول المبحث الثالث عرض و تحليل نتائج الدراسة .

وأخيرا نختم هذه الدراسة ككل بخاتمة نؤكد فيها على النقاط الرئيسية التي ينطوي عليها موضوع الدراسة مع إرفاقنا لها بأهم النتائج المتوصل إليها، وكذلك بجملة من التوصيات و الاقتراحات التي نراها مناسبة وبغية فتح آفاق البحث في هذا الموضوع اقترحنا بعض المواضيع التي قد تشكل عناوين بحوث ودراسات مستقبلية.

11- نموذج الدراسة :

انطلاقا من إشكالية الدراسة و أهدافها من جهة، و طبيعة الفرضيات الرئيسية و الفرعية المجسدة لكل من الأثر و الفروق من جهة أخرى، إضافة إلى الاستدلال بمتغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل كما يلي:

شكل رقم (1):نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

يقوم نموذج الدراسة على فكرة التفاعل و التأثير لكل من مستلزمات نظم المعلومات الإدارية (المادية البشرية ، البرمجيات، قواعد البيانات) كمتغيرات مستقلة في تنمية الإبداع الإداري على مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية و الالكترومنزلية في الجزائر كمتغير تابع، و بالاستعانة بالخصائص الشخصية للعينة كمتغيرات وسيطة.

الفصل الأول

إطار نظري لنظم المعلومات الإدارية

تمهيد

في ظل تنامي دور المؤسسات كميا ونوعيا في القطاعين الخاص والعام، محليا ودوليا ازدادت أهمية المعلومات لكونها الأساس في كلّ ذلك، فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات موضوعية على اعتبار أن المعلومات هي المورد الاستراتيجي الهام الذي يمكن المؤسسات من مجابهة تحديات العصر ، حيث ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحواسيب في توفير المعلومات بمواصفات تلبي احتياجات المؤسسة لأداء وظائفها، من خلال أنظمة معلومات إدارية تتبناها المؤسسات بهدف جمع ومعالجة البيانات الضرورية وتحويلها الى معلومات بالسرعة والدقة وفي الوقت المناسب لمستخدميها لغرض ترشيد المهام الإدارية ، ويرافق ذلك الإلمام بجميع الأنشطة الخاصة بحماية أمن وسرية النظام الذي ينتج هذه المعلومات.

يعتبر التطور الهائل في مجال نظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها الضرورية وبأنواعها المختلفة عاملاً حاسمًا في تطور المؤسسات من خلال الأخذ بالمعرفة المتولدة من الأنظمة المعلوماتية الحديثة ، ممّا أدى إلى تسيير المؤسسات بطرق أكثر حداثة عن طريق معالجة كم كبير من البيانات وتحويلها إلى معلومات واستخدامها بواسطة عدد كبير من المستخدمين في عدة أماكن في نفس الوقت. ومن هنا كان الحرص المتزايد على المؤسسات الاقتصادية اليوم العمل على توفير قاعدة أساسية من أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة والتحول نحو الأنظمة المعرفية لكسب مزايا استراتيجية ، ومنه فإن هذا الفصل سيتم من خلاله التطرق إلى :

المبحث الأول: مدخل إلى النظم و المعلومات؛

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإدارية؛

المبحث الثالث: مستلزمات نظم المعلومات الإدارية؛

المبحث الرابع: الأنظمة الفرعية المكونة لنظم المعلومات الإدارية.

المبحث الأول: مدخل الى نظم المعلومات

تعتبر المعلومات موردًا هامًا ولا يقل أهمية عن الموارد الأخرى المتاحة في المؤسسة، ومع التغير المستمر وعدم الاستقرار في البيئة المحيطة، تصبح عملية إدارة هذا المورد شيئًا ضروريا من خلال اعتماد أنظمة معلومات فعالة توفر المعلومات المناسبة لتحقيق نجاح المؤسسات وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى إيضاح مفهوم كل من المعلومات والبيانات وكذلك مفهوم أنظمة المعلومات والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم النظام و تصنيفاته

على الرغم من أن مصطلح النظام تبلور – كمفهوم علمي- حديثا في نهاية الأربعينات من هذا القرن، وهو مصطلح مشتق أساسا من كلمة "système" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

أولا: تعريف النظام

عند البحث في تعريف النظام نجد صعوبة الاتفاق التام بين الباحثين حول تعريف دقيق وموجز له بسبب التفسيرات والتطبيقات المختلفة له، ويمكن تقديم بعض التعاريف للنظام حسب ما يصبو اليه البحث كما يلي:

يعرف أنه : "هو مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة [1]".

ويعرف كذلك بأنه : " مجموعة من العناصر والأجزاء المتكاملة والمستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة البيانات، و مادة لتهيئة معلومات في فترة زمنية محددة[2] ".

كما يعرف: "هو مجموعة أجزاء أو عناصر أو أقسام، ترتبط مع بعض بعلاقات منطقية، أي أنّها تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بغرض أداء أهداف معينة [3]".

ويعرف أنه " مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد يجب أن تكون هذه العناصر كلاً واحدًا [4]".

مما سبق يمكننا أن ننظر إلى النظام على أنه:

---

[1] زياد محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، عمان، 2004، ص 43.

[2] محمد عيد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 18.

[3] عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 21.

[4] رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 8.

- يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر؛
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة على بعضها البعض؛
- أنها تعمل معًا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

ثانيا: أركان النظام

تتمثل الأركان الأساسية في: أجزاء النظام وعناصر النظام، التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام والهدف من النظام وفيما يلي توضيحًا لهذه الأركان [1] :

1- أجزاء النظام: يحوي كل نظام في الكون على عدد من النظم الفرعية، بمجموعها العام ثمّ نحدّد النظم الفرعية بداخله، حيث أن مخرجات كلّ نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر وهذا التكامل يكون منسجمًا مع القدرة على تعديل مستوى التجريد عن طريق تغيير حدود النظام [*] .

2- عناصر النظام: أن النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو أنّ لكل نظام مدخلات، عمليات معالجة، مخرجات وتغذية عكسية، وفيما يأتي توضيحًا لهذه العناصر [2] :

أ- المدخلات: هي كل ما يدخل للنظام، وتأتي هذه المدخلات من مصادر مختلفة ومتنوعة من البيئة المحيطة بالنظام، أوقد تكون مخرجات لنفس النظام عندما تستخدم كمدخلات جديدة من خلال عملية التغذية العكسية.

ب- عمليات المعالجة: وهي النشاطات التي تحول البيانات المدخلة إلى معلومات بالاعتماد على المستلزمات الضرورية لذلك، من قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة لأجل تحويل هذه المدخلات إلى المخرجات المطلوبة، والتي تحقق أهداف النظام المطلوبة وفي المنظمات عادة ما تقوم الإدارة بتصميم العمليات المعالجة وبالتالي فإن هذه العمليات نظرا لوضوحها عادة ما تسمى الصندوق الأبيض (White Box) ، غير أنه في معظم الأحوال تكون عمليات التحويل أو المعالجة غير معروفة بدقة نظرًا لتعقدها ويطلق على هذه العمليات في هذه الحالة الصندوق الأسود (Black Box).

ج- المخرجات: هي نتاج تفاعل مكونات النظام، وكذا عملية المعالجة والتي تطرح في البيئة المحيطة، أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه وترتبط بهدف النظام.

---

[1] محمد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

* حدود النظام تتمثل في المنطقة الفاصلة بين نظام وآخر، إذ لا يمكن النظر إلى هذه الحدود على أنها ذات طبيعة مادية فهي المنطقة التي يجب ان تمر من خلالها المدخلات والمخرجات اثناء التبادلات مع بيئة النظام.

[2] K.J King , F.J Meryenski, information management Trend office automation, Parolee, Vol 71, N°04 USA, 1985, p27.

د- التغذية العكسية: يتولى عنصر التغذية العكسية مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحدّدة مسبقًا، إذ أن وجود أية اختلافات بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة، أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المرغوبة، والشكل التالي يمثل الأساس العام لعناصر النظام:

شكل رقم (02): الأساس العام لعناصر النظام



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

3- التكامل بين الأنظمة الفرعية: يسري التكامل على مكونات النظام وعلى عناصره، ففيما يتعلق بالتكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام، فإن التجزئة مشروطة بتحقيق التكامل بين الأنظمة الفرعية ومع بيئتها بصورة دائمة، فالهدف الأول لنظرية النظم يتمثل في قبول فكرة أنّ كل شيء لا يمكن دراسته بأسلوب إلا عند الأخذ في الحسبان التفاعلات المتعددة لذلك الشيء مع محيطه في المكان والزمان[1] .

إنّ التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام يعد مسألة حتمية محققة ذلك لوجود الاعتمادية* فيما بينها بحيث تبدو عند إنجازها لمهامها كمجموعة متكاملة وليست مجرد أنظمة مستقلة.

4- الهدف من النظام: المقصود بأهداف النظام تلك النهايات التي يتجه إليها النّظام، ويعتبر معنى النظام لتحقيق أهدافه أهم خصائص النظام[2].

---

[1] C.P. Beuner, La théorie des système est-elle une théorie ? dans un recueil de L'I.S.M.E, Série N°06, 1990, p 149.

* **الاعتمادية** : وهو اعتماد نجاح النظام على وجود تفاعل واعتماد متبادل بين مختلف عناصر النظام، وهو ما يعرف بالاعتمادية الداخلية، وكذلك التفاعل مع البيئة الخارجية وهو ما يعرف بالاعتمادية الخارجية.

[2] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (النظرية، الأدوات، التطبيقات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النّشر، ص 44.

كما أنّ كل نظام يسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محدّدة بغض النّظر عن نوع النّظام وطبيعته وحجمه ودرجة تعقيده، وقد يكون هذا الهدف بسيطًا جدًا أو معقّدًا جدًا، كما قد تكون آثاره صغيرة أو تكون خطيرة وجسيمة.

ثالثا: تصنيف النّظام

يعد تصنيف النّظام أمرًا ضروريًا وهامًا للقيام بتحليل ودراسة النظم، ولقد تعدّدت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظام فيمكن استخدام معيار التعقد أو معيار التنبئية، ولقد ارتأينا استخدام معيار خصائص النّظم ومجالاتها وهو المعيار الذي سوف نستخدمه في تصنيف النظم.

وفيما يلي أنواع النظم اعتمادًا على خصائصها ومجالات وجودها:

1- النظم المجردة والنظم المادية: فالنظم المجردة (Les systèmes abstraits) هي النظم التي تتكون من مجموعة من الأفكار والمفاهيم والنظريات التي تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بنا ولا يمكن لمسها وإنّما تصورها مثل: نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، القوانين... إلخ.

2- النظم المفتوحة والنظم المغلقة: النظام المفتوح (Les Systèmes ouvert) هو الذي يتفاعل مع بيئته، بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها ومثال على ذلك نظم المعلومات. أما النظم المغلقة (Les systèmes fermés) فهي عبارة عن نظم لا تتأثر بالبيئة ولا تؤثر فيها وتجدر الإشارة الى أنه في الواقع لا توجد نظم مغلقة وإنّما يمكن تصميم نظام مغلق لتحقيق هدف معين كما يحدث في التجارب الفيزيائية [1].

3- النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية: تعرف النظم الطبيعية بأنّها تلك النظم التي أوجدها الخالق عزّ وجل، وبالتالي لم يتدخل الإنسان في صنعها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها مثال على ذلك الإنسان والنبات. أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته كالنظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية و الصناعية...الخ.

4- النظم الدائمة والنظم المؤقتة: تعتبر النظم التي تستمر لفترة زمنية أطول من أعمال مستخدميها نظم دائمة، على الرغم من التغيرات التي تحدث في تلك النظم. أما النظم المؤقتة فهي التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة.

[1] إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 37.

المطلب الثاني: المعلومات والمفاهيم المرتبطة بها

تعتبر المعلومات موردًا أساسيًا في المؤسسات المعاصرة، وقد تفوق أهميتها عنصر رأس المال أو العمل، فهي المصدر الأساسي لكل القرارات في المؤسسة ، والتي تؤثر بشكل مباشر على نشاطها لذلك عليها العمل لاستخراج المعلومات المناسبة.

أولا: البيانات و المعلومات

يتفق أغلب الباحثين في هذا المجال على أنّ المعلومات هي بيانات تم معالجتها لتصبح ذات دلالة مبنية وذات معنى.

وبذلك تُعرف البيانات بأنها: "هي عبارة عن المادة الخام المسجلة كأرقام، كلمات، رموز صور، او اصوات وغيرها، يمكن للإنسان تفسيرها او تعليلها [1]" .

كما تعرّف بأنها: "المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضيًا، أو أن تكون غير كمية (وصفية)، وتتطلب إجراء معالجات معينة من أجل تحويلها إلى نتائج يمكن الاستفادة منها بشكل أفضل [2]" .

في حين تعرف المعلومات على أنّها: " تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستعمل في تحقيق عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة [3]".

وتعرف كذلك بأنّها: "البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض[4]".

يتبين من تعاريف البيانات والمعلومات أنّها مفاهيم نسبية وغير دقيقة، فما قد يعتبر معلومات لشخص معيّن قد يعتبره شخص آخر بيانات ليس لها معنى ولا يمكن الاستفادة منها، لذلك فالمعلومات ما هي إلا بيانات مقيمة للتعامل مع موقف معين تواجه فرد معين أو مجموعة أفراد معينين لتحقيق هدف معين. فعلى سبيل المثال نجد أن قائمة العمال في مؤسسة ما ليس له معنى بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إلا إذا تم تصنيفهم حسب مؤهلاتهم أو سلم الأجور أو المصالح التي يشتغلون بها.

---

[1] أحمد علي، مفهوم المعلومات وادارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 28 ، عدد1 ، دمشق ، 2012 ،ص479.

[2] عثمان الكيلاني ، هلال البياتي ،علاء السالمي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، بدون دار نشر، عمان 2000، ص 39.

[3] H . Lucas, Information System concepts for management, Mc Grew- Hill Book, Co, New york, 2002 p12.

[4] سليم الحسنية ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 39.

ثانيا: العلاقة بين البيانات، المعلومات و المعرفة

كما ذكرنا سابقًا فان البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات "والتي يمكن أن تأخذ شكل كلمات أو أرقام أو رموز، وإذا ما تم معالجتها وتنقيتها وتنظيمها تصبح معلومات ذات معنى وقائدة لمستخدميها [1]" .

غير أن القيام بالمعالجة لا يحوّل البيانات دائمًا إلى معلومات، فالمعيار المناسب للحكم على ذلك هو معيار الاستفادة، فإذا ما قدمت البيانات إضافة معرفية فهي إذن معلومة، وإذا لم تقدم أي إضافة تعتبر بيانات.

أمّا المعرفة "هي خلاصة ترتيب ومعالجة المعلومات لتصبح أكثر فائدة بحيث تؤدي إلى اكتساب المهارة التي تستخدم في قيادة وتطوير المؤسسة [2] ".

وتعرف كذلك "انها معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها [3]".

وعرفت انها" كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لأداء اعمالهم بإتقان، او لاتخاذ قرارات صائبة [4]".

وقد عرفت ايضا انها " مزيج من المعلومات والخبرات المتراكمة التي تقدم اطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات الجديدة [5]" .

فالفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة هو في تدرج القيمة والفهم الذي تقدمه كل منها حيث يعد الوصول إلى الحكمة هو قمة هذا المضمون والفهم معًا، ويمكن توضيح هذا التدرج في الشكل التالي:

---

(1) Gilles St-Amant , la gestion des système d'information et de communication, Chancelière Mc Grew-Hill Montréal, 2003, p 564.

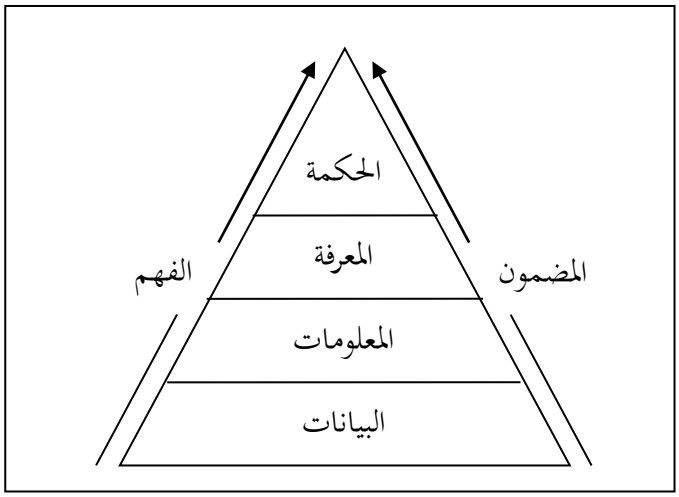
(2) Marie Hélène Helmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, Management des système d'information, paris 2003, p 203.

(3) Wiliam Saffady , knowledge management, information management journal, Vol 34 N^{0}03, Elsevier, Amsterdam, 2000,p04.

(4) صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر،2005، ص 12 .

(5) T .Butler, anti – foundational knowledge management, idea group reference, USA, 2006, P 0 3.

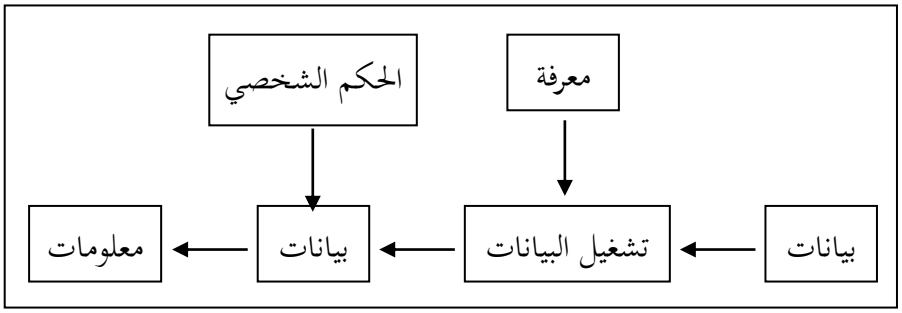
الشكل رقم (03): الفرق بين البيانات، المعلومات و المعرفة



Source : Françoise Rossion, Transfert des savoir-stratégies, moyens d'action Solution adaptées à votre organisation, Lavoisier, France, 2008, p 37.

وإذا ما طبقنا مفهوم النظام في تحديد العلاقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة فإن البيانات تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها، يتم معالجتها لتتحول إلى حقائق ذات معنى مع ضرورة توافر عناصر معينة كالآلات والمعدات المستخدمة في التشغيل ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نظام متكامل لمعالجة البيانات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص43.

ثالثا: خصائص المعلومات

اختلفت وجهات النظر في تحديد خصائص المعلومات من قبل الباحثين، فقد يشير الباحث إلى خاصية معينة أو أكثر في حين يتوسع باحث آخر فيذكر الخصائص الفرعية وعليه يعتمد البحث الحالي على

الخصائص التي اتفقت أغلب الدراسات عليها والمنسجمة مع طبيعة البحث. وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي :[1]

1- الشمولية: وهي قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة لموضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات والذي يسمّى "بالإغراق".

2- الوضوح: أي أن تكون المعلومات خالية من الغموض، تسمح بالفهم المباشر لمستخدميها فوضوح المعلومة يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب، ولزيادة الوضوح في المعلومة يمكن الاعتماد على [2] :

- وضع المعلومة والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب بحيث تتسم بالسهولة؛
- دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة؛
- استخدام النسب المئوية في توضيح المعلومات.

3- الدقة: إنّ دقة البيانات يجعل النتائج (المعلومات) دقيقة ويمكن الاعتماد عليها في المجال المطلوب منها، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الدقة العالية عادة ما يقابلها تكاليف مرتفعة، لذلك فهناك بعض القطاعات لا تحتاج بالضرورة إلى درجة عالية من الدّقة، في حين هناك قطاعات أخرى تتطلب دقة أكبر، وعليه عادة ما يتم تحديد المستوى المطلوب من الدقة على أساس تحليل التكاليف والعوائد.

4- المرونة: وتعني مدى قدرة المعلومات على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لكافة مستخدميها، وتكون خاصة لأكثر من متخذ قرار واحد.

5- الموضوعية: وهي أن يتم إعداد المعلومات بشكل محايد و بصفة غير متحيزة، وهناك العديد من الأساليب التي تساعد في تحقيق الموضوعية منها [3] :

- **إمكانية التحقق:** بمعنى توفر المستندات الدالة على دقة المعلومات وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة؛

---

[1] رائد محمد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدانة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الاردن، 2014 ، ص 107.

[2] زياد محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[3] عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 4، جامعة سطيف، الجزائر، 2005، ص 134.

- **صدق التعبير**: بمعنى أن تعبّر بشكل صادق عن مضمونها.

6- التوقيت: تعد خاصية التوقيت من الخصائص المهمة الواجب توفرها في المعلومات إذ لا قيمة للمعلومات إذا لم تصل إلى المستفيدين في الوقت المناسب، كما أن التوقيت السليم يرتبط بالموقف الإداري ونوع القرار المطلوب صناعته، مع مراعاة تكاليف إيصال تلك المعلومات وما يترتب على المنظمة نتيجة عدم إيصالها. ولعلّ أهم الأسباب الدافعة لسوء التوقيت ما يلي [1] :

- عزلة إدارة النظام تنظيميًا عن الإدارات الأخرى، إلى درجة عدم معرفتها لتوقيت حاجة هذه الإدارات إلى المعلومات؛
- طول دورة توليد المعلومات؛
- ضعف استيعاب الإدارات المستفيدة لآلية تحديد عمر المعلومات.

تعتبر هذه الخصائص الأكثر شيوعًا والمحددة لجودة المعلومات، فالحكم على جودة المعلومات المتوفرة يتوقف على مدى توفر هذه الخصائص بالشكل المطلوب.

رابعًا : أنواع المعلومات

تصنف المعلومات حسب عدة معايير أهمّها ما يلي:

1- درجة الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المؤسسة، أما المعلومات غير الرسمية فهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

2- مصدر المعلومات: توجد معلومات يكون مصدرها من داخل المؤسسة عن طريق الأشخاص أو الإدارات المكونة لها مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء بمختلف مستوياتهم ومعلومات يتم الحصول عليها من مصادر خارجية أي من البيئة المحيطة والمتعلقة أساسا بالأسواق المنافسين المورّدين ، العملاء والنقابات العمالية... الخ.

3- درجة التغير: فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير فعلى سبيل المثال: نجد أن الأحوال المدنية الخاصة بالمواطنين تعتبر معلومات ثابتة وإما معلومات متغيرة كعناوين السّكن، الوظيفة...الخ.

[1] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص ص 56-57.

4- المستوى الإداري: للإدارة ثلاث مستويات إدارية تتمثل في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع خاص به من المعلومات والمتمثلة في المعلومات الاستراتيجية، المعلومات التكتيكية والمعلومات التنفيذية، فالمعلومات الاستراتيجية هي التي تصف أهداف المؤسسة واستراتيجيتها لبلوغ أهدافها، وهي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيًا، أمّا المعلومات التكتيكية فهي تغطي فترة زمنية متوسطة الأمد، وتتركز حول وصف الخطط التكتيكية لتنفيذ استراتيجية معينة.

وفيما يتعلق بالمعلومات التشغيلية فهي المعلومات التي تتعلق بعمليات المؤسسة اليومية حيث لابد من توفير معلومات تفصيلية ودقيقة عن جميع أوجه النشاط في المؤسسة، فمثلا: تعتبر المعلومات المتعلقة بأنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة معلومات تشغيلية، والجدول التالي يوضح الاختلاف بين المعلومات في إطار المستويات الإدارية الثلاث:

جدول رقم (01): اختلاف محتوى المعلومات حسب المستوى الإداري

المستويات الإدارية	محتوى المعلومات	خصائص المستويات الثلاثة					
		تنوع المشاكل	درجة الغموض	الأفق الزمني	القرارات المبرمجة	قرارات التخطيط	قرارات الرقابة
العليا	المعلومات الاستراتيجية	عالي	كبيرة	سنوات	قليلة	أغلبها	قليلة
الوسطى	المعلومات التكتيكية	متوسط	متوسطة	أشهر	بعضها	نصفها	نصفها
التنفيذية	المعلومات التشغيلية	متدني	قليلة	أيام أو أسبوع	أغلبها	قليلة	أغلبها

المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره ،ص 240.

من الجدول يتبين أنه من الضروري توفير الأنواع الثلاثة من المعلومات لكل مستوى إداري وحسب حاجته وبالطريقة التي تساهم في إنجاز كل مستوى للوظائف الإدارية، فالمعلومات الاستراتيجية للإدارة العليا والمعلومات التكتيكية للإدارة الوسطى، والمعلومات التشغيلية للإدارة التنفيذية.

المطلب الثالث: مفهوم نظم المعلومات

ظهرت نظم المعلومات استجابة لحاجة الإدارة العلمية الحديثة إلى نوعية معينة من المعلومات بهدف مساعدة المؤسسات على مواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة، في بيئة تتسم بقلة المعلومات والغموض، وتحتاج إلى توافر قدر من المعلومات يتيح على الأقل الفرصة لتفادي الخسائر وتفعيل سبل المواجهة.

أولا: تعريف نظم المعلومات

تعرف نظم المعلومات أنها :" نظم المعلومات هو نظام يقوم باستقبال المدخلات من البيانات والتعليمات ويقوم بتشغيلها وفقًا لتعليمات معينة [1]".

وتعرف أيضًا بأنها: "مجموعة من العناصر تقوم بوظائف جمع البيانات وتشغيلها (تسجيلها وتخزينها وتلخيصها) وعرض ما ينتج عنها من معلومات للاستفادة منها[2] ".

كما تم تعريفها بأنها "مجموعة من المكونات المادية والبشرية والبرمجيات والإجراءات تعمل على جمع ومعالجة وخزن واسترجاع وتوزيع المعلومات[3]".

وتعرف كذلك "النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بكفاءة وفعالية [4]".

من التعاريف السابقة يمكن ان نعرف نظم المعلومات بانها "مجموعة من العناصر البشرية والمادية، التي تعمل معا على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها، طبقا لقواعد وإجراءات بهدف تحقيق أغراض معينة، وإتاحتها للباحثين والمستفيدين الآخرين على شكل معلومات مفيدة. "

ويمكن أن يكون نظام المعلومات بدون حاسب آلي وهذا ما كان منتشرًا من قبل ويعتمد على العاملين ومهاراتهم في الكتابة والتسجيل والحفظ، وحتى اليوم هذا النظام موجود في بعض المؤسسات ويؤدي هذا النظام العمل المطلوب منه لكن ببطء شديد في أداء العمليات مع احتمالات عالية لظهور أخطاء.

وفيما يتعلق بنظام المعلومات الذي يستخدم الحاسب الآلي والبرامج المتعددة للتطبيقات المختلفة – وهو المقصود بالدراسة – فهو يوفر أداء المؤسسة بيسر وسهولة وأمان تام فضلاً عن زيادة سرعة الأداء مع قلة احتمال وجود الأخطاء. والشكل التالي يوضح نموذج مبسط لنظام المعلومات الآلي:

---

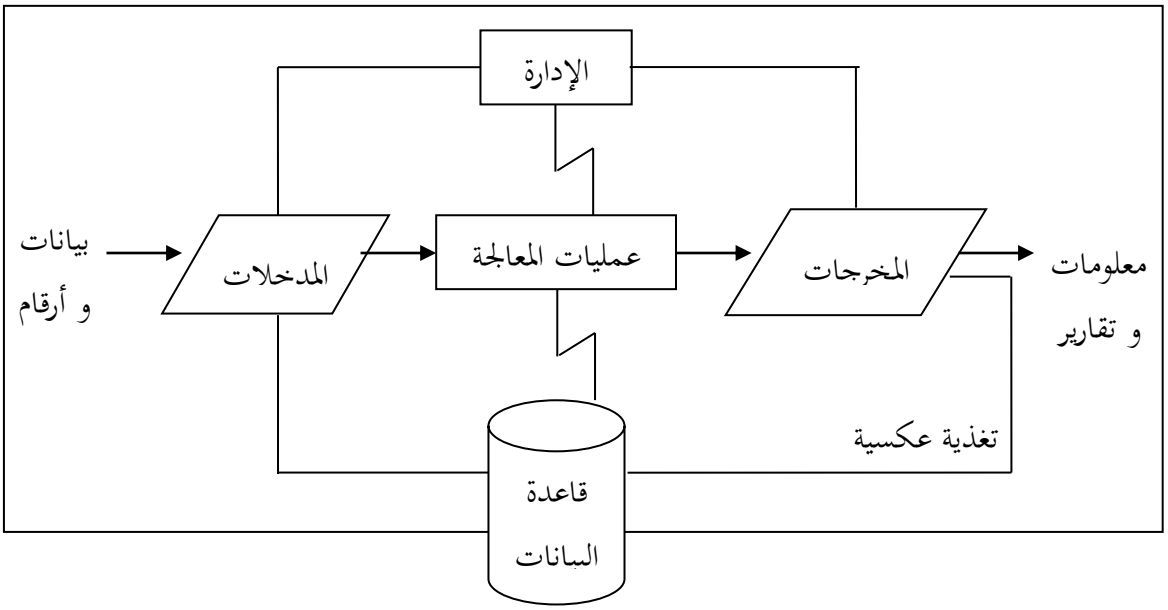
[1] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ،2002 ،ص 84.

[2] عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، الجيزة، 2000 ص5.

[3] Kenneth Laudon, , Jean Laudon, management information system, 12th edition, Prentice Hall Int,. New jersey, 2012, p 13.

[4] Costello, John .G, R. indexing in Depth: practical parameters in hearten, PW (edition) information Handing Was kingdom, Dc, Spa tam books (963), United kingdomm, 2002, p12.

الشكل رقم (05) : نموذج مبسط لنظام المعلومات الآلي



المصدر: ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 34.

ثانيا: أنواع نظم المعلومات

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاث أشكال لنظم المعلومات تتمثل فيما يلي [1]:

1- نظم المعلومات اليدوية (Manual I.S): وهي النظم التي تجري جميع عملياتها من إدخال وإخراج بشكل يدوي، دون استخدام أي أداة تكنولوجية وتستخدم هذه النظم الأدوات التقليدية في تشغيل بياناتها مثل الورق، الأقلام، وبضع الأدوات العادية مثل الآلة الحاسبة.

2- نظم المعلومات المحوسبة (Computerized I.S) : وهي النظم التي تعتمد على الأجهزة الإلكترونية في عمليات الإدخال والإخراج ومعالجة بياناتها، وتتم باستخدام المعالجات الإلكترونية (Data processor)، ويتميز الحاسب بقدرة هائلة لمعالجة البيانات بكميات ضخمة وبالسرعة والدقة العالية.

3- نظم المعلومات المتكاملة (Integrated I.S) : وهو تطبيق لمجموعة كبيرة من النظم بنفس الوقت داخل مؤسسة واحدة، لتجنب تكرار استخدام المعلومات عدة مرات في كل نظام، وذلك بهدف زيادة الفعالية وخفض التكاليف.

[1] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 34.

ثالثا: أشكال نظم المعلومات

يأخذ نظم المعلومات عدة أشكال نذكر منها:

1 – نظم المعلومات الإدارية (Management I.S) : وهي عبارة عن نظم المعلومات المختصة بمعالجة وتشغيل العمليات الإدارية في المؤسسات بهدف تقديم معلومات تساعد الإداريين ومستخدمي النظام على اتخاذ قرارات رشيدة، والقيام بواجباتهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بكفاءة وفعالية.

2– نظم المعلومات الحاسوبية (Computer-based I.S) : هي عبارة عن النظم التي يكون فيها المدخلات والعناصر والمخرجات عبارة عن معلومات تتعلق وتعالج عمليات تكنولوجيا الحاسوب والكمبيوتر، ويكون المستفيدون من هذه النظم هم العاملون في مجال الحاسوب.

3– نظم المعلومات المحاسبية (Accounting I.S) : وهي النظم التي تعالج المعلومات المتعلقة بالمحاسبة وتقدم معلومات تساعد المحاسبين على القيام بأعمالهم وتبسيط إجراءات العمل المحاسبي.

4– نظم المعلومات الجغرافية (Geographical I.S) : وهي النظم التي تجمع وتنظم وتصنف وتبوب البيانات ،وتحتوي على كم هائل من المعلومات الجغرافية وتعالج وتتفاعل معها وتقدم مخرجات تساعد العاملين في مجال الجغرافيا على القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

5– نظم المعلومات الهندسية (Engineering I.S) : وهي النظم التي تحتوي على معلومات هندسية، وتخدم العاملين في مجال الهندسة.

6– نظم المعلومات الاقتصادية (Economical I.S) : وهي النظم التي تحتوي على معلومات اقتصادية، وتخدم المستفيدين منها في مجال الاقتصاد.

7– **نظم المعلومات الطبية (Medical I.S)** : وهي النظم التي تحتوي على معلومات طبية وتخدم المتخصصين في مجال الطب.

رابعا: العوامل المؤثرة في تطور نظم المعلومات

جاءت نظم المعلومات نتيجة متغيرات وعوامل شكلت قوى محفزة لوجود نظم رسمية للمعلومات تواكب التحديات الكبيرة التي أفرزتها البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة في العالم وتمكن المؤسسات من تحسين قراراتها لضمان بقائها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة [1].وتتمثل هذه القوى المحفزة فيما يلي:

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص134.

1- ثورة المعلومات والمعرفة: وذلك من خلال النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحولها المتزايد نحو الرقمنة، السرعة، ونحو الترابط مع تقنيات الاتصال، حتى يصح القول أن العالم قد أصبح قرية صغيرة، ونتيجة لذلك انبثق اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات والمعرفة وانتقلت مفاتيح القوة من المادة إلى المعلومة ومن الإنتاج الكبير إلى الإنتاج الإلكتروني.

2- تكنولوجيا الإنترنت والشبكات: إن استخدام شبكة الإنترنت في أنشطة المال والأعمال يحقق حزمة من المزايا غير المسبوقة، فالإنترنت تعني تحسين جودة الخدمات وتوفير التكلفة وتحقيق العائد المستهدف، وقد أصبحت الإنترنت عاملاً رئيسيا في الأعمال الإلكترونية، وبالتالي دفعت الشبكة الكثير من المصالح التجارية على إعادة التفكير في الكيفية التي تدار بها الأعمال، كما قامت به بعض الشركات الصناعية الكبرى مثل: GE، Ford وغيرها والتي قامت بوضع خطط عمل لأسواق افتراضية لها على شبكة المعلومات العالمية.

3- انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية: أفرزت تقنيات ونظم الأعمال الإلكترونية نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة ،وهي في معظمها نماذج غير مسبوقة من حيث مضمون النشاط وهياكله ووظائف الدعم الإداري المرتبطة به، فلقد كانت –ومازالت– مؤسسة الأعمال التقليدية تتضمن إدارة مركزية بالإضافة إلى إجراءات العمل النمطية لتقديم إنتاج ذو حجم كبير، أما الشكل الجديد لمنظمة الأعمال الذي يمثل تحولاً في فلسفة إدارتها، فلقد أصبح يعتمد على إدارة غير مركزية ومرنة، تعتمد على المعلومات كأساس لتقديم منتجات بحسب احتياجات ورغبات العملاء باستخدام أسلوب حجم الإنتاج الكبير، ويعتبر هذا النمط الجديد لإدارة المؤسسة مُتناميًا في المؤسسات، ويستحيل تطبيقه بدون نظم معلومات.

4- العولمة: تتضح صورة العولمة في بعدها الاقتصادي من خلال المؤسسات متعددة الجنسيات والاندماج المتزايد لاقتصاديات العالم المتقدم من خلال شبكة عالمية معقدة في كل أنحاء العالم، وتستخدم هذه الشبكات نظم معلومات عالمية، ونظم معلومات الأعمال الدولية من خلال شبكة الإنترنت لإدارة وتوجيه العمليات من جهات متعددة.

لابد من الإشارة إلى أن العولمة وتكنولوجيا المعلومات قد أدت إلى تهديد مؤسسات الأعمال المحلية إلى جانب تقديم فرص ثمينة من خلال القدرة على الوصول إلى زبائن في السوق العالمي لذلك فما تحتاجه مؤسسات الأعمال اليوم هو التعامل مع حقائق السوق والمنافسة، ولكن بعد التسلح بنظم المعلومات وأدوات تكنولوجيا الاتصالات.

5- التغير المستمر في بيئة الأعمال: تتسم بيئة اليوم بالتغير المستمر، والذي يظهر بصفة أكبر في البنية التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والسياسية للعالم، وفي ظل هذه التغيرات التي يحكمها قانون التغيّر الخلاق فإنّ جوهر الميزة التنافسية المؤكدة تكمن في قيمة المعلومات الضرورية التي تقوم بإنتاجها نظم المعلومات ،وقد تتجاوز ذلك إلى إنتاج قيمة مضافة أخرى تتمثل في المعرفة التي هي ضرورة حتمية ووجود ثروة المؤسسات، لذلك فإنّ الأنظار تتجه اليوم نحو نظم المعلومات الذكية وذات التقنية العالية لإنتاج هذه الثروة.

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإدارية

تعد نظم المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي مؤسسة، فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة ، لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم وغيرها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث الى جميع الجوانب النظرية المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية بهدف إيضاح الصورة الكاملة لهذا المصطلح.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية

يشار إلى نظم المعلومات الإدارية بشكل عام إلى الاستخدام التكنولوجي في مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها، من خلال نظم وبرمجيات مصممة لتتمكن من تشغيل العمليات الإدارية بشكل افضل من الطرق التقليدية، ولا تعتبر هذه الانظمة انظمة للمعلومات الادارية إلاّ إذا استهدفت خدمة جوانب العملية الإدارية ، حيث تصمم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات بهدف تدعيم الوظائف الإدارية فيها.

أولا: تعريف نظم المعلومات الإدارية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية، لذلك لا يوجد تعريف شامل محدد لنظم المعلومات الإدارية ،وسنعرض عدد من هذه التعاريف من باب الإحاطة الشاملة بهذا المصطلح.

تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها: " النظم الرسمية وغير الرسمية*، التي تتوفر على معلومات سابقة وحالية وتنبئية في صورة شفوية أو مكتوبة، طبقا للعمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها أو النظم التي تدعم العاملين بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات [1] " .

كما عرفت نظم المعلومات الإدارية بأنها: "النظم التي تفيد في تقديم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، في مختلف المستويات الإدارية لممارسة العمليات الإدارية [2]".

وتعرّف بأنها: "مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، هيكلية أو غير هيكلية، والتي توجد وتسري داخل المنظمة أو بين هذه المنظمة ومحيطها[3] ".

---

* النظام الرسمي هو النظام الذي ينشأ مع المؤسسة ويركز على العلاقات والوظائف الرسمية في المؤسسة، أما النظام غير الرسمي هو النظام الذي ينشأ بطريقة غير مقصودة، وله قواعد خاصة غير مكتوبة لا تظهر على الخريطة التنظيمية.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 14.

[2] تركي كاظم عبيس، نظام المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 18، العدد 3، العراق، 2010، ص 4.

[3] Maryse Salles, Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin, 2ème édition, Economica, paris, 2006, p 14.

وتعرف جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظم المعلومات الادارية بأنها: "نظم تتكون من نظام معلومات آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية [1] ".

كما عرّفت على أنّها: " بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات [2] ".

ما سبق من تعاريف يمكننا استخلاص أهم الجوانب المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية وهي:

- نظم المعلومات الإدارية هو نظام مبني على الحاسب الآلي في شكل نظام متكامل لكل من الإنسان والآلة، حيث يستخدم الحاسب الآلي تشغيل البيانات لإنتاج المعلومات؛
- يمكن أن تحوز المؤسسة على نظام للمعلومات بشكل رسمي، أي أنّ جمع المعلومات وتوزيعها يتم وفق برامج وإجراءات رسمية، مثل الاجتماعات والمخاطبات، أو بشكل غير رسمي، حيث يتم جمع المعلومات وتوزيعها عبر قنوات غير رسمية كالاتصال الشخصي؛
- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى مساعدة ومساندة وتدعيم العمليات الخاصة في المؤسسة وكذلك الوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة، واتخاذ القرارات؛

توفر نظم المعلومات الإدارية معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذا عن عمليات المؤسسة الداخلية ممّا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، و بالتالي يمكن أن نستنتج بأن نظم المعلومات الإدارية هي كل الإجراءات والوسائل اللاّزمة لجمع البيانات من مختلف مصادرها، وتقديم المعلومات الضرورية للقيام بمختلف الوظائف في المؤسسة ، ويعتمد نظام المعلومات الإدارية على نظام تشغيل البيانات في المؤسسة، حيث يستمد نظام المعلومات الإدارية المعلومات التي يحتاج إليها من نظام تشغيل البيانات [3].

ويوضح الجدول التالي الفرق بين نظام المعلومات الإدارية ونظام تشغيل البيانات كما يلي:

---

[1] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] عماد الصباغ، نظم المعلومات – ماهيتها ومكوناتها – ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 11.

[3] سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، الدار الدولية للكتاب، الطبعة الثانية، بدون بلد النشر، 2013، ص 182.

جدول رقم (02): الفرق بين نظام المعلومات الإدارية ونظام تشغيل البيانات

نظام المعلومات الإداري	نظام تشغيل البيانات
خصائصه: - يكون موجهًا لاتخاذ القرارات الإدارية. - يقوم بتوفير وتلخيص المعلومات الضرورية. - يخدم الأهداف الطويلة ومتوسطة الأجل. - هو نظام دوري متكرر ومنتظم في نفس الوقت. - يكون مفيدًا في الرقابة وفي جميع الوظائف الإدارية.	**خصائصه:** - يقوم بعمليات تحويل وتشغيل البيانات. - يحتوي على البيانات التفصيلية. - يحتوي على البيانات الخاصة بالتشغيل اليومي. - يحتاج للبيانات في وقت مبكر حتى يتمكن من تشغيلها.

Source : James. O, Hicks. Jr, Information system in business an introduction, west publishing Co, New york, 2006, p73.

من الجدول السابق نستنتج أن نظام تشغيل البيانات يكون مهتمًا بإنتاج المعلومات اللاّزمة لكل مستويات المؤسسة، أما نظام المعلومات الإداري فيكون موجّهًا لاستخدام أو استعمال هذه المعلومات.

ثانيا: نشأة وتطور نظم المعلومات الإدارية

مرت نظم المعلومات الإدارية في تطورها بخمسة مراحل أساسية، حيث رافق في كل مرحلة تغير طبيعة الوظائف المتعلقة به ، وبالتالي تطور في الدور الذي تؤديه تلك النظم داخل المؤسسات ويمكن أن نذكر هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية



المصدر: منال الكردي، المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية 2003، ص 290.

ثالثا: أهمية نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمؤسسات المعاصرة

لقد كان المدير في المستويات الإدارية العليا غالبًا ما يفشل في الحصول على معلومات تتعلق بالآثار المترتبة على القرارات التي تم اتخاذها وذلك في المجالات المختلفة للمؤسسة. وقد طرأت على العمل الإداري ثلاث متغيرات أساسية وهي [1] :

1- أصبحت الإدارة موجهة بمفهوم النظم ومن هنا اتسمت الأساليب والوسائل الإدارية بالتعقيد والتشابك وضرورة التكامل؛

2- تزايدت أهمية المعلومات وأصبحت تخضع للتخطيط والتنظيم وأساليب التشغيل العلمية المتقدمة لتكون متاحة للمديرين عندما يشعرون بالحاجة إليها؛

[1] أيمن محمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري (دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 12.

3- أصبحت نظم المعلومات الإدارية ضرورية ليس فقط للتخطيط الإداري بل أيضًا لفعالية نظم المتابعة والرقابة. ويمكن تلخيص أهمية نظم المعلومات الإدارية بمختلف أنواعها وتوجهاتها كما يلي [1]:

- تحتاج المؤسسات إلى نظم المعلومات الإدارية من أجل التوسع إلى مواقع عديدة جغرافيًا؛
- تساعد انظمة المعلومات الإدارية في تأمين منتجات وخدمات جديدة؛
- تحتاج المؤسسة إلى نظم المعلومات الإدارية في إعادة تشكيل الوظائف وانسيابية العمل فيها؛
- تعمل انظمة المعلومات الإدارية على تأمين الحلول للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة؛
- تسهل انظمة المعلومات الإدارية في عملية التغيير الجذري والواسع في إدارة الأعمال.

لهذا فان نظم المعلومات الإدارية مهمة في بيئة الأعمال، فهي مصدر النشاط للمكونات الجوهرية لأي مؤسسة معاصرة، كما أنها تمثل أفضل صورة لتكامل نظم المعلومات مع البنية الوظيفية للمؤسسة ومع أنشطة وأدوار المستويات الوظيفية فيها.

رابعًا: المداخل المعاصرة لنظم المعلومات الإدارية

تعتمد دراسة نظم المعلومات الإدارية على تطبيق المعرفة المستمدة من عدّة مجالات للعلوم المتنوعة، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل اساسية لدراسة نظم المعلومات الإدارية والمتمثلة في [2]:

1- المدخل التقني (Technical Approach): يركز هذا المدخل على استخدام الأساليب الرياضية، والنماذج والتكنولوجيا المادية والقدرات والإمكانيات المادية لهذه النظم من الناحية التقنية وقد ساهمت في هذا المدخل كلاً من علم الحاسب الآلي، وعلوم التسيير وبحوث العمليات، فبالنسبة للإعلام الآلي فقد اهتم بالنظريات الخاصة بالحسابات والتشغيل والتخزين للبيانات واسترجاعها وركزت علوم التسيير على بناء وتطوير النماذج الخاصة باتخاذ القرارات والممارسة الإدارية، وقد اهتمت بحوث العمليات بالأساليب والطرق الكمية لتعظيم النتائج وحل المشكلات.

2- المدخل السلوكي (Behavioral Approach): يركز هذا المدخل على معالجة المشاكل السلوكية التي لا يمكن معالجتها بالاعتماد على المدخل الفني مثل: التكامل الاستراتيجي للمؤسسة، لذا فقد شاركت العديد من العلوم السلوكية من خلال المفاهيم والطرق التي جاءت بها في إثراء الدراسات التي تنتمي إلى هذا المجال، فمثلاً علوم السياسة تدرس أثر استخدام المعلومات من النواحي السياسية، بينما تهتم علوم

---

[1] عامر قنديلجي ، علاء الدين الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 38.

[2] أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص 17-18.

النفس بالاستجابة للأفراد داخل التنظيم وردود أفعالهم، أمّا فيما يخص علماء الاقتصاد فقد بيّنوا التأثير الذي تمارسه تلك النظم على هياكل الرقابة والتكلفة بالنسبة للمؤسسات.

3- المدخل التقني الاجتماعي (Sociotechnical Approach): يركز هاذ المدخل على أخذ الجوانب التقنية والجوانب الاجتماعية مجتمعة بهدف تحقيق الفعالية في أداء النظام، وبالتالي تحقيق أحسن عائد تنظيمي للمؤسسة، وهذا يعني أن التكنولوجيا المستخدمة لابد أن تكون ملائمة مع الاحتياجات لكلّ من المؤسسة والأفراد في النظم، كما أنّ الأفراد والتنظيم لابد أن يتغيروا من خلال التدريب والتعليم والتطوير التنظيمي لكي يسمح بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة حتى تتحقق فعالية أداء النظام.

المطلب الثاني: وظائف نظم المعلومات الإدارية

يمكن دراسة نظم المعلومات الإدارية أو أية أنظمة ثانوية متفرعة عنه اعتمادًا على النموذج الأساسي العام للنظام، من خلال وظائفه الأساسية التي سنحددها مفصلة كما يلي:

1- الحصول على البيانات (المدخلات): تعبر هذه الوظيفة عن اختيار وتحديد كل البيانات التي تنساب في قنوات الاتصال المختلفة من مصدرين أساسيين هما:

أ- المصادر الداخلية: والمتمثلة في كافة الأنشطة والفعاليات التي تنجزها المؤسسة التي يعمل في إطارها نظام المعلومات الإدارية (أي الإنتاج والعمليات، التسويق، الموارد البشرية، التمويل، التخزين وإدارة المواد، البحث والتطوير، العلاقات العامة)، أو من الأقسام المنجزة لهذه الأنشطة (قسم التسويق، قسم الموارد البشرية، قسم التمويل وقسم البحث والتطوير، قسم العلاقات العامة)، أو من الأفراد العاملين في هذا النظام.

ب- المصادر الخارجية: والمعبرة عن البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة (السوق المنافين، المؤسسات الحكومية...إلخ) ، وتكون هذه البيانات دائمة التدفق لضمان تجديد محتويات النظام من المعلومات باستمرار، ومنسجمة مع احتياجات المستفيدين المتجددة والمتغيرة باستمرار.

2-**إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات)**: وذلك من خلال [1] :

أ- الاستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

---

[1] إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)- ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004، ص 55.

ب- الخبرات المتخصصة: حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

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

3- تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات (التشغيل): تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها ومدى مناسبتها للغرض من تحديد درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسة، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تحتاجها الإدارة وفقًا لإجراءات وبرامج معدّة مسبقًا.

4- تقويم وتصنيف المعلومات في ملفات (التخزين): تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

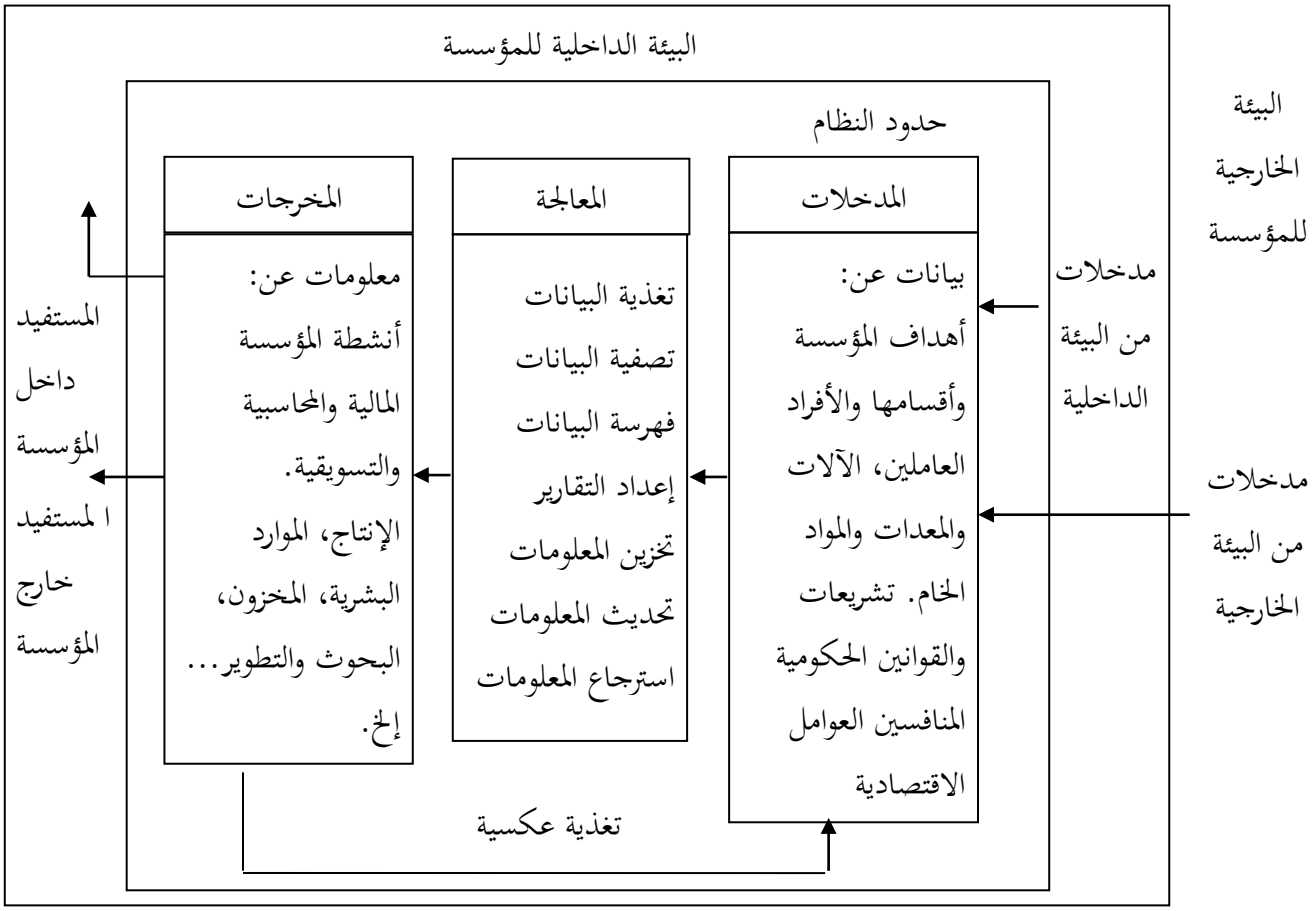
5- استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات) : تتمثل المخرجات في نظام المعلومات الإدارية بالمعلومات والتي بدورها تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من البيانات والمعلومات، تعد نسخة لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين سيستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالا تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

6- توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج (الاتصال): يُعتبر الهدف الرئيسي لنظام المعلومات الإدارية إيصال مخرجاته بالشكل المطلوب في الوقت المناسب لمستخدميه، وهو ما يعرف بالاتصال الذي يتضمن وجود المرسل والرسالة والوسيلة، وكذا مستقبل الرسالة وبيئة الاتصال دون إغفال الرد أو المعلومات المرتدة [1].

ولا تقتصر وظيفة الاتصال على هذا فقط ، بل يجب أن يكون الاتصال مزدوجًا في التجاهين بين النظم وبين المستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات ويتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال إلى النظم بالمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعة للأداء. والشكل التالي يوضح وظائف المعلومات الإدارية:

[1] أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 24.

الشكل رقم (07): وظائف نظم المعلومات الإدارية



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 138.

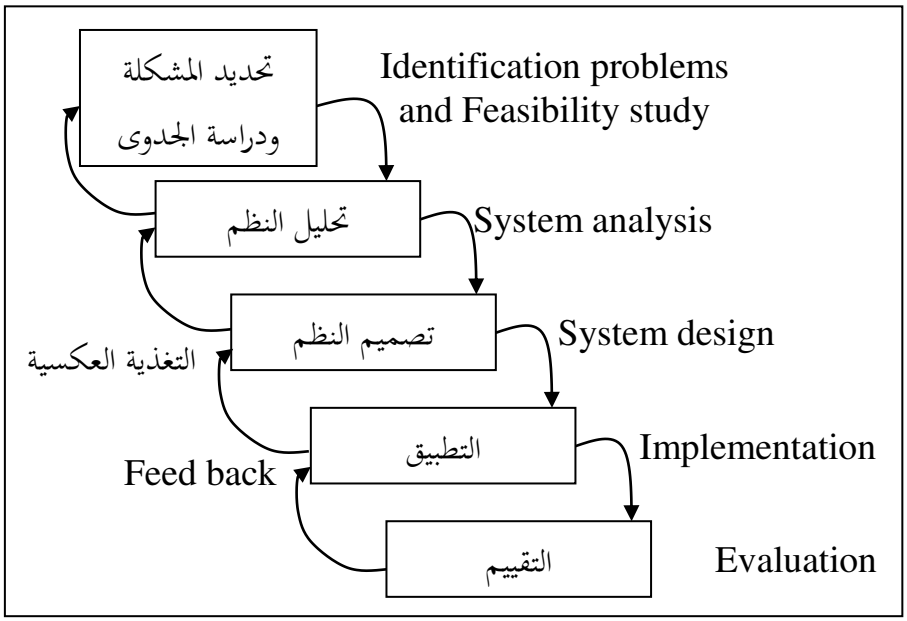
المطلب الثالث: خطوات بناء نظم المعلومات الإدارية

يعتبر نظام المعلومات الإداري مشروع استثماري رأسمالي، يتطلب استخدام حزمة متكاملة من تقنيات تحليل وتصميم النظم بهدف بنائه، فللنّظام دورة حياة طبيعية شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، وهي دورة تمر بمراحل أساسية مترابطة ومتداخلة حيث أن مخرجات كل مرحلة هي مدخلات المرحلة التي تليها، وهكذا حتى يتم استكمال دورة تطوير النظم.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك اعتبارات مهمة في عملية بناء النظم الإدارية، حيث لابد ان يشارك المديرون بقوة في جميع الخطوات الخاصة ببناء نظم المعلومات، بالإضافة إلى بناء نظم المعلومات وفقًا لفكر المديرين بالمؤسسة، واحتياجاتهم من المعلومات، كما أنّ استخدام التخطيط طويل الأمد في عمليات البناء ينتج عنه نظام ذو كفاءة عالية ومؤثر في أعمال المؤسسة .

ولا يوجد اتفاق عام بين العلماء والخبراء والممارسين في حقل نظم المعلومات حول المراحل الرئيسية لدورة حياة النظم، ولا حول بنية كل مرحلة من حيث أنشطتها الفرعية ومخرجاتها التي تتحول إلى مدخلات المرحلة التالية ، وهكذا في عملية مستمرة لا تستكمل إلاً باستكمال عملية تطوير النظام ويمكن تمثيل دورة بناء (تطوير) النظم بالنموذج التدفقي (Waterfall) كما هو واضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): دورة بناء نظم المعلومات الإدارية



المصدر: محمد إبراهيم بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان، 2012، ص 210.

وكل مرحلة من المراحل الظاهرة في الشكل هي عنوان واسع لحزمة من الأنشطة والعمليات الفرعية المهمة، فكل مرحلة من مراحل التطوير هي نسيج عضوي متكامل المضمون والأبعاد عن الأنشطة والعمليات التي سوف نحاول دراستها بنظرة تحليلية كما يلي:

أولا: تحديد المشكلة ودراسة الجدوى

1- تحديد المشكلة: تبدأ هذه المرحلة بعد طلب المستخدم للنظام الذي يشعر بوجود مشكلة في النظام الحالي، وحل هذه المشكلة لا يمكن أن يتم إلا بعد تعريف المشكلة وتشخيصها ومعرفة أسبابها وحتى يمكن التعرف على المشكلة لابد من القيام بعملية مسح شامل للمؤسسة ، بما في ذلك التعرف إلى الخلفية

التاريخية لها بالإضافة إلى تحديد موقع النظام من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتم الإلمام الكامل بطريقة انتقال المعلومات بين أجزاء النظام [1].

وبعد تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها وأبعادها يصبح بالإمكان معرفة نقاط الضعف في النظام الحالي التي تمكن المحلل بدوره من تحديد الأهداف بدقة أي معرفة الغاية التي يجب الوصول إليها لكن هناك جملة من الشروط يجب أن تتوفر في الهدف لعل أهمها ما يأتي [2]:

- أن يكون الهدف معرفًا بوضوح إذ من الخطأ مثلاً أن نقول أن هدف هذه المنظمة هو زيادة الأرباح، بل يجب أن نقول أنّ الهدف هو زيادة الأرباح من خلال تقليل نسب التالف من الإنتاج؛
- أن يكون الهدف معبرًا عنه بشكل كمي، أي التعبير عن الهدف بشكل معادلة رياضية مثل معادلة الاتجاه العام، أي التعبير عنه بشكل رقمي كأن نقول تخفيض نسبة البطالة بمقدار 20% مثلا؛
- أن يكون الهدف محددًا زمنيًا، أي تحديد الفترة اللازمة لتحقيق هذا الهدف وعدم ترك المجال الزمني مفتوحًا لأنه سيحول حتمًا إلى ضياع الهدف.

2- مرحلة دراسة الجدوى: قبل البدء بتنفيذ مشروع تطوير نظم المعلومات الإدارية لابد من عمل دراسة للجدوى الفنية والاجتماعية والاقتصادية، بهدف معرفة قدرته على النجاح من عدمه وقدرته على تحقيق الفوائد الملموسة، قبل البدء بتنفيذه.

وتعرف دراسة الجدوى بأنّها "جميع الدراسات المتعلقة بالنواحي الفنية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على كفاءة نظام المعلومات الإدارية الحالي وذلك بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف فيه[3]". وتجدر الإشارة إلى أن دراسات الجدوى على العموم تتطلب جهدًا كبيرًا ووقتًا طويلاً نسبيًا، وتكاليف طائلة.

---

[1] عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] سلوى أمين السمرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 208.

[3] رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة (التنظيم والتكنولوجيا) بين النظرية والتطبيق ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 267.

لذلك يتعين إجراء دراسات جدوى تمهيدية* ، وبعدها دراسات جدوى تفصيلية تضم جميع النواحي المتعلقة بها.كما تهتم دراسة الجدوى بصورة استثنائية بتحديد التكاليف الإجمالية للنظام ومقارنتها بالمزايا والمنافع المنظورة وغير المنظورة في المستقبل القريب والبعيد ويمكن تقسيم دراسة الجدوى إلى ما يلي [1]:

أ- الجدوى الفنية: تهدف إلى التأكد من أن التقنية الموجودة في المؤسسة تتناسب مع النظام الجديد أي أنها بحاجة إلى تطوير أو إلى استبدال، والأهم من ذلك كله هو ضرورة التأكد من توفر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تقنية النظام الجديد.

ب- الجدوى الاقتصادية: إن دراسة الجدوى الاقتصادية تتضمن دراسة النواحي المالية والاقتصادية لمعرفة فيما إذا كان يمكن تنفيذ النظام أم لا، أي اختيار النظام البديل الذي يحقق أعلى الأرباح وبأقل التكاليف وهذا ما يطلق عليه تحليل التكلفة.

ج- الجدوى العملية (التشغيلية): ويقصد بها قدرة النظام على توفير المعلومات الصحيحة في المكان الصحيح، كما تتضمن تحديد فيما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات هيكلية، وهل يوجد الأفراد القادرين على التعامل معه.

ثانيا: تحليل النظم

تتضمن مرحلة تحليل النظم حزمة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بتحليل احتياجات المستفيدين وتحديد أهداف النظام الجديد ومواصفاته وحدوده والقيود التي يعمل في إطارها، وينتج عن مرحلة تحليل النظم

وبالتالي فإن مرحلة تحليل النظم تقوم بتحديد مواصفات النظام من حيث مكوناته المادية (الملموسة) ومكوناته البرامجية (غير ملموسة) وأنّ الخطوة الحيوية في هذه المرحلة هو اختيار المنهجية المناسبة لتحليل احتياجات المستفيدين من المعلومات. ومن بين الأنشطة التي تتكون منها مرحلة تحليل النظم:

- تحليل احتياجات المستفيدين من المعلومات؛
- تحديد توقعات المستفيدين؛
- تحليل فجوة المعلومات بين احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم؛
- وصف منطقي للمخرجات، العمليات والمدخلات؛

* الجدوى التمهيدية: هي دراسات تهدف إلى التأكد من عدم وجود عوائق جوهرية أمام البدائل المقترحة كذلك التأكد من أنها تستحق إجراء دراسات تفصيلية. أنظر :

- صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص ص27 -28.

[1] محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 296-297.

- وصف منطقي لقاعدة البيانات[1].

ثالثا: تصميم النظم

تتكون عملية تصميم النظم من عنصرين رئيسيين هما التصميم المنطقي والتصميم المادي.

1- التصميم المنطقي: وضع التصورات والمفاهيم المنطقية للنظام قبل تشكيله وتنفيذه عمليًا أي تكوين صورة منطقية مجردة لمواصفات النظام ومكوناته الفرعية ووظائف كل نظام فرعي قبل تصميمه وبنائه ماديا، وتتكون مرحلة التصميم المنطقي من الأنشطة التالية [2]:

- تصميم المخرجات في ضوء عوامل مهمة منها تحديد المحتوى، الشكل، الحجم التوقيت، وتنسيق المحتوى؛
- تصميم المدخلات وتحديد وسائط الإدخال وجدولة توقيت أنشطة الإدخال في بعض تطبيقات النظام؛
- تصميم العمليات ووضع الخوارزميات التي سيقوم بتنفيذها النظام؛
- التصميم المنطقي والمادي لقاعدة البيانات؛
- تحديد وتعريف البرامج المستخدمة في النظام؛
- وضع مواصفات العتاد والأجهزة المستخدمة؛
- توصيف وتصميم إجراءات العمل داخل النظام.

2- التصميم المادي: في استكمال أنشطة التصميم المنطقي للمخرجات والمدخلات والتصميم المنطقي لقاعدة البيانات من خلال اختبار نظام إدارة قاعدة البيانات المناسب للنظام بالإضافة إلى تصميم عمليات المعالجة واختبار البرامج لهذا الغرض.

رابعًا: التطبيق

تتضمن مرحلة التطبيق مجموعة من الأنشطة المتمثلة فيما يلي[3] :

- وضع خطة التطبيق وتدريب المستفيد من نظام المعلومات الإدارية ؛

---

[1] رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة (التنظيم والتكنولوجيا)بين النظرية والتطبيق مرجع سبق ذكره، ص 277.

[2] صادق عبد الجليل علي البشير، مقدمة في تحليل وتصميم نظم المعلومات،
file : /// c :users/dell-ot/downloads/www.kutub.info-13720.pdf ،تاريخ التحميل:2017/03/18.

[3] سيد صابر تعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 211.

- إعداد الإجراءات التفصيلية وتصميم دليل شامل لها واستكمال إجراءات التغيير الضرورية لعمل نظام المعلومات الجديد؛
- اختبار نظام المعلومات الجديد من خلال القيام بأنشطة قياس جودة أداء نظام المعلومات الذي يوضع موضع التنفيذ، ويمتد نشاط الاختبار إلى فحص واختبار نظام المعلومات من خلال أربعة مستويات هي: اختبار المكونات، اختبار الوظائف، اختبار النظم الفرعية واختبار الأداء الكلي للنظام.

خامسا: التقييم

تعتبر مرحلة التقييم قاعدة انطلاق نظام المعلومات للعمل في المؤسسة وفق الأهداف المنشورة منذ دورة بناء نظم المعلومات الإدارية، وفي هذه المرحلة تحديدًا تنتقل مسؤولية إدارة النظام من فريق البناء والتطوير – أو إدارة المشروع– إلى إدارة النظام التي سوف تتولى بصورة مباشرة مهام التشغيل والتقييم، كما أنه توجد أساليب عديدة للتقييم، بعضها مفيد للتقييم المباشر والبعض مفيد لتقييم النظام على المدى الطويل ويستند التقييم المباشر إلى إجراء مقارنة بين التكاليف الفعلية والمنافع الفعلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): التقييم المباشر لنظم المعلومات الإدارية

التكاليف الفعلية	المنافع الحقيقية
تكلفة عتاد النظام	زيادة الإنتاجية
تكلفة برامج النظام	تحسين جودة المنتجات
تكلفة عتاد الحاسوب	تخفيض التكاليف التشغيلية
تكلفة نظم التشغيل وبرامج الشبكة	تخفيض النفقات الخاصة بالعمل الإداري
تكلفة تأسيس الأجهزة وصيانتها	تحسين الإدارة الكلي للمؤسسة
تكلفة تدريب الأفراد	السرعة في حل المشكلات
تكلفة تشغيل الأفراد	الرضا المتزايد للزبائن

المصدر: ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره ص 186.

وفيما يخص المنافع المتوقعة على المدى البعيد من عملية التقييم، فلا يمكن تحديدها إلا بعد فترة طويلة نسبيا من بدء تشغيل النظام، وتتمثل هذه المنافع فيما يلي [1]:

- تطور نوعي في عملية صياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الشاملة؛
- تحسين نوعي في عملية القرارات الاستراتيجية؛

[1] سيد صابر تعلب، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-213.

- اكتساب الميزة التنافسية المؤكدة؛
- نجاح تطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة؛*
- نجاح الإدارة في تحسين تطبيق المشروعات؛
- انبثاق ثقافة الريادة و الابتكار.

فالمنطق العلمي المستند على نظرية النظم لا يمكن التغاضي عنه في بناء وتطوير أي نظام للمعلومات فكل نظام يحتاج إلى دراسة للجدوى وإلى تحليل وتصميم وتطبيق ومن ثم تقييم، ويبقى الاختلاف واردًا بين الباحثين في التقنيات والأساليب والمداخل المستخدمة للإدارة، وفي تنفيذ كل عملية من عمليات دورة تطوير وبناء نظم المعلومات الإدارية.

المطلب الرابع: أمن وسرية نظم المعلومات الإدارية

تشكل المعلومات بالنسبة للمؤسسات البنية التقنية التي تمكنها من إدارة مهامها، لذلك يحظى موضوع حماية هذه الأنظمة بالأهمية القصوى في المؤسسة من خلال حرصها على الإلمام بجميع الأنشطة الخاصة بحماية أمن وسرية النظام الذي ينتج هذه المعلومات.

أولا: تعريف أمن نظم المعلومات الإدارية

ويقصد بأمن نظم المعلومات الإدارية: "الآليات التي تحمي مخازن المعلومات ومن ثم تمكن من تنفيذ الأمن[1]".

كما يعرف بأنه: "عملية الحماية من الأخطار والفيروسات التي قد تصيب أنظمة المعلومات، إذ يتطلب ذلك الوقت والجهد والموارد المالية لغرض الكشف عن المشاكل بسهولة والمساعدة في اتخاذ اللازم من طرق الحماية والمعالجة [2]".

* إدارة الجودة الشاملة: هي نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين والزبائن والموردين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.

أنظر: – سرحان فتحي، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 24.

– بن غيشاوي أحمد، الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية (TQM) إدارة الجودة الشاملة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

(1) C. Ruth, Mitchell Rita, Marcella , Graeme Baxter , corporate information security management, new library world, Vo110, N°01,United kingdom, 2009, p 213.

(2) Swanson , Hash , Bown, information security united states of America, national institute of standards and technology , USA , 2006, p5.

ويعرف كذلك بأنه: "هو جزء مكمل لكل أنشطة المؤسسة المؤتمتة والذي قد تتعرض للمخاطر المحتملة، إذ أن أمن نظام المعلومات يشمل أمن البيانات والمعلومات المخزونة وتخطيط التخلص من الخروقات الأمنية [1]" .

تأسيسًا على ما سبق فإن أمن نظام المعلومات الإدارية هو القدرة على التفاعل وحماية المعلومات وقواعد البيانات من العبث والتدمير والكشف عن أي مخاطر تتعرض لها، ومحاولة علاجها بالسرعة اللازمة.

ثانيا: تطور مفهوم أمن أنظمة المعلومات

مرّ مفهوم الأمن المعلوماتي بمراحل تطورية عدّة أدت إلى ظهور ما يسمى" بأمنية نظم المعلومات" ففي الستينات كانت الحواسيب هي كل ما يشغل العاملين في أقسام المعلومات، وكان همهم هو كيفية تنفيذ البرامج ولم يكونوا مشغولين بأمن المعلومات، وكان مفهوم الأمن المعلوماتي يدور حول تحديد الوصول أو الاطلاع على البيانات من خلال منع الغرباء من التلاعب بالأجهزة لذلك ظهر مصطلح "أمن الحواسيب" وفي السبعينات تمّ الانتقال إلى مفهوم "أمن البيانات" ورافق ذلك استخدام كلمات السر البسيطة للتحكم في الوصول للبيانات، إضافة إلى وضع إجراءات الحماية لمواقع الحواسيب من الكوارث، وفي الثمانينات وحتى الوقت الراهن تم الانتقال من مفهوم أمن البيانات إلى "أمن المعلومات "و"أمن أنظمة المعلومات"، وأصبح من الضروري المحافظة على المعلومات وتكاملها وتوفرها ودرجة موثوقيتها [2] . و يرى الباحثون قريبا ظهور مصطلح "أمن المعرفة " و ذلك لانتشار أنظمة الذكاء الاصطناعي وازدياد معدلات استعمال المعلومات.

ثالثا: المخاطر التي تواجه أنظمة المعلومات الإدارية

تكون الأنواع الكبيرة من البيانات عند خزنها بشكل إلكتروني عرضة لأنواع جديدة من التهديدات أكثر مما لو كانت موجودة بشكل يدوي، فالاتصالات المتقدمة، وبرمجيات الحاسوب قد وسعت من التعرض للخطر. وتصنف الأخطار المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها نظم المعلومات كالآتي[3]:

1- الأخطار البشرية: وهي التي يمكن أن تحدث خلال تصميم التجهيزات أو نظم المعلومات أثناء عمليات البرمجة أو الاختبار أو التجميع للبيانات وأثناء إدخالها إلى النظام، أو في عمليات تحديد الصلاحيات

---

[1] Razui Doomun, Multi-level information System security in outsourcing domain ,Business process management journal,Vol15, N°01, United kingdom, 2009 ,p 849.

[2] نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السمرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر) مرجع سبق ذكره، ص 265.

[3] ندى اسماعيل جبوري، حماية أمن أنظمة المعلومات (دراسة حالة في مصرف الرافدين، فرع شارع فلسطين) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، العراق، 2011، ص ص 76-77.

للمستخدمين، وتشكل هذه الأخطار الغالبية العظمى للمشاكل المتعلقة بأمن وسلامة نظم المعلومات في المؤسسة.

2- الأخطار البيئية: وهذه تشمل الزلازل والعواصف والفيضانات والأعاصير، والمشاكل المتعلقة بأعطال التيار الكهربائي والحرائق، إضافة إلى المشاكل القائمة في تعطل أنظمة التكيف والتبريد وغيرها، وتؤدي هذه الأخطار إلى تعطل عمل هذه التجهيزات وتوقفها لفترات طويلة نسبيًا لإجراء الإصلاحات اللازمة واسترداد البرمجيات وقواعد البيانات.

3- الجرائم المحوسبة: تمثل تحديا كبيرا لإدارة نظم المعلومات لما تسببه من خسارة كبيرة من خلال: الاستخدام ،التعديل ،التدمير غير المفوض للماديات والبرمجيات أو البيانات والموارد الشبكية وقد تكون جريمة الحاسوب غير خطرة نسبيا كالاستخدام غير المفوض للحاسبات لأغراض شخصية او تكون خطرة كاستخدام الحاسبات لإرسال موجودات المؤسسة لمؤسسات أخرى. ومن المشاكل الأخرى التي تخص حواسيب المؤسسة ما يلي [1]:

أ- فيروسات الحاسوب: وهي عبارة عن برامج مستقلة تقوم بتحميل نفسها ضمن برمجيات ونسخ نفسها بشكل متكرر وبدون معرفة المستفيد، والعديد من هذه الفيروسات يمكن أن تنتشر من نظام لآخر أو تستقر في ذاكرة نظام ما وتقوم بتدمير برامج وبيانات معينة.

ب- القرصنة: أي اختراق الأجهزة بدون عناء وبمجرد إنزال إحدى برامج القرصنة، إذ المقصود بالقرصنة هو سرقة المعلومات من برامج وبيانات بصورة غير شرعية وهي مخزنة في دائرة الحاسوب أو نسخ برامج معلوماتية بصورة غير قانونية، ويتم ذلك بالحصول على كلمة السر أو بواسطة التقاط الموجات الكهرومغناطيسية بحاسبة خاصة، وهذا ما يسمى بتكنولوجيا النانو*، والهدف من ذلك هو سرقة الأسرار والمعلومات التجارية أو التسويقية، أو التعرف على حسابات المؤسسات والتلاعب بقيود المصارف والمؤسسات المالية.

ج- جرائم الفضاء الرقمي: فضلاً عن الكوارث والفيروسات، هناك مخاطر التقنيات الحديثة كتقنيات رقابة (كاميرات الفيديو) وبطاقات الهوية الإلكترونية وقواعد البيانات الشخصية، ووسائل اعتراض

---

[1] J.A Obrien, Introduction to Automation system: Essential for the internet worked enterprise, 11th ed Mc Grew-Hall, Boston, 2003, p 382.

* تكنولوجيا النانو :وتعني تكنولوجيا التصغير تستخدم في خدش رقائق السليكون لصنع الدوائر الكهربائية، وهذا ما أدى إلى ظهور النمنمة في صناعة تكنولوجيا المعلومات.

ورقابة البريد والمواصلات، إذ يمكن استرجاع كميات هائلة من البيانات الشخصية التي يتم تجميعها من قبل المؤسسات والدوائر والوكالات الخاصة والحكومية، ونقل البيانات في قاعدة بيانات عبر البلد في ثوان وبتكاليف منخفضة نسبيًا.

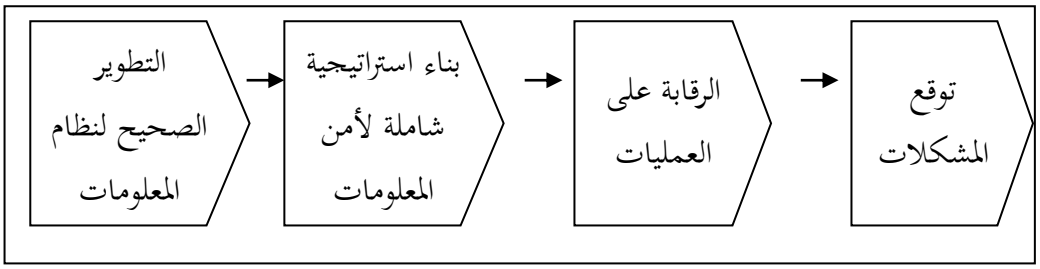
رابعا: حماية نظم المعلومات الإدارية من المخاطر

تعتبر عملية الحماية من الأخطار التي تهدد أمن أنظمة المعلومات الإدارية من المهام الصعبة والتي تتطلب من الإدارة الكثير من الوقت والجهد والموارد المالية وذلك لعدة أسباب [1]:

- العدد الكبير من الأخطار التي تهدد عمل نظم المعلومات الإدارية؛
- التقدم التقني السريع يجعل الكثير من وسائل الحماية متقادمة من بعد فترة وجيزة من استخدامها؛
- التأخر في اكتشاف الجرائم المحوسبة مما لا يتيح للمنظمة إمكانية التعلم من التجربة والخبرة المتاحة؛
- تكاليف الحماية يمكن أن تكون عالية بحيث لا تستطيع العديد من المنظمات تحملها؛
- صعوبة الحماية من الأخطار الناتجة عن ارتباط المؤسسة بالشبكات الخارجية .

يمكن القول أنه من أجل تطبيق خطة استراتيجية متكاملة لأمن نظام المعلومات الإداري لابد من بناء سلسلة قيمة تضمن حزمة متكاملة من أنشطة التطوير، الأمن، الرقابة، والكشف السريع عن الأخطاء التي تواجه عمل النظام، ويوضح الشكل التالي سلسلة قيمة أمن نظام المعلومات الإداري :

الشكل رقم (09): سلسلة قيمة أمن نظم المعلومات الإدارية



Source: steven Alert, Information Systems: the foundation of Business Prentice-Hall International edition, New jersey, 2002, p 529.

[1] Eloff Labaschagne., Electronic commerce : the information security challenge, information management & computer security, Vol17, N°01, Finland, 2009, p p 154-157.

وبالتالي فإن الأمر المهم في حماية نظم المعلومات الإدارية هو التركيز على الاكتشاف المبكر للأخطار سواء كانت مقصودة أو غير متوقعة، وهذا من أجل تمكين الكادر الإداري والتقني في المؤسسة من معالجة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لذلك، والتقليل إلى أدنى حد ممكن من الخسائر الناتجة.

المبحث الثالث: مستلزمات نظم المعلومات الإدارية

يعتمد نظام المعلومات الإداري على مجموعة من المستلزمات الضرورية لنجاح وظائفه في المؤسسة، إذ لا يكفي تصميم نظام سليم للمعلومات الإدارية فقط دون توفير مجموعة من المتطلبات فإدارة نظام معلومات إداري وتشغيله بكفاءة وفعالية يحتم وجود جملة من المستلزمات البشرية والمادية والبرمجيات، بالإضافة إلى قاعدة البيانات.

المطلب الأول: المستلزمات المادية

اعتمدت معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وكذلك توصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، ولكن هذه الأساليب سرعان ما أثبتت عجزها عن إنجاز مهامها بالنحو المطلوب ، وخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات المستعملة وبذلك اقتضت الضرورة استخدام تكنولوجيا معلومات حديثة وفي مقدمتها الحاسب وملحقاته وأجهزة التخزين بالإضافة إلى معدات الاتصال والتي سيتم شرحها بالتفصيل.

أولا: الحاسوب

1- تعريف الحاسوب:

يُعرف الحاسوب بأنه: "آلة إلكترونية أتوماتيكية وظيفتها استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وإظهار نتائجها للمستخدم النهائي[1]".

كما يعرف الحاسوب بأنه عبارة عن "جهاز إلكتروني يقوم بمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية بناء على طلب المستخدم[2]".

من خلال هذين التعريفين يتبين أن للحاسوب قدرة كبيرة على توفير التسهيلات الفنية لنظم المعلومات في إنجاز وظائفه وتحقيق أهدافه، فالعديد من الباحثين يقرنون نشوء نظم المعلومات الإدارية وتطورها

---

[1] الخضر علي الخضر بحاث، أساسيات الحاسوب File://c:user/dell-ot/downloads/www.kutub.info-19613.pdf ،تاريخ التحميل: 2017/03/18.

[2] عبد الله بن عبد العزيز الموسى، مقدمة في الحاسب والإنترنت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة السادسة، الرياض 2016، ص 11.

بابتكار الحاسوب وتطور مكوناته ومميزاته*.

2- المداخل التنظيمية لاعتماد الحاسوب في تطبيقات نظام المعلومات

يعتبر استخدام الحاسوب في تطبيقات النظام ضرورة حتمية، والتي تعزز فعالية العمل في المؤسسة، ومن هنا هناك ثلاثة مداخل لاعتماد الحاسوب وهي الحاسوب الرئيس والحاسوب الشخصي والحاسب الشبكي، وفيما يأتي توضيحًا لهذه المداخل [1]:

أ- اعتماد الحاسوب الرئيس: يتم إنجاز جميع المعالجات للبيانات حسب هذا المدخل من خلال حاسوب مركزي واحد، إذ يستقبل الحاسوب جميع المدخلات، كما أن جميع أنواع المخرجات المقدمة إلى مختلف المستفيدين توفر من خلال هذا الحاسب، ويفضل اعتماد هذا المدخل في العديد من المؤسسات مثل: شركات الطيران والخطوط الجوية ومحلات البيع بالتجزئة...الخ.

ب- اعتماد الحاسوب الشخصي: يعد هذا المدخل فعالاً بخاصة في أداء الأعمال الفردية في طبيعتها الأساسية، كما يعتبر ناجحًا أيضًا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي تحتفظ بملفات محدودة.

ج- اعتماد النظام الشبكي: يسمح النظام الشبكي للأفراد بإنجاز المهام الفردية الخاصة على الحاسب الشخصي أو من خلال محطات العمل، واستخدام شبكات الاتصالات عن بعد للاتصال مع الأجهزة الأخرى.

3- البدائل الخاصة باعتماد الحاسوب في تطبيقات نظم المعلومات في المؤسسة

تتاح أمام المؤسسة عدة خيارات عند رغبتها باستخدام الحاسوب في تطبيقات نظم المعلومات لديها، والمتمثلة فيما يلي [2] :

أ- التأجير الزمني: أي تأجير الحاسوب الموجود أساسًا في مؤسسة الخدمة لأوقات معينة في اليوم، من خلال الحصول على خط اتصال مع الحاسوب، وتعود ملكية الحاسوب المركزي إلى المؤسسة المؤجرة بائعة الخدمة.

---

* مر الحاسوب بعدة مراحل وأجيال ابتدأت بآلة إلكترونية كبيرة تحتل مساحة 160م^2 وانتهاء بالحواسيب الذكية المتميزة وما يطلق عليها بحواسيب الجيل الخامس لمزيد من التفصيل حول خصائصها أنظر:

-David Evans, introduction to computing (Exploration in language, logic, and machines), creative commons licence, United state, 2011, p 106.

[1] محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-158.

[2] نفس المرجع السابق، ص 158.

ب– الاستعارة: أي استعارة الحاسوب من مؤسسات الخدمة لفترة زمنية معينة (سنة فأكثر) بموجب عقود إعارة، فالحاسوب بموجب هذا العقد يصبح ملك للمنظمة المستعيرة التي تتولى تشغيله خلال مدة الإعارة.

ج– شراء الحاسوب: أي امتلاك المؤسسة للحاسوب من خلال شرائه، وتهيئة كافة مستلزمات تشغيله من تجهيزات وموارد بشرية. وفيما يأتي جدول يوضح مزايا وعيوب كل بديل:

جدول رقم (04) : مزايا وعيوب بدائل اعتماد الحاسوب في المؤسسة

البدائل	المزايا	العيوب
التأجير	– وجود برنامج جاهز تحصل عليه المؤسسة المستأجرة. – انخفاض احتمالات التقادم من الناحية الفنية. – التخلص من المسؤولية الإدارية الخاصة بإدارة هذه الحواسيب وملحقاتها. – عدم تحمل تكاليف الصيانة وخاصة في حالة احتسابها ضمن قيمة الإيجار. – إمكانية إلغاء عقد الإيجار.	– ضعف السيطرة على التشغيل. – حاجة البرنامج الجاهز إلى تصميم النظام الملائم لتشغيله. – ضعف مستلزمات الأمان و السرية.
الاستعارة	– عدم الحاجة إلى إنفاق رأس مالي لشراء الحاسوب. – تحقيق سيطرة أفضل على تشغيل الحاسوب. – تحقيق الأمان و السرية.	– تحمل أعباء المسؤولية الإدارية. – تحمل تكاليف الصيانة خلال مدة الإعارة. – تزايد مبلغ الإعارة بمرور المدة
الشراء	– السيطرة الكاملة على التشغيل. – تحقيق الأمان والسرية. – عدم تحمل تكاليف الأجور الإضافية في حالة تشغيل ساعات إضافية كما في التأجير.	– الحاجة إلى إنفاق رأس مالي عند الشراء. – تحمل المسؤوليات والأعباء الإدارية. – احتمالات التقادم من الناحية الفنية.

المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 160.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الأخرى

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة على أجهزة المعلومات ومعدات الاتصال حتمت على إدارة نظام المعلومات مواكبة هذه التطورات المتلاحقة، والعمل على الاستخدام السليم لها في مجال أنظمة الاتصالات ضمن إطار نظم المعلومات الإدارية، إذ تتيح تكنولوجيا الاتصال الحديثة إمكانية نقل البيانات والمعلومات في شكل تقارير وصور وأصوات من خلال مختلف الأجهزة والمعدات المخصصة لهذا الغرض.

1- تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

يوجد تقارب كبير بين الباحثين في تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من حيث مكوناتها وكذا الهدف منها وقد عرفت انها :

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال أنها: "الآلات أو الأجهزة الخاصة أو الوسائل التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها وعرضها [1]".

وتعرف أنها: " مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجيا والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات الى مخرجات[2]" .

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: "المقدرة التكنولوجية على الحصول على المعلومات ومعالجتها وتبادلها بهدف اتخاذ القرارات الفعالة[3]".

وفي هذا الإطار نجد أن تكنولوجيا المعلومات تعتمد وبشكل أساسي على استخدام تقنيات وبرامج الحاسب الآلي، كما تعتمد تطبيقاتها على عدة مراحل انطلاقا من الحصول على البيانات من البيئة ومراقبتها، ثم عملية معالجة البيانات لنصل إلى النتائج المرجوة ،للاستفادة منها في الوقت والشكل المناسبين. وبذلك فتكنولوجيا المعلومات تمثل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات.

2- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها [4]:

أ- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا جعلت الأماكن متجاورة وبالتالي تقليص الوقت للوصول إليها.

ب- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجمًا هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.

ج – اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة التفاعل بين الباحث والنظام.

---

(1) أحمد آدم أحمد ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 8، العدد4، السودان، 2012، ص 4.

(2) عطية العربي ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية- دراسة جامعة ورقلة (الجزائر)- ، مجلة الباحث ، عدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 322.

(3) R. sanders, The Benefits of Using E-Business Technology: The Supplier Perspective, Journal of Business Logistics, Vol.28, No.2, Ohio State University, USA, 2007, p 179.

(4) مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2006 ، ص 29.

د– التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

هـ– اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

و– اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجية المعلومات والاتصالات فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم. ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال فوائد كثيرة أهمها [1]:

- العمل على تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية؛
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية؛
- تساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل مع تحركات المنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائمة مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك فإنه يمكن القول أن هناك عدة مساع من الدول العربية لأن تكون أحد أقطاب المعلوماتية، من خلال تكنولوجيا المعلومات واللحاق بثورة الاتصالات والمعلومات، فنجد مثلا قمة (WSIS) وهي قمة عالمية لمجتمع المعلومات والتي تبنتها قمة منظمة الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للاتصالات على مرحلتين :الأولى في ديسمبر 2003 ، والثانية في نوفمبر 2005 في تونس وهي الدولة التي دعت لإقامة مجتمع المعلومات وهدف هذه القمة الإعلان عن مجموعة من المبادئ تتبعها خطة عمل تنفيذية لمحاولة تقليل الهوة المعلوماتية بين دول العالم [2]، وقد شاركت الجزائر في هذه القمة بجنيف المنعقدة في ماي 2016 بستة مشاريع بهدف الفوز بجوائز تقدمها القمة لأفضل المشاريع في مجال المعلوماتية.

3– أجهزة ومعدات تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورًا مذهلاً في وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأصبح من الصعب متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال فلقد تطور الهاتف إلى التلكس، والفيديو إلى الفيديوتكس، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الإنترنت والبريد الإلكتروني ولا يزال التطور في هذا المجال

---

[1] إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، http// :bbekhti-online.fr/trv-pdf/tic.pdf، تاريخ التحميل: 2017/03/15.

[2] العرب يجتمعون لردم الفجوة الرقمية، القمة العالمية لمجتمع المعلومات، www.islamonline.net، تاريخ الاطلاع: 2017/4/21.

مستمرًا، مما جعل العالم قرية صغيرة عن طريق استخدام هذه الوسائل المتنوعة.

3-1- وسائط الاتصال: يتم نقل البيانات والمعلومات في شبكات الحاسوب عبر وسائط أو قنوات الاتصال ترتبط عناصرها بعضها ببعض، وهذه الوسائط هي [1]:

أ- الوسائط السلكية: تتمثل فيما يلي:

- **خطوط الهاتف:** حيث يعتبر الهاتف وسيلة هامة من وسائل الاتصال، وبالرغم من مرور أكثر من 100 سنة على اكتشافه تبقى آثاره كوسيلة للاتصال مؤثرة ومهمة.
- **كابلات الألياف الزجاجية (الضوئية):** حيث يتكون هذا النوع من المواصلات الزجاجية المصنوعة من السليكون النقي والقادرة على نقل الضوء، حيث تستطيع أن تنقل 160 مليون مكالمة هاتفية و80 ألف قناة تلفزيونية في آن واحد لمستخدم النظام الرقمي، مما جعلها تستخدم في الدوائر الحكومية والمؤسسات العسكرية والمؤسسات الاقتصادية كذلك.

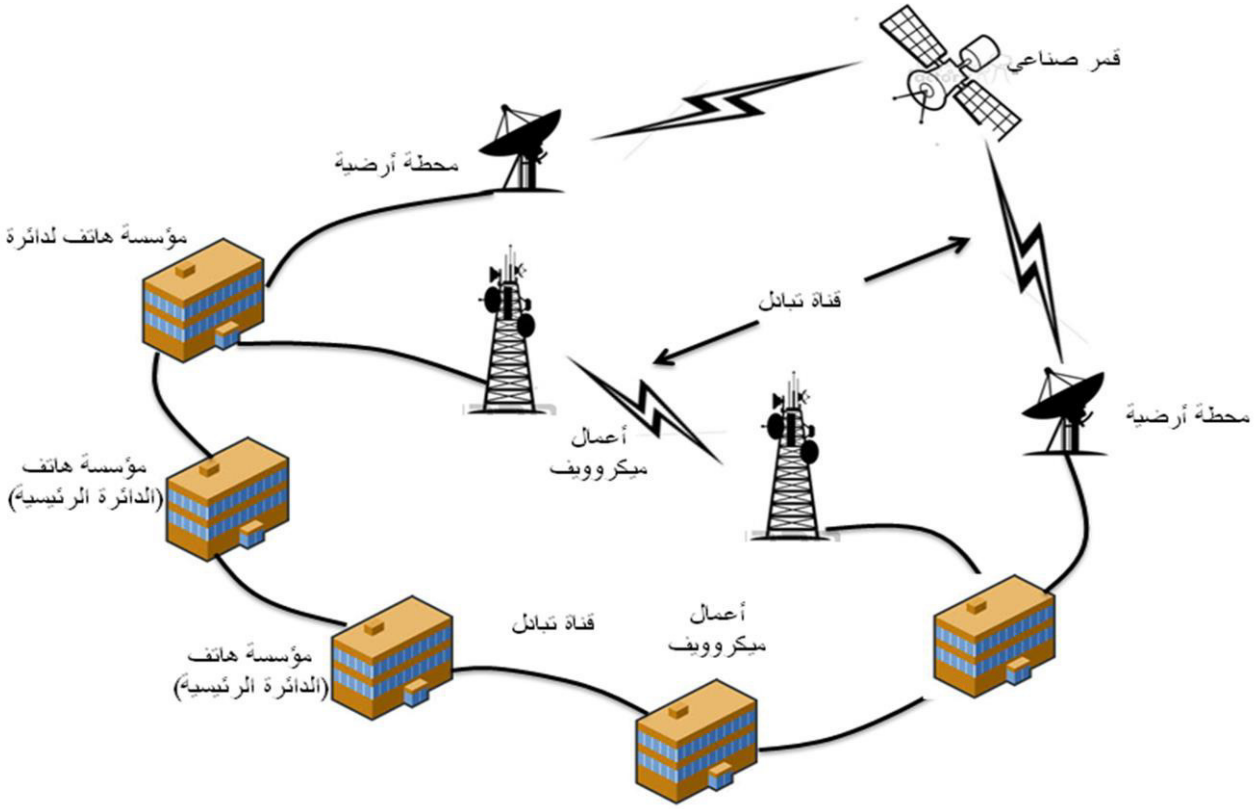
ب- الوسائط اللاسلكية: وهي التي تستخدم موجات الأثير في النقل من خلال:

- **الميكروويف:** والتي تستعمل لبث الأصوات والمعلومات عبر الفضاء المفتوح بطريقة مشابهة تمامًا لطريقة نقل إشارات الراديو مع استخدام محطات تقوية تلتقط هذه الموجات، وهي تتميز بالسرعة والسعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات.
- **الأقمار الصناعية:** جعل التقدم الحالي في تكنولوجيا الاتصالات، والمدى الواسع للاتصالات بالأقمار الصناعية خيارًا معقولاً لكثير من المؤسسات باستخدام الأقمار الصناعية كوسيلة لنقل المعلومات، حيث يمكن استثمارها في النظام الجديد للمعلومات وتبادلها بين دول العالم. ويعرف القمر الصناعي بأنّه "مركبة فضائية تدور حول الكرة الأرضية، لها أجهزة لنقل إشارات الراديو والهاتف والتلفزيون، وترسل محطات على سطح الأرض (محطات أرضية) الإشارات إلى القمر الصناعي الذي يبث الإشارات بعد ذلك إلى

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثالثة، القاهرة،2013 ، ص ص 94-95.

محطات أرضية أخرى، وجاءت فكرة الأقمار الصناعية معززة لطرق الاتصال عبر الأثير [1]".والشكل التالي يوضح عملية الاتصال باستخدام الأقمار الصناعية والميكروويف:

الشكل رقم (10) : عمليات الاتصال باستخدام الأقمار الصناعية والميكروويف



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 95.

3-2- شبكات المعلوماتية:

تعرف الشبكة المعلوماتية بمعناها الإلكتروني بأنها "مجموعة من معدات الإعلام الآلي المرتبطة فيما بينها[2]".ويمكن تصنيف الشبكات إلى ثلاثة أنواع [3]:

أ- الشبكة المحلية (الانترانت): وهي تربط بين حواسيب متواجدة في مؤسسة واحدة.

ب- الشبكة الإقليمية: وهي الجامعة ما بين شبكتين محليتين أو أكثر.

ج - الشبكة العالمية (الإنترنت): وهي الشبكة الرابطة بين الشبكات المتباعدة جغرافيا.

---

[1] منصور الشافعي ، مملكة العلم والتكنولوجيا، إيتراك للنشر، مصر، 2000، ص 82.

[2] إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 46.

[3] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

نظرا لأهمية الشبكة العالمية (الإنترنت) والشبكة المحلية (الإنترانت) في إطار نظم المعلومات الإدارية يمكن التطرق لها بشيء من التفصيل كما يلي:

تعرف الإنترنت بأنها: "ملايين من أجهزة الحاسب الموجودة في الآلاف من المواقع المختلفة الموزعة عبر العالم، والمرتبطة مع بعضها البعض[1]".

أنا الإنترانت: "فهي مجموعة من أنظمة توزيع المعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الإنترنت عبر شبكة محلية داخلية للمؤسسة [2] " .

فالإنترانت هي مشروع الاتصالات بين الموارد البشرية في المؤسسة وفي مختلف الأقسام والأفرع المختلفة، وبالتالي فهي تتسم بكونها لا تتعدى حدود العلاقات الداخلية. ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الإنترنت والإنترانت من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (05) : الفرق بين الإنترنت والإنترانت

الفروقات	الإنترنت	الإنترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليها	وصول للأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة	تحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة.

المصدر: إبراهيم بختي، دور الإنترانت وتطبيقاته في مجال التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وقد تطور بعد ذلك نظام الإنترانت إلى ما يعرف بالإكسترانت حيث تعرف الإكسترانت بأنها "السماح باستخدام الشبكة الداخلية للمؤسسة لبعض الأشخاص أو الجهات من خارج المؤسسة، وتقوم هذه المؤسسة بتحديد هوية الأشخاص والجهات التي يسمح لهم بالدخول، كأن يكونوا بائعين أو موزعين أو عملاء أو شخصيات بارزة ذات أهمية وعلاقة بالمؤسسة، يتم الدخول من خلال كلمات مرور سرية [3]".

ويمكن تحديد أهمية استخدام الإنترنت في نظم المعلومات الإدارية كما يلي [4]:

---

[1] مراد الشوابكة، أنواع وسائل الاتصال الحديثة، تكنولوجيا الاتصال، http://mawdoo3.com ، تاريخ التحميل: 2017/03/21.

[2] خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 45.

(3) إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(4) إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 175.

- ساعدت الإنترنت على تكوين مجال تكنولوجي عالمي جديد، صالح ومناسب لبناء نظم معلومات إدارية وتقديم خدمات إنتاجية؛
- أوجدت الإنترنت الأرضية التكنولوجية الأساسية الصالحة والملائمة لظهور ما يعرف بالمؤسسات الإدارية الإلكترونية؛
- ساعدت الإنترنت على تطوير الاتصالات والتعاون مع المؤسسات والجهات المختلفة محليًا، إقليميًا وعالميًا؛
- أوجدت مفاهيم جديدة تعكس واقعًا جديدًا في مجال الأعمال مثل: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.

المطلب الثاني: المستلزمات البشرية

للموارد البشرية دورًا مهمًا في نجاح نظام المعلومات الإداري في المؤسسة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بهذه المستلزمات:

أولا: أهمية المستلزمات البشرية

يتفق أغلب الباحثين في مجال نظم المعلومات على أهمية العنصر البشري في نجاح نظام المعلومات والتي تفوق أهمية المستلزمات المادية، ويرجع السبب في هذه الأهمية إلى الأمور التالية [1]:

- ندرة هذه المستلزمات البشرية كمًا ونوعًا، بحيث أصبحت هذه الندرة ظاهرة عامة تعاني منها جميع المؤسسات في مختلف أنحاء العالم بما في ذلك الدول المتقدمة؛
- زيادة التكاليف المترتبة على اختيار وتدريب العاملين الجدد فضلاً عن تكاليف الأخطاء في الاختيار و التعيين؛
- الزيادة المستمرة في رواتب ومكافئات الموارد البشرية العاملة في نظام المعلومات الإداري، إذ يعد من الشرائع عالية الدخل في المجتمعات المتقدمة في الوقت الذي تستمر أسعار الأجهزة والمعدات والبرمجيات وسائر المستلزمات الأخرى بالانخفاض.

ثانيا: أنواع الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات الإدارية

تنقسم الموارد البشرية ذات العلاقة بنظام المعلومات الإدارية إلى قسمين رئيسيين وهما: المستخدم

(1) محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

النهائي للنظام، ومتخصصي النظام، وسيتم إيضاح كلاً منها كما يلي [1]:

1- المستخدم النهائي: وهو الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات، وهذا يتطلب توفير وسيلة تخاطب سهلة معه مثل: المديرين، والمحاسبين ورجال البيع، والموظفين والمستهلكين وغيرهم.

2- متخصصو نظم المعلومات: وهم الأفراد الذين يقضون وقتًا كاملاً في تطبيق أو تشغيل نظم المعلومات الإدارية، ويشتمل على الأنواع التالية:

أ- محللو النظم: هم أفراد متخصصون، على معرفة عامة بالتطبيقات الإدارية لنظم المعلومات الإدارية، ومعرفة جيدة ومتجددة بتجهيزات وأساليب معالجة البيانات مع قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار.

ب- المبرمجون: هم متخصصو معلومات يستخدمون الوثائق التي يقدمها محلّلو النظم لترميزها على برامج الحاسب وجعلها على شكل برامج وحلول فنية، كما يمتلكون المعرفة بالجوانب الفنية الخاصة بتخزين البيانات.

ج- المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها: ويتمثلون في الأفراد ذوي المعرفة والإلمام بالجوانب الفنية الخاصة بتنفيذ البرمجيات واستخدام أجهزة ومعدات الاتصالات، واكتشاف أنواع الأعطال وصيانتها.

وفي ضوء التطور الحاصل في عالم نظم المعلومات الإدارية، ظهر نوع حديث من الموارد البشرية اللازمة لنظام المعلومات الإدارية والذي يتمثل في صناع المعرفة [2].

حيث يمكن تعريف صناع المعرفة : "هم العنصر المهم في نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب، من القيادات الرقمية (المديرون والمحللون) للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة نظام المعلومات الاستراتيجي من جهة ،وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى[3]".

ثالثا: تدريب الموارد البشرية اللازمة لنظام المعلومات الإدارية

يختلف تدريب الموارد البشرية الخاصة بنظام المعلومات الإدارية عن التدريب في المجالات الأخرى

---

[1] شهاب البياتي ، نظم المعلومات الادارية (مدخل معاصر)، مركز الأمين للطباعة والنشر، صنعاء، 2010، ص 46.

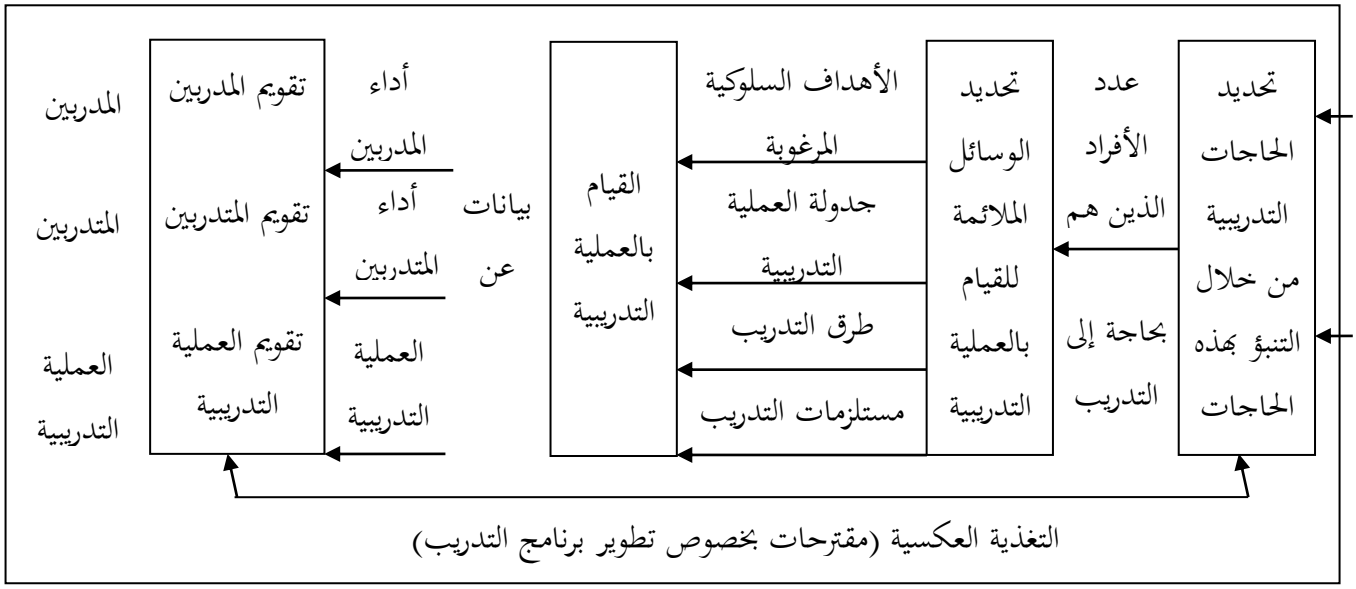
[2] موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، عدد 9، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 90.

[3] ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 25.

للمؤسسة، بخاصة أن المعرفة بنظام المعلومات تتسم بسرعة التغيير وبالطابع التقني العالي[1].

حيث تركز إدارة أنظمة المعلومات الإدارية اهتمامها على التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والتحول نحو استخدام الحاسبات الإلكترونية وأنظمة معالجة البيانات، والتي بدورها تدفع الإدارة إلى الاهتمام بتدريب الموارد البشرية العاملة في نظام المعلومات، وذلك من أجل إعادة تأهيل وتحديد خبرات هؤلاء العاملين بالشكل الذي يساعد على مواكبة التطورات الحاصلة، ويتجسد التدريب في التخطيط الكفء لإعداد برنامج تدريبي يشتمل على خطوات معينة والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) : خطوات تدريب الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات الادارية



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 152.

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات [2]".

كما يعرف الاحتياج التدريبي انه "المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية [3]".

---

[1] محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[2] رضا السيد ، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2007، ص 62.

[3] رجب عبد الله السراج ، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 35.

2- تحديد الأساليب التدريبية: تتنوع الأساليب التي يمكن اعتمادها في تدريب العاملين في مجال نظام المعلومات الإدارية ومن أهم الأساليب المستخدمة ما يلي[1] :

أ- الحلقات الجماعية: ويتم ذلك من خلال إلقاء محاضرات جماعية على العاملين المتدربين بالشكل الذي يسمح بتدريب أعداد كبيرة منهم بذات الوقت. ويفضل استخدامه في أنظمة المعلومات الكبيرة التي يوجد فيها عدد كبير من الأفراد العاملين، والذين ينجزون أعمال متقاربة ومتشابهة.

ب- دراسة الحالات أو المحاكاة: حيث يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل وذلك بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، ويتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية التي تحقق تقاربًا فعليًا بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي وبين المشكلات الموجودة في الحالات المعروضة.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي: تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع العملي. وتعرف هذه المرحلة بأنها: "التدريب الفعلي الذي يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات واكتساب المهارات والقدرات الجديدة [2]".

وتتمثل هذه المرحلة في تطبيق الأسلوب التدريبي الذي تم اختياره، وفق الجدولة الزمنية الموضوعة، وتنجز هذه المرحلة من قبل الخبراء الموجودين داخل المؤسسة أو الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة.

4- تقييم البرنامج التدريبي: قبل أن تعتمد المؤسسة برنامج تدريبي تقوم أولا بتقييم محتوى البرنامج والتأكد من أن الأفراد المشاركين فيه سيحققون الهدف من مشاركتهم [3].

وبعد إكمال العملية التدريبية وبهدف التأكد من تحقق النتائج المرغوبة وأيضًا تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في هذه العملية، يستلزم الأمر لتصحيح الانحرافات في التنفيذ إن وجدت وهذا ما يسمّى بتقويم البرنامج التدريبي.

المطلب الثالث: البرمجيات

تتكون تكنولوجيا أنظمة المعلومات من جزأين أساسيين هما: الأجهزة والمعدات والبرمجيات يتم التركيز في هذا المطلب على الجزء الثاني، ألا وهو البرمجيات من خلال التطرق إلى مفهومها وأنواع هذه البرمجيات من

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 478-481.

[2] ناهد اسماعيل عبد الله، نسرين عبد الله، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، عدد 105، جامعة الموصل، العراق ،2011، ص 29.

[3] علي عباس، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 79.

خلال إدارة عمليات البرمجة في نظام المعلومات الإدارية.

أولا: تعريف البرمجيات

تعرف البرمجيات بأنها: "مختلف التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات [1] ".

كما تعرف بأنها: "مجموعة البرامج والإجراءات التي توجه وتنسق تشغيل نظام الحاسوب لأداء العمليات المطلوبة منه [2] " .

كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين[3] " .

من هذه التعاريف يمكن تعريف البرمجيات وفق نظم المعلومات الإدارية بأنها سلسلة من الخطوات التي تبين كيفية معالجة البيانات من خلال نظام الحاسوب والقيام بمختلف العمليات العلمية والإدارية والاقتصادية..

ثانيا: إدارة عمليات البرمجة في نظم المعلومات الإدارية

تشمل إدارة عمليات البرمجة في نظم المعلومات الإدارية مجموعة من الإجراءات تعمل على اعتمادها، وهذا من أجل إدارتها بشكل سليم وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

1- تحديد نوع البرنامج: حيث يمكن تصنيف أنواع البرمجيات إلى[4] :

1-1- برمجيات التشغيل (Operating software): هي البرمجيات التي صممت لإدارة عمليات الحاسوب وملحقاته والتنسيق بين برمجيات التطبيقات المختلفة، مثل برامج التشغيل التي تراقب وتدعم ملفات النظام وتعمل على التحكم في إدارة الجهاز، وغيرها من البرمجيات التي تصبح بمرور الزمن جزءًا أساسا من نظام المعلومات. وتقوم برمجيات التشغيل بجملة من الوظائف أهمها:

- التحكم في عمليات الإدخال و الاخراج؛
- مراقبة حالة الأجهزة و المعدات؛
- تأمين الاتصال بين المستخدم و التجهيزات الأخرى.

---

[1] فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 59.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[3] إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 146 .

[4] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان 2010، ص 58.

كما يمكن تصنيف برمجيات التشغيل إلى أنواع مختلفة وفقا لمعايير أهمها [1]:

أ- تصنيفها وفقًا لنوع أجهزة التخزين: وتنقسم إلى:

- **نظام التشغيل القرصي (Disk operating Système):** في هذه النظم مايكروسفت ويندوز (ميليمنيوم 200) المستخدمة على حاسبات IBM، وبعدها نظام التشغيل XP والذي يخدم مستخدم شبكة الإنترنت، وإمكانات الذكاء الاصطناعي عن طريق التحاور المباشر مع الحاسب في تنفيذ الأوامر.
- **نظام التشغيل الشرطي (Tap operating System) :** حيث يخزن التشغيل على شريط ممغنط.

ب- تصنيفها حسب العلاقة بين المستخدم والحاسوب وعدد المستخدمين له في آن واحد:

- **نظام البرنامج الواحد (Signale Programme système) :** وهو متوفر في جميع الحواسيب الشخصية وتعمل فيه جميع مصادر الحاسوب على تنفيذ برنامج واحد فقط في وقت واحد، ومستخدم النظام يتعامل بمفرده مع الحاسوب ويراقب بنفسه أجهزة الإدخال والإخراج ومن هذه النظم ويندوز ميلينيوم وXP.
- **نظام البرمجة المتعددة (Multiprogramming system) :** وهو نظام يسمح بتخزين أكثر من برنامج واحد في الذاكرة الرئيسية، وفي الوقت نفسه تكون جميع موارد الحاسوب في حالة تشغيل لعدد من البرامج في آن واحد.

1-2- برمجيات التطبيقات (Application Software): هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل وتعالج مباشرة بيانات المؤسسة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي، مثل: برامج تحليل المبيعات، برنامج معالجة بيانات الأجور والرواتب في المؤسسات الصناعية وغيرها من التطبيقات.

1-3- الإجراءات (Statements) : يوجد العديد من الإجراءات التي يجب أن تستخدم بشكل واضح لكيفية استخدام والتعامل مع الحاسوب، وخاصة في المؤسسات بشكل يتناسب مع حاجة كل مستخدم للنظام، فعلى سبيل المثال : يمكن وضع مجموعة من الإجراءات التي توضح كيفية دخول الموظف على الحاسوب للقيام بعمله، وقد يختلف ذلك لدرجة كبيرة عن كيفية تعامل المدير مع الحاسوب وتقوم

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

الإجراءات بصورة أساسية على وصف الأنشطة اليومية التي يقوم بها الحاسوب، وفي الغالب تكون تلك الإجراءات مكتوبة بشكل واضح ويكون معلن عنها.

وفيما يتعلق بلغات البرمجة والتي تعرف بأنها لغة التخاطب أو الاتصال بين الإنسان والحاسوب فهي تنقسم إلى ثلاثة لغات وهي [1]:

- **لغة الآلة:** وهي اللغة الوحيدة التي يفهمها الحاسوب، وتعتمد على شفرة رقمية تتكون من "0" و"1".
- **لغة التجميع:** وجاءت من أجل تطوير لغة الآلة، وذلك باستعمال الشفرة الرقمية المستخدمة في لغة الآلة إلى شفرة رمزية تستخدم للتعبير عن نوع العملية المطلوب تنفيذها مثل: ADD للدلالة على عملية الجمع، SUB للدلالة على عملية الطرح الخ...
- **لغات المستوى العالي:** وهي لغات الجيل الثالث مثل لغة الكوبول (Language Cobol) المستخدمة في مجال التطبيقات الإدارية والتجارية، لغة فورتران (Language Fortran) المستخدمة في التطبيقات العلمية، ولغة Algo (Language Algorithme)، ولغة الباسكال (Language Pascal)...الخ.

2- توثيق البرنامج واستخدامه: بعد اجتياز البرنامج للاختبارات الضرورية وتصميم جميع الأخطاء يتم القيام بتوثيقه، وذلك بأن يضاف له جملة توضيحية عن اسم البرنامج والهدف منه وهيكلته ومتغيراته، ومن قام بإعداده وتاريخ الإعداد وكيفية استخدامه وكيفية الحصول على النتائج من خلاله وغيرها من المعطيات المفيدة التي تسهل الرجوع إليه وفهمه.

ثالثا: معايير اختيار البرمجيات

تقتضي الإدارة السليمة لمعطيات البرمجة في نظام المعلومات الإدارية مراعاة جملة من المعايير الضرورية منها [2]:

- ملاءمة البرنامج لمتطلبات العمل بالمؤسسة وسهولة استخدامه؛
- التوافق مع الأجهزة ونظم التشغيل و كذلك البرمجيات الأخرى المستخدمة؛

[1] محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[2] محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 203.

- الاتجاهات طويلة المدى للبرمجيات على اعتبار هذه الأخيرة استثمارًا، وبحكم تغيرها وتطورها بمرور الزمن.

المطلب الرابع: قواعد البيانات

تعتبر قواعد البيانات من المستلزمات الضرورية لنظم المعلومات الإدارية فبدونها يكون الشلل مصير مؤسسات كبرى تعمل بشكل كامل بالحاسوب[1] .لذلك سيتم تحديد في هذا الجزء مفهوم قاعدة البيانات ونظم قواعد البيانات بالإضافة إلى المتطلبات الإدارية لقواعد البيانات.

أولا: تعريف قاعدة البيانات

تعرف قاعدة البيانات بأنّها " تجميع للبيانات في المؤسسة لخدمة العديد من التطبيقات في وقت واحد من خلال تخزين البيانات وإدارتها، ومن ثمّ فإنّها تظهر في مكان أو موقع واحد [2]" .

كما تعرف بأنّها "مجموعة من البيانات المرتبطة ببعضها والمنظمة بطريقة تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات المستخدمين [3]".

ويمكن تعريفها بأنّها "حزمة منظمة من البيانات المترابطة منطقيًا[4]".

من هذه التعاريف يمكن تعريف قواعد البيانات بانها مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها بنسق معين بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستفيدين. ومن أهم المصطلحات المستخدمة في قواعد البيانات [5]:

أ- السجل (Record): يتكون السجل من مجموعة من الحقول المترابطة والتي تصف شيئًا أو حقيقة أو فردا معينًا، كالسجل الخاص بطالب معين، حيث يتضمن هذا السجل اسمه ورقمه الجامعي، والشعبة، ودرجاته في كل المواد...إلخ.

---

[1] عبد الحكيم توفيق عيسى، مقدمة في نظم وقواعد البيانات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 13.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 437.

[3] هدى بن محمد ، عبد النور موساوي، أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة ،كلية الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 14-15 أفريل 2009، ص 9.

[4] ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 151.

[5] فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 143.

ب- الجداول(table) : تتكون الجداول من مجموعة من السجلات المتشابهة والمترابطة كجدول الرواتب، جدول الموظفين، وجدول الموردين...الخ.

2- خصائص قواعد البيانات:

تتميز قواعد البيانات بمجموعة من الخصائص أهمها [1]:

أ- استقلالية البيانات وعدم تكرارها: تعد هذه الميزة من العوامل الأساسية التي أدت إلى تطوير قواعد البيانات في المؤسسات ، حيث فصلت نظم إدارة البيانات هذه البيانات عن البرامج التي تستخدمها وبالتالي لن تتأثر البرامج بإعادة تنظيم البيانات ، كما أن استخدام قواعد البيانات يحد من مشكلة تكرار البيانات في النظم الفرعية للمؤسسة.

ب- مركزية البيانات وسريتها: إن وجود البيانات في قاعدة بيانات واحدة أدى إلى توحيد أشكال البيانات ،كما أنه بجعلها لا تتاح إلاّ للأشخاص المرخص لهم بالاطلاع عليها.

ثانيا: أنواع قواعد البيانات

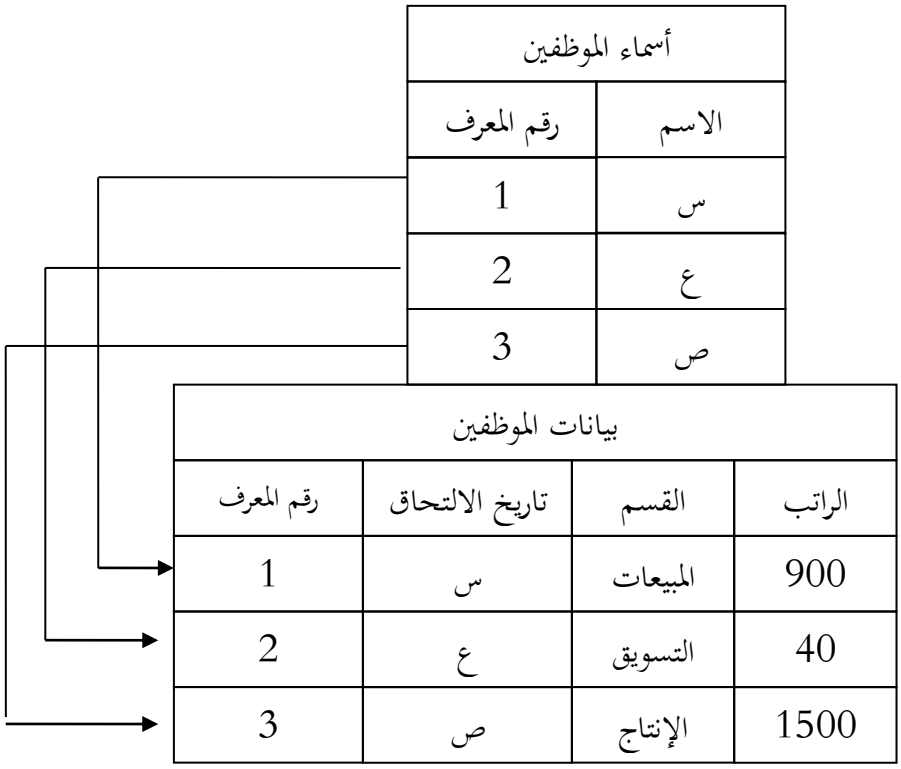
قسم الباحثون قواعد البيانات إلى تقسيمات متعددة، ويمكن تحديد التقسيمات ذات العلاقة بنظم المعلومات الإدارية كما يلي [2]:

1- قاعدة البيانات العلائقية: تصمم نظم إدارة قواعد البيانات وفق هذه الطريقة بالاعتماد على جداول أو ملفات البيانات بدلاً من وحدات البيانات الفردية في الملف الواحد. والشكل التالي يوضح ربط سجل من جدول أسماء الموظفين بسجل آخر في جدول بيانات الموظفين:

[1] سلوي أمين السمرائي، عبد الرحمن عبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص ص 183-184.

[2] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، مرجع سبق ذكره، ص 200.

الشكل رقم (12) : نموذج قاعدة البيانات العلائقية



أسماء الموظفين	
الاسم	رقم المعرف
س	1
ع	2
ص	3

بيانات الموظفين			
الراتب	القسم	تاريخ الالتحاق	رقم المعرف
900	المبيعات	س	1
40	التسويق	ع	2
1500	الإنتاج	ص	3

المصدر: سيد صابر تعلب، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

وتتمثل مزايا وعيوب قاعدة البيانات العلائقية فيما يلي [1]:

أ- المزايا: وتتمثل في:

- المرونة؛
- القدرة على دمج البيانات من مصادر مختلفة؛
- سهولة التصميم وبساطته وسهولة صيانته.

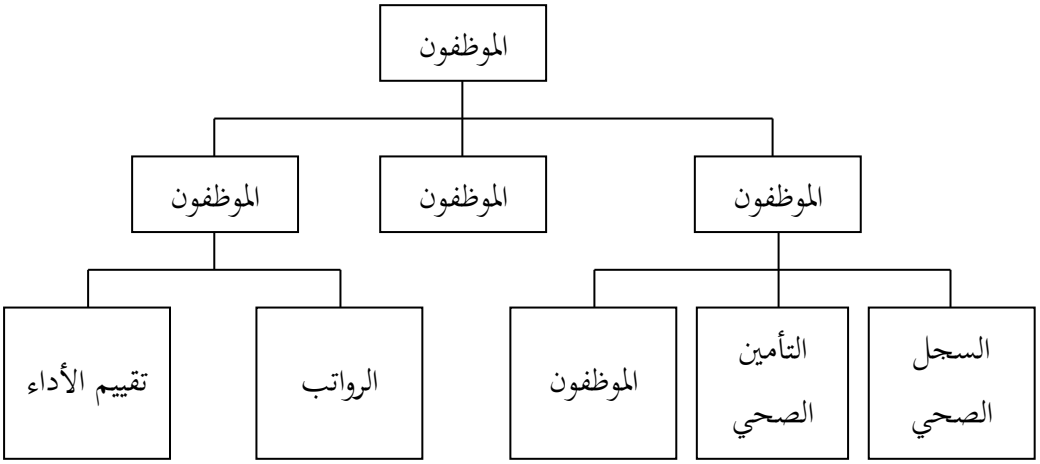
ب- العيوب:

- بطء عمليات المعالجة إذا كان النظام يتضمن عددًا كبيرًا منها؛
- ارتفاع تكاليفها في حالة القيام بتطويرها.

2- قاعدة البيانات الهرمية: تنظم هذه الطريقة البيانات في بنية الشجرة، على شكل مجموعات بيانات فرعية ومجموعات فرعية أخرى. ويبين الشكل التالي مثال لقاعدة البيانات الهرمية لنظام الموارد البشرية:

[1] سلوى أمين السمرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الشكل رقم (13): قاعدة بيانات هرمية لنظام الموارد البشرية



Source : Kenneth Laudon, Jean Laudon, Management information system:Managing the : digital firm 9th edition , prentice-Hall international, New-jersey, 2006, p 239.

وتتمثل مزايا وعيوب قاعدة البيانات الهرمية فيما يلي [1]:

أ- المزايا: وتتمثل فيما يلي:

- تنظيم البيانات بشكل يسهل الوصول إليها؛
- كفاءة عمليات المعالجة وفعاليتها.

ب- العيوب: والمتمثلة في:

- صعوبة البرمجة وتصحيح الأخطاء؛
- ضعف المرونة.

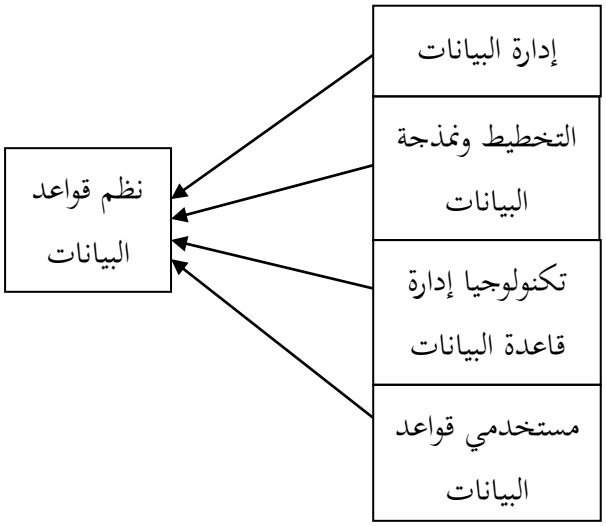
بصفة عامة فإن قاعدة البيانات الهرمية تعتبر أكثر أنواع قواعد البيانات استخدامًا في المؤسسات، وخاصة بالنسبة للمؤسسات ذات المعاملات من الحجم الكبير، لذلك فإن البنوك، وشركات التأمين وشركات الطيران تستخدم هذا النوع من نماذج قواعد البيانات.

ثالثا: المتطلبات الإدارية لنظم قواعد البيانات في المؤسسة

لا يقتصر استخدام قواعد بيانات في المؤسسات المعاصرة على مجرد اختيار نموذج قواعد بيانات مناسب فقط، بل يجب أن تدعم الإدارة المجهودات الخاصة بقاعدة البيانات من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية والموضحة في الشكل التالي :

[1] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، مرجع سبق ذكره، ص212.

الشكل رقم (14): المتطلبات الإدارية لنظم قواعد البيانات



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة بالاعتماد على: ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 464.

1- إدارة البيانات: ويعني ذلك قيام المؤسسة بتوفير وظيفة إدارة البيانات والتي تقوم بتحديد وتعريف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة ككل مع اتصال مباشر بالإدارة العليا[1] .

2- التخطيط ونمذجة البيانات: ويشير ذلك إلى أهمية وجود تخطيط عملي واقعي لاحتياجات المؤسسة من البيانات، ووضع هذه البيانات في نموذج يتوافقً مع وظائف وأنشطة المؤسسة.

3- تكنولوجيا إدارة ومستخدمي قواعد البيانات: تتطلب قواعد البيانات برامج جديدة للحاسوب وأفراد ممن تتوافر لديهم المهارات المطلوبة في أساليب نظم إدارة قواعد البيانات، وكذلك هياكل تنظيمية جديدة، فمعظم المؤسسات تقوم بإنشاء التصميم الخاص بقاعدة البيانات والمجموعة الإدارية الخاصة بها وتتولى هذه المجموعة الإدارية المهام المتعلقة بتحديد وتنظيم هيكل ومحتوى قاعدة البيانات ، بالإضافة الى تنمية إجراءات الأمن لحماية قاعدة البيانات، وكذا صيانة برامج إدارة قاعدة البيانات.

[1] رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة (التنظيم والتكنولوجيا)، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

المبحث الرابع: الأنظمة الفرعية المكونة لنظم المعلومات الإدارية

تعتبر نظم المعلومات الإدارية نظامًا متكاملاً ومفتوحًا يتضمن عددًا من أنظمة المعلومات الفرعية التي تساند أنشطته وعملياته الوظيفية، كما أنّ تزايد احتياج المؤسسة للمعلومات المتنوعة وتسارع التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم بشكل كبير في تطوير هذه الأنظمة والتي تستخدم في مجالات تطبيقية حيوية داخل المؤسسة، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى هذه الأنواع من الأنظمة حسب المستوى الإداري ووفق تقسيمات وظيفية بالإضافة إلى نظم إدارة المعرفة والأنظمة الدولية.

المطلب الأول: الأنظمة الفرعية حسب المستويات الإدارية

تختلف طبيعة العمل في المؤسسة في كل مستوى من المستويات الإدارية، والمحددة بثلاث مستويات متمثلة في المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي وأخيرًا المستوى التشغيلي، وسيتم شرح كلّ مستوى وفق أنظمة المعلومات الإدارية اللاّزمة له.

أولا: مفهوم نظم معلومات دعم الإدارة العليا (ESS)*

تعرف نظم معلومات دعم الإدارة العليا بأنها: "عبارة عن نظم المعلومات التي تعمل في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة والمصممة لتزويد المخططين والمدراء في الإدارة العليا بمعلومات حيوية وحديثة تساعدهم في مواجهة واتخاذ القرارات [1] ".

كما يمكن تعريفها بأنّها: " نظم معلومات على المستوى الاستراتيجي في المؤسسة مصمم لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات غير المهيكلة من خلال تصاميم متقدمة [2]".

من هذين التعريفين يمكن الاستنتاج بأن نظم دعم الإدارة العليا هي الأنظمة الموجودة في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة وظيفتها توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات غير الروتينية في المؤسسة. و يشتمل نظم معلومات دعم الإدارة العليا على جملة من الخصائص أهمها :

أ– معالجة قرارات غير روتينية: حيث تساعد هذه النظم في الحالات الحرجة مثل قرارات التوسع و الإحلال...الخ.

ب– التنبؤ بالمستقبل: من خلال وضع تصورات لسنوات مقبلة مثل: التنبؤ بالمبيعات.

---

* Executive Support System : ESS

[1] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[2] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ج- العمل في بيئة عدم التأكد: حيث تفتقر هذه النظم إلى المعلومات الرسمية مثل معلومات عن المنافسين.

د- العمل في درجة مخاطرة عالية: وذلك لاعتماد هذه الأنظمة على معلومات تنبئية غير أكيدة.

ثانيا: مفهوم نظم دعم القرار (DSS)[*]

تعد نظم دعم القرارات من أحد أبرز تطورات نظم المعلومات الإدارية، فهي قد صممت لتزويد المدراء في المستوى التكتيكي بالمعلومات الحيوية والضرورية التي تساعدهم على اتخاذ قراراتهم بشكل أفضل وأكثر فعالية.

وتعرف بأنها: "نظم تعتمد على تكنولوجيا الإعلام الآلي، تساعد المديرين على اتخاذ القرارات التي تنطوي على درجة من عدم التأكد، كما يسمح لمتخذ القرار بالاختيار بين نموذج أو أكثر من نماذج اتخاذ القرار[1]".

كما تعرف بأنها: "نظم معلومات تخدم الإدارة الوسطى في عملية صنع القرار [2]".

من التعريفين يتضح أن نظم دعم القرار تخدم المستوى التكتيكي في المؤسسة، وهو نظام ذو تفاعل متبادل مع المستفيد، يقدم المساعدة في اتخاذ القرارات غير المبرمجة وشبه المبرمجة.

تساهم نظم دعم القرارات في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمستخدمي هذه الخدمات المميزة حيث تتكامل البيانات داخل المؤسسة بشكل يؤدي إلى إضفاء ميزة تنافسية، كما تقدم الدعم والتسهيلات للعديد من الممارسات الإدارية والمتمثلة فيما يلي [3]:

- تحليل الماضي ودراسة المستقبل؛
- المساعدة في اتخاذ بعض القرارات اليومية الحرجة؛
- المساعدة في اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأمد؛
- التركيز على خاصية الناقلية والمرونة مع متطلبات متخذ القرار؛
- دعم عمليات اتخاذ القرارات الفردية والقرارات التنظيمية.

---

[*] Decision Support System : DSS

[1] سيد عبد المقصود دبيان، ناصر نور الدين، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 23.

[2] أيمن محمد أيمن أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[3] غسان علي محمد الهاشم، أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية صنع واتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية لحالة بنك اليمن)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الدراسات العليا، جامعة سانت كليمنتس العالمية، اليمن، 2013، ص 60.

ثالثا: مفهوم نظم دعم معالجة المعاملات (TPS) *

تعرف بأنها: "النظم التي يتم تصميمها من أجل معالجة التعاملات اليومية في المؤسسة، وتعزى هذه النظم بجمع ومعالجة التعاملات وجمع ومعالجة كميات كبيرة من البيانات التي تساعد الإدارة التنفيذية الإشرافية بصفة أساسية في تصريف أعمالها وتنفيذها[1] ".

كما يمكن تعريفها بأنها: "نظم معلومات محوسبة تعالج وتسجل البيانات الناتجة عن أحداث ومبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال، وتخدم المستوى التشغيلي في المؤسسة [2]" .

يتضح من التعريفين أعلاه أن نظم معالجة المعاملات هي نظم مصممة حاسوبيا، تعالج الآلاف من المعاملات التي تحدث في العديد من وظائف المؤسسة سواء في المبيعات، المخزون أو أجور العمال، فهي تعمل على حفظ وتخزين البيانات إلى حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم النهائي، كما تعمل على تأمين جميع المعلومات على المستوى التشغيلي والتي تخدم القرارات بطريقة فعالة، وبدقة أعلى، وفي الوقت المناسب.

تعمل نظم معالجة المعاملات بشكل عام على تأمين جميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في المستوى التشغيلي للمحافظة على الأعمال بدقة وكفاءة لتحقيق أهدافها والمتمثلة في [3]:

- ضمان فاعلية وكفاءة العمليات في المؤسسة؛
- حفظ وتخزين البيانات لحين طلبها على تقارير، لزيادة الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- مراقبة أوضاع التشغيل الداخلي وملاءمة المؤسسة مع البيئة الخارجية؛
- تزويد البيانات الضرورية لنظم المعلومات التي تخدم المستويين المرحلي والاستراتيجي.

وتمتلك نظم معالجة المعاملات العديد من الخصائص الرئيسية والمتمثلة فيما يلي [4]:

- معالجة كبيرة من البيانات وبالد–قة والتكامل والأمان؛
- توفير طاقة خزن كبيرة بالإضافة إلى السرعة في المعالجة؛
- تقديم مستوى عال من التفاصيل في المعلومات المقدمة؛
- تعطي نظم معالجة المعلومات القدرة للمستخدم للاستعلام عن الملفات وقواعد البيانات.

---

* TPS: Transaction Processing System

(1) عبد الحميد بسيوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010 ص 48.

(2) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، مرجع سبق ذكره، ص 81 .

(3) Turban Efraim, James wetherbe , information technology for management : Transforming business in the digital firm ,(3rd ed), new york , 2002, p 281.

(4)Turban Efraim , James wetherbe, information technology for management : Transforming business in the digital firm op.cit, p 282.

رابعا: نظم أتمتة المكاتب (OAS)*

أدت نظم أتمتة المكاتب إلى مساعدة جميع الإداريين في المؤسسة وخاصة في المستوى التشغيلي على القيام بجميع معاملاتهم الإدارية إلكترونيا، من خلال استخدام أحدث الأجهزة والبرمجيات لأداء المهام.

1- تعريف نظم أتمتة المكاتب:

تعرف بأنها: "الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات (الحاسوب، الشبكات،...الخ) والوحدات الميكانيكية الأخرى، بهدف زيادة إنتاجية وفعالية وقدرة الموظفين في المكاتب [1] " .

كما تعرّف بأنها: "تلك النظم الحاسوبية والمدعومة تكنولوجيا، والتي تعمل على تشغيل أدوات المكتب تكنولوجيا وإنجاز معظم المهام والواجبات من خلال تكنولوجيا الحاسوب[2]" .

وبالتالي فإن نظم أتمتة المكاتب يتمثل في إدخال الأجهزة الميكانيكية والإلكترونية إلى المكاتب لمساعدة الإداريين على إنجاز أعمالهم بوقت وجهد وتكلفة أقل وبكفاءة وفعالية أكبر.

2- أهم البرمجيات المستخدمة في أتمتة المكاتب:

وتشمل جميع أنواع النظم الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بالاتصالات للحصول على المعلومات والمتمثلة فيما يلي [3]:

أ- نظام معالجة الكلمات: والتي تستخدم لطباعة النصوص والأشكال وذلك من خلال استخدام الحاسوب، بالإضافة إلى عرضها على الشاشة وتصحيحها وتخزينها واسترجاعها.

ب- نظام البريد الإلكتروني: يستخدم هذا النظام لنقل الرسائل بين المستويات والوظائف الإدارية داخل المؤسسة وخارجها.

ج- نظام البريد الصوتي: يستخدم هذا النظام الصوت في نقل الرسائل بدلاً من الكتابة ويتم عن طريق توجيه الرسالة إلى الهاتف واستقبالها من هاتف آخر.

د- نظام التقويم الإلكتروني: وهو استخدام الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد الخاصة بالمديرين من أجل تحديد أنسب وقت لعقد الاجتماعات.

---

* OIS : Office Automation System

(1) غسان علي محمد الهاشم، أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية صنع واتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية حالة "بنك اليمن")، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(3) صبرينة عز الدين زير، أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك ، الأردن 2012، ص 31.

هـ- نظام الاجتماعات السمعية: باستخدام أدوات الاتصال السمعية لتوصل بين الأشخاص الموزعين في مناطق جغرافية مختلفة.

و- نظام الاجتماعات التلفزيونية: يقوم هذا النظام على استخدام جهاز التلفزيون لربط المشاركين في الاجتماع والمنتشرين في مناطق مختلفة.

ز- نظام الاجتماعات الفيديوية: تستخدم هذه الأنظمة شبكة الحاسوب لربط المشاركين لحل مشكلة أو لتبادل معلومات، ويتكون هذا النظام من شبكة حاسوب وبريد إلكتروني وقناة فيديوية.

ح- الناشر المكتبي: يعتبر أحداث البرمجيات المستخدمة في أتمتة المكاتب، يستخدم الحاسوب وملحقاته لغرض طباعة الكتب والنصوص على وثيقة واحدة.

3- فوائد نظم أتمتة المكاتب:

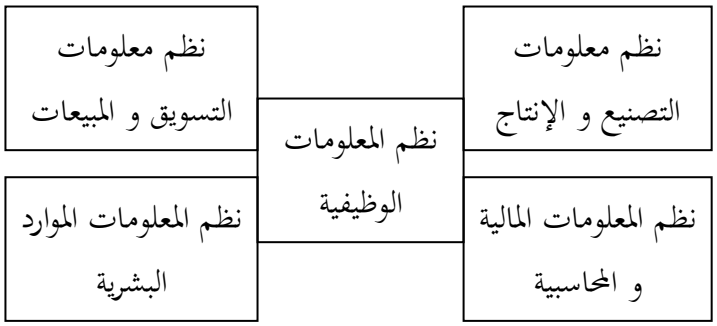
تتمثل أهم الفوائد التي تحققها نظم أتمتة المكاتب في:

- السرعة في إنجاز المعاملات والمهام الإدارية؛
- الدقة في الحصول على المعلومات وخزينها واسترجاعها؛
- الإنتاجية المتمثلة في زيادة إنتاجية الموظف الإداري في وحدة زمنية معينة؛
- انخفاض تكلفة أداء الأعمال؛
- الرقابة الذاتية والآلية على الأعمال وتدقيقها و تصحيحها.

المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية حسب التقسيمات الوظيفية

تتوزع نظم المعلومات الوظيفية على الأنشطة الرئيسية في المؤسسة من تسويق ومبيعات تصنيع وإنتاج، مالية ومحاسبة وموارد بشرية، لتقدم لها المعلومات المناسبة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لها، كما تمثل المورد الأساسي للبيانات التي يتم معالجتها وترتيبها لتقديمها إلى المستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدمها في عمليات التخطيط العام للمؤسسة، سيتم التطرق في هذا الجزء إلى هذه الأنظمة الوظيفية بالتفصيل بهدف التعرف على طبيعتها. و يبين الشكل التالي تصور عام للنظم من منظور وظيفي التي سيتم التطرق لها كما يلي:

الشكل رقم (15) : الأنظمة الفرعية من منظور وظيفي



المصدر: فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري) ، مرجع سبق ذكره، ص 117.

أولا: مفهوم نظم المعلومات التسويقية

يمكن تعريف نظم المعلومات التسويقية بأنّها: "مجموعة من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات اللازمة لتجميع وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والمتزامنة والتي يحتاجها صانعوا القرارات التسويقية[1]".

كما تعرف نظم المعلومات التسويقية بأنها: "نظام مستمر ومتفاعل بين الأفراد والمعدات والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وذات توقيت يستخدمها متخذو القرارات التسويقية[2]".

وتعرف نظم معلومات التسويق بأنها: "هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محدّدة في ميدان التسويق[3]" .

و بالتالي فإن نظم المعلومات التسويقية تعمل على إنتاج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية لاستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية وتحديد احتياجات المستهلكين من خلال استخدام مكونات هذه النظم والمتمثلة في الأفراد والأجهزة و البيانات. وتتمثل أهداف هذه النظم في [4]:

- لنظم المعلومات التسويقية دورا مهما في خدمة النشاط التسويقي في المؤسسة من خلال دعم المزيج التسويقي المتمثل في المنتج، السعر، المكان والترويج؛

---

[1] مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركة الاتصال الكويتية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 14.

[2] محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 314.

[3] علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 183.

[4] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

- تعمل نظم المعلومات التسويقية على تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة التسويقية من استقبال الطلبات إلكترونيا، والحصول على فرص التجارة الإلكترونية.

تمتلك نظم المعلومات التسويقية العديد من الأنظمة الفرعية نذكر منها [1]:

أ- نظم إدارة المنتج: تتضمن نظم إدارة المنتج تقارير مبيعات المنتج وتصنيفاته وقنوات التوزيع وبالتالي قياس فعالية النشاطات التسويقية من ترويج وإعلان وتوزيع.

ب- نظم التنبؤ بالمبيعات: تعمل هذه النظم على التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وكذلك الربط بين القوى البيعية معًا للحصول على حصة سوقية أكبر.

ج- نظم إدارة الزبون: وهي نظم تعمل على إدامة الزبون وربطه بالمعلومات والتفاعل معه والاستجابة على تساؤلاته، وأخذ ملاحظاته ومقترحاته بعين الاعتبار لتقديم الخدمات بالسرعة والفعالية المطلوبة، وتسمّى كذلك نظم إدارة علاقات الزبون.

وبناء على ما ذكر، فإنه من الضروري على المؤسسات، وخاصة الصناعية امتلاك نظم معلومات تسويقية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، نظرًا للدور الكبير الذي تقوم به هذه النظم في مجال تحقيق الأهداف التسويقية والتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة.

ثانيا: مفهوم نظم معلومات التصنيع و الإنتاج

تعرف نظم المعلومات التصنيع والإنتاج بأنها: "النظم التي تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التصنيعية الخاصة بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، التطوير، إنتاج المنتجات، وكذلك تدفق المنتجات على خط الإنتاج [2] ".

كما تعرف بأنها: "النظم المصممة تكنولوجيا لدعم وتشغيل نشاطات الإنتاج والتصنيع في المؤسسة والمتمثلة في تخطيط العمليات وجدولة الإنتاج وتجهيزاته، ومراقبة المخزون وإصدار تقارير العمليات [3] ".

مما سبق يمكن تعريف نظم معلومات التصنيع والإنتاج بأنها مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها لتحليل البيانات التكنولوجية والمتعلقة بعملية الإنتاج والعمليات الأخرى الخاصة بإنتاج منتجات المؤسسة.

---

[1] David Kroenke, using MIS, upper Saddle river, Pearson education, Inc, New jersy , 2007, p 196.

[2] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[3] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

تعتبر الأنظمة الفرعية لنظم التصنيع والإنتاج المكونات الأساسية لها والمتمثلة في [1]:

أ- الأنظمة الخاصة بمدخلات نظم معلومات الإنتاج والتصنيع: والمتمثلة في:

- **نظام معالجة البيانات:** والذي يقوم بتجميع البيانات التي تصف العمليات الإنتاجية في المصنع في جميع مراحلها إلى أن تخرج السلعة تامة الصنع.
- **نظام الهندسة الصناعية:** وظيفته تتمثل في دراسة عمليات الإنتاج وتقديم التوصيات اللازمة بشأن تحسينها وتطويرها.
- **نظام مخابرات الإنتاج:** يقوم هاذ النظام بتجميع بيانات تصف عناصر البيئة الخارجية المرتبطة بأداء وظيفة الإنتاج مثل: العمال، الموردين... إلخ.

ب- الأنظمة الفرعية لمخرجات نظم معلومات التصنيع والإنتاج: والمتمثلة في:

- **نظام الإنتاج:** ويهتم هذا النظام بإدارة العمليات اليومية الإنتاجية وكذلك لتوفير التسهيلات الإنتاجية وتطوير طريقة ونظم الأداء.
- **نظام المخزون:** مهمة هذا النظام تسجيل حركة المخزون وتكاليف الاحتفاظ بها.
- **نظام الجودة:** ويقوم هذا النظام في الرقابة على الجودة في جميع مراحل الإنتاج وتوفير معلومات سريعة للإدارة عن أي انحرافات في مستويات الجودة.
- **نظام التكاليف:** يعمل هذا النظام على إعداد تقارير دورية وخاصة عن تكلفة الإنتاج بالنسبة لكلّ صنف، بالإضافة إلى تكاليف تشغيل الآلات وصيانتها وتكاليف اليد العاملة...إلخ.
- **نظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب:** وظيفة هذا النظام تصميم وإنتاج المنتج باستخدام الحاسوب دون أن يلمسه الإنسان، ويقوم على التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام. فنظم معلومات التصنيع والإنتاج تعتبر العصب الرئيسي في العملية الإنتاجية في جميع مراحلها بالنسبة للمؤسسات الصناعية، لكون هذه النظم تمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية، وتحديد جوانب القوة والضعف في جهاز الإنتاج، كما تتمكن الوظائف الأخرى المتمثلة في التسويق والمالية من اتخاذ القرارات المناسبة.

---

[3] مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 ص ص 45-46.

ثالثا: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

تعرف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها: "النظم التي تنتج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية وذلن من أجل تحقيق الفاعلية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية [1]" .

كما تعرف بأنها: "الأنظمة التي تعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفعالية [2]".

مما سبق يمكن القول أن نظم معلومات الموارد البشرية هي مجموعة الأنظمة الفرعية التي تعمل على إنتاج المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة أو المحتملة التي تريد المؤسسة استقطابها، وتساعد هذه المعلومات في القيام بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالكفاءة والفعالية المرجوة وفي الوقت المناسب لذلك. وتتمثل الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية فيما يلي [3]:

1- نظام التعويضات: والذي يتضمن سجل الرواتب لكل الأفراد العاملين سواء بعقود داخلية أو خارجية، وكذلك العاملين على أساس الساعات، وتتبع العطل والإجازات، كما تدعم خطط التقاعد والعناية الصحية...الخ.

2- نظام التقدير: ويعمل على وضع معايير العمل، الوصف الوظيفي لدعم تقدير الأداء.

3- نظام التطوير والتدريب: يقوم هذا النظام بوضع خط رسمي للمسار الوظيفي من حيث المهارات والخبرات ومتطلبات التدريب المختلفة لكل وظيفة.

4- نظام الاستقطاب: حيث يهتم هذا انظام بجميع النشاطات المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية والتي قد تكون بسيطة أو معقدة حسب نظام المؤسسة.

5- نظام تخطيط الموارد البشرية: يدعم هذا النظام تخطيط الوظائف، من خلال وضع معايير لتصنيف الوظائف ومستوياتها، كما يتضمن تحديد المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية.

---

(1) James O'Brien, Introduction to Automation system, .op-cit., p 243.

(2) سامي مصطفى علي، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي http://www.highzakats.edu, sd/site/index ، تاريخ التحميل :2017/05/12.

(3)David Kroenke, , using MIS, op- cit, p 197.

رابعا: مفهوم نظم المعلومات المالية و المحاسبية

تعرف نظم المعلومات المالية والمحاسبية بأنّها: "ذلك الجزء الأساسي والهام من نظم المعلومات الإدارية في الوحدة الاقتصادية، الذي يقوم بحصر البيانات المالية وتجميعها من مصادر خارجية وداخلية، ثم تشغيلها وتحويلها إلى مستخدميها [1]".

كما تعرف بأنها: "أنظمة تقوم بتجميع وتخزين البيانات المتعلقة بالأنشطة والأحداث التجارية للمؤسسة ومعالجة تحويل هذه البيانات إلى معلومات محاسبية نافعة في اتخاذ القرارات، كما يزود المؤسسة بمراقبة ملائمة لحماية أصولها[2] ".

مما سبق يمكن استنتاج أن نظم المعلومات المالية والمحاسبية تعمل على تجميع بيانات الأحداث الاقتصادية والمالية للمؤسسة مع نفسها ومع المحيط، ومعالجة هذه البيانات واستخدامها لتعقب سجلات الأصول المالية للمؤسسة والتدفق النقدي فيها. وتتكون الأنظمة الفرعية لنظم المعلومات المالية و المحاسبية من الأنظمة التابعة لنظم المعلومات المحاسبية وأخرى تابعة لنظم المعلومات المالية كما يلي:

1- نظم المعلومات المحاسبية: وتتكون من الأنظمة التالية [3]:

أ- نظام الأستاذ العام: وهو يعمل على تماسك البيانات من المدفوعات والمقبوضات النقدية، وسجل الرواتب مما يؤدي إلى دقة أعلى وتكاليف أقل في تقدير كمية النقد المحتفظ بها.

ب- نظام محاسبة التكاليف: يُحدد هذا النظام كلفة تزويد منتج خاص، أو خدمة خاصة على المؤسسة.

ج- نظام الذمم المدينة والدائنة: يقوم هذا النظام بإنتاج معلومات تساعد على تتبع المشتريات والمدفوعات والمحافظة على الموردين، وغيرها من المعاملات المحاسبية بالإضافة إلى إنتاج معلومات تساعد على الاحتفاظ بسجلات حول مشتريات العملاء والمدفوعات وإصدار فواتير سجلات العملاء، وتحديد حجم المديونية عليهم، وغير ذلك من التعاملات المختلفة.

2- نظم المعلومات المالية: وتتكون من الأنظمة التالية [4]:

---

[1] عاطف عقيل البواب، منير عبده العليمي، أهمية استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وأثرها في جودة المعلومات المحاسبية "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 14، العدد 2، الأردن، 2014، ص 138.

[2] سيد عطا الله سيد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 29.

[3] Martin Wainwrights, carol Brown, Managing information technology, 4th edition user Saddle river, New jersey 2002, p 179.

[4] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 319 .

أ- نظام التنبؤ المالي: ويهدف هذا النظام إلى تهيئة المعلومات للتنبؤ المالي وتلبية احتياجات المؤسسة المالية في المستقبل.

ب- نظام إدارة التمويل: يقوم هذا النظام بمساعدة المدير المالي على تحديد المحفظة المالية لتقليل المخاطر وتعظيم الفوائد.

ج- نظام الرقابة المالية: يوفر هذا النظام المعلومات التي تساعد على ترجمة الأهداف المالية الرسمية للمؤسسة إلى أهداف تشغيلية ومراقبة تنفيذها.

وتجدر الإشارة إلى أن ما تم ذكره سابقًا عن الأنظمة الفرعية هي مجرد عينة، وكل مؤسسة تقوم ببناء أنظمتها الفرعية وفق احتياجاتها وإمكانياتها، وكذلك بما يحقق أهدافها المسطرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تكاملية الأنظمة، حيث أنّ كل نظام فرعي في المؤسسة يكمل نظام فرعي آخر.

المطلب الثالث: نظم المعلومات المبنية على المعرفة

تعتبر المعرفة المتراكمة المحور الأساسي لنجاح المؤسسة، وذلك لأهميتها في تمكين هذه الأخيرة من معالجة المشكلات التي تواجهها خاصة في الوقت الراهن، لذلك فقد أصبح من الضروري للمؤسسات وخاصة الصناعية منها بناء نظم معلومات إدارية يستفاد منها في زيادة المعرفة وتكون مبنية على الخبرات، ونظرًا للتوجه نحو عولمة الاقتصاد حيث الأنشطة الصناعية والتجارية العابرة للقارات والحدود، فقد استلزم الأمر على المؤسسات اليوم تطوير واستخدام أنظمة معلومات إدارية دولية، لذلك سيتم في هذا الجزء التطرق إلى كل أنظمة المعرفة والتي تزامنها المعلومات الدولية في المؤسسة.

أولا: تعريف النظم المبنية على المعرفة

تعرف الأنظمة المبنية على المعرفة بأنها: "نظام محوسب يستخدم مجال المعرفة للوصول إلى حل مشكلة ضمن مجال معين، يتم استنتاجه من قبل شخص خبير ذو معرفة بهذا المجال [1]".

كما تعرف بأنها:" هي شكل متطور من أشكال الذكاء الاصطناعي، يصل إلى النصيحة المناسبة لتقديمها للمدير بعد استعراض قاعدة المعرفة المخزنة لديه[2]".

مما سبق يمكن استخلاص أن الأنظمة المبنية على المعرفة تعتمد على مبدأ المعرفة المتراكمة والمخزنة في قاعدة تسمى قاعدة المعرفة مصمّمة لحل المشكلات.

---

[1] خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 167.

[2] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، مرجع سبق ذكره، ص 170.

ثانيا: دور النظم المبنية على المعرفة في المؤسسة:

تستخدم النظم المبنية على المعرفة في حل المشكلات، ومع ذلك يعتبر استخدامها محدود وذلك نظرًا لارتفاع تكاليفها، وصعوبة استخدامها وتطويرها، وقد استخدمت هذه الأنظمة داخل التنظيمات الإدارية وحققت ما يلي [1]:

1- إيجاد وتأمين المعرفة: تعمل نظم المعلومات المعرفية بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية ؛

2- اكتشاف وتصنيف المعرفة: حيث تقوم هذه الأنظمة بدمج الخبرات من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات في كميات كبيرة من البيانات وتسمّى بالأنظمة الخبيرة* ؛

3- المشاركة بالمعرفة: تستطيع هذه النظم على مساعدة العاملين في الوصول والعمل في آن واحد، على نفس المهمة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم؛

4- توزيع المعرفة: فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين المعرفة من قواعد المعرفة وتوزيعها على العاملين، بغرض ربط الأقسام داخل المؤسسة وخارجها.

ثالثا : مزايا استخدام الأنظمة المبنية على المعرفة وعيوبها

1- مزايا استخدام الأنظمة المبنية على المعرفة: توجد العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام هذه النظم والمتمثلة فيما يلي [2]:

أ- توزيع عالمي واسع للخبرة والمعرفة: تعمل هذه الأنظمة على إعادة إنتاج المعرفة والمهارات المقدمة من الخبراء الذين لهم معرفة كبيرة بمجال معين حيث تسمح هذه الأنظمة بتوزيع هذه الخبرة إلى كافة أنحاء العالم بتكلفة معقولة؛

ب- سهولة التعديل والإتاحة: حيث يمكن تعديل هذه الأنظمة المبرمجة بسهولة، كما يمكن الوصول إلى المعلومات في كل وقت؛

---

[1] فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

* النظم الخبيرة: هي نوع من أنواع الأنظمة المبنية على المعرفة يقوم على مبدأ المعرفة المجهزة من قبل الخبير أنظر:

- Dennis Merrith, Building Expert systemes in prolog, on line edition copyright by Anzit ! Inc. USA, 2000, p13.
- Peter J.Flucas, principle of expert systems, Addison-Wesley, Amsterdam, 2011, p 26.

[2] خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

ج- زيادة الإنتاجية: يمكن لهذه النظم العمل بشكل أسرع وأدق من الإنسان، فاستخدامها يقلل الأخطاء ويخفض تكاليف الاستعانة بالخبراء، ممّا يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية وزيادة الإنتاجية.

2- عيوب استخدام الأنظمة المبنية على المعرفة: تتمثل جوانب القصور التي تحد من استعمال هذه الأنظمة في [1]:

- المعرفة النادرة قد لا تكون متاحة دائمًا؛
- صعوبة استخلاص الخبرة من الخبراء؛
- عدم إمكانية الاستفادة من بعض النظم نظرًا لمحدودية القدرات المعرفية لمستخدميها؛
- اختلاف منهج كل خبير في تقويم الموقف على الرغم من صحة موقف كل منهم.

[1] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 169.

خلاصة الفصل

يعتبر نشاط المؤسسات اليوم أكثر تعقيدا خاصة مع التوسع في الأعمال و ظهور هياكل تنظيمية كبيرة و ازدياد حجم المنافسة محليا ودوليا مما أدى إلى مواجهة هذه المؤسسات مشاكل عديدة ومتنوعة تحتاج إلى حلول عملية، وحتى تكون هذه الحلول قابلة للتنفيذ فإنه يلزم توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة لمتخذي القرارات، وتعد نظم المعلومات المتطورة أحد المداخل التي تعتمد عليها العملية الإدارية بوصفها وسيلة لتحسين أداء المنظمات في تحقيق الأهداف العامة.

لذا يشهد العالم اليوم اهتماما بالغا و متزايدا بنظم المعلومات ووظائفها التي تخدم أهدافا عديدة في جميع أنشطة المؤسسات، كما تعتبر نظم المعلومات الإدارية مشروع استثماري رأسمالي، يتطلب استخدام حزمة متكاملة من تقنيات تحليل وتصميم النظم بهدف بنائه وفق متطلبات وامكانيات المؤسسات ، وكذا حماية هذه الأنظمة من خلال الإلمام بجميع الأنشطة الخاصة بحماية أمن وسرية النظام بمستلزماته الضرورية وأنواعه المختلفة حتى تمكن من توفير كافة المعلومات التي تحتاجها هذه المستويات لأداء عملها الإداري وكذا تحسين قدرة التفاعل بين الإداريين والوصول الى الإبداع في نشاطها الإداري.

الفصل الثاني:

مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة

تمهيد

في ظل إفرازات العولمة، تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي، فإن المؤسسات المختلفة اليوم تجد نفسها ملزمة بتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبني فلسفة الإبداع في المؤسسة كأحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما يعتبر الإبداع الإداري أمرًا ضروريًا على اعتبار أنه أمر محوري للعمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين، من خلال ما يقدمه من حلول وإنتاج كبير للأفكار في وقت وجهد والتي تساعدها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المحيط.

ونظرا لأهمية الإبداع الإداري في المؤسسة، فإنه يحتم عليها العمل على تنميته بتحسين العمليات الإدارية وتوفير الجو المناسب للعمل إضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة لتطوير الإبداع باتباع مراحل واستراتيجيات للوصول إلى الأهداف المسطرة مع حرصها في التغلب على مختلف معوقاته.

بهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المقاربة النظرية للإبداع الإداري من خلال الإحاطة بكل جوانبه التي توضح الصورة الشاملة له من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع في المؤسسات؛

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري؛

المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري؛

المبحث الرابع: تأثير نظم المعلومات الإدارية في مقومات تنمية الإبداع الإداري

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع في المؤسسة

يشكل الإبداع أهم رهانات الحاضر والمستقبل، ويعد موردًا استراتيجيات وعاملاً حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وكذلك داعمًا مهمًا لقوة أي مؤسسة في تميزها في المؤسسات الأخرى.

ولكنه يعد من أرقى أشكال الفعل الإنساني، فقد أصبح معضلة مهمة في البحث العلمي للمؤسسات والدول الرائدة، انطلاقًا من كون الضرورة قد دعت إلى إبراز دور الطاقة الإبداعية وبالتالي ازداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي [1] .

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والمفاهيم المتصلة به

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد دقيق لمفهومه، فقد اختلف الباحثين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك إلى كثرة المجالات التي يشملها الإبداع من جهة وإلى تعقد الظاهرة الإبداعية من جهة أخرى.

أولا: تعريف الإبداع وخلفيته التاريخية

جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشاه على غير مثال سابق، وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه[2]" .

ويمكن تعريف الإبداع بأنه: "البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات[3]".

ويعرف الابداع أنه: " عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة، يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج[4]".

كما عرف بأنه: "عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد، أو أداة جديدة أو عملية [5]".

---

[1] سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 43.

[2] Habib Sahhaf, dictionary of humain resources management, Library du bilan Publisher, Bierut, 2003, p 76.

[3] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، 2013، ص 209.

[4] Torrance E.P, The nature of creativity as manifest testing, press syndicate of the university of Cambridge, England, 1993, p 46.

[5] Jon Sundbo, management of innovation in services ,industries journal, Vol 17,N° 3,Usa,1997, p 433.

ويعرف كذلك بأنه: "عملية تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى حالة من التغير والتحسن[1]".

وقد عرّف أيضًا بأنه: "عملية إنتاج أفكار جديدة و مفيدة[2]".

بالاعتماد على ما تقدم من تعاريف يمكن استنتاج أنّها تتفق جميعها على أن الإبداع هو عملية تقوم بطرح أفكار جديدة وغير مألوفة من قبل فرد أو جماعة يسهم في إيجاد الحلول للمشاكل المختلفة عن طريق إنتاج أشياء جديدة نافعة وذو قيمة.

وبالتالي فإن الإبداع يتكون من الأبعاد التالية:

1- المناخ أو البيئة الإبداعية: ويقصد بها الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره.

2- الشخص المبدع: اتجه علماء النفس إلى الاهتمام بدراسة الشخصية المبعدة عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ومجال التطوير.

3- العملية الإبداعية: تعبر هذه العملية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من نشاطات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب.

4- الإنتاج الإبداعي: يعرف بأنه ظهور لإنتاج جديد قد يكون ماديًا محسوسا كما في عالم الصناعات أو في عالم الفن والأدب، وقد يكون شيئًا غير مادي كابتكار أساليب وطرق جديدة في أي علم من العلوم، أو تنمية مهارات، أو استحداث خدمات مميزة أو توليد أفكار جديدة نافعة حيال المشاكل المختلفة...الخ.

5- الوقت الإبداعي: ويقصد به ذلك الوقت الذي يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، بالإضافة إلى الوقت المتعلق بحل أزمات أو تكوين علاقات [3].

---

(1) Dean Baldwin, creativity & innovation, web page édition, Dean, 2002, p3.

(2) Tang Tai, Hva Chang, Impact of role conflict on employee creativity African, journal of business management, providence university, Taiwan, Vol4, N^{0}6, 2010, p 873.

(3) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 155.

يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي [1]:

المرحلة الأولى: وتمتد منذ أقدم العصور، وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة في الإبداع إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والآداب والفن وغيرها.

المرحلة الثانية: بدأت مع نهاية القرن 19م وقد تميزت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدوث تمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، كما شهدت هذه المرحلة اهتمام أكثر بالإبداع في مجال العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن 20م، وامتدت إلى الوقت الراهن وفيها أصبح ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية وكذا البيئية، وتتميز هذه المرحلة بانتشار البحوث والدراسات المتعلقة بالإبداع، ويرجع ذلك إلى عدّة عوامل كظهور الصناعة وتقدمها وتطورها المستمر، والذي أدى إلى زيادة الحاجة إلى مبدعين في هذا المجال.

ثانيا: المفاهيم المتصلة بالإبداع

تطرق العديد من الباحثين إلى مدلول الإبداع بمصطلحات ومفاهيم مختلفة والتي كان لابد من تبيين الاختلاف بين الإبداع والمفاهيم المتصلة به وهي كما يلي:

1- الإبداع والابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: "خطوة متقدمة في مراحل الإبداع، وتبنى عملية الابتكار على الأفكار الإبداعية في الأساس، ويعرفها الكثير من الباحثين على أنها التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة[2]".

كما تستعمل كلمة "innovation" في اللغة الفرنسية والإنجليزية والتي تعني الابتكار باللغة العربية للدلالة على كل الاختراعات التي تجد طريقها للتطبيقات الصناعية، سواء كانت منتجًا أو إجراء خدمة [3] .

---

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي، عربي محمد الشيباني، آلاء محمد جاسم العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 33-37.

[2] Richard Woodman, John Sawyer, Griffin, Toward a theory of organizational creativity, the Academy of management, review ABI inform Global, university press, Cambridge, 1993, p 293.

[3] Sandrine Ferrez-Walch, François Ramon, management de l'innovation, Vuibert, 2emédition, France ,2010 p 56.

وفي كثير من الأحيان يستخدم مفهوم الابتكار للدلالة على "لأفكار أو الممارسات أو المنتجات الجديدة، أو التطورات والاختراعات المميزة غير المسبوقة، واستخدم الباحثون هذين المصطلحين للدلالة على نفس المفهوم، وكذلك اعتبر أن الابتكار يعود إلى التطوير في النظام والتطبيق العملي للأفكار الجديدة [1]".ويمكن توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): الفرق بين الإبداع و الابتكار

الإبداع	الابتكار
فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي	تنفيذي أكثر منه أكاديمي
مثير للابتكار	استجابة للمبدعين
صناعة فكرة	ترويج وتنفيذ فكرة
الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها	المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنفذها

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان 2010، ص 125.

2- الإبداع والموهبة:

يشير الباحثين إلى أن هناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، وليس من مكونات الموهبة، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي والموهبة طاقة كامنة ونشاط [2].

3- الإبداع والذكاء:

هناك اختلاف واضح بين مفهوم الإبداع والذكاء من وجهة نظر الدارسين لهذه المفاهيم والمميزات الإنسانية والعقلية، ويشار إلى أن الإبداع صفة عامة يتصف بها جميع الأفراد، كسلوك متفاوت تبعًا للبيئة المحيطة، أمّا الذكاء فهو صفة يتصف بها فئة محدّدة رغم وجود الذكاء عند مختلف الأشخاص ولكن بنسب متفاوتة، كما أنه ليس من الضروري أن يكون الإنسان الذكي مبدع، والعكس أيضًا صحيح [3].

---

[1] Mostafa Mohamed, Facteur affecting organizational creativity and innovativeness in eruption business organization, an empirical investigation, journal of management- Development, , Vol 24, N°1, United Kingdom, 2005, p733.

[2] لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيوولوجية لمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 36-37.

[3] لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيوولوجية لمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)،مرجع سبق ذكره، ص 37.

4- الإبداع والاختراع:

إنّ الإبداع والاختراع هما مفهومين مختلفين، لكن العلاقة وثيقة فالإبداع هو تطوير ونشر الأفكار الجديدة، أما الاختراع هل كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريًا في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة شكل معين .

المطلب الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته

للإبداع أنواع عديدة ومتنوعة، كما أنه يقع ضمن مستويات أساسية وله نظريات تفسره اختلف الباحثين في تحديدها، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأنواع والمستويات التي اتفق أغلب الباحثين عليها، بالإضافة إلى الدوافع وراء تبنيه في المؤسسة.

أولا: أنواع الإبداع

يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة أهمها [1]:

1- الإبداع المتعلق بالاختراع و التصميم: و يشمل:

أ- الإبداع العلمي: وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص وإنَّما يكون نتاج كوسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجيًا.

ب- الإبداع الأدبي: وهو التعبير عن الحاجات الداخلية والإدراكات، وفي هذا المجال فإن المبدع يظهر ما بداخله إلى الخارج مثل الرسم، الموسيقى، الشعر وغيرها.

2- الإبداع المتعلق بنشاط معين: مثل الإبداع السياسي، الإبداع العسكري و غيرها.

3- الإبداع العام والخاص: ويقصد بالإبداع العام هو الإبداع الجماعي، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.

وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع وهما [2]:

1- الإبداع التكنولوجي: حسب العديد من الدراسات يعتبر هذا النوع من الإبداع واحدًا من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على كل المستويات، فالإبداع التكنولوجي هو عبارة عن

---

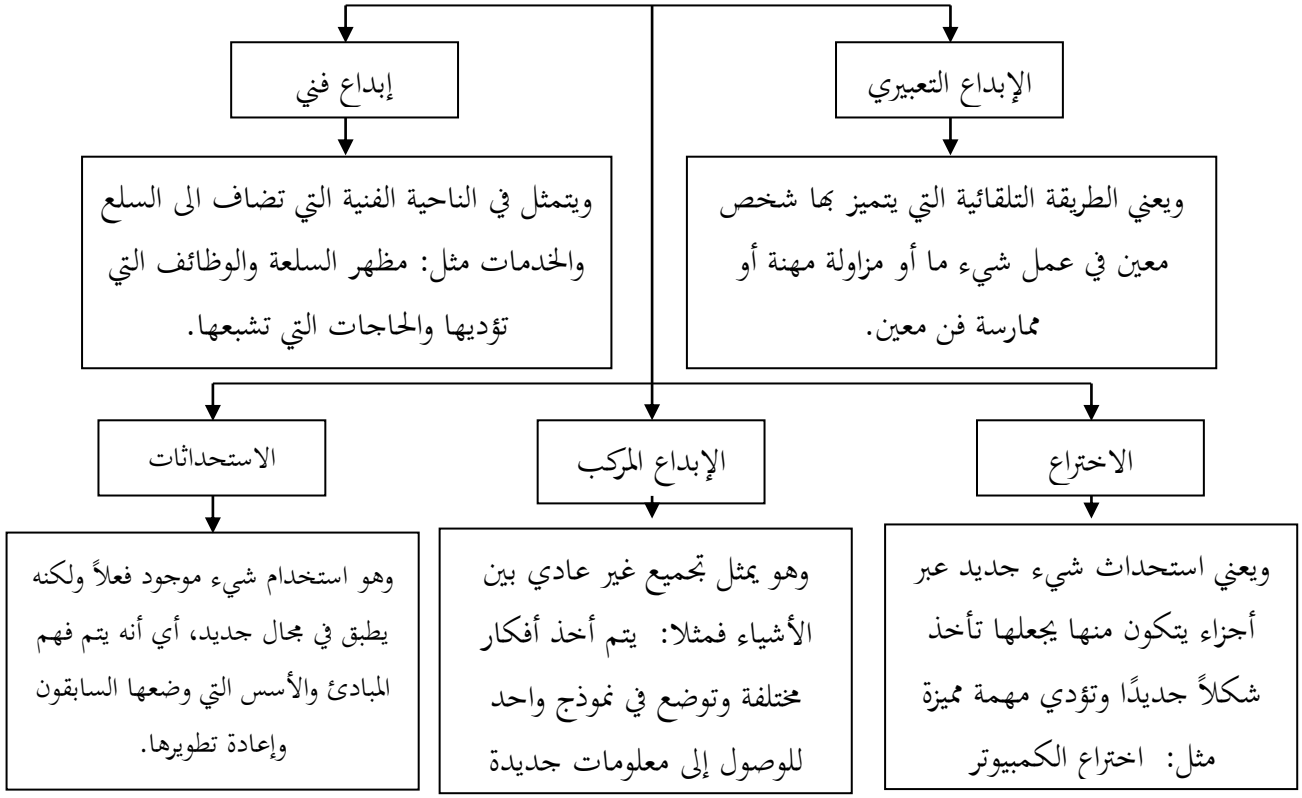
[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دور كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص ص 51-52.

[2] عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص ص 28-29.

تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج عن طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

2- الإبداع الإداري: والمقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة، ويعتبر هذا النوع غير مادي فهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية. هذا وقد قسم فريديريك تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (16): أنواع الإبداع



المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 55.

ثانيا: مستويات الإبداع

توجد ثلاث مستويات للإبداع تكمل بعضها بعضًا، وجميعها ضرورية وهي كما يلي [1]:

1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

[1] رانيا شهاب، الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 96-97.

ومن بين هذه السمات ما يلي [1]:

أ- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتًا طويلاً لإتقان عمله.

ب- التعليم: وهو يؤكد على أنّ المنطق يعيق الإبداع.

ج- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية.

د- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر، وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

هـ- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويًا على نفسه، فهو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين، ولديه شفافية اتجاه المشكلات ووضوح الرؤية.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، ويفوق إبداع الجماعة كثيرًا الإبداعات الفردية، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كمًا ونوعًا بالعوامل الرئيسية التالية [2]:

أ- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

ج- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديدها بشكل مستمر.

د- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل الجماعة.

كما وتشير بعض الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر على الإبداع الجماعي وهي:

أ- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

ب- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادًا وحماسًا للعمل من الجماعة الأقل تماسكًا.

---

[1] حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 304-305.

[2] حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص 359.

ج–عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

د– حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3– الإبداع على مستوى المؤسسة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام فالإبداع المؤسسي يتشكل من خلال الإبداع الفردي والجماعي معًا داخل المؤسسة [1].

وحتى يتحقق الإبداع في المؤسسة عليها أن تجعل من الإبداع أسلوبًا لعملها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الأفراد على التعلم وتشجيع التفكير الإبداعي بالإضافة إلى تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات.

المطلب الثالث: دوافع الإبداع ونظرياته

تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع انطلاقًا من تعدد الدوافع ،الاتجاهات والنظريات التي تطرقت لموضوع الإبداع وحاولت تفسيره، والتي تعدّ القاعدة الأساسية التي انطلقت منها بوادر الاهتمام بالإبداع ووجوب تطويره عند الأفراد لغايات الوصول إلى إنتاج إبداعي.

أولا: دوافع الإبداع

تصنف دوافع الإبداع إلى دوافع ذاتية ودوافع بيئية بالإضافة إلى الدوافع المادية والمعنوية وشرحها كما يلي [2]:

1– الدوافع الذاتية: وتتمثل في:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الرغبة في تقديم مساهمة و قيمة جديدة مبتكرة؛
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة و المعقدة؛
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛
- الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2– الدوافع البيئية: وتشمل:

---

[1] فايز النجار، نازم الملكاوي، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2، دمشق، 2010، ص 266.

[2] عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع؛
- الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة؛
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
- سرعة التغير وبالتالي الحاجة إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية؛
- التقدم والازدهار مرتبطان بالقدرة الإبداعية؛
- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي على المؤسسات الاستجابة له من خلال تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها لزيادة أرباحها [1].

3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية؛
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيّدة.

ثانيا: نظريات الإبداع

وتتمثل أهمها في:

1- نظرية مارك وسيمون (Marck & Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثمّ إبداع ،حيث تُرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية) [2].

2- نظرية بورن وستالكر (Burns & Stalker): وهاذان الباحثان أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة ،والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

---

[1] حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، مجلد 13، العدد01،جامعة البتراء ،عمان، 2009 ص176.

[2] أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، مجلد 12، العدد4، 2003، ص ص 203-205.

3- نظرية ويلسون(Wilson): تبين هذه النظرية عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة، وهي إدراك التغير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثمّ توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحوافز وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

4- نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill): تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة أو الحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، كما تطرقت للعوالم التي تؤثر في الحلول الإبداعية الروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبًا أكثر إبداعًا لمواجهتها.

5- نظرية هانغ إيكن (Hang & Aiken): تعد من النظريات الأكثر شمولية، إذ أنها تطرقت إلى المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

أ- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

ب- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

ج- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

د- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية داعمة للإبداع.

6- نظرية زلتمن واخرون (Zaltman & others): ، ويعتبر فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصف الإبداع في هذه النظرية على أنه عملية جماعية وليست فردية وتوسعت هذه النظرية في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع [1].

[1] نجم العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يومي 18-19 ماي، 2011، ص 5.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع في المؤسسة

بما أن الإبداع يمثل أحد مظاهر التغيير والتطوير داخل المؤسسة لما هو أفضل، فإنه حتمًا يصادف بعض العقبات والصعوبات، بعضها يكون ظاهرًا وبعضها خفي وبعضها مباشر والبعض الآخر غير مباشر، ويكون ذلك على مستوى المدير المبدع أو الفرد أو المؤسسة ككل، لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة وبالتالي على المؤسسة باعتباره جزءًا منها، لذا حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الباحثين، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المختلفة من حيث تصنيف هذه المعوقات، وإن كان هناك تكامل فيما بينها.

أولا: المعوقات العقلية

تتمثل هذه المعوقات في ضعف قدرة الأفراد العاملين على الإدراك والاسترجاع والتذكر للمعلومات والمعارف والخبرات السابقة، كذلك ضعف الحساسية للمشكلات واستخدام أساليب مألوفة ونمطية بعيدة عن الإبداع [1]. بالإضافة إلى إصدار أحكام مسبقة غير مدروسة وغير متباينة وضعف الملاحظة والنظرة السطحية لكلّ الأمور [2].

ثانيا: المعوقات الانفعالية

ويكون ذلك ببناء الثقة بالنفس والميل للمخاطرة ويعتبر الانفعال قوة دافعية للفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدّة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال كالخوف أو القلق قد تسبب الحد من الإبداع [3].

ثالثا: معوقات الدافعية

يتطلب توصل الفرد للجديد رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ، ولابد أن يكون الفرد مدفوعًا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة [4].

---

[1] X. Frei, Frances, Innovation in retail Banking, The Wharton school, university of Pennsylvania, Philadelphia, 1998, p8.

[2] طارق السويدان، أحمد العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة لنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 86 .

[3] صفاء حسن إبراهيم، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري(دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية) رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص 42.

[4] أمينة عبد القادر، علي عبد الله، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال المتعددة الأنشطة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 1، عدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 186.

رابعًا: المعوقات التنظيمية

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى المؤسسات وقياداتها وجماعاتها ويمكن حصرها في [1]:

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير والذي يسمى بجمود الإدارة حيث أنه لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح و القوانين والتعليمات والقرارات المتبعة؛
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والتقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.

بالإضافة إلى [2]:

- عدم الاستقرار التنظيمي؛
- سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات؛
- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق؛
- عدم تشجيع الأفكار المبدعة.

خامسًا: المعوقات البيئية

ويقصد بالمعوقات البيئية العقبات التي تؤثر على عملية الإبداع الإداري من خارج المؤسسة أي من البيئة المحيطة بها وتتمثل في [3]:

- عدم وضوح توجهات السياسات العامة للدولة؛
- ضعف مستوى التعليم وتدني مخرجاته؛
- غياب دور الهيئات والمصالح الحكومية المعنية بمكافحة الفساد والخلل المالي والإداري للمؤسسات؛
- غياب الجمعيات والهيئات التي تعنى بالموهبة والإبداع؛
- عدم الاستقرار الدولي والعالمي كالحروب و الكوارث وتأثيره على المؤسسات و استقرارها.

---

[1] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، 2007، ص 302.

[2] عبد الرحمان سلطان، رأفت عاصي، تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، عدد 8، جامعة تكريت، العراق، 2007، ص 48.

[3] ثامر عبد الله دونيس، أساليب اتخاذ القرارات ودورها في تفعيل الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على منسوبي جوزات منطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2016، ص 83.

سادسًا: المعوقات الاجتماعية

وتتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع بذلك فإنّ كلّ فرد يبتعد عن هذه الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النّقد والتجاهل[1].

سابعًا: المعوقات المالية

حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من مؤسسات الأعمال[2].

[1] محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 31.

[2] صالح مهدي العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 170.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من أكثر المواضيع حداثة وأهمية في مجال إدارة الأعمال، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد المنافسة، نظرًا لأهمية الإبداع الإداري في دعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، والمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسة دعم العملية الإبداعية ولاتي عادة تبدأ من الداخل من خلال توفير جميع عناصر العملية الإبداعية ولهذا يشمل هذا المبحث مفهوم الإبداع الإداري، وكذا مبادئه وعناصره، ومفهوم المؤسسات المبدعة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

بالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من أكثر المصطلحات شيوعًا في أدبيات الإدارة، إلا أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله جميع الباحثين في هذا المجال كونه يشمل تفسيرات متعدّدة.

أولا: تعريف الإبداع الإداري

يعرف الإبداع الإداري بأنه: "إجراءات بموجبها ينتج فرد أو مجموعة صغيرة أفكار جديدة ومفيدة [1]" .

كما عرّف بأنه: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها فتجيء استجابته منفردة وتتضمن هذه العملية أدوات وعمليات إدارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة [2]".

ويعرف كذلك بأنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع[3]".

وقد تم تعريفه بأنّه: "شيء جديد يتعلق بطريقة أداء المؤسسات أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمدها

---

[1] جيرالد جرينينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015 ص 649.

[2] Christine Soo, Timothy Divinney, Knowledge Management : philosophy processes, and pitfalls, California management review, Vol 44, N°4, California, 2005, p 129.

[3] أمينة حميدة، اتجاهات مديري المكاتب نحو التفكير الابتكاري وعلاقاتها بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان، الخرطوم، 2014، ص ص 69-97.

المؤسسة[1]" .

ويعرف أيضًا: "الإبداع الإداري هو التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج[2]" .

كما عرف الإبداع الإداري بأنه: "عبارة عن تغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المؤسسات مثل إعادة تصميم العمل وسياسات وإجراءات جديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد لتحقيق الأهداف [3]".

بناء على ما تقدم من تعاريف بخصوص الإبداع الإداري فإنه يمكن استنتاج تعريف إجرائي للإبداع يتناسب وموضوع الدراسة كما يلي:

الإبداع الإداري هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة والبيئة العامة، ويقوم الفرد و الجماعة والمؤسسة بالبحث والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل: أفكار جديدة في القيادة والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي....الخ.

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعد على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة [4].

---

(1) Charles Hill, Jon Gareth, Strategic management-theory, An interacted approach, 5thedition , New York, 2001 p 130.

(2) صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر، عمان ، 2007، ص 18.

(3) أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في محافظة نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق مجلد18، عدد 26، 2012، ص 103.

(4) أثير حسو إسحاق، نفس المرجع السابق، ص 103.

كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في دفع القادة للتحرك نحو الإبداع والحصول على المعرفة وتجنب الروتين وذلك في الوقت المناسب، بأقل تكلفة وبالطرق السليمة[1].

كما يعتبر الإبداع الإداري بمثابة الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية [2].

ويمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات على النحو التالي [3]:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات الإدارية التنظيمية؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ويقدِّم الإبداع الإداري للمؤسسة المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكّنها من تطوير منتجات جديدة من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى [4].

ثالثا: خصائص الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عدة أشكال تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع والتي تكون ضمن خصائص متعدّدة كالآتي [5]:

1- الإبداع الإداري يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2- الإبداع الإداري يمثل الجديد: حيث أن الإبداع الإداري يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

---

(1) Sliman S, Atallah A, the administrative creativity Skills of the public shoos principals in tafila directorate of education , Vol1, N°3, Int Educ script, 2011, p23.

(2) جوبتا برافين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: المغربي أحمد، دار الفجر، مصر، 2008 ، ص 109.

(3) عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 15.

(4) مأمون عكروش، نديم، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان،2004 ، ص5 .

(5) M .Hit, R .Ireland, D. Hokinson, Strategic management: Competitiveness and globalization, 4th edition, Southwestern publishing, Tennessee, 2001, p 21.

3- الإبداع الإداري هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

4- الإبداع الإداري هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الإداري الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، فالمبدع يرى ما لا يمكن أن يراه الأفراد الآخرون ويرى بعض الباحثين أنّ الإبداع الإداري نشاط معقّد متعدد الأطوار (مبادأة، تبني، تنفيذ) وكل طور يحتاج إلى وقت واستراتيجيات وظروف بيئية وهياكل تتباين من مرحة لأخرى [1].

كما اتفق العديد من الباحثين على وجود خصائص معينة يتميز بها الإبداع الإداري وتتمثل فيما يلي[2]:

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد، ويتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي، خاصة أنّ الكثير من الأعمال الإبداعية الفردية تلاشت نتيجة إهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة: ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفترة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

3- الإبداع الإداري ظاهرة قابلة للتنمية والتطوير: فالإبداع ليس ظاهرة تمتاز بالفطرة بل هي ظاهرة مكتسبة تطوّر وتوجه من أجل الحصول عليها، فلا يمكن القول ان الإبداع الإداري يأتي بالتدريب والممارسة.

4- الإبداع الإداري مهمة استراتيجية: حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تصنعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقوم عملية الإبداع.

5- الإبداع الإداري عملية تنظيمية: يتدخل فيها معظم العاملين و الدوائر والأقسام في المؤسسة.

وترى الباحثة أنّ هذه الخصائص التي يتميز بها الإبداع الإداري تعتبر بمثابة قواعد إيجابية قادرة على تحقيق الاستقرار والنمو للمؤسسات.

---

[1] رافدة عمر الحريري، إدارة التغير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 250.

[2] عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين 2009، ص ص 21-22.

المطلب الثاني: المؤسسة المتعلمة والإبداع الإداري

تُعتبر المؤسسات المتعلّمة المكان الذي يوسع فيه الأفراد قدراتهم الإبداعية ونماذج تفكيرهم وتحرر فيها الدوافع الاجتماعية، حيث أصبح العمل على تطوير هذه المؤسسات ذو أهمية في تحقيق الإبداع الإداري على مستوى الفرد أو الجماعة.

أولا: تعريف المؤسسة المتعلمة

هناك عدّة تعاريف تخص المؤسسة المتعلمة وذلك تبعًا لمجالات الدراسة ونذكر منها:

تعرّف بأنها: "المؤسسة التي لديها المقدرة على التكييف والتغيير المستمرين، وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات [1]".

كما تعرّف بأنها: "المؤسسة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة[2]".

وقد أشير لمصطلح المؤسسة المتعلمة من قبل **بيتر سينج*** والذي قدم تعريف لتلك المؤسسات بأنها: "المؤسسات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلاً والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية وحيث يتعلم الأفراد باستمرار التعلم الجماعي[3]" .

يمكن أيضًا تعريف المؤسسات المتعلمة بأنّها: " هي المؤسسات التي يصلح فيها الأفراد قيمهم ونظمهم لكي يكونوا قادرين على التغيير بصورة مستمرة وتحسين أدائهم [4]".

من خلال ما سبق من تعاريف للمؤسسة المتعلمة فإنّه يمكن أن نستنتج أنّ المؤسسة المتعلمة هي التي تعمل على التحسين المستمر عن طريق أفراد قادرين على ذلك من خلال التعلم الفردي أو الجماعي وتطوير طريقة التفكير والتي تؤدي بذلك إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

---

(1) Robbins .SP, organization Behavior, 10th EQ, Prentice Hall, New jersey, 2003, p 529.

(2) Bateman Snell, Management, MC -Graw-hill, Boston, 2002, p 301.

* بيتر سينج :عالم أمريكي من مواليد عام 1947م، وهو مدير مدرسة التعلم التنظيمي بمدرسة سلون للإدارة، ومحاضر رفيع المستوى في معهد ماسا تشوستس للتكنولوجيا بلندن ،حصل على درجة البكالوريوس في الهندسة الفضائية من جامعة ستانفورد بأمريكا، كما حصل على شهادة نمذجة النظم الاجتماعية من معهد ماسا تشوستس عام 1972م، كما حصل على درجة الدكتوراه من مدرسة سلون للإدارة بأمريكا عام 1978م .

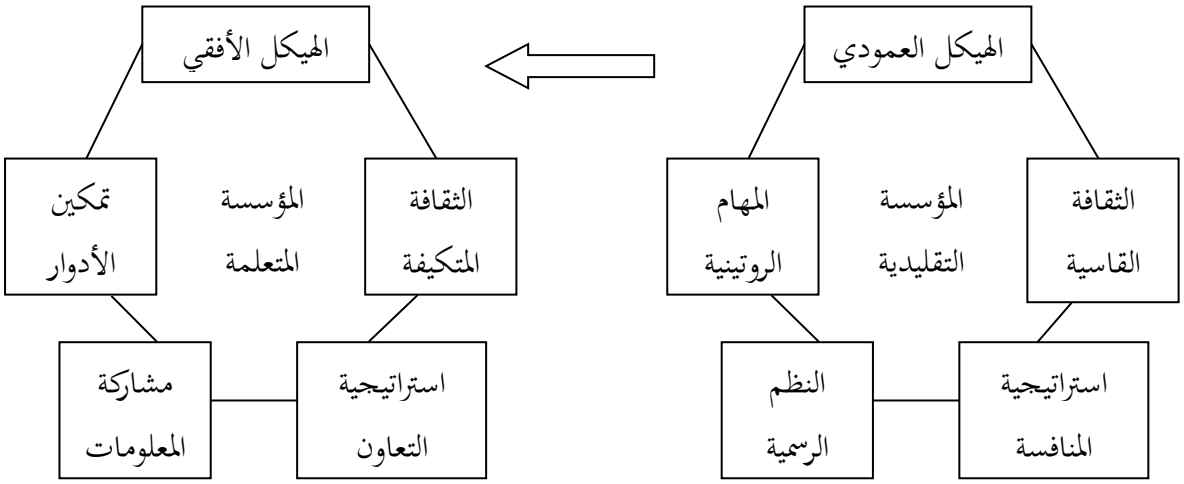
(3) أكرم سالم، منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، www.ahewar.org/show.art asp? aid=136278، تاريخ التحميل: 2017/07/8.

(4) Marlon Sheer , Chappelle, Introduction management, John Wily & Sons inc, 2000, p 32.

ثانيا: التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة

أدت التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة إلى إلزام المؤسسات المعاصرة على التكيف معها لضمان بقائها واستمرارها، ولهذا كان عليها تغيير مجموعة من المبادئ المتعلقة بالتسيير حتى تتمكن من تحسين الأداء وإضافة قيمة مضافة بالإضافة إلى استخرج الطاقات الكامنة لدى عمالها، ويمكن إيضاح جوانب تحول المؤسسة من تقليدية إلى متعلمة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (17):التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة



المصدر: غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص 27.

من هذا فإن المؤسسة المتعلمة تتميز بجملة من الخصائص أهمها [1]:

- تتوفر على قنوات اتصال مفتوحة و أنظمة و اقتراحات؛
- وحدات الأفكار فيها متفرغة للعمل و تشجيع الاتصال الخارجي؛
- تستخدم مبادئ المخاطرة وتحمل المسؤولية؛
- أهدافها أصلية و موضوعية؛
- تشجع الإبداع.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2005، ص 92.

ثالثا: الإبداع الإداري في المؤسسة المتعلمة

يمكن تحقيق الإبداع في المؤسسة المتعلمة بتوفر مجموعة من الشروط المتمثلة في [1]:

1- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق: من خلال قيام المؤسسة بالعمل على توسيع إدراك الفرد عن طريق التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه من أجل البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة في التعامل مع المشكلات بطريقة مرنة وسلسة.

3- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في بناء المشكلات: وذلك من العدم، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الإداري بهذا الجزء أكثر، وذلك أنّ الإبداع الإداري سيقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل. ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات وبنائها من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو الأساليب المتعلقة بالعمل وأدواته.

رابعًا: خصائص المؤسسة الداعمة للإبداع الإداري

تتسم المؤسسة الداعمة للإبداع الإداري بجملة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات التنظيمية، وتتمثل هذه الخصائص في [2]:

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي على أنه عدوّ رئيسي للإنجاز؛
- حفز جميع العاملين للأسلوب الإبداعي؛
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر القوة للتفاعل مع قيم التغيير والإبداع؛
- عملية الاتصال تتصف بالمرونة والانفتاح؛
- تكوين فريق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي؛
- وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل المشكلات المؤسسة؛

[1] سليم بطرس، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-51.

[2] عيد رمضان، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة مستقبل التربية، مجلد 1، عدد 2، رابطة التربويين العرب، مصر، 2008، ص 15.

- استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المؤسسة، وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.

كما بعض الباحثين خصائص أخرى تتسم بها هذه المؤسسات المتمثلة في [1]:

- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه؛
- تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محدّدة للمؤسسة وخطة دقيقة تترجم هذه الرسالة؛
- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة؛
- تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد وليس الهدم؛
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم التحوّل إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.

من هذا فإن العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والإبداع الإداري هي علاقة تكاملية، فالمؤسسة المتعلمة تشجع الإبداع الإداري أكثر من المؤسسات التقليدية، ولعل السبب الرئيسي في ذلك أنها تنتقل من النظام الميكانيكي (الذي يميز المؤسسات التقليدية) إلى النظام الحيوي الذي يميزها، حيث أن انتماء المؤسسات المتعلمة إلى النظام الحيوي يعني أنها تنتقل من هيكل تنظيمي عمودي إلى هيكل تنظيمي أفقي الذي يعتمد على فرق العمل. ويعتبر هذا التحول أمر حتمي يفرض على المؤسسات في الوقت الراهن التكيّف معه ويرجع ذلك للأسباب التالية [2]:

أ- تطور الخبرة الإدارية: وذلك في التعامل مع قدرات العاملين من خلال دفع المؤسسات إلى قيمها على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المؤسسة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير؛

ب- تطور تكنولوجيا المعلومات والإنترنت: والتي أوجدت القدرة على التشبيك بين المؤسسة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التطور ممارسة آنية ومستمرة كما يشكل دافعًا نوعيًا للابتكار المستمرة كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.

---

[1] سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة والتوزيع، عمان، 2009، ص 136.

[2] أكرم سالم، مؤسسات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، www.ahewar.org/ debat /show.art.asp? aid=13627 ، تاريخ التحميل: 2017/07/12.

المطلب الثالث: مبادئ الإبداع الإداري و عناصره

لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات والشركات العالمية، مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع الإداري في المؤسسة، وخلصوا إلى أنه حتى تكون هذه المؤسسات ناجحة ذات أساليب إبداعية في التسيير ينبغي الالتزام بمبادئ خاصة، وتوفير عناصر أساسية للإبداع الإداري.

أولا: مبادئ الإبداع الإداري

تتمثل مبادئ الإبداع الإداري في النقاط التالية [1]:

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو مادامت في الاتجاه الصحيح، من خلال إعطاء الأفراد العاملين في المؤسسة حرية كبيرة في مجال عملهم للإبداع، ويجب أن ترتكز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف المهمة؛
- إيمان المؤسسة بأن الأفراد العاملين في المؤسسة هم مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين و اعتماد اللامركزية في التعامل والذي ينمي القدرة الإبداعية؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع من خلال تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛
- التجديد المستمر للنّفس والفكر والطموح من خلال شعور العاملين بالتكامل في عملهم والذي يدفعهم إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية؛
- ليس الإبداع أن تكون المؤسسة مكررة بل أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك يجب عليها تقويم تجارب الآخرين وأخذ الجيد منها، فالمؤسسات وفق هذه الاستراتيجية إمّا أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكرّرة، والوصول إلى مركز القيادة ينبغي على المؤسسة بذل المستحيل من أجل الوصول إليها؛
- عدم ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل تعرض لمناقشة، والمناقشة المتكررة قد تعطي مقدرة للتنفيذ؛

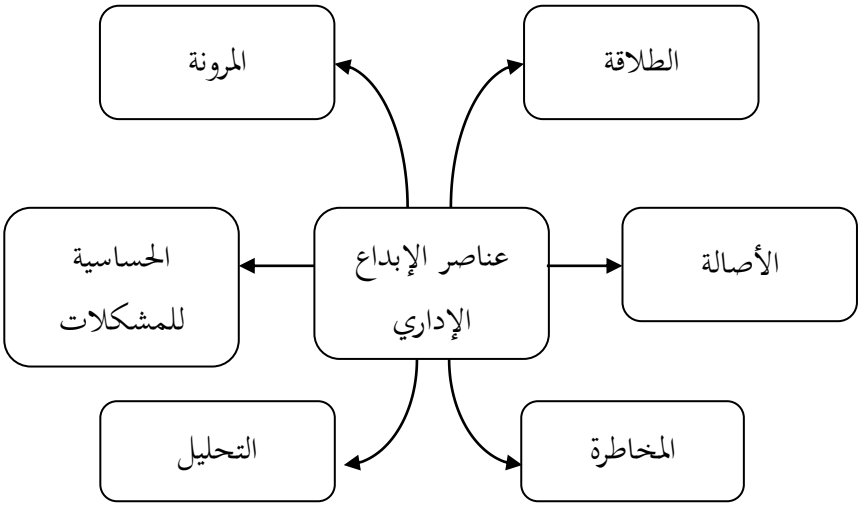
[1] رانيا شهاب، الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-43.

- إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاط ودمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

ثانيا: عناصر الإبداع الإداري

اتفق أغلب الباحثين في مجال الإبداع الإداري من خلال دراساتهم على ستة عناصر أساسية للإبداع الإداري، المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (18): عناصر الإبداع الإداري



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة بالاعتماد على : عبد الرحمن توفيق، ليلى حسن، عبد الله القريشي، كلنا مبدعون...ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2011، ص 160.

1- الطلاقة: تعرف الطلاقة بأنها: "القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها [1]".

كما تعرف على أنّها: "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو المشكلات والاستعلامات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها[2]". فالإبداع الإداري يتطلب وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعًا أو صالحًا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه وبعد ذلك يتم جمع أكبر قدر

[1] السليم عبد الله زامل، أثر المتغيرات التنيظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2002، ص 21.

[2] سلامة صبحي خميس، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية والتعليم المهني، دائرة التربية والتعليم، الأنروا، عمان، 2000 ص 28 .

ممكن من الأفكار، ثم يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها[1].وتأخذ الطلاقة صورًا مختلفة تتمثل في [2]:

أ- الطلاقة اللّفظية: تتمثل في القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات في زمن وموقف معين.

ب- الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد من الأفكار في زمن و موقف معين.

ج- طلاقة ارتباطية: وهي سرعة توليد علاقات معينة.

د- طلاقة تعبيرية: وتشير إلى القدرة على التعبير عن الأفكار بسرعة.

2- المرونة: تعتبر المرونة عنصرً حيويًا للإبداع الإداري، ذلك فهي تعني النظر في الأشياء بضوء جديد ومن عدة زوايا، وتخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها، لذلك فقد تبدو أفكار متنافرة ،ولكن بنظرة مرنة إليها يمكن أن تربط بينها والجمع بين أجزائها، وتبدو في شكل جديد، وقد كان للمرونة دور كبير في الاقتراحات المختلفة في جميع المجالات [3].وتنقسم المرونة إلى نوعين هما [4]:

أ- المرونة التكيفية: وهي أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتحتوي قدر الفرد على التكيف مع إجراءات التغير.

ب- المرونة العفوية: وهي تلقائية وبدون قصد، وتظهر دون الحاجة إليها.

3- الأصالة: تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج الحلول الجيدة، وعدم تكرار أفكار سابقة، وعدم اللجوء إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة هي نتيجة التخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد ومختلف [5].وبالنظر إلى الأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي [6]:

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة؛

---

[1] محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2009، ص 265.

[2] أحمد اسماعيل المعاني، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 352.

[3] سماح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، دون ذكر بلد النّشر 2010، ص 183.

[4] شايع سعد القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 70 .

[5] محمد عبد الفتاح الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 19.

[6] محمد سعد فهد المشوط ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت، 2011، ص 28-29.

- أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيًا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف، أ وبمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما زاد الجهد في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل للحل [1].

5- التحليل: يعبر التحليل عن قدرة الفرد للوصول إلى التفاصيل وتجزئة الكل إلى أجزاء، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على اكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عمل [2].

6- المخاطرة: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

وفي ميدان العمل الإداري تكون الإدارة واعية لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركة لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة ونتائجها [3].

وهناك بعض الباحثين الذين اهتموا بدراسة عناصر الإبداع الإداري، قد أجمعوا على أنّ هذه العناصر تتمثل في التخطيط الاستراتيجي وبناء ثقافة في المؤسسة، وفيما يلي عرض لكل منهما [4]:

1- التخطيط الاستراتيجي: يتصل التخطيط الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغير ووسائل التعامل معها. وينبع التخطيط الاستراتيجي من الرؤية الواضحة والمشتركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين.

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 16.

[2] محمد جهاد جمل، زيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 95.

[3] قدور بن نافلة، فلاق محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011 ص 25.

[4] زيد منير عبودي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 53.

ولعل عدم توفر هذه المتطلبات يعتبر أحد أسباب عجز المؤسسات في الدول النامية عمومًا والعربية خصوصًا، حيث أنّ مشكلة التخلف الإداري فيها لا تكمن فقط في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود وغياب الانتماء للمؤسسة، وكلّ هذا راجع إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتمامًا بتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

2- بناء ثقافة المؤسسة: وتعني إيجاد قيم مشتركة من خلال التركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر من الاحترام لهم مع إتاحة المجال للمشاركة. إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل اتباع الأساليب الحديثة كنظام الإدارة بالأهداف وأساليب التطوير التنظيمي...الخ، والتي تؤدي إلى بناء استراتيجيات الإبداع في المؤسسة المؤدية لنشر ثقافة المؤسسة [1].كما وتعتبر ثقافة المؤسسة آلية حاسمة تقدم حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي من جهة والتكامل الداخلي من جهة ثانية [2].

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري و استراتيجياته

تتمثل العملية الإبداعية في المؤسسة على المستوى الإداري في كيفية حل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة وفق مراحل متسلسلة تتسم بالمرونة، مع اتباع استراتيجيات متنوعة تجعل من الإبداع الإداري ظاهرة متجددة ومتأصلة، مع الحرص على التغلب على كلّ المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تحقيق الإبداع في المؤسسة.

أولا: مراحل الإبداع الإداري

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن مراحل الإبداع الإداري، والتي اتفق حولها أغلب الباحثين في أنها مراحل متسلسلة ومتعاقبة تبدأ عادةً بمرحلة الحاجة للإبداع وتنتهي بتطبيق الأفكار المبدعة، غير أنهم اختلفوا في عدد هذه المراحل التي يمر بها الإبداع الإداري، وبذلك سيتم تحديد مراحل الإبداع الإداري من خلال أحدث النماذج التي تطرقت له.

---

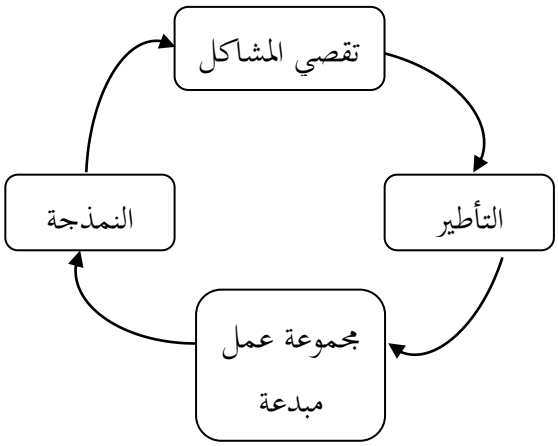
[1] محمد القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2000، ص 99.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 358.

1- النموذج الأول

أجمع بعض الباحثين على وجود أربع مراحل أساسية للإبداع الإداري، تشكل بذلك دورة تسمى دورة الإبداع، والتي يمكن إيضاحها بالشكل التالي:

شكل رقم (19): دورة الإبداع الإداري



Source: Morris Longdon, creating the innovation (culture geniuses, Champions and leaders), an innovation labs, white paper, California ,2007, p9.

ويتم شرح كلّ مرحلة كما يلي [1]:

أ – تقصي الحالات أو المشكلات: وهذا يتطلب التمييز بين:

- **المركز:** ويقصد به الأسواق، الخدمات، المنتجات، العملاء المستهدفين الاعتياديين أو النمطيين.
- **الأطراف:** ويقصد به المستخدمون الخارجيون وغير المستخدمون، وهم الزبائن العرضيون أو المتوقعون ممن لا نعرف احتياجاتهم بشكل نمطي، وهؤلاء يقدمون معلومات أو أفكار مختلفة تفيد الشخص الذي يتقصى عن ذلك.

ب– التأطير: وهي عملية جمع الملاحظات والأفكار وترجمة خبرة العملاء، ووضعها في قالب (إطار) معين من أجل نقله إلى المرحلة التالية.

[1] بسام زاهر، غادة بواط، لمى أسبر، تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية(سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، مجلد35، عدد8، اللاذقية، 2013، ص ص 147-148.

ج– مجموعة عمل مبدعة: تتحول النقاشات إلى خلق الخيارات والتعريف بالحاجات المميزة وهنا تنتقل عملية الإبداع من الجهود الفردية إلى الجهود الجماعية، وذلك إلى اقتراحات وخيارات المجموع والذي يحقق مخرجات أفضل من المحاولات الفردية، مع الملاحظة أن التنوع بين أعضاء فريق العمل يعطي مفاهيم وحلول قوية ويؤدي إلى فرص عمل أقوى.

د– النمذجة: إن الأفكار التي تظهر بوصفها دراسة تفصيلية قيمة يتم نمذجتها، والهدف من ذلك هو الإسراع ما أمكن لاستثمار عملية التعلم وإيجاد فكرة تستحق الاستثمار.

2– النموذج الثاني

يذهب بعض المتخصصين في العلوم الإدارية إلى رأي قائم على أساس أنّ دراسة معالم الإبداع الإداري يتم بموجب تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى ما يلي [1]:

أ – مرحلة التصوير: حيث بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجحة بفكرة جديدة أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

ب– مرحلة تكوين الفكرة: حيث تُعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية الثانية في عملية الإبداع وهي تعدّ عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها ،وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة، حيث يتقرر في ضوئها الاستمرار أو التوقف عن العمل.

ج– مرحلة معالجة المشكلة: وهذه المرحلة ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هناك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع يتطلب الأمر معالجتها [2].

د– مرحلة الحل: بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة يسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني، وإذا لم تحقق هذه الموارد، تلجأ المؤسسة إلى اعتماد مرحلة أخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

هـ– مرحلة التطوير: حيث تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد، حيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا من خلال تقديم شيء ملموس.

و– مرحلة الانتشار: حيث تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة به.

---

[1] مؤيد عبد المحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

[2] كاظم محمود خيضر، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص 289.

3- النموذج الثالث

يتناسب هذا النموذج مع طبيعة الدراسة الحالية ويعتبر من أشهر النماذج وأكثرها تداولاً ويتمثل في أن مراحل الإبداع الإداري تمر بالمراحل الأساسية التالية:

أ- مرحلة الإعداد: تتضمن هذه المرحلة المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات، ليتمكن الفرد من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها[1] . حيث يتطلب الإعداد القيام بما يلي [2]:

- صياغة استنتاجات أولية عامة اعتمادا على المعلومات المتوفرة أو المعلومات التي يمكن الحصول عليها.
- فحص الاستنتاجات العامة من أجل اكتساب معلومات هامة تساعد في صياغة فرضيات جديدة.

ب- مرحلة الاحتضان: تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة [3].

ج- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

د- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة جزءًا اعتياديًا في المؤسسة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

من خلال التطرق إلى مراحل الإبداع الإداري من وجهة نظر عدد من الباحثين، يتبين أن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابقة، وذلك بالتتابع والتسلسل الذي أشاروا إليه فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائمًا عملية عقلية توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتولد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

---

[1] R. Kreitner, A. Kinicki, Organizational behavior, 8ed, Mc- Graw-Hill, SanFrancisco, 2008 p 578.

[2] فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتوقف والإبداع، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008،ص 135.

[3] مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004 ص114.

ثانيا: استراتيجيات الإبداع الإداري

يمكن للمؤسسة أن تتبنى استراتيجيات الإبداع الإداري المختلفة حتى تساعد في تحقيق التميز والذي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة، وتتمثل استراتيجيات الإبداع الإداري في السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- استراتيجية الإدارة بالأهداف

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المؤسسة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى **بيتر دركر**[*] في كتابه **"The practice of management"** والذي يعني **"الإدارة في التطبيق"** الذي نشره عام 1954م وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معاً.

حيث عرفها بأنها: " نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة[1]".

كما تعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "نموذج للإبداع الفردي والجماعي من خلال تحديد الكمية العامة لكلّ المستويات الإدارية ومقارنة ذلك بالأهداف التقليدية ثمّ إيجاد السبل للتطبيق الذي يحقق الأهداف[2]".

وتعرف أيضا بأنها: "فلسفة تقوم على تحديد الأهداف ومشاركة التنظيم في وضعها وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة[3]".

من التعاريف السابقة يتبين أن نظام الإدارة بالأهداف يركز على كل العاملين في المؤسسة رؤساء أو مرؤوسين، حيث يساعد هذا النظام الإدارة العليا على اتخاذ قرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي، فإنّ ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى

---

[*] بيتر دراكر (Peter Druker) : هو كاتب اقتصادي أمريكي ولد عام 1909 وتوفي 2005، أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة "جنرال موتورز"، كما أنتج أربع سلاسل تعليمية عن الإدارة وكتب العديد من المقالات معظمها نشرت في "وول ستريت جورنال" و"هارفارد بيزنس ريفيو".

[1] Peter Drucker ,What results you should expect? Users Guide to MBO, Public Administration Review, Vol 36, N°1, USA, 1976, p 13.

[2] عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة(منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية)، دار دجلة ناشرون وموزعون عمان، 2007، ص 141.

[3] محمد مبارك محمد الرشيدي، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014 ، ص 14 .

الأداء والإنجاز، ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للابتكار والإبداع، وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط بموجب الإدارة بالأهداف كما يلي:

جدول رقم (07): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط بالأهداف

المنهج	التخطيط التقليدي	التخطيط بموجب الإدارة بالأهداف
الغرض	وضع خطة	الحصول على نتائج قصوى
الافتراض الأساس	التنبؤات الدقيقة	المستقبل لا يمكن التنبؤ به
الأسلوب	ثابت على فترات	متحرك
النمط الإداري	تقليدي تسلطي	لا مركزي، مشارك
درجة الدعم	المقاومة والتذمر	مشاركة
المنافع والتكاليف	تضييع الجهد والمال	أقل جهد ومال ووقت

المصدر: عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص14.

وتتكون استراتيجية الإدارة بالأهداف من الخطوات التالية [1]:

أ- وضع الأهداف: من خلال تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

ب- تطوير خطة عملية: تتعلق الخطة بالأهداف الموضوعة، وتتمثل في تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

ج- الرقابة الدورية: وذلك للتأكد من أن الأهداف المسطرة تسير في مسارها الصحيح.

2- استراتيجية التطوير التنظيمي

يعرف التطوير التنظيمي بأنه: "مجموعة متنوعة من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل الإدارة، و التنظيم [2]".

[1] أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف Kenana online/users/ahmedkordy/posts/528596، تاريخ الاطلاع: 2017/08/17.

[2] عاطف محمود عوض، دورة إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، دمشق، 2012، ص 413.

كما يعرف بأنه: "جهد متماسك يركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وتشمل أهدافه تحسين حالة الفرد وإصلاح العمل والأداء التنظيمي[1]" .

وقد عرف أيضًا بأنه: "مدخل معرفي وسلوكي يعمل على استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية وذلك للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المؤسسة المسطرة وغاياتها بما يحقق زيادة فاعلية المؤسسة[2]".

ويعتبر التطوير التنظيمي: "الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة كلّها أو بعضها، بما يؤدي إلى رفع فاعليتها وتحسين أدائها [3]".

وبهذا فإن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات يعتبر استراتيجية ملائمة للإبداع الإداري، إذ أنه يساعد على تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وهو يساعد أيضًا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة وذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة [4].

3- استراتيجية التغيير التنظيمي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك منم أجل زيادة فاعليتها[5]".

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "عملية إدخال تحسينات أو تعديلات في عناصر العمل التنظيمي لكي تتمكن المؤسسة من أداء أعمالها وإنجاز مهامها بشكل أفضل[6]" .

ويعرف كذلك بأنه: "محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة وأهدافها أو التقنية

---

(1)Richard Schurch , Philip Runkel, the Handbook of organizational development in schools and colleges, 4th edition, Waveland press, INC , Illinois ,1994, p5.

(2) S .Cummings, T. Worley, organizational development and change, 8th edition, South western publishing, Tennessee, 2005, p 4.

(3)أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 17.

(4)سليم بطرس، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 70.

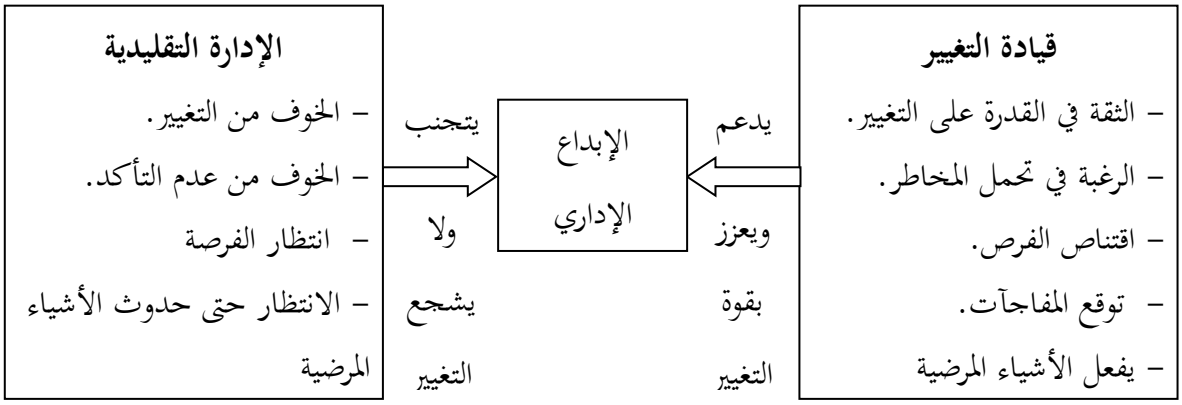
(5) Jones G, Organizational theory, Zn ?ed, Addison-Wesley publishing, USA, 1999, p511.

(6) عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان، 2001، ص 128.

المستخدمة فيها أو مهمات العمل [1]".

وبذلك يعتبر التغيير العنصر الجوهري في عملية الإبداع الإداري، حيث يرى الكثير من القادة أن التغيير أمر ضروري ومن المتعذر اجتنابه، ويوضح الشكل التالي مقارنة بين قيادة التغيير في المؤسسة والإدارة التقليدية:

شكل رقم (20): قيادة التغيير مقابل الإدارة التقليدية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

4- التخصص الوظيفي

ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة فلترويج الإبداع الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإدارية مثل: إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط...الخ.

وبالإمكان أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيًا، ولا تكون جذرية، وكذلك فإن التخصص الوظيفي يعتبر الاستراتيجية الأكثر شيوعًا بين استراتيجيات الإبداع الإداري [2].

[1] محمد مكناسي، أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب عدد 42، جامعة قسنطينة 1، 2014، ص 404.

[2] محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 399.

المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة

تنمية الإبداع الإداري وسيلة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير أساليب التنمية مع توفير بيئة تنظيمية تشجع الإبداع الإداري، ويعتبر إغفال أي عنصر من هذه العناصر عائقًا امام تحقيق فرص الإبداع في المؤسسة.

المطلب الأول: متطلبات وعوامل تنمية الإبداع الإداري

يعتبر موضوع تنمية الإبداع الإداري وتطويره من المواضيع الهامة التي على المؤسسة الاهتمام به، والمؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها هي التي توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية لتشجيع العمل الإبداعي، وكذلك توفير جملة من العوامل الفعالة في تكوين النشاط الإبداعي وترجمته إلى إبداعات فعلية.

وفي هذا الإطار يمكن تعريف عملية تنمية الإبداع على أنها: "عملية تقنية تكنولوجية اجتماعية نفسية، حيث يتم اكتشاف الأفكار الإبداعية والاعتراف بها وتقاسمها وتحويلها في النهاية إلى إنتاج أفكار ومعارف جديدة، يترتب عليها توليد ابتكارات جديدة للمؤسسة[1]".

أولا: متطلبات تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة

تتطلب عملية تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة مراعاة خاصة والمتمثلة فيما يلي[2] :

1- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب مؤسسته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع أكثر من غيره.

2- إدراك العلاقات الاقتصادية: وتتكون بين الأشخاص أو الأقسام في المؤسسة، حيث يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد، وحسن توجيهها لتحسين نوعية العمليات الإدارية في المؤسسة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

3- اتباع المنهج العلمي: يعد اتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبًا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

---

[1] محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 322-323.

[2] أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري (دراسة نظرية بتطبيق عملي معاصر)، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، 2014، ص 182.

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل بما ينعكس إيجابًا على أنماط العمل الإداري.

5- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المؤسسات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب العمل الإداري فيها فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

ثانيا: العوامل المحفزة في تنمية الإبداع الإداري

تنقسم العوامل المحفزة في تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة إلى عوامل محفزة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة بالإضافة إلى عوامل خاصة بالمؤسسة ككل، وتتمثل هذه العوامل في:

1- تنمية الإبداع الإداري على مستوى الفرد: ويكون ذلك من خلال [1]:

- تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل لدى الفرد؛
- العمل على مناقشة الأفكار الجديدة يسمح بتنمية مهارات التفكير المتشعب والنقد؛
- التحدث مع أفراد لهم وجهات نظر مختلفة وتحليل الأفكار المتوصل إليها ودراستها؛
- تسجيل الأفكار التي تطرأ على ذهن الفرد فورًا، وهي من أسهل طرق الإبداع والتقييم معًا؛
- التعامل مع الأفكار والأساليب الشاقة والمعقدة كرياضة عقلية؛
- وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة من أكثر الأمور نجاعة للإبداع، ووضع أولويات لها وبالبدء بالتنفيذ؛
- مراعاة عناصر الإبداع الأساسية مثل الإحساس بالمشكلة، وفرة الأفكار والمرونة؛
- توجيه النظر إلى التفكير في مجالات أوسع وأخذ الوقت والمكان للتأمل والتفكير.

2- تنمية الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: لا يكفي تطوير الإبداع وتنميته على مستوى الفرد فحسب، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المؤسسة أيضًا، وتتمثل أهم العوامل المحفزة في تنمية الإبداع الإداري على مستوى الجماعة في [2] :

- بناء تقبل التغيير من خلال زيادة اعتقاد أفراد المؤسسة بان التغيير يفيد المؤسسة؛

---

[1] وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 132.

[2] John Ivancerich, Peter lorenzi, Steven Skinner, Management quality and competitiveness', 2ed, Mc Graw-hill ,Boston mass , 1997, p550.

- السماح بمزيد من التفاعل بين الأفراد في نفس الجماعة والجماعات الأخرى، فمثل هذا التفاعل يشجع تبادل المعلومات المفيدة، وانسياب الأفكار بحرية؛
- التسامح مع الخطأ، فالجماعة والإدارة عليها تقبل حقيقة أنه يجب استثمار الموارد والوقت في اختيار أفكار قد لا تنجح.

هذا بالإضافة إلى [1]:

- إثارة جو من الحوار البناء من خلال إيجاد مناخ يكون من خصائصه دعوة الأفراد إلى التنافس على الأداء المبدع.
- توفير المساندة والدعم من قبل أفراد الجماعة لكل عضو في المجموعة حتى يتسنى الحصول على أكبر قدر من الأفكار والمقترحات المبدعة.

3- تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة: تساعد الإجراءات التنظيمية في تعزيز وتنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة والمتمثلة في[2] :

- إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزي؛
- تشجيع ودعم ثقافة تسمح بقدر من التجارب والخبرات الإبداعية؛
- تشجيع اتجاه التجربة والاختبار؛
- تعميم قصص وروايات النجاح؛
- الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات؛
- تفويض السلطة للمبادأة بنشاط جديد؛
- تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد وتقليص التدخل الإداري؛
- عدم التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.

وفي إطار العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري فقد استخلص "**بيتر دراكر**" ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي [3]:

---

[1] وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سبق ذكره ص133.

[2] دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري (بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية) مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، مجلد 26، عدد 4، بغداد، 2013، ص 121-122.

[3] أحمد عزمي إمام ، التنمية البشرية والإبداع الإداري (دراسة نظرية بتطبيق عملي معاصر)، مرجع سبق ذكره ،ص ص 176-177.

1- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي بحيث يجب أن تكون الإدارة واعية بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية.

2- الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائه إليه، وهذا عندما يقوم به الأفراد العاملين بالطريقة التي تروق لهم.

3- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، فالمؤسسات بعضها وللأسف قد تقتل الإبداع روتينيًا، وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

4- سمات أو صفات جماعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه الموضوعات متنوعة ومختلفة كلّما ساعدت الأفراد على اكتساب رؤى جديدة وتفكير إبداعي رائع.

5- التشخيص التوجيهي والإشرافي: ويكون ذلك من خلال مدح الأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح، والتسامح مع الأخطاء حتى يتمكن الأفراد العمل بنجاح.

6- الدعم المؤسسي: ويكون هذا الدعم في حالة النجاح أو الفشل من أجل استخراج الطاقات الإبداعية.

المطلب الثاني: الأساليب الجماعية لتنمية الإبداع الإداري

تتنوع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها، وتتأثر هذه الأساليب بعدد الأشخاص المشاركين فيها، وفي هذا الجزء سيتم التطرق إلى أهم الأساليب الجماعية وأكثرها شيوعًا المساهمة في تنمية الإبداع الإداري.

أولا: أسلوب العصف الذهني

يعود العصف الذهني إلى الخبير الأمريكي **"أليكس أوزبورن"** عام 1953م، الذي يعتبر أول من استخدم هذه الأداة للحصول على أفكار إبداعية في حل بعض المشكلات، والخروج من الرأي أحادي الجانب للوصول إلى أفكار أكثر حداثة ومرونة، وذلك لتعزيز قدرة الجماعة على العمل لحل المشاكل بشكل خلاق ومبدع، وسميت بالعصف الذهني نتيجة لاستخدام عقول المشاركين في عصف واقتحام المشكلة التي تواجههم[1] .

[1] Marlyne Helms, Encyclopedia of management, Thomson cale edition, United states of America, 2006, p 43.

كما يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلّها[1].

وهو أيضًا أداة للعثور على أفكار جديدة حيث يسود العمل الجماعي وروح الفريق والحرية في طرح الأفكار وعدم وضع حدود لحل المشكل[2]. و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية و هي [3]:

- تأجيل تقييم الأفكار والنّقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- اجتناب وضع قيود على التفكير، لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار، كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

2- أنواع العصف الذهني: وينقسم العصف الذهني إلى:

أ- العصف الذهني الإلكتروني: والذي جاء نتيجة التركيز على نظم دعم القرار المستندة على الحاسب الآلي، والتي لا تتطلب الحضور الشخصي للمشاركين الذين قد يتواجدون في مواقع ودول مختلفة، ويمتاز هذا الأسلوب بإمكانية التفاعل مع أشخاص في مواقع ودول مختلفة للتغلب على المشكلة وبالرغم من إيجابية هذا الأسلوب إلا أن فقدان التفاعل الاجتماعي بين المشاركين قد يكون له آثار سلبية على دوافعهم في العملية[4].

ب-العصف الذهني بطريقة ميتسوبيشي: قامت شركة ميتسوبيشي بوضع بديل ياباني آخر لأسلوب العصف الذهني، حيث يمكن للمشاركين تسجيل أفكارهم قبل تبادلها مع الآخرين، قد تستغرق 50 دقيقة بعدها يتطوع كل مشارك بقراءة أفكاره بصوت مرتفع ويقوم باقي المشاركين بتسجيل الأفكار الجديدة اعتمادًا على أفكار الآخرين التي يستمعون لها، ثم يقوم المشاركون بشرح وتفسير أفكارهم بالتفصيل أمام كامل المجموعة، ويقوم قائد المجموعة برسم خريطة الأفكار بالتفصيل على السبورة بما يسمح للجميع برؤية الأفكار المقدمة في الجلسة

---

(1) عبد السلام القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح) أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 51.

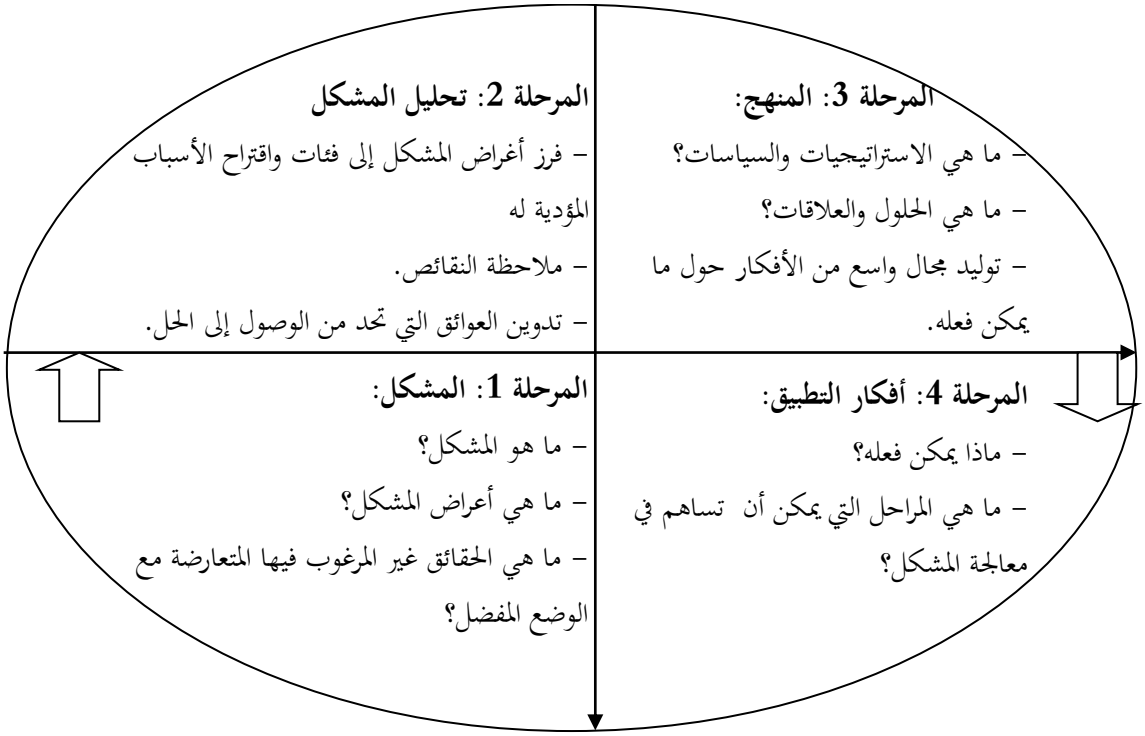
(2) Jana Piscova, Jan ondrus, creativity in management of transport entreprise, annals of university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, Romania ,2010, p 78.

(3) عبد السلام القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

(4) نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة : محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 58.

والعلاقات التي تربط بينها[1]. ويوضح الشكل التالي طريقة حل المشكلات التي تصادفها المؤسسة عن طريق العصف الذهني:

شكل رقم (21): حل المشكلات باستخدام العصف الذهني



Source: Tayeb Loufa, Francis- Luc Perret, créativité et innovation, presser poly techniques et universitaires romandes, suisse, 2008, p83.

يعتبر العصف الذهني عملية متطورة لإنتاج وتوليد الأفكار الجديدة، وذلك باستخدام مجموعة من القواعد والمبادئ المعينة التي تشجع الأفكار الجديدة التي لا يتم الحصول عليها في الظروف المعتادة.

ثانيا: حلقات الجودة

إن الميلاد الحقيقي لحلقات الجودة كان عام 1961 على يد الدكتور **"كاورا إشكاوا"** وهو أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو باليابان، والذي يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة، حيث قدم هذا العالم اقتراح مضمونه جمع معلومات صغيرة من العاملين مهمتها القيام بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم، وكانت الفكرة وراء انتشار حلقات الجودة هي أن العاملين أدرى من غيرهم بمشاكل العمل، ويكون اهتمامهم أكثر بالعمل [2].

[1] جيمس هيجنز.، 100 طريقة لحل المشكلات الإدارية، ترجمة :إصدارات بميك، القاهرة، 2001، ص 191.

[2] زهير سامر ألصوص، حلقات الجودة www.myqualquilia.com/quality-circles.html ، تاريخ التحميل: 2017/08/02.

وتعتبر أنشطة حلقة الجودة أنشطة جماعية يجتمع فيها عدد من العاملين دوريًا لاتخاذ القرارات الكفيلة بحل المشكلة الموجودة بالفعل وتحسين الأداء، حيث يسود الجلسة روح المشاركة بين أعضائها مما يسمح للفرد بتقديم أفكاره وإبداعاته وتحقيق ذاته والرفع من معنوياته، والتأثير إيجابًا على المؤسسة ككل، وتتطلب حلقات الجودة تفهم الإدارة لأنشطة هذه الحلقات وتدريب العاملين، واحترام العلاقات التعاونية الإنسانية التي تسود هذه الحلقات وتشجيعها، لذلك تتيح للفرد حرية التفكير وإطلاق العنان للعقل لتقديم أفكار إبداعية خلاقة، وعليه يمكن اعتبارها من أهم أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري [1].

ثالثا: نظرية الحل الإبداعي للمشكلات

ولدت هذه النظرية في الاتحاد السوفياتي سابقًا، وعرفت باسم نظرية الحل الإبداعي للمشكلات وهي تقنية متطورة ذات قاعدة معرفية واسعة تتضمن مجموعة كبيرة من الطرق الإبداعية التي استخدمت لحل المشكلات.

وتعرف نظرية الحل الإبداعي للمشكلات كونها عبارة عن "نموذج لعملية منظمة يمكن من خلالها استخدام أدوات واستراتيجيات التفكير الإنتاجي لفهم المشكلات وتوليد العديد من الأفكار غير العادية، وتقييم الحلول الممكنة وتنفيذها [2] ".

2- خصائص نظرية الحل الإبداعي للمشكلات:

- تتلاءم مع النشاط التلقائي للمخ في حل المشكلات وبالتالي يسهم في رفع كفاءة العمليات المعرفية؛
- يساعد الأفراد والجماعات على التعرف على الفرص المتاحة والاستفادة منها ومواجهة التحديات والتغلب على الصعاب؛
- يضم مجموعة كبيرة من الأدوات والطرق المتنوعة التي تصلنا إلى حل المشكلة حسب طبيعة المهمة والموقف الشخصي الذي يقوم بحل المشكلة؛
- يؤكد على أن الفرد القادر على استخدام احل الإبداعي للمشكلات بفعالية هو القادر على استخدام أسلوبه الشخصي في الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات والتحديات.

---

[1] أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 318- 319.

[2] محمود عكاشة، سعيد سرور، رشا المدبولي، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد 2، عدد 3، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011، ص 23 .

3- مبادئ نظرية الحل الإبداعي للمشكلات:

تمّ اكتشاف مبادئ هذه النظرية في مجال الهندسة والتقنية إلا أنه يمكن استخدامها في مختلف جوانب النشاط الإنساني مثل: الإدارة، العلاقات الاجتماعية، السياسة وغيرها.

ومن بين مبادئ نظرية الحل الإبداعي للمشكلات ما يلي: [1]

أ- مبدأ التقسيم/ التجزئة: يمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق تقسيم النظام إلى عدة أجزاء فرعية، أما إذا كان مقسّمًا، فيمكن زيادة تقسيمه أو تجزئته إلى أن يصبح حل المشكلة أمرًا ممكنًا.

ب- مبدأ الوزن المضاد: ويتم حل المشكلات من خلال هذا المبدأ عن طريق قوة شيء ما من خلال دمجه بنظام آخر يدفعه ويقويه، كأن تلجأ مؤسسة ما إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى تتمتع بخصائص قوية تساعدها على مواجهة أزماتها.

ج- مبدأ النسخ: يشير هذا المبدأ إلى إمكانية حل المشكلات باستخدام نسخة بسيطة بدلاً من استخدام أشياء ثمينة واستبدال الشيء بصورة بديلة عنه، فمثلاً: عند انعقاد اجتماع طارئ مع عمال متواجدين في أماكن مختلفة يمكن استخدام هذا المبدأ لحل هذه المشكلة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف المرئي.

المطلب الثالث: الأساليب المرحلية لتنمية الإبداع الإداري

تقوم هذه الأساليب بالعمل على تنمية الإبداع الإداري وفق مراحل معينة، وتركز على العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، ومن أكثرها استعمالاً ما يلي:

أولا: مفهوم أسلوب القبعات الست

تعزى هذه الطريقة إلى الدكتور "**إدوارد ديبونو**" ، الذي يعد من الرواد في علم تعليم التفكير والتفكير الإبداعي خصوصا، وقد قدم هذا العالم أسلوبًا جديدًا في التفكير وهو القبعات الست، وتستند هذه الفكرة إلى الملاحظة التي يشعر بها كل شخص في أي نقاش، إذ يتبنى أحد الأطراف موقفا يدافع عنه دفاعًا كبيرًا ولا يستمع إلى فكرة المعارض الذي يضطر أن يدافع هو الآخر عن فكرته، مما يؤدي إلى جدل عقيم ونزاعات دون الوصول إلى نتيجة مفيدة.

[1] Smith Howard, What innovation IS : How companies develop operating systems for innovation, (Computer Sciences corporative), white European office of technology and innovation , 2005 ,p 19.

وتقدم القبعات الست أسلوبًا يوجه الشخص إلى التفكير بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى...الخ. أي أن الشخص يمكن أن يلبس من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لونًا من ألوان التفكير. وتعتبر تسمية القبعات رمزًا للإشارة إلى ما يوضع من ألوان التفكير. [1]

تعتبر تسمية القبعات كرمز للإشارة على ما يوضع فوق الرأس، ولأنه من السهل جدًا ارتداء القبعة أو خلعها، ولقد اختار العالم "**ديبونو**" القبعات كرمز لبساطتها ومبدأ هذه القبعات هو التفكير بالتوازي، بمعنى أن الجميع يفكر في نمط تفكير واحد ،والنمط يتغير حسب التعليمات المقدمة في الجلسة [2].

تتميز هذه الطريقة بأنها تعطي الشخص وفي وقت قصير جدًا قدرة كبيرة على أن يكون متفوقًا وناجحا في المواقف العلمية والشخصية، وأنها تحول الموقف الجامد إلى موقف مبدع، كما أنها طريقة يتم من خلالها التنسيق بين العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع. ويرى "**ديبونو**" أن اختيار القبعات يتم بأسس وهي[3] :

- أن القبعات هي الأقرب للرأس، والرأس يحتوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير ولهذا فهي الأقرب؛
- عادة لا تبقى القبعة طويلا على الرأس لأننا سرعان ما نغيرها بتغير الظروف وهكذا الأفكار؛
- يحتاج الشخص إلى ألوان مختلفة من التفكير، كما يلزمه أن يفسر أسلوبه في التفكير والوضع المستجد أمامه ولذلك الإنسان المفكر يحتاج إلى لبس عدة قبعات مختلفة للتفكير والإبداع والنقد. ويهدف أسلوب القبعات الست إلى:
- الانتقال من عرضية التفكير إلى تعمد التفكير؛
- تبسيط التفكير وتوضيحه لتحقيق فاعلية أكبر؛
- تنظيم المعلومات.

---

[1] B .Hecerian, the effects of six thinking method on effective learning in biology ,the fifth international conference on creative thinking, university of Malta, 2004, p 54.

[2] Edward Debono, les six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondial groupe Ayrolle, Allemagne, 2007, p 326.

[3] منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، فاعلية استراتيجيات القبعات الست (Six Hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي، مجلة أبحاث، المجلد 11، عدد 1، جامعة الموصل، العراق، 2001، ص 579.

و هناك مجموعة من الخصائص التي تحدد مواصفات كل قبعة عند استخدامها وتشمل:

1- القبعة البيضاء: وتركز إلى التفكير الحيادي ذات العلاقة بتفكير المعلومات والحقائق والأرقام والإحصاء دون إعطاء ذلك صبغة معينة[1].

القبعة البيضاء هي قبعة جمع الحقائق والمعلومات والخطط وقاعدة البيانات ودراسة جوانب الموضوع والتحفيز لها، والذي يرتدي القبعة البيضاء يسأل مثل هذا السؤال: ما المعلومات التي يريدها؟ وكيف نحصل عليها، وما هي الأسئلة المراد طرحها؟ .

و يكون الشخص الذي يرتدي القبعة البيضاء له القدرة على الإجابة بإجابات واضحة ومباشرة ومحددة على الأسئلة، كما أنه يهتم بالوقائع والأرقام والإحصاءات، بالإضافة إلى أنه يمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها.

2- القبعة الحمراء: وهي قبعة قائمة على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر، وكذلك تقوم على الحدس، وهي تقوم بالاعتماد على المشاعر والعواطف والحدس بالإضافة إلى الجوانب الأخلاقية والإنسانية في حل المشكلة، ومن يرتدي هذه القبعة يقول: هذا شعوري نحو الموضوع ومن يرتدي القبعة الحمراء تكون له القدرة على [2]:

- دائمًا يظهر أحاسيسه وانفعالاته بسبب وبدون سبب؛
- يهتم بالمشاعر حتى ولو تدعم بالحقائق و المعلومات؛
- يميل بالجانب العاطفي وآرائه وتفكيره تكون على أساس عاطفي وليس منطقي.

ولا تستخدم القبعة الحمراء لإصدار القرارات، ولكنها تستخدم في نهاية جلسة التفكير بعد اتخاذ القرار لإعطاء الاستجابات العاطفية حول القراء سواء بالتأييد أو بالمعارضة وعندما يتم رفض الفكرة فإن القبعة الحمراء تبقى تثير شكوكًا حولها، ويجب أخذ هذه الشكوك محمل الجد، كما أن صاحب هذه القبعة يركز على المضمون الوجداني للفكرة أو الرسالة المنقولة إليه، ويميل إلى الاستناد للمشاعر والانفعالات والحدس ي حكمه على الأمور [3].

---

[1] رمضان الشيخ ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009 ص 294.

[2] منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، فاعلية استراتيجيات القبعات الست (Six Hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس ي التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 590 .

[3] محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد: مفاهيم وتطبيقات، دار ديبونو للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 214-222 .

3- القبعة السوداء: وهي قبعة الخوف والحذر والتشاؤم والنّقد والتفكير في الأخطار والخسارة، وتعتبر هذه القبعة من أكثر القبعات فائدة ذلك أنّها قبعة من أكثر القبعات فائدة ذلك أنّها قبعة الحكم السلبي للأمور ولكن بسبب، فالنقد في القبعة الحمراء لأسباب انطباعية شعورية، أما القبعة السوداء فالانتقاد يكون لأسباب منطقية، كما أن القبعة السوداء توضح الجوانب السلبية للحل والمخاطر التي قد تعيق تنفيذه، وكذا النتائج السلبية المترتبة عليه وأسباب عدم قبوله [1]. فقبعة التفكير السوداء ترمز إلى الحيطة في التفكير في الخسارة والأخطاء، وهذا الشيء مقبول ومطلوب عند اتخاذ القرارات [2].

4- القبعة الصفراء: وهي قبعة التفاؤل والتفكير في عمل وفوائد الموضوع المطروح للنقاش وتجري بعض النتائج والاقتراحات المفيدة والجدوى الاقتصادية، ويمكن لصاحب القبعة الصفراء أن يسأل: ما هي الفوائد؟ و من هو المستفيد؟ وما هي الإيجابيات؟ ، و من يرتدي القبعة الصفراء تكون له القدرة على التفاؤل ويركز بشدة على احتمالات النجاح ويقلل من احتمالات الفشل، كما أنه لا يستعمل المشاعر والانفعالات بوضوح، بل يستعمل المنطق بصورة إيجابية ويهتم بالفرص المتاحة ويحرص على استغلالها. وتعتبر قبعة التفكير الصفراء مكملة لقبعة التفكير السوداء، فهي تظهر أنه يمكن تحقيق هدف ما وتوضح النتائج والفوائد بأسلوب واقعي[3].

5- القبعة الخضراء: وهي قبعة الابتكار والإبداع، إنّ هذا النوع من التفكير يشمل الاقتراحات والبدائل واستثارة التفكير، والتحرك من فكرة إلى فكرة أخرى للبحث عن بدائل وحلول أخرى، واللّون الأخضر لون النبات فهو دليل على النمو والحركة، فهو التغير والخروج من الأفكار القديمة إلى ساحة الأفكار الجديدة المتولدة. فالمهمة الأساسية للقبعة الخضراء هي التفكير الإبداعي، بمعنى توليد وإنتاج وإبداع شيء ما لم يكن موجودًا، وقد يفيد تفكير القبعة الخضراء في تفسير وتوقع نتيجة أو تصميم شيء جديد[4].

6- القبعة الزرقاء: وترمز هذه القبعة إلى التفكير الشمولي، فهو تفكير النظرة العامة، ومن يرتدي القبعة الزرقاء تكون له القدرة على [5]:

- يبرمج ويرتب خطواته بشكل دقيق يتميز بالمسؤولية والإدارة في أغلب الأمور؛
- يتقبل جميع الآراء ويحلّلها ثم يقنع الآخرين بها؛

---

(1) Amaud Groff ,Emmanuel Chenevien, François Debois, la boite à outils de la créativité, Dunod, paris, 2011, p 14 .

(2) سامي محمد، هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 66.

(3) سهيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال) ، مرجع سبق ذكره ،ص 152.

(4) سليم محمد قارة، عبد الحكيم الصافي، تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، 2011، ص ص 122-123.

(5) B .Hecerian, the effects of six thinking method on effective, op-cit, p 55.

- يستطيع أن يرى قبعات الآخرين ويحترمهم ويميزهم.

ثانيا: أسلوب دلفي

كانت البداية في استخدام أسلوب دلفي في وزارة الدفاع الأمريكية في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث أوكلت مهمة رسم صورة المستقبل العالمي وموازين القوى الدولية إلى مؤسسة **"Rand"** المتخصصة في الدراسات المستقبلية، فاستخدمت هذا الأسلوب لأول مرة، وبعد نجاحه في حينها انتقل إلى مجالات متعددة اجتماعية واقتصادية وإدارية...الخ[1].

ويعد أسلوب دلفي من أساليب الوصول إلى الحلول الإبداعية من قبل مجموعة من الأفراد الخبراء في موضوع المشكلة المعروضة للمناقشة، وذلك من خلال الاتصال المنظم الفعال بأفراد المجموعة إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة، كما أنه لا يتطلب أن يكون أعضاء المجموعة من مكان واحد ولا يعرفون بعضهم، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى الخبراء ليبدو آراءهم في مشكلة ما ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر خطوات حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

يمر تطبيق هذا الأسلوب لمراحل أربعة مرتبة كما يلي [2]:

1- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم إرسال استبيان مفتوح إلى الخبراء، والذي يعد حجر الزاوية في طلب المعلومات المحددة عن المشكلة، وبعد تلقي الإجابات عن الموضوع يتم جمع المعلومات وتنظيمها في استبيان آخر وإرساله إلى الخبراء ليتم استخدامه في المرحلة الثانية.

2-المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يتلقى كل خبير استبيان ثاني ويقوم باختباره وتقييم توقعاته حول الحلول.

3-المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم تلقي استبيان من قبل الخبراء يضم مقالات ملخصة تتعلق بالمرحلة السابقة ليتم مراجعتها، هذه المرحلة تعطي للمشاركين إمكانية توفير المزيد من المعلومات والأحكام حول الموضوع، وبالمقارنة مع المرحلة السابقة يتم إجراء تعديلات طفيفة لتحقيق التوافق في الآراء.

---

[1] محمد فالح الجهني، تطبيق افتراضي لأسلوب دلفي في الدراسات المستقبلية www.almarefh.net/show-content-sub.php? ، تاريخ التحميل: 2017/08/02.

[2] Chia-Chien Hsu, Brian, A. Sandford, The Delphi technique : Making sense of consensus (practical assessment research & evaluation), a peer-reviewed electronic journal, Vol12 N°10, 2007, pp 2-3.

4- المرحلة الرابعة: تعاد المرحلة الثانية والثالثة مرة أخرى، وذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول، وللإشارة فإن عدد المراسلات تعتمد بشكل واسع على درجة توافق الآراء بين الخبراء والتي تتفاوت ما بين 3 إلى 5 مرات.

يمتاز أسلوب دلفي بأنه يتطلب توفر درجة كبيرة من الخبرة لدى القائد المنسق بين الخبراء، كما أنها تستغرق فترة زمنية طويلة لا تقل عن ستة أسابيع، في حين أنها تمتاز بغياب التأثير الجماعي، فهي لا تقع تحت تأثير الضغوط الجماعية، ويكون مستوى التفاعل بين الأفراد منعدما .و يهدف أسلوب دلفي إلى[1] :

- تحديد وتطوير مجموعة من الحلول الممكنة؛
- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى تقديم أحكام مختلفة؛
- ربط النتائج التي تمّ التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من التخصصات؛
- تثقيف الجماعة للإجابة على مواضيع وجوانب مترابطة من الموضوع؛
- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع واتفاق الجميع؛
- تعلم كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

[1] أحمد أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص 159-160.

المبحث الرابع: علاقة نظم المعلومات الإدارية بمقومات تنمية الإبداع الإداري

إنّ استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسات خلق تحديات كبيرة للوصول إلى تحقيق الإبداع الإداري فيها، وتمثلت هذه التحديات في التأثير على مقومات تنمية الإبداع الإداري المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، من خلال إحداث تغيير جذري فيها وتحويلها إلى مقومات إبداعية يسهل تطبيقها، فبتحقيق هذه المقومات يتحقق الإبداع الإداري في المؤسسة.

المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية و الهيكل التنظيمي الإبداعي

يعطي هيكل المؤسسة صورة واضحة عن الطريقة التي قسمت بها المهام وكذلك مختلف العلاقات بين الأقسام والوحدات، ويعتبر الهيكل التنظيمي الإبداعي حجر الزاوية في عملية تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة وتوفيره يتطلب وجود أنظمة معلومات إدارية تساهم في دعم مهامه وتحويله إلى شكل يسمح بتعزيز الإبداع.

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي الإبداعي:

يتضمن مفهوم الهيكل التنظيمي الإبداعي تعريفه و كذا خصائصه كما يلي:

1- تعريف الهيكل التنظيمي الإبداعي: قبل التطرق لتعريف الهيكل التنظيمي الإبداعي، يتم تعريف الهيكل التنظيمي كما يلي:

قبل التطرق إلى تعريف الهيكل التنظيمي الإبداعي، لابد من تعريف الهيكل التنظيمي حيث يعرف أنه: "العلاقات المتبادلة بين أجزاء المؤسسة ووظائفها، ويحدد الهيكل التنظيمي نشاطات وتقسيم العمل فيها[1]".

كما يعرف أنه: "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها[2]".

ويتكون الهيكل التنظيمي من النقاط التالية [3]:

- الهيكل التنظيمي عبارة عن تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
- هو مجموعة من المهام المحددة التي تعكس طبيعة تصميم العمل؛
- يظهر مواقع اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛

---

(1) بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 207.

(2) حسين محمود حريم، تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان 2005، ص 45.

(3) شوقي قبطان، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات – دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر جراید (Condor) والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)- ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2014، ص 16.

- يبين طبيعة التنسيق بين الوحدات المختلفة عن طريق تفعيل الاتصال.

أما الهكيل التنظيمي الإبداعي فهو الهيكل الذي يعتبر أكثر إفادة في توليد الإبداع المؤسسي والحفاظ عليه، وهو عنصر مهم من عناصر الإبداع الإداري، وهو يمثل التنظيم الرسمي الداعم لأجواء عمل مساعدة لظهور الأفكار الإبداعية [1].

وعليه فإنّ الهكيل التنظيمي الإبداعي ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة أو أية أداة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المؤسسة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيّدة كلما كانت أداة فعالة تسهم بشكل أساسي في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي نجاح المؤسسة وتطورها [2].

2- خصائص الهيكل التنظيمي الإبداعي:

تتميز الهياكل التنظيمية الداعمة للإبداع بمجموعة من الخصائص أهمها [3]:

- هياكل أفقية بسيطة مع وجود جماعات وفرق عمل مؤقتة طبقًا لمشروعات محدّدة؛
- الأعمال واسعة ومترابطة وثرية، والأدوار متعدّدة، وهناك تركيز على ربط أداء الأعمال والوظائف بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تعريف مرن للوظيفة يقوم العمال بوضعه من خلال التفاعل فيما بينهم، كما يتم تعديل هذه الوظائف باستمرار بواسطة التكيف المتبادل بين العمال والإدارة؛
- الاتصالات رأسية وأفقية ، وتأخذ شكل تبادل المعلومات والمشورة والنصح والتوجيه؛
- السلطة تتغير حسب الظروف ومبنية على مهارات الأفراد وقدراتهم، والرقابة تكون ذاتية أكثر منها رقابة بيروقراطية صارمة.

ثانيا: أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية على الهيكل التنظيمي الإبداعي

ساهم استخدام أنظمة المعلومات الإدارية بالمؤسسات المعاصرة في إحداث تغييرات في الكثير من الجوانب ذات الصلة بالهيكل التنظيمي، وتحويله إلى هيكل تنظيمي إبداعي، وتتمثل هذه الجوانب في:

1- الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية: إن استخدام أنظمة المعلومات سوف يدفع المؤسسات إلى التوجه نحو اللاّمركزية، وذلك لأنّ الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي

---

(1) R .Soprano, management de l'innovation, Dunod, paris, 2007, p 98.

(2) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(3) حسين حريم محمود، إدارة المؤسسات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر، عمان، 2003، ص 140.

سيولدها نظام المعلومات، إضافة إلى أن كمية المعلومات المنتجة لن تكون بالاتجاه الصاعد فقط من التنظيم إنما بالاتجاه النازل، بمعنى أنه سوف تبرز الحاجة إلى تفويض أكثر لسلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى [1].

وتجدر الإشارة إلى أنّ التطور في مجال نظم المعلومات الإدارية كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية واللاّمركزية، وتظهر المركزية من خلال ربط المحطات الطرفية في موزع المؤسسة بمركز الحاسوب في المقر الرئيسي للمؤسسة وبالتالي تسمح المركزية "بتكوين رؤية شاملة للقرارات المتخذة لأن الشخص الذي يتمركز في يده القرار (مركزية القرار) يكون الأقدر على تكوين رؤية شاملة لطبيعة المشكل وبالتالي تقديم حلول جديدة تكون شاملة مقارنة بالشخص الذي يكون له رؤية جزئية للأشياء" [2].

وهذا لا يمنع من اعتماد اللاّمركزية في اتخاذ جزء من القرارات والتي تتيح فرصة للإدارة العليا، للتفرغ أكثر لعملية الإبداع والتخطيط فنظم المعلومات الإدارية تغير من آليات وطبيعة التنسيق التنظيمي والرقابة، وبذلك تؤثر بشكل مباشر على تبني اللاّمركزية بها [3].

نخلص من كل هذا إلى أنّ نظم المعلومات الإدارية بتكنولوجيتها المستخدمة المتمثلة في أجهزة الاتصالات والحواسيب، أصبحت متغير له تأثير واضح على البناء التنظيمي لمؤسسات اليوم، والذي لابد له أن يكون قادرا على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك من خلال تبني الأسلوب التنظيمي الذي يجمع بين المركزية واللامركزية في العمل الإداري الذي هو انعكاس لتكنولوجيا شبكات الأعمال المعتمدة على الحاسوب [4].

2- تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية: إن أتمتة الأعمال الروتينية من خلال قيام أجهزة الحاسوب بمعالجة كم هائل من البيانات، إضافة إلى عملية صنع القرار، كل هذا كان له انعكاس واضح في تقليص حجم القوة العاملة؛ حيث يقول عالم الإدارة **"بيتر دراكر"** إن مؤسسات الأعمال اليوم لا تمتلك أي خيار سوى أن تصبح ذات قاعدة معلوماتية، وبالتالي ستتغير أنواعهم من عمال عاديين إلى عمال معرفة.

وفيما يتعلق بتقليص عدد المستويات الإدارية فقد ساهم التطور في تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالأخص ظهور شبكات الاتصالات المحلية والدولية في توسيع حجم نطاق الإشراف وتقليص دور الإدارات الوسطى من خلال ازدياد قدرات الإدارة العليا في الحصول على المعلومات بالسرعة والدقة الملائمة من خلال الاعتماد على أنظمة معلومات محوسبة، ممّا سهل أيضًا على الإدارة العليا الدخول إلى قاعدة المعلومات التي تخص

---

[1] سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص ص 287-288.

[2] D. Berdin, management de la créativité, Economico, paris, 2006, p 139.

[3] B. Travica, New organizational designs : Information Aspect, Ablex publishing Company and Stamford, New York, 1999, p 70.

[4] سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمين عبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، مرجع سبق ذكره، ص288 .

الأنشطة التشغيلية والحصول على المعلومات ذات العلاقة بأنشطتهم مما قد يسهل عليها عملية تقييم والرقابة على أداء هذه الأنشطة [1].

3- التحول في شكل الهيكل التنظيمي إلى الإبداعي: بدأت المؤسسات المتطورة في الوقت الراهن باعتماد التنظيم الشبكي في هيكلها التنظيمي، وذلك لأن الهياكل السابقة التقليدية تتسم بمحدودية قدراتها للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات، فهي عبارة عن تنظيم هرمي بيروقراطي يفرض في طبيعته قيودًا على عملية تدفق المعلومات بين الوحدات والأقسام، في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات من خلال مساهمته في زيادة حجم وسرعة المعلومات المنقولة، وإجراء عملية تنسيق الجهود بين محطات العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكلّ هذا يساعد في خلق الإبداع في المؤسسة من خلال توفير المعلومات بسهولة من أجل الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة.

ويمكن القول أيضًا أن لنظم المعلومات دورًا هامًا في إعادة هيكل المؤسسة من خلال الهندرة (هندسة نظم العمل)، فالمفهوم الأساسي للهندرة هو إدراك المهام بمساعدة تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة أتمتة العمليات [2].ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح وبأسلوب مقارن أن لنظم المعلومات الإدارية تأثير واضح على الكثير من المتغيرات أو أبعاد الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة مقياسًا مع المؤسسات التقليدية التي لا تعتمد على أنظمة معلومات:

[1] سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمين عبيد، ، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)،مرجع سبق ذكره ص 289 .

[2] S. Huff, Reengineering the business, Business Quarterly journal, Vol 56, N°3, Montclair Stateuniversity,New jersey, 1992, p 38.

جدول رقم (08): أثر نظم المعلومات الإدارية على أبعاد الهيكل التنظيمي الإبداعي

أبعاد الهيكل التنظيمي	مؤسسة تقليدية (لا تستخدم نظام معلومات)	مؤسسة حديثة (تستخدم أنظمة المعلومات)
تصميم العمل	ضيق محدود وانعدام المرونة	واسع (الإثراء في الوظيفة) وعالية المرونة
اتخاذ القرار	التوجه نحو المركزية	الجمع بين المركزية واللامركزية
شكل الهيكل التنظيمي	هرمي/ بيروقراطي	مفلطح شبكي
عدد المستويات الإدارية	كبيرة	قليل
نطاق الإشراف	ضيق	واسع
نوعية العاملين	مهيكلين (غير مبدعين)	مبدعين ومتكيفين
دور الإدارة الوسطى	واسع	ضعيف
مجال التركيز في العمل	التركيز على الأنشطة	التركيز على العملاء و النتائج.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على ما سبق من معطيات.

من الجدول أعلاه يتضح أن نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسوب تتطلب أن يكون لدى العاملين القدرة على التكيف في طريقة أداء العمل، أي أن العاملين سوف يكونوا أعضاء في فرق عمل، ولهم الحرية في الانتقال المهني عبر الإدارات لما يمتلكونه من مهارات، وأيضًا يمتلكون حرية التصرف أثناء العمل وقدرات أكبر لاتخاذ القرارات (نتيجة لاتباع أسلوب اللامركزية)، كما تتطلب سهولة وسرعة أكبر في الاستجابة لحاجات الزبائن في ظل استخدام أسلوب الشبكات وتبادل المعلومات إلكترونيًا، وكذلك استخدام نظم دعم القرار لرفع كفاءة الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرار، وكلّ هذه العناصر تؤدي إلى تشجيع الإبداع الإداري في المؤسسة وخلق القيمة المضافة.

المطلب الثاني: نظم المعلومات الإدارية والقيادة الإبداعية

تمثل البيانات والمعلومات الناتجة عن نظم المعلومات المختلفة في المؤسسة أهم العناصر الاساسية في تقدير القيادة للموقف من أجل إنجاح كافة العمليات الإدارية في المؤسسة وخلق الإبداع والتميز الإداري فيها، وذلك عن طريق قيام القائد بتحليل تلك المعلومات وتقويمها لتصبح صالحة لأن تكون عنصرًا أساسيًا لوجود القيادة الإبداعية في المؤسسة.

أولا: مفهوم القيادة الإبداعية

يتضمن مفهوم القيادة الإبداعية تعريفها و كذا خصائصها كما يلي:

1- تعريف القيادة الإبداعية

تتطلب الأعمال الإدارية وجود القائد الإداري الفعال الذي يقوم بالتنسيق بينها، وتشجيع التعاون والتنافس للارتقاء بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض. ويمكن القول أن القيادة: "هي التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معًا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف المؤسسة[1]". وتعرف كذلك بأنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، كونه معبّرًا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده [2]". ومن التعاريف السابقة نجد أن مفهوم القيادة الإدارية يتمحور حول طرفين هما: القائد والمرؤوسين، فالقائد ينبغي ان تكون له القدرة التي تمكنه من أن يحظى بثقة المرؤوسين وإقناعهم بآرائه وأفكاره، ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الأتباع هم وحدهم الذين يقررون نجاح القائد من عدمه من خلال قدرته على إقناعهم وكسب ثقتهم.

وفيما يتعلق بالقيادة الإبداعية فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توفير أجواء العمل المساعدة لظهور الأفكار الإبداعية، وقد اعتبرتها بعض الدراسات بأنها أهم محدد لها على الإطلاق، والتي يطلق عليها القيادة الإبداعية.

كدراسة "T.AMABILE" في سنة 1998 والتي هي بعنوان "كيف تقتل الإبداع" إذ وعند سؤال العاملين في المؤسسات المدروسة عن أهم عامل يحفز الإبداع أو يقتله عندهم، كان الجواب في الغالب هو الممارسات الإدارية التي تنتهجها القيادة الإدارية و المشرفون [3].

وبالتالي فالقيادة الإبداعية هي القيادة التي تساهم في إنتاج أو ظهور الأفكار الإبداعية سواء عن طريقها أو عن طريق دعم وتحفيز العاملين لذلك، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة الملائمة وتدعيمها داخل المؤسسة والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى ترجمة هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح ماديًا واجتماعيًا

---

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص 98 .

[2] رائد محمد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدانة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 407- 408 .

[3] علي حامد الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ،كلية الاقتصاد ،جامعة اليرموك اربد، 2006 ،ص48.

وتنظيميًا، مستخدمة في ذلك قدراتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدراتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع [1].

2- خصائص القيادة الإبداعية

تتكون القيادة الإبداعية من مجموعة من الخصائص الأساسية المتمثلة في [2]:

- يمكن للقيادة الإبداعية أن تكون هي مصدر للفكرة الجديدة، كما تكون مساندة لظهور هذه الفكرة حيث تتبناها وتدعمها بالإمكانيات الضرورية لنموها، والاستثمار فيها؛
- تقوم القيادة الإبداعية على مبدأ البحث المتواصل للفرص الجديدة، والاستعداد الدائم لتغيير الوضع القائم من خلال التجريب والتحسين المستمر؛
- تقوم القيادة الإبداعية على مبدأ إثارة حماس العمال على الإبداع وتشجيعهم له، ويُظهر ذلك مدى إسناد القيادة الإبداعية إلى قوة التأثير بالخصائص الشخصية والكاريزما عوض التأثير باستغلال السلطة الشرعية.

ثانيا: أثر استخدام أنظمة المعلومات الإدارية على القيادة الإبداعية

يتجسد هذا الأثر في ظهور وتطور مراحل القيادة وكذا تفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسة كما يلي:

1- مساهمة نظم المعلومات الإدارية في ظهور وتطور مراحل القيادة:

لقد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي كما هو معلوم سابقًا بمدخلين أساسيين قبل ظهور المدخل الثالث وهو القيادة الإلكترونية، وهذين المدخلين هما [3]:

أ- مدخل المهام (القيادة الصلبة): والذي يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثلة بقوة المركز، وهو موجه للكفاءة.

ب- مدخل العاملين (القياد ة الناعمة): والذي يتسم بالمرونة ويقوم على قوة الشخصية، وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل.

---

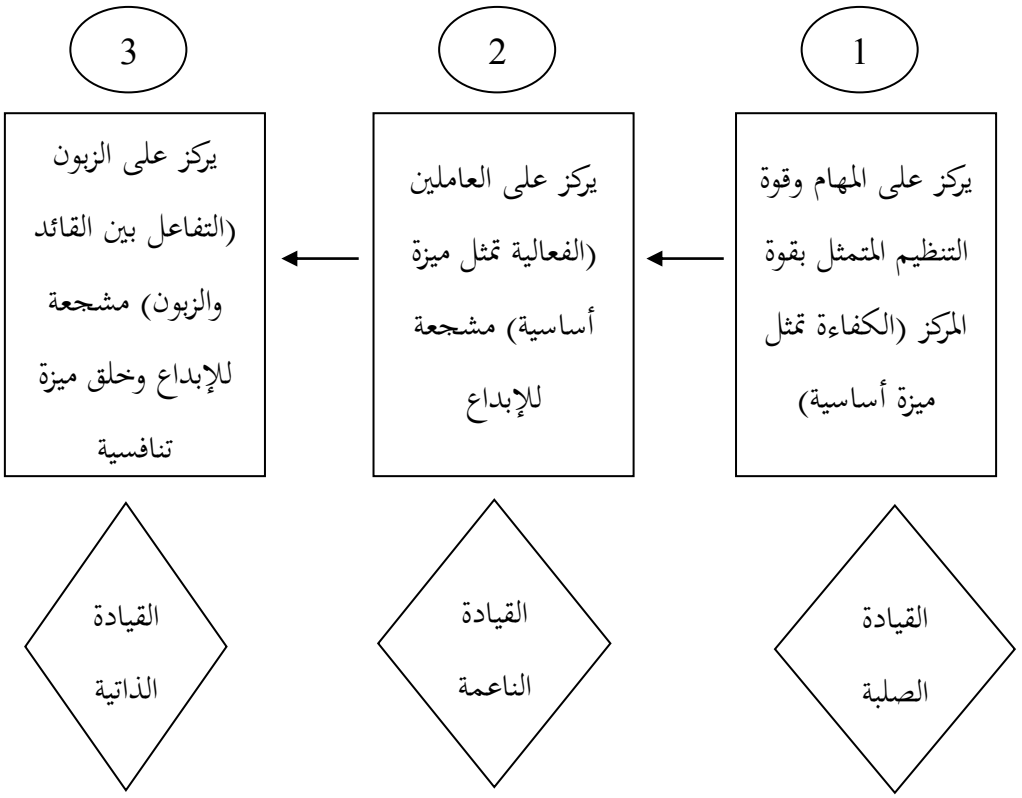
[1] علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر العربي، عمان، 2010، ص 161.

[2] شوقي قبطان، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات (دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر جرايد (Condor) والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM)، مرجع سبق ذكره، ص 161 .

[3] أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 24، العدد 4، محافظة بابل ، 2016، ص 339.

من خلال هذين المدخلين حققت القيادة نجاحات كبيرة في مجال الكفاءة والفعالية، ومع تطور المؤسسة وإدراكها بأهمية الاعتماد على أنظمة معلومات متطورة نابجة عن التغيرات التكنولوجية تأثرت المؤسسة بتلك التغيرات ومن ثمّ تغيرت أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على المعلومات كأهم مورد، وظهور مدخل القيادة الذاتية القائم على التفاعل بين القائد والزبون عن بعد، وهو ما يسمى بالقيادة الذاتية وهي الأكثر بروزا في القيادة ، ويعتمد ذلك على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية بالإضافة إلى أنّ القائد هنا يكون قائدًا زمنيًا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة في حل المشكلات التي تواجهه. والشكل التالي يوضح مراحل تطور القيادة وصولاً إلى القيادة الإبداعية كما يلي:

شكل رقم (22): تطور مراحل القيادة



المصدر: أحلام محمد الشواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مرجع سبق ذكره، ص 340 .

وعلى اعتبار أنّه مع تطور أنظمة المعلومات استدعت الحاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة، تصبح الحاجة أكثر إلحاحًا لقيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية تتم فيها الاتصالات على كلّ اتجاه داعمة ومشجعة لظهور الإبداع[1] .

[1] نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية الوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 230 .

2- أهمية نظم المعلومات الإدارية في تفعيل القيادة الإبداعية بالمؤسسة:

تتمثل أهمية وجود أنظمة معلومات إدارية في المؤسسة لتفعيل القيادة الإبداعية بها في النقاط التالية [1]:

أ- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة: تعتبر هذه المعلومات والبيانات ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى انه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدًا عن التحيزات والأهواء الشخصية، وكذلك الضغوط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

ب- مساعدة القائد على تفهم وجهة نظر مرؤوسيه: حيث تسمح نظم المعلومات بتبادل الأفكار والمعلومات بين القائد والمرؤوسين وبالتالي توفر مجال أوسع للقائد لفهم وجهات النظر الخاصة بمرؤوسيه بأقصى سرعة ممّا يساعدهم على التوافق في الأفكار وصنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

نخلص مما سبق إلى أن كفاءة القيادة الإبداعية في المؤسسة معتمد على مدى توفر المعلومات الكافية والمواصفات الكمية والكيفية وفي الوقت المناسب، ونظرًا لأهمية المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة، أدى ذلك إلى تعاظم دور أنظمة المعلومات المنتجة لها، وبات وجودها في المؤسسة شرطًا أساسيًا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المؤسسات المعاصرة.

المطلب الثالث: نظم المعلومات الإدارية والثقافة التنظيمية الابداعية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية الإبداعية من الموضوعات المهمة والحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات المبدع للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، وتؤدي نظم المعلومات دورًا حيويًا بارزًا فيها نشر الثقافة الإبداعية في المؤسسة، كما وتساهم ثقافة المؤسسة أيضًا في نجاح عمل نظم المعلومات وبالتالي فعلاقتها تبادلية لا تنجح إحداهما بدون الأخرى.

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية الإبداعية

سنتطرق في هذه النقطة إلى تعريف الثقافة التنظيمية الإبداعية وأهميتها كما يلي:

1- تعريف الثقافة التنظيمية الإبداعية: قبل التطرق إلى الثقافة التنظيمية الإبداعية نقوم بتعريف الثقافة التنظيمية حيث تعرف الثقافة التنظيمية أنّها: "مجموعة من القيم المشتركة والمعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء

[1] عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة Iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03 ، تاريخ التحميل : 2017/09/17.

المؤسسة مع بعضهم البعض، ومع المورّدين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المؤسسة[1]".كما تعرف بأنها: "بيئة اجتماعية * تحرّك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتؤثر في كيفية تفاعل النّاس مع بعضهم داخل المؤسسة[2]". و تعرّف أنّها: "تلك القيم والمعتقدات المشتركة والسائدة في المؤسسة والتي تؤثر في طبيعة عمل الأفراد داخل المؤسسة[3]" . و عرفت كذلك أنها: "عبارة عن معتقدات ذات قيمة كبيرة لابد من ترسيخها في عقول أعضاء المؤسسة بوصفها مرتكزات تحكم سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة[4]".

وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الإبداعية فيعرفها بيتر كوك أنّها: "الثقافة التي يتحول فيها الإبداع في حد ذاته إلى قيمة ثابتة في المؤسسة[5]".

فالثقافة التنظيمية الإبداعية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة، وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحدّدة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات. و يتحقق ذلك من خلال إدراك المؤسسات لأهمية تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل فالأفراد الذين يشعرون بقدر عال من الدعم التنظيمي المدرك يحسون أنهم مدينون للمؤسسة، وبالتالي مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو مؤسساتهم[6].

2- أهمية الثقافة التنظيمية الإبداعية:

تشير الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية إلى أنّ وجود ثقافة تنظيمية قائمة على ترسيخ الإبداع في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد يمكن إجمالها في النقاط التالية [7]:

- تحديد أبعاد الاختلافات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بما يمنح أفراد المؤسسة شعورًا بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، وتسهل بناء الالتزام لدى الأفراد بشي ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للأفراد؛

---

(1) Jones Gareth, Organizational theory Design and change, 4th edition, Prentice Hall, New jersey, 2004, p 195.
(2) Gupta, Govindarajan, Knowledge management Social dimension lessons From Nucor Steel, Sloan management Review, Cambridge, Vol 42, N°01, 2000, p 79.
(3) Karanakis, Fixing The Blame : organizational culture and the Quebec Bridge collapse, Journal of technology and culture, University press, Vol 45, N° 3, Cambridge ,2004, p 493.
(4) TSU Anne, Wang, Xin Katherine, organizational culture in china : an analyse of culture Dimensions and culture tapes, Journal of management and organization Review, University press, Vol 02, N°03, Cambridge, 2006, p 350.
(5) كينج نيجل نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، مرجع سبق ذكره، ص 209.
(6) أسامة خيري، التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 79.
(7) Robbins, Stephen , Jade, organizational Behavior, 13ed edition, Prentice Hall, New jersey 2009, p 589.

- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الأفراد العاملين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء؛
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، كما توفر الثقافة التنظيمية الإبداعية آلية منطقية للسيطرة من خلال إرشاد وتشكل اتجاهات سلوك العاملين؛
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار و الترقية؛
- تؤدي غلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم فالثقافة كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الثقافة التنظيمية الإبداعية لها دور بارز في بناء إطار بمعان مشتركة يتمسك بها أفراد المؤسسة ويميزها عن غيرها[1]. فنجاح المؤسسات في تطوير منتجات جديدة معروفة ليس بالضرورة سببه التقنيات، بل قد يرجع الأمر إلى ثقافة المشاركة بالمعلومات ويطلق عليها مصطلح "**الثقافة المعلوماتية** " ،والتي تعتبر كداعم للثقافة الإبداعية[2]. فضلا على أن التحديات التي تواجه إدارة المعلومات هي ليست تقنية بطبيعتها بل ترجع بعضها إلى الثقافة التنظيمية الحالية التي لا تشجع المشاركة بالمعلومات والمعرفة [3].

ثانيا: العلاقة المتداخلة بين نظم المعلومات الإدارية والثقافة التنظيمية الإبداعية

ترتكز علاقة الثقافة التنظيمية الإبداعية بنظم المعلومات الإدارية على أساس تأثير الثقافة في استخدام ونجاح نظم المعلومات، وكذلك على أساس تأثير المعلومات الناتجة عن النظام في الثقافة الإبداعية، فالمعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة تعتبر عنصرًا هامًا في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإن ذلك يولّد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة، وقد بينت العديد من الدراسات العلاقة بين الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع ونظم المعلومات الإدارية.

(1) Robbins, Stephen , Jade, organizational Behavior ,op-cit ,p 595.
(2) Johnson ware, architecture and construction of the institutions of modern information Johnson Foundation for Architecture ,New York ,2012, p 17.
(3) Donoghue ,Dayer., the state of Knowledge Management, journal of knowledge management, N°4, Issu 01, United Kingdom, 2001, p 31.

فقد بينت دراسة (AlKour et al, 2006) [1] أنّ استخدام تكنولوجيا أنظمة المعلومات يؤثر في بنية الثقافة التنظيمية الإبداعية بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق تكوين المعتقدات عنها. وبينت دراسات أخرى كدراسة (Jackson, 2011) [2] ، ودراسة (Peng et al, 2010) [3] ، ودراسة (Srivastava & Gips, 2009) [4] وكذلك دراسة (Fong & Kwok, 2009) [5] أنّ للثقافة التنظيمية الإبداعية دورًا هامًا في نجاح نظم المعلومات المختلفة في المؤسسة، ويبرز دورها من خلال تأثيرها على المعتقدات وسلوكيات العنصر البشري في المؤسسة، ومن ثمّ على إدراك منفعة التكنولوجيا وكيفية التفاعل معها.

من هذا يتبين أن نجاح استخدام أنظمة المعلومات في المؤسسة له علاقة وطيدة بالثقافة التنظيمية ذات الخصائص الإبداعية، وأنّ استخدام نظام المعلومات في المؤسسة يؤثر بدوره على تغيير ثقافة المؤسسة وتحويلها بالشكل الذي يناسب نجاح هذه النظم. ويمكن التعبير أثر نظم المعلومات بالثقافة الإبداعية من خلال الأبعاد التالية [6]:

1- بعد التفويض: قد تبدي القيادات التي اعتادت على الهرمية والتفاوت العالي في السلطة مقاومة تجاه المبادرات التكنولوجية، ومن ثم تعزل نفسها عنها، ولا تستخدم التكنولوجيا الجديدة في حال وجدت، وكل ذلك يؤدي إلى فشلها، واعتقاد كل المستخدمين بعدم منفعتها طالما أنّ القيادات التي اعتاد الجميع على الامتثال لقراراتها لا تدعم هذا الاستخدام.

2- بعد الموارد البشرية: ترتكز عوامل نجاح النظام على الدعم المقدم من المستوى الإداري فقد يؤدي دعم الإدارة للنظام وتوفيرها التدريب للموظفين إلى زيادة إدراكهم لمنفعته وسهولة استخدامه، كما أن وجود قيادات ذات نظرة مستقبلية في إدارة وتنظيم الموارد يؤدي إلى دعم مبادرات تكنولوجيا المعلومات، ومن ثم توافر

---

(1) I. AlKour , K .Alshare , D .Miller , I.M Dwair, an : Exploratory analysis of culture, perceived Ease of use, Perceived usefulness and internet acceptance : The case of Jordan, Journal of internet commerce, Vol 5, N°3, Haworth press Binghamton ,Usa ,2006, p 83.

(2) S. Jackson, Organizational culture and information system adoption : A three perspective approach, Information and organization, Vol 21, Elsevier, Amsterdam, 2011, p 57.

(3) F .Peng, R. Shama, S .Kurnia, R .Ledermann, , S. Dreffus, organizational culture and organizational impact of information systems,a review of the empirical literature, 21st Australasian conference on information systems, 2010, p 2.

(4) Srivastava, B. Gips; Chinese cultural implication for ERP implementation, journal of technology management & innovation, Vol 04, N°01, University Alberto Hurtado, Santiago 2009, p 105.

(5) P .Fong , C .Kwok, organizational culture and Knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms, journal of construction Engineering and management, Vol 135, N°12, American society of civil engineers, Usa, 2009, p 1350.

(6) ليلى الطويل، همسة حمدان، دراسة الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لمستخدميه، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 36 ،عدد 4، اللاذقية، 2014، ص 99.

ثقافة داعمة لنجاح نظم المعلومات، وبالمقابل فإن غياب التواصل بين مستخدمي النظام والإدارة وعدم دعمها قد يؤدي إلى إعاقة نجاح نظم المعلومات.

3- بعد التوجه إلى الخارج: وأهم ما يميز هذا البعد الاهتمام بالإبداع لمواجهة التغيرات الخارجية، والمجازفة في التعامل معها، فدعم ثقافة الإبداع في المؤسسة ستؤدي حتمًا إلى استجابة جيدة لتطور أنظمة المعلومات، في حين أن عدم دعم الأفكار الإبداعية يؤدي إلى الحد من نجاح نظام المعلومات.

4- بعد التعاون: إن قبول أنظمة المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى الاعتماد على وجود روح الفريق والاحترام المتبادل بين الأقسام بتبادل البيانات وبالتالي استخدام هذه النظم ونجاحها وعلى العكس إذا كان هناك عدم رغبة في العمل كفريق سيؤدي إلى مضاعفة الجهود والعداء بين الأقسام، الأمر الذي يؤدي إلى فشل نظام المعلومات.

5- بعد القواعد: لا يتطلب تطبيق أنظمة المعلومات تتبع القواعد بصرامة، فالثقافة التي تعتمد على القوانين والطاعة والانضباط والحذر تؤثر بشكل أقل إيجابية في نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات، مقارنة بغيرها من الثقافات التي تهتم بالناس وعمل الفريق وتتمتع بالمرونة والتدفق الحر للمعلومات.

مما سبق يتبين أنّ كلاّ من الثقافة التنظيمية الإبداعية ونظم المعلومات يؤثران في بعضهما فقد يزداد تأثير استخدام نظام المعلومات في المؤسسة بتفاعله مع أبعاد ثقافية داعمة للإبداع وينخفض بتفاعله مع أبعاد الثقافة التقليدية المثبطة للإبداع.

خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع الإداري من أكثر المواضيع حداثة وأهمية في مجال إدارة الأعمال، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد المنافسة، نظرًا لأهمية الإبداع الإداري في دعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح.

تهدف المؤسسات الرائدة اليوم إلى تنمية الإبداع لديها بصفة مستمرة وهذا من أجل تحقيق التميز وبالتالي الحفاظ على مكانتها، وقد سعت إلى الاعتماد على أساليب لتنمية الإبداع وكذا حرصها لتوفير متطلبات ذلك.

وتعتبر نظم المعلومات الإدارية كأهم متطلب لتحقيق الأداء الإبداعي للمؤسسة، فهي تُساهم بصفة إبداعية في العمل الإداري من خلال تطوير الوظائف الإدارية بالمؤسسة، وكذا ترشيد القرارات الإدارية بالإضافة إلى دوره الاستراتيجي الملائم لمواكبة تغيرات العصر.

وبذلك تعتبر نظم المعلومات الإدارية كأحد المقومات والدعائم الأساسية لتنمية الإبداع الإداري وقد اعتمدت الدراسة على نموذج لإبراز العلاقة القائمة بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري بصفة مباشرة، بحيث أنه لا يمكن لنظم المعلومات من تحقيق أهدافها ما لم تهيء المؤسسة أجواء العمل المناسبة لذلك والهادفة لخلق وتنمية الإبداع، وفي هذا الاتجاه تظهر المحددات التنظيمية وعلى رأسها الهيكل التنظيمي الإبداعي والقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية الإبداعية، والتي ساهمت أنظمة المعلومات في تحديد خصائصها ومميزاتها بما يتلاءم ويشجع على استمرارية عملية الإبداع وتنميته.

وعموما يعتبر هذا الفصل بمثابة الطرح النظري لنموذج الدراسة والذي مهّد لإجراء الدراسة الميدانية واستمدت منه أدواتها البحثية فمن خلاله يمكن الإجابة على إشكالية البحث إجابة نظرية تستلزم تأكيدًا ميدانيًا يتم مناقشته في الفصل القادم.

الفصل الثالث

تقييم تأثير نظم المعلومات الإدارية

في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك

تمهيد

تتفق قيمة البحث العلمي من خلال ربط المبادئ العلمية النظرية بالجوانب التطبيقية للمشكلة محل الدراسة، لهاذ سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانب الإطار النظري لمتغيرات الدراسة على الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية وبالضبط على قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر كونه من القطاعات ذات الخصوصية، ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة كوندور إلكترونيك كدراسة حالة باعتبارها من المؤسسات الجزائرية الرائدة في هذا المجال، كما وأنها — في رأينا- تعتبر مؤسسة ملائمة لإجراء الدراسة الميدانية فيها، وهذا لسبب رئيسي مرتبط بتوفر شروط المنافسة، وهذا السبب يعتبر ضروريا لتقييم الإبداع الإداري في المؤسسة وكذا أنظمة المعلومات الإدارية المطبقة فيها والتي تسعى مؤسسة كوندور إلكترونيك لتطويرها بهدف اكتساب المزايا التنافسية.

وبناء عليه أردنا من خلال الفصل الثالث تقييم فعالية أنظمة المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، من خلال نموذج دراسة يمكننا من قياس ذلك واختبار الفرضيات الموضوعة في مستهل البحث حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار سوف نتعرض المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة على مؤسسة كوندور إلكترونيك؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة على مؤسسة كوندور إلكترونيك (Condor)

تعد مؤسسة كوندور إلكترونيك من أكبر المؤسسات في سوق الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، وهي تعمل في بيئة تتميز بوجود منافسة شديدة في هذا القطاع ، لهذا فهي ملزمة بتطوير فلسفتها الإدارية في تسييرها، وذلك تماشيًا مع كل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها، ويتحقق ذلك بتبني أسلوب الإبداع من خلال تفعيل أنظمة المعلومات بها، وفي هذا الإطار نحاول في هذا الجانب التعريف بمؤسسة كوندور إلكترونيك وذلك بالتطرق إلى نشأتها ومجال نشاطها والمنتجات الي تقدمها بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي، كما سنقوم بتحليل نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور إلكترونيك

يتضمن تقديم مؤسسة كوندور إلكترونيك التطرق إلى نشأتها ومراحل تطورها، وكذا مجال نشاطها ومنتجاتها بالإضافة إلى أسباب اختيارها لتطبيق موضوع الدراسة.

أولا: نشأة مؤسسة كوندور إلكترونيك

مؤسسة كوندور إلكترونيك هي مؤسسة لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وهي ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" وهو اسم باللغة الإنجليزية ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة"، تعتبر مؤسسة كوندور إلكترونيك إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على ست مؤسسات صناعية وهي:

- مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء؛
- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر؛
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية؛
- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

مؤسسة كوندور إلكترونيك هي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأت فعلا النشاط في شهر فيفري 2003.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر بـ 80104م^2 منها 42665م2 مغطاة، يقدر رأسمالها الاجتماعي: 2.450.000.000.00دج، وهي تعمل على ترقية

نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسًا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية، وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2 أفريل 2000[1] ، والمحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي CKD* و SKD**.

بالإضافة إلى صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تمتلك المؤسسة 16.5% من أسهم مصنع "Peugeot" الجزائر، وكذلك 50% من أسهم شركة "أوراس سولار" لإنتاج ألواح الطاقة الشمسية، والتي مقرها بباتنة، والقائمة على الشراكة الفرنسية الجزائرية وفق قاعدة 49-51.

تركز مؤسسة كوندور إلكترونيك اهتمامها على تلبية رغبات وحاجات الزبائن وكذا جذب أكبر عدد منهم، وهذا عن طريق إعلانات في الصحف والجرائد اليومية والمجلات و الإشهاريات التلفزيونية بالإضافة إلى المعارض الوطنية والدولية.

ثانيا: مراحل تطور مؤسسة كوندور إلكترونيك

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وتتمثل في:

1- الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وإعادة بيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة الى مرحلة الثانية.

2- شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا :

- تخفيض تكاليف الشراء؛
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
- المساهمة في امتصاص البطالة، و بالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3- شراء المنتج مفككا كليًا: أي شراء المنتجات مفككة كليًا، وإعادة تركيبها وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

---

[1] الجريدة الرسمية، العدد 19، الصادر بتاريخ: 2000/04/05.

* CKD (Completely Knocked Down): أي إعادة تركيب المنتوج بالكامل مما يسمح للمؤسسة بدفع 5% فقط كحقوق جمركية.

** SKD (Semi Knocked Down): أي إعادة تركيب نصف المنتوج بالجزائر، مما يسمح للمؤسسة بدفع حقوق جمركية في حدود 25%.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليًا أو ذاتيًا وبتكلفة أقل؛
- توفير مناصب عمل جديدة.

4- الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليًا أو إنتاجها ذاتيًا، سجلت بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص من مؤسسة "Hisense" الصينية.

ثالثا: منتجات مؤسسة كوندور إلكترونيك

تقوم مؤسسة كوندور إلكترونيك باستراتيجية التنويع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار "الحياة ابتكار"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛
- التواجد عبر كامل التراب الوطني؛
- التصدير.

وتتمثل منتجات مؤسسة كوندور إلكترونيك فيما يلي:

جدول رقم (09): منتجات مؤسسة كوندور إلكترونيك

المنتج	أنواعه	فروعه
الهاتف وأدوات الاتصال بالإنترنت	Téléphone mobile	- Série Allure, Série -plume, Série Griffe, Feature phone
	Tablette tactile	- Tablette 7, Tablette 8 - Tablette 10
	Objet connecté	- Kids watch, C-watch
التلفاز و أجهزة الاستقبال	TV	- Led TV, Smart TV - UHD TV ,Cured TV
	Démodulateurs	- Android A620HD - Démodulateur CPN-5600 CXHD -Démodulateurs CDN-6700CX- HD-W - Démodulatuer N300HD - Démodulateur P200HD

- Climatiseurs Split Système, Climatiseurs Armoire, Climatiseurs Mono Bloc, Radiateur a gaz, Radiateur a Bain d'huile, Fontaine à eau	Climatisation	الأجهزة الكهرومنزلية
- Side by side, Evo frost - Combiné, Double-portes, Mono portes, Mini &Top,Congélateurs	Réfrigérateur	
- Machine à laver - Lave-vaisselle	Lavage	
- Cuisinière - Hotte de cuisine - Four encastrable - Micro-onde	Equipements de cuisine	
- Sens book - Prime book	Lap top	أجهزة الإعلام الآلي
- Unités centrales - PC All in one	Desktop	
- W 510 - St- T01	Station de travail	
- Serveurs Tour - Serveur rakable	Serveurs	

المصدر: www.Condor.dz ، تاريخ الاطلاع: 2018/02/01.

بالإضافة إلى ما سبق، توجد قائمة كبيرة من المنتجات الكهرومنزلية الصغيرة التي تعرضها المؤسسة كمجفف الشعر، وأدوات المطبخ، وكل ذلك بأشكال وطرازات مختلفة.

رابعا: أسباب اختيار مؤسسة كوندور إلكترونيك للدراسة

تم اختيار مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية لتطبيق موضوع دراستنا بناء على عدة عوامل تميزها وهي:

- انتماء المؤسسة إلى قطاع خاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في قراراتها التي تتماشى مع واقعها الراهن، إضافة إلى أهمية المجال الذي تنشط فيه؛
- تعاقد المؤسسة مع جامعات وطنية و أجنبية؛
- حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000، وكذا طبعة 2008 وحصولها على شهادة الإيزو 14001 طبعة 2004، وأيضا معيار OHSAS والمتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية بصيغة 18001 طبعة 2007.
- حصول المؤسسة على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي، الذي تقدمه سنويًا وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس؛
- تتوفر بالمؤسسة مديرية خاصة بنظام المعلومات والذي هو محور دراستنا، وكذا حرصها الدائم على تطوير البرمجيات وكذا الإمكانيات التي من شأنها تطوير أنظمة المعلومات بها.

خامسًا: حدود الدراسة في مؤسسة كوندور إلكترونيك

1- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة من قطاع صناعة الإلكترونيات والكهرومنزليات في الجزائر وهي مؤسسة كوندور إلكترونيك، والتي تمّ تقديم الإطار التعريفي لها.

2- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة في المؤسسة على فئة الإطارات وفي جميع المستويات الإدارية، واستهدفت الدراسة عينة نسبتها 28% من الإطارات المعنيين في المؤسسة.

3- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة من السداسي الأول لسنة 2017 إلى السداسي الأول لسنة 2018.

4- الحدود العملية: تمت الدراسة باستخدام الاستبيان، بحيث كانت الإجابات على مقياس يتضمن 5 درجات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات بغرض جمع المعلومات التي لها علاقة بالموضوع مع بعض المسؤولين.

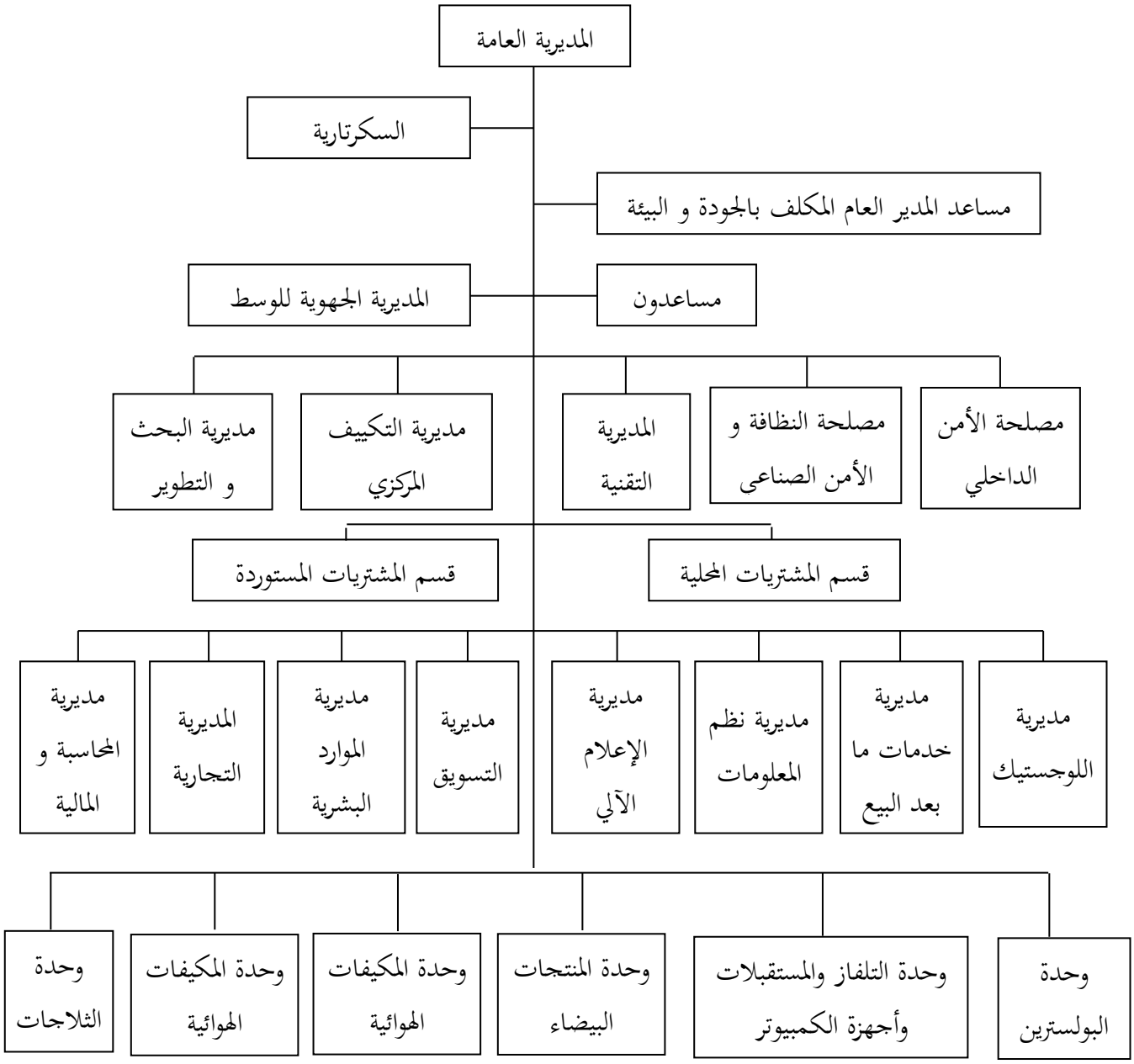
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- إرضاء الزبائن وإشباع رغباتهم المتعددة والمتزايدة، والإلمام بكل الضوابط القانونية و الأخلاقية؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛
- التطوير المستمر لخدمات ما بعد البيع؛
- السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقة الإلكترونية؛
- اقتحام أسواق خارجية من خلال تصدير منتجات ذات دودة رفيعة؛
- التكوين المستمر لعمال المؤسسة و إطاراتها؛
- التنويع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق؛
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج.

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك بالشكل التالي:

شكل رقم (23): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك



المصدر: مديرية الموارد البشرية (قسم التكوين ومراقبة التسيير).

بالنظر إلى الهيكل التنظيمي أعلاه يتبين أنه يضم ثلاثة مستويات إدارية وهي:

1- المديرية العامة: وتتكون من:

أ- المدير العام: وهو المشرف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العامل بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة، ويمثلها لدى الجهات والهيئات المختلفة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وإصدار اللّوائح والتعليمات؛

ب- نائب المدير العام: يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

ج- السكرتارية: وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعية مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة الواردة إليها.

د- المساعدون: مهمتهم تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

هـ- مساعد المدير العام المكلف بالجودة: وظيفته استشارية وتتمثل في القيام بـ:

- إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزو؛
- إعطاء نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

2- المديريات الوظيفية والمصالح: يمكن تحديد مهام أبرزها حسب دليل المؤسسة كما يلي:

أ- مصلحة النظافة الأمن الصناعي: وتتولى عملية وضع وتطبيق مخطط شامل للأمن الداخلي وتسيير أنظمة الوقاية من الحرائق والسرقة وغيرها، وكذا الاهتمام بالحدائق والمساحات الخضراء وحماية الأشخاص والممتلكات.

ب- المديرية التقنية: وهي المسؤولة عن تطوير التصميمات في المنتجات المختلفة وكأنها تلعب دور المبدع الرسمي في المؤسسة[1].

ج- قسم المشتريات: يتولى التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبيات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديريات الأخرى بالتجهيزات المكتبية الضرورية، وكذا السيارات، شاحنات النّقل وغيرها من الوسائل الأخرى.

د- مديرية اللوجستيك: وتتولى التكفل بالنقل البري للبضائع، والتكفل بنقل العمال وصيانة معدات النقل الخاصة بالمؤسسة وتسيير مخزون قطع الغيار الخاص بالمديرية.

---

[1] شوقي قبطان، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات (دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر تراید Condor والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM)، مرجع سبق ذكره، ص 191.

هـ- مديرية خدمات ما بعد البيع: مهمتها هي إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع وتوفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان بالإضافة إلى جمع المعلومات حول مختلف العيوب في المنتوج.

و- مديرية نظم المعلومات: تتولى تسيير نظام المعلومات لمطبق في المؤسسة وكذا تطويره حسب احتياجات المديريات بالإضافة إلى صيانة الأعطال المتعلقة به وحمايته من الأخطار الإلكترونية أو القرصنة عن طريق المتابعة المستمرة (حسب تصريح موظفين مديرية نظام المعلومات بالمؤسسة).

ز- مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهامها في:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
- تنسيق أعمال الوسائل العامة، تطبيق أنظمة التكوين، ضمان التنسيق بين المؤسسة والهيئات الخارجية المتعلقة بالعمل كالضمان الاجتماعي.

ح - مديرية المالية والمحاسبة: وتتولى مسك المحاسبة العامة والمتابعة الجبائية والشبه جبائية، وضع الميزانية العامة وتحليلها، متابعة وضعية الخزينة وملفات الاستثمار مشاركة المديرية العامة في تحديد ورسم السياسة التقديرية والتمويلية للمؤسسة.

3- وحدات الإنتاج: وتتمثل في:

أ- وحدة البولسترين: تقوم هذه الوحدة بصنع صناديق التغليف لوحدتي التلفاز والمكيفات الهوائية.

ب-وحدة إنتاج التلفاز والمستقبلات وأجهزة الكمبيوتر: وهم وحدات فرعية لوحدة الإلكترونيات، وتتضمن كل وحدة خطوط إنتاج يصل عددها إلى 6 خطوط.

ج-وحدة المنتجات البيضاء: وهي متخصصة في إنتاج المطبخات، الميكرو اند، آلات الغسيل، وتحتوي على ثلاث خطوط إنتاج رئيسية.

د - وحدة المكيفات الهوائية: متخصصة في إنتاج وتركيب المكيفات الهوائية.

هـ- وحدة الثلاجات: مختصة في إنتاج الثلاجات بكل الأنواع و المقاييس.

و- وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بإنتاج المنتجات البلاستيكية المستعملة في إنتاج المنتجات الأخرى المتمثلة في التلفاز، الثلاجات و المكيفات...الخ.

المطلب الثالث: تركيبة نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة كوندور إلكترونيك

قبل دراسة أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك سنقوم بتحديد تركيبة نظم المعلومات الإدارية في هذه المؤسسة.

تتكون أنظمة المعلومات الإدارية بمؤسسة كوندور إلكترونيك من العناصر التالية:

1- المكونات المادية: تعتبر المكونات المادية لنظم المعلومات الإدارية مهمة لعملها، فمن خلالها يتم إدخال ، معالجة وتخزين البيانات، وانتهاء باستعراض المعلومات المطلوبة، وبالنسبة لمؤسسة كوندور إلكترونيك، فهي تحوز على بنية تكنولوجية مهمة تسمح بأن يقوم النظام بأداء دوره على أكمل وجه، وتتمثل هذه المكونات في:

أ- الأجهزة: تتمثل الأجهزة الموجودة في المؤسسة في جهاز الحاسوب الخادم*(Le Serveur) ومحطات العمل (Postes de travail)، والتي تدخل في بناء الشبكة المعلوماتية للمؤسسة.تمتلك مؤسسة كوندور إلكترونيك ما يزيد عن 1500 جهاز حاسوب خاص بأداء مختلف الوظائف وكلها مربوطة بالشبكة، ويظهر الجدول التالي مواصفات أجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة كما يلي:

جدول رقم (10): مواصفات أجهزة الحاسوب المستخدمة بمؤسسة كوندور إلكترونيك

المواصفات	الحاسوب الخادم	محطات العمل
العلامة	Serveur Tour Serveur rac Kabale	Condor ST-T01 Condor W510
القرص الصلب	500 Go	500 Go
الذاكرة	4Go de RAM	4Go de RAM
المعالج	Intel® Xeon® E5-2600 V3	Intel aux capacités adaptées

المصدر: مديرية نظام المعلومات بالمؤسسة.

من الجدول يتبين أنّ أجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة كلها من علامة Condor أمّا المكونات المادية الأخرى من طابعات وفاكس، ووسائط حفظ البيانات التي تملكها فهي من علامات

* الحاسوب الخادم: هو الجهاز الرئيسي في المؤسسات والمصانع، وتكون مواصفات الخادم الرئيسي عالية وسعره باهظًا نوعًا ما، ولا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسات التي تضم عددًا كبيرًا من الموظفين، ويسمى خادم لأنه يقدم خدمات مختلفة إلى الحواسيب الأخرى المسماة حواسيب زبونة أو عميلة.

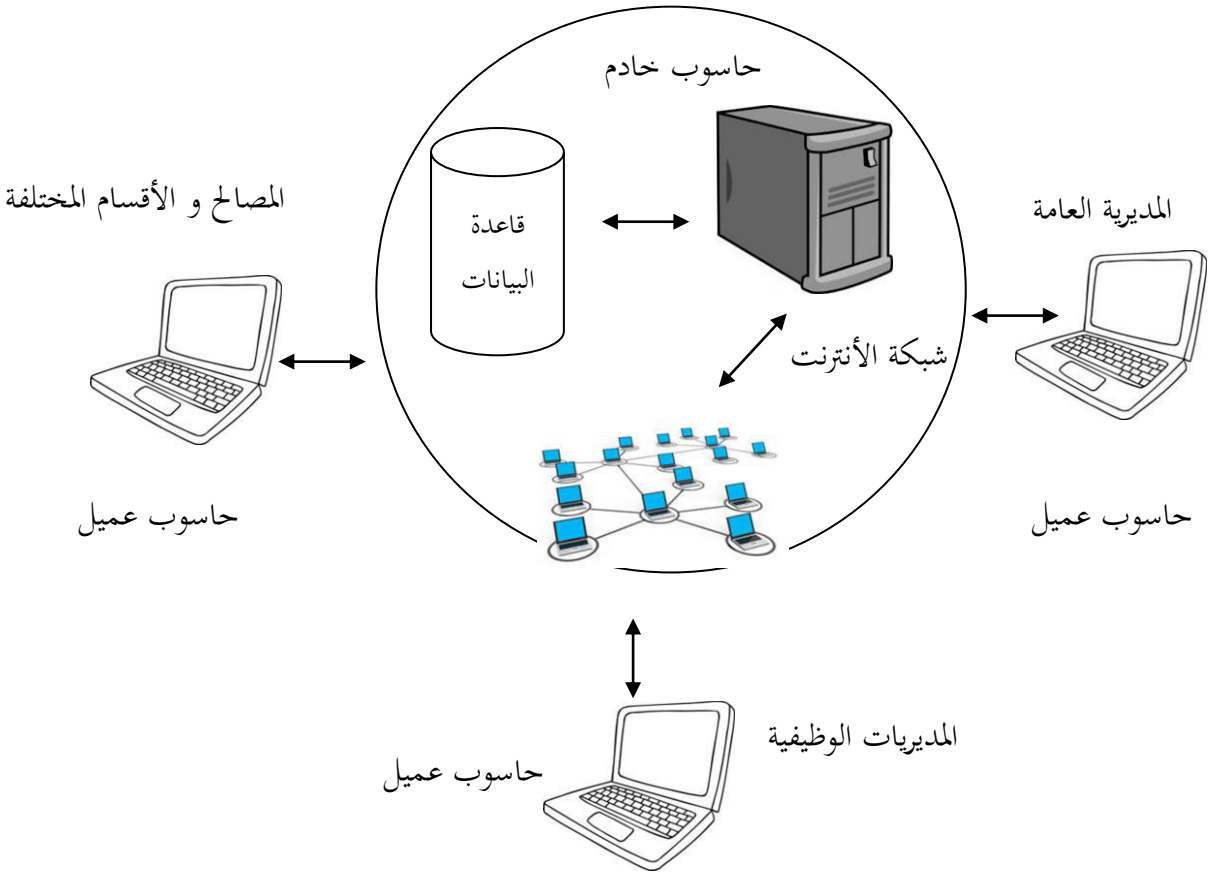
مختلفة.

ب– الشبكة المعلوماتية: تستخدم مؤسسة كوندور إلكترونيك شبكة الاتصال الداخلية أو المحلية ببرنامج (Active directory/Domain)، وهي شبكة حاسوب محلية تربط أجهزة الحاسوب مع بعضها على مستوى مختلف المديريات والمصالح بالمؤسسة.

تعتمد الشبكة الداخلية على نظام (خادم/ عميل)، وهو نظام آلي يقوم من خلاله الحاسوب الخادم بتقديم جميع الخدمات من ملفات وقواعد البيانات...إلخ، إلى الحواسيب الأخرى والمسماة بحواسيب العملاء. وفيما يتعلق بالشبكة الخارجية فترتبط المؤسسة بشبكة الإنترنت وفق برنامج VPN (Virtual Protocol Network).

وفيما يتعلق بحماية الشبكة المعلوماتية لمؤسسة كوندور إلكترونيك سواء الشبكة الداخلية أو الخارجية، فإن المؤسسة حريصة على الاعتماد على أحدث البرامج المتعلقة بذلك، فهي تستعمل (END point Antivirus)، وهو برنامج يحمي (Windows)، ويقوم بالتخلص من جميع الفيروسات التي قد تدخل إلى جهاز الحاسوب من نقل الملفات أو من وسائط حفظ البيانات وهاذ يتعلق بالشبكة الداخلية، وفيما يخص الشبكة الخارجية المرتبطة بالإنترنت فهي تستعمل برنامج (Pare-Feu) وهو برنامج يستخدم لفرض سياسة أمان الشبكة، فهو يحدد أنواع الاتصالات المسموح بها على موقع الإنترنت الخاص بالمؤسسة، كما أنه يقضي على جميع المواقع المزيفة، بالإضافة إلى مراقبة تدفقات البيانات. ويمكن توضيح بنية الشبكة المعلوماتية لمؤسسة كوندور إلكترونيك بالشكل التالي:

شكل رقم (24): الشبكة المعلوماتية لمؤسسة كوندور إلكترونيك



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

من الشكل يتبين أن الشبكة المعلوماتية لمؤسسة كوندور إلكترونيك هي شبكة نجمية تساعد في تنفيذ الأعمال بالأسلوب المركزي، فلا يمكن نقل وتبادل البيانات والمعلومات إلا من خلال الحاسوب الخادم، وتعتبر الشبكة النجمية مناسبة جدًا لعمل المؤسسات الكبيرة، فهي توفر سهولة تبادل البيانات وتعديلها وتحديثها كونها موجودة في جهاز مركزي واحد.

2- البرامج: تعتمد مؤسسة كوندور إلكترونيك على برنامج (Microsoft Dynamics 2009)* وهو البرنامج الأساسي الذي تسير به المؤسسة أنشطتها، إلاّ أنها تنوي تغيير هذا البرنامج في نهاية سنة 2018، فهي حاليًا تقوم بمشروع تغيير كلي للبرنامج الأساسي لنظم معلوماتها وتعويضه ببرنامج أكثر تطورًا، يناسب تطور المؤسسة ويصبح قيد العمل بعد تكوين العمال.

* برنامج (Microsoft Dynamics 2009) : هو برنامج يقوم بتشغيل البيانات والعمليات التجارية، كما أنه برنامج يسمح بتواصل المؤسسة مع وحداتها التابعة وكذا العملاء العالميين.

3- قواعد البيانات: تتمثل قاعدة بيانات المؤسسة في كل البيانات والمعلومات التي تتعلق بنشاطها سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة، ويساعد برنامج (Microsoft Dynamics 2009) الذي يعمل ضمن الشبكة المعلوماتية على حفظ البيانات وتخزينها في شكل ملفات بطريقة منهجية ونظامية، إلاّ أنه وكما ذكرنا سابقًا فإنّ هذا البرنامج يعتبر غير كافي نظرًا للتزايد المستمر في حجم البيانات والمعلومات بما تستدعي الضرورة لإعادة النظر فيه، كما تضم قاعدة البيانات كلمة مرور خاصة بكل مستخدم في المؤسسة، والتي تسمح له بالدخول إلى المعلومات التي تخصه فقط، فقاعدة البيانات تضم معلومات يمكن للمستخدم الدخول إليها واستغلالها، ومعلومات يمكنه الاطلاع عليها دون السماح له باستخدامها ومعلومات أخرى سرية لا يمكن الاطلاع عليها أو استغلالها.

4- العنصر البشري: يمكن اعتبار أي فرد في المؤسسة جزءًا من نظام المعلومات، ذلك أن كل فرد سيساهم بشكل أو بآخر في جمع وإعداد البيانات والمعلومات في شكل معين بما يخدم مصلحة المؤسسة، غير أنّه يوجد في المؤسسة وبالضبط في مديرية نظم المعلومات مختصين في الإعلام الآلي بشهادة مهندس ومتخرجين من المدارس العليا للإعلام الآلي إضافة إلى التقنيين، إلاّ أن مهمتهم تتمحور في الصيانة والتطوير لبعض البرامج ولا يقومون بالتصميم أو التحليل أو برمجة المعلومات[*].

[*] بناء على مقابلة مع مدير نظم المعلومات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بشرح كل ما يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، بدءا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة المعتمدة، ثم نموذج الدراسة المقترح وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لتقييم مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري لمؤسسة كوندور إلكترونيك يتطلب الأمر تحديد مجتمع الدراسة المناسب لاختبار هذا التأثير وتقييمه، والذي يتم من خلال ضبط العينة المناسبة والتي تسهل هذا الاختبار.

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين في مختلف الوظائف بمؤسسة كوندور إلكترونيك والبالغ عددهم (1000) إطار من الجنسين حسب إحصائيات الثلاثي الثاني لسنة 2018 من مجموع (5400) عامل بالمؤسسة [1] .

ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة من هذه المراتب لأن شاغليها في الغالب ذوي مؤهلات عالية ومن أصحاب الخبرة الذين يتطلب منهم الإبداع، ولكونهم على اطلاع بنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة واللازمة لأداء مهامهم، كما أنهم على دراية بجميع الأمور الإدارية التي تحدث في مؤسستهم.

ثانيا: عينة الدراسة:

إن مرحلة انتقاء عناصر عينة الدراسة هي مرحلة مهمة من البحث، ولقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، المتمثلة في الإطارات العاملين في مختلف الوظائف والأقسام في مؤسسة كوندور إلكترونيك حتى تكون النتائج ذات مصداقية. ولتحديد حجم العينة المناسب للدراسة، قمنا باستخدام معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لـ (Kregcie & Morgan, 1970)* ، وذلك وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{\chi^2 \mathrm{NP}\,(1-\mathrm{p})}{\mathrm{ME}^2(\mathrm{N}-1) + \chi^2 \mathrm{P}(1-\mathrm{P})}$$

[1] معلومات متحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.

* Kregcie & Morgan: عالمان أمريكيان قد تمكنا من إيجاد صيغة رياضية في حالة ما إذا كان مجتمع الدراسة محدود القيمة، وهذا من أجل حجم العينة المناسب.

حيث أنّ:

n = حجم العينة؛ N= حجم مجتمع البحث؛

P= مؤشر السكان أو نسبة للمجتمع واقتراح (Kregcie & Morgan)* أن تساوي 0,5؛

ME= نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0,05؛

χ^2 = قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة= 3,86 عند مستوى ثقة= 0,95 أو مستوى دلالة 0,05.

وبعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب هو(278)إطار من أصل المجتمع المتاح (1000) إطار أي ما نسبته 28% من مجتمع الدراسة وتعتبر نسبة مقبولة لتحديد العينة. و بناء عليه قمنا بتوزيع حجم العينة الكلي على المديريات والأقسام والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المديريات والمصالح والوحدات كالتالي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المديريات والمصالح والوحدات

المديريات والمصالح والوحدات	حجم العينة المطلوب
المديرية العامة	7
المديرية التقنية	15
المديرية الجهوية للوسط	14
مديرية التكييف المركزي	12
مديرية البحث والتطوير	5
مديرية اللوجستيك	10
مديرية خدمات ما بعد البيع	15
مديرية نظم المعلومات	10
مديرية الإعلام الآلي	13
مديرية التسويق	20
مديرية الموارد البشرية	23
المديرية التجارية	26
مديرية المالية والمحاسبة	25
مصلحة الأمن الداخلي	9
مصلحة النظافة والأمن الصناعي	8
مصلحة المشتريات	10
وحدات الإنتاج	56
المجموع	**278**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات المؤسسة.

قمنا بتوزيع الاستبيانات والبالغ عددها (278) استبيان على العينة التي يتم تحديدها ويمكن توضيح تعداد الاستبيانات في الجدول التالي:

جدول رقم (12): تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	278	%100
المسترجعة	254	%91
المستبعدة	4	%1
المدروسة	250	%90

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحقيق أهدافها، استخدامنا الاستبيان كأداة لها من أجل تقييم الواقع الحالي لنظم المعلومات الإدارية بمؤسسة كوندور إلكترونيك، وقياس أثر هذه النظم في تنمية الإبداع الإداري بهذه المؤسسة.

أولا: وصف أداة الدراسة

تكون الاستبيان الخاص بالدراسة من (44) فقرة بعد تحكيمها وإجراء تعديل في فقراتها والملحق رقم (1) يوضح الأداة في صورتها النهائية.

تضمن الاستبيان ثلاث أجزاء على النحول التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية، والغرض منه تجميع البيانات الشخصية حول المجيب على الاستبيان من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة بالسنوات، وعدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية.

الجزء الثاني: يتعلق بفقرات تشخيص مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة كوندور إلكترونيك، تضمن (29) فقرة، وتتوزع فقرات هذا الجزء حسب مستلزمات نظم المعلومات الإدارية كالتالي:

- المستلزمات المادية: تشمل (8) فقرات ؛
- المستلزمات البشرية: تشمل (6) فقرات؛
- البرمجيات تشمل (8) فقرات ؛
- قواعد البيانات تشمل (7) فقرات.

الجزء الثالث: مخصص لقياس سبل تنمية الإبداع الإداري، ويتضمن (15) فقرة.

وكانت الإجابة على فقرات الاستبيان تتم على سلم وفق مقياس ليكرت LIKERT خماسي التدريج، وهو يعد من أكثر المقاييس استخداما للقياس نظرا لسهولة فهمه، حيث يتضمن السلم خمسة درجات هي:

- غير موافق تمامًا ويحصل على الدرجة (1)؛
- غير موافق ويحصل على الدرجة (2)؛
- محايد ويحصل على الدرجة (3)؛
- موافق ويحصل على الدرجة (4)؛

- موافق تمامًا ويحصل على الدرجة (5).

أمّا طريقة الإجابة فهي أن يضع المجيبون علامة أمام واحد من المقاييس الخمسة السابقة والتي يرون أنّها تتوافق مع إدراكهم للفقرات الموضوعة، ولقد تم اعتماد مقياس لتقييم نظم المعلومات الإدارية وتنمية الإبداع الإداري مقسم إلى ثلاث مستويات كما يلي:

جدول رقم (13) : معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة
2,33 – 1	ضعيفة
3,66 – 2,34	متوسطة
5 – 3,67	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة.

حيث تم تحديد مستويات الدرجة (ضعيفة، متوسطة، مرتفعة)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة له (1) على ثلاث مستويات كالتالي:

$$(5-1)/3=1.33$$

ثانيا: خطوات بناء الاستبيان

كأساس لبناء الاستبيان، تم الاعتماد على دراسات سابقة على صلة بموضوع الدراسة وبالتحديد دراسة (MARKides & Ader Sony,2006) بعنوان "الإبداع ليس كافيًا، الابتكار الاستراتيجي الذي يدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، ودراسة (جبوري، 2009) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية"، فقد استفدنا كثيرًا من أدوات التشخيص والقياس التي أتت بهما هاتان الدراستان، وبالتالي الحصول على نموذج أولي لاستبيان الدراسة يتضمن (44) فقرة تم عرضها على المشرف ومناقشتها معه.

وعلى اعتبار أنّ النموذج الأولي للاستبيان تمّ بناؤه بالاعتماد على دراسات عالمية رائدة، إلاّ أنه ليس ضروريًا أن يتوافق مع الواقع العملي للمؤسسة الجزائرية وخصوصياتها المختلفة، ولهذا بغرض تكييف الاستبيان مع الواقع الذي سيتم استعماله فيه، قمنا بعرضه على عينة استطلاعية قبل توزيع الاستبيانات على كامل العينة والمقدر عددها بـ (35) استبيان، وهذا لغرض المناقشة البناءة معهم والتي أدت إلى تعديل بعض فقرات الاستبيان وتبسيطها وشرح كل متغيّر على حدى لتسهيل فهم الفقرات.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري: تم اختبار الصدق الظاهري، من خلال عرض الاستبيان في شكله الأولي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال وموضوع الدراسة (الملحق رقم 2 يوضح قائمة اسمية للمحكمين) من جامعات جزائرية وعربية، حيث كان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات ومدى وضوحها وملاءمتها للواقع، ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر.

2- صدق المتغيرات الفرعية: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة حسب هذه الطريقة من خلال حساب معامل الارتباط (Person Correction) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والمتغيرات الفرعية المكونة له.

جدول رقم (14): معاملات الارتباط (الاتساق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المحاور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
المحور الاول (نظم المعلومات الإدارية)	المستلزمات المادية	8	0,748	0,000*
	المستلزمات البشرية	6	0,820	0,000*
	البرمجيات	8	0,754	0,000*
	قواعد البيانات	7	0,890	0,000*
	الكلي	29	0,931	0,000*
المحور الثاني تنمية الإبداع الإداري	الكلي	15	0,784	0,000*

* دال إحصائيًا عند مستوى 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق أنّ معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0,748) وذلك لبعد "المستلزمات المادية" و(0,890) لبعد "قواعد البيانات".

وعلى مستوى المحور ككل بلغ معامل ارتباط المحور الأول "نظم المعلومات الإدارية" بالدرجة الكلية للاستبيان (0,931) ، بينما بلغ معامل ارتباط المحور الثاني "تنمية الإبداع الإداري" بالدرجة الكلية للاستبيان (0,784).

وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) ، ويشير ذلك لوجود درجة ممتازة من صدق البيانات التي تم جمعها من الفئة المستهدفة.

رابعا: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cromback') لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0,747) ، وهي قيمة ثابتة مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأن قيمة آلفا كرونباخ أكثر من (60%) وهي النسبة المعيارية المقبولة [1].والجدول التالي يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (15) : ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول (نظم المعلومات الإدارية)	المستلزمات المادية	8	0,726
	المستلزمات البشرية	6	0,660
	البرمجيات	8	0,766
	قواعد البيانات	7	0,769
	الكلي	29	0,737
المحور الثاني (تنمية الإبداع الإداري)	الكلي	15	0,882
الاستبيان	الكلي	44	0,747

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بشكل عام لجميع أبعاد ومحاور الاستبيان، حيث على مستوى الأبعاد الخاصة بالمحور الأول تراوحت معاملات الثبات بين (0,660) و (0,769) لبعد "المستلزمات البشرية" وبعد "قواعد البيانات" على الترتيب، وعلى مستوى المحاور نجد أن محور "مستلزمات نظم المعلومات الإدارية" بلغ (0,737)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني "تنمية الإبداع الإداري" قيمة (0,882).

خامسا: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

[1] أحمد اسماعيل المعاني، ناصر محمود سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 320.

اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric test) تماشيًا مع نظرية Geoff Norman و التي تشير إلى أنه "يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيرًا أو صغيرًا، وبغض النظر إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا"[1].

المطلب الثالث: نموذج الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

نموذج الدراسة لأي مشكلة اقتصادية أو إدارية ما هو إلاّ الشكل المبسط لهذه المشكلة، والذي يأخذ على الأغلب شكل معادلات أو متباينات أو توابع تمثل العلاقة التي يمكن قياسها كميًّا باستعمال مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية.

أولا: بناء نموذج الدراسة

1- المقصود بنموذج الدراسة:

تعرف النمذجة على أنها فن تبسيط العلاقات ضمن نظام معين، وجميع التعاريف الخاصة للنماذج تحمل هذا المعنى، حيث أنّ النموذج هو تمثيل مبسط للوضع الحقيقي المستند على نظرية، وهو كذلك تصميم تجريبي يعتمد على نظرية،، وهناك من عرفه أنه تبسيط مفيد لواقع حال معقد، لذا فالنموذج هو الحالة الأمثلية الأقل تعقيدًا لواقع الحال، وعليه فهو أسهم استعمال لأغراض البحث [2].

وبالتالي فإنّ النموذج هو صياغة المشاكل بمعادلات ومتباينات وتوابع تمثل العلاقة الكمية لمختلف العوامل والظروف المحيطة بالمسألة بشكل معيّن يسهل إيجاد حل لها بالطرق الرياضية المعروفة.

كما تعتبر عملية بناء نموذج الدراسة بمثابة تصوّر العمليات المختلفة المتمثلة في الظروف والعوامل المحيطة بمشكلة الدراسة في شكل معادلات وتباينات، من أجل إيجاد حل لها بالطرق الرياضية ، يعتبر استخدام النماذج الرياضية أداة مهمة من أدوات التحليل، ولا يمكن الاستغناء عنها في دراسة معظم المشاكل وتحليلها وذلك سببين هما:

- تسمح النماذج بالتحديد الدقيق للعناصر في المشكلة دون السماح بإضافات لعناصر مؤثرة أخرى يمكن أن تضاف بقصد التحيز لحالة معينة؛

---

[1] Geoff Norman, Likert Scales, levels of measurement and the « laws » of statistics, Adv in health Sci Educ, springer publishing, New York, 2010, p15.

[2] قيس مجيد عبد الحسين علوش، مفهوم وأهمية النماذج، محاضرات على الخط

www.Mobabylon.edu.iq/uobcoleges/Lecture.aspx? Fid= 10&/cid=30135 ، تاريخ التحميل 2018/01/24.

- يُوفر استخدام النماذج علي الوقت والمال فهو يختصر الجهود والتكاليف المتعلقة بإيجاد الحلول للمشكلة.

2- تصميم النموذج الرياضي الخاص بالدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وانسجاما مع أهدافها وكذلك أهميتها، قمنا بصياغة نموذج الدراسة في الصيغة الرياضية التالية:

$$y = y_0 + F(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في:

x_1= المستلزمات المادية؛ x_2= المستلزمات البشرية؛

x_3= البرمجيات؛ x_4= قواعد البيانات.

والمتغير التابع في:

y = تنمية الإبداع الإداري.

وتمثلy_0= القيمة الابتدائية للمتغير التابع (تنمية الإبداع الإداري) في حالة عدم وجود المتغيرات المستقلة.

3- اختبار قوة نموذج الدراسة:

للتأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة Multicolinearity الذي يؤثر على النتائج، نقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF) حيث أنّ الحصول على قيمة لمعامل (VIF) يجب أن يكون أقل من 10 لجميع المتغيرات المستقلة، وفترات التباين المسموح (Tolerances) فيجب أن تكون قيمتها أكبر من (0,1)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (16): نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	الإحصاءات الخطية	
	معامل تضخم التباين (VIF)	فترات التباين (Tolerances)
المستلزمات المادية	2,122	0,274
المستلزمات البشرية	4,238	0,310
البرمجيات	3,674	0,532
قواعد البيانات	1,680	0,420

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول السابق أنه لا يوجد مشكل التداخل الخطي المتعدد (Multicolinearity) بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار المحصورة بين (1,680) و (4,238)، وهي قيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار، أمّا قيم التباين المسموح فكانت محصورة بين (0,274) و(0,532) وهي قيم أكبر من 0,1 وهذا أمر مقبول وعليه أصبح بالإمكان قياس أثر نظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها الضرورية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical package for Social Science)، إصدار 20، وذلك لمعالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، وفيما يلي الأساليب الإحصائية والاستدلالية المستخدمة في الدراسة:

1- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crombach') لقياس ثبات الاستبيان؛

2- معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي بين المتغيرات والمحاور والاستبيان ككل، واختبارا لفرضيات؛

3- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار فترات التباين المسموح (Tolerances) للتحقق من مدى وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة؛

4- الأساليب الإحصائية الوصفية والتي تضمنت استخدام المتوسط الحسابي لترتيب إجابات مفردات الدراسة لفقرات الاستبيان، والانحراف المعياري لتحديد درجة التشتت لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة؛

5- اختبار (One Sample T-test): لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات وأبعاد ومجالات الاستبيان حول القيمة (03) التي تعبر عن الدرجة الحيادية؛

6- تحليل الانحدار (Regression Analysis)، لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛

7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way- ANOVA) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة تبعًا للخصائص الشخصية؛

8- اختبار شيفه (Scheffe): فإذا كانت النتائج المتوصل إليها تختلف باختلاف العوامل الشخصية حسب اختبار تحليل التباين، فيجب الوقوف على مصدر هذا الاختلاف عن طريق هذا الاختبار.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضنا لنتائج الدراسة حول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحليل النتائج المتعلقة بواقع نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة الدراسة إضافة إلى النتائج المتعلقة بتنمية الإبداع الإداري بهذه المؤسسة، ليتم بعدها اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة الأثر لنظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

المطلب الأول: تحليل نتائج الخصائص الشخصية للعينة

تمّ الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، ويبين الجدول الموالي ذلك كما يلي:

جدول رقم (17) : الخصائص الشخصية لإطارات كوندور إلكترونيك

الخصائص الشخصية		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	150	%60
	أنثى	100	%40
المجموع		250	%100
السن	20 – 29	30	%12
	30 – 39	142	%56,8
	40 – 49	53	%21,2
	50 سنة فأكثر	25	%10
المجموع		250	%100
المؤهل العلمي	ليسانس	152	%60,8
	مهندس	80	%32
	دراسات عليا	18	%7,2
المجموع		250	%100
سنوات الخبرة	1 – 5	68	%27,2
	6 – 10	110	%44
	أكثر من 11	72	%28,8
المجموع		250	%100
عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية	لم أستفد من أي دورة	67	%26,8
	1 – 3	158	%63,2
	4 فأكثر	25	%10
المجموع		250	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- الجنس:

من الجدول السابق، يتبين أن عدد الذكور الذين شملتهم عيّنة الدراسة بلغ (150) فردًا بنسبة 60% من العينة الكلية، وأنّ عدد الإناث بلغ (100) فردًا بنسبة (40%) من العينة الكلية، وهو يشير إلى أنّ هناك زيادة في توظيف الذكور مقارنة بالإناث، حيث يمكن القول أن مؤسسة كوندور إلكترونيك تميل إلى الاعتماد على الذكور أكثر، وذلك بحكم طبيعة العمل الذي يستلزم حرية التنقل والبقاء خارج أوقات العمل في الكثير من الفترات.

2- السن:

من الجدول السابق يتبين أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة (56,8%) تتراوح أعمارهم ما بي (30-39) سنة، يليهم الفئة العمرية من (40-49سنة) بنسبة (21,2%)، ثم الفئة العمرية ما بين (20-29سنة) بنسبة (12%)، وأخيرًا الذين تبلغ أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة (10%).

وهذا ما يشير إل التنوع في أعمار العينة، كما أن ما نسبته (68,8%) هي من فئة الشباب الأقل من 40 سنة، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي تتبعها مؤسسة كوندور والموجهة إلى الاستثمار في الطاقات الشابة.

3- المؤهل العلمي:

فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي، تُوضح النتائج أن نسبة الإطارات الحاصلين على الليسانس بلغت (60,8%) وهي أعلى نسبة من أفراد العينة، تليها نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بنسبة (32%)، وأخيرًا الدراسات العليا بنسبة (7,2%).

وتدل هذه النتائج على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيك تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، وهذا لتسهيل تنمية معارفهم فيما بعد لمواكبة التطورات العالمية في بيئة المؤسسة.

4- سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول السابق أن فئة الإطارات الذين يمتلكون سنوات خبرة من (6-10سنوات) مثلت النسب الأعلى المقدرة بـ (44%)، تليها فئة الذين لديهم خبرة أكثر من (11 سنة) بنسبة (28,8%)، ثم الإطارات ممن لديهم خبرة تتراوح من (1-5 سنوات) بنسبة (27,2%) وبالتالي فإن أعلى نسبة مثلت الفئة من (6-10 سنوات)، والمقدرة بـ (44%) وهذه النسبة تتوافق مع نسبة الفئة العمرية الشابة المشار إليها، وهي تمثل مستوى خبرة مرتفع نسبيًا مناسب لتكوين آراء دقيقة نحو تحقيق أهداف الدراسة.

5- عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية:

تبين نتائج الجدول السابق أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في (63,2%) استفادوا من دورات تدريبية في مجال المعلوماتية يتراوح عددها من (1-3 دورات)، وأن (26,8%) لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية، بينما النسبة الأقل (10%) مثلت الذين استفادوا من (4) دورات فأكثر.

وتشير النتائج السابقة إلى الاهتمام بإلحاق إطارات المؤسسة بدورات تدريبية في استخدام نظم المعلومات، حيث حصل (73,2 %) من العينة على دورات تدريبية تراوحت من دورة واحدة إلى أربعة دورات فأكثر، ممّا يوسع من مداركهم ويجعلهم أكثر قدرة على استخدام نظم المعلومات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور نظم المعلومات الإدارية

حاولنا قياس نظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها (المادية، البشرية، البرمجيات، وقواعد البيانات) بمؤسسة كوندور إلكترونيك وذلك من وجهة نظر عينة إداراتها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا اختبار (One Sample T-test).

أولا: المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية

يوضح الجدول الموالي عرضا للنتائج المتعلقة ببعد المستلزمات المادية كما يلي:

جدول رقم (18): النتائج المتعلقة ببعد المستلزمات المادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتمتع أجهزة ومعدات الحاسوب بمواصفات تشغيلية مناسبة.	4,09	1,06	*16,22	0,000	6	مرتفعة
2	تتميز الأجهزة ومعدات الحاسوب بالحداثة والسرعة.	4,04	0,97	*16,8	0,000	7	مرتفعة
3	تتوافق الأجهزة ومعدات الحاسوب مع طبيعة العمل وحجمه.	4,20	1,00	*18,89	0,000	5	مرتفعة
4	تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة بشكل دوري.	3,26	1,05	*2,99	0,000	8	مرتفعة
5	تتوفر في المؤسسة شبكة اتصال تربط كافة الأقسام والمديريات مع بعضها.	4,29	0,76	*26,48	0,000	1	مرتفعة

6	يوجد في المؤسسة شبكة اتصال خارجية مع المؤسسات الأخرى ذات المصالح المشتركة.	4,23	0,72	*26,87	0,000	4	مرتفعة
7	تلبي شبكات الاتصالات المتاحة في المؤسسة كل احتياجات العمل بالسرعة المناسبة	4,28	0,82	*24,65	0,000	2	مرتفعة
8	شبكة الاتصال في المؤسسة محمية من الاختراق والعبث بالمعلومات	4,28	0,82	*24,65	0,000	3	مرتفعة
بعد المستلزمات المادية		**3,99**	**0,65**	***24,17**	**0,000**		**مرتفعة**

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العينة على الفقرات الخاصة بمستلزمات نظم المعلومات المادية بلغت متوسّطًا حسابيًا قدره (3,99) بانحراف معياري قدر بـ (0,65)، وهي قيمة تقع في الدرجة المرتفعة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيك بنظم المعلومات الإدارية لديها وحرصها على توفير مستلزماته المادية الضرورية لعمله.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تتوفر في المؤسسة شبكة اتصال تربط كافة الأقسام والمديريات مع بعضها بمتوسط حسابي (4,29) وانحراف معياري (0,76) وهذا يدل على إدراك عينة الدراسة لوجود شبكة اتصال واستخدامها في مجال عملهم بشكل كبير، تلتها في المرتبة الثانية فقرة "تلبي شبكات الاتصالات المتاحة في المؤسسة كل احتياجات العمل بالسرعة المناسبة" بمتوسط حسابي قدره (4,28) وانحراف معياري (0,82) ، وجاءت فقرة "شبكة الاتصال في المؤسسة محمية من الاختراق والعبث بالمعلومات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,28) وانحراف معياري (0,82)، وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "يوجد في المؤسسة شبكة اتصال خارجية مع المؤسسات الأخرى ذات المصالح المشتركة بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري (0,82)، تليها في المرتبة الخامسة فقرة "تتوافق الأجهزة ومعدات الحاسوب مع طبيعة العمل وحجمه" بمتوسط حسابي (4,20) وانحراف معياري (1,00) وجاءت فقرة "تتمتع الأجهزة ومعدات الحاسوب بمواصفات تشغيلية مناسبة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري (1,06)، وفي المرتبة السابعة فقرة "تتميز الأجهزة ومعدات الحاسوب بالحداثة والسرعة" بمتوسط حسابي

(4,04) وانحراف معياري (0,97)، وفي المرتبة الأخيرة حلت فقرة "تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة ومعدات الحاسوب بشكل دوري" بمتوسط حسابي قدره (3,26) وانحراف معياري (1,2).

ويلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3)، والتي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، وبالتالي فإن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه بعد المستلزمات المادية يتجه نحو الموقف الإيجابي.

ثانيا: المستلزمات البشرية

يوضح الجدول الموالي عرضًا لنتائج المتعلقة ببعد المستلزمات البشرية كما يلي:

جدول رقم (19): النتائج المتعلقة ببعد المستلزمات البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتمتع العاملون في قسم نظم المعلومات بمستوى فني يتناسب مع المهام المطلوبة في مواقع عملهم.	4,04	0,78	*20,95	0,000	2	مرتفعة
2	يستجيب العاملون في قسم نظم المعلومات بسرعة لأي خلل يتعرض له نظام المعلومات.	3,78	0,91	*13,44	0,000	6	مرتفعة
3	يستطيع العاملون في نظم المعلومات التكيف مع متطلبات العمل ومستجداته.	4,00	0,87	*17,98	0,000	3	مرتفعة
4	لدى العمال في قسم نظم المعلومات خبرات كافية لتلبية احتياجات المؤسسة.	3,96	0,93	*16,13	0,000	4	مرتفعة
5	هناك العدد المناسب من اختصاصي الأجهزة والبرمجيات لتقييم الخدمات الفنية.	4,18	0,70	*26,35	0,000	1	مرتفعة
6	تقيم المؤسسة بشكل مستمر دورات تدريبية للعاملين في قسم نظم المعلومات بهدف رفع أدائهم.	3,90	0,80	*5,06	0,000	5	مرتفعة
بعد المستلزمات البشرية		**3,97**	**0,58**	***26,56**	**0,000**	**مرتفعة**	

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تبين من الجدول السابق أنّ قيمة متوسط إجابات العينة على الفقرات الخاصة بالمستلزمات البشرية بلغت متوسطًا حسابيًا قدره (3,99) بانحراف معياري قدر بـ (0,58)، وهي قيمة تقع في الدرجة المرتفعة، بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على حرص مؤسسة كوندور إلكترونيك على استقطاب المورد البشري الكفء المساهم في تفعيل أنظمة المعلومات بالمؤسسة.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "هناك العدد المناسب من اختصاصي الأجهزة والبرمجيات لتقييم الخدمات الفنية" بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,70) وهذا راجع للسياسة الرشيدة التي تنتهجها المؤسسة عن طريق إدارة الموارد البشرية لتوصيف المناصب وتحديد الاحتياجات بدقة ، ومن ثمّ الاستقطاب والتوظيف، تلتها في المرتبة الثانية فقرة "يتمتع العاملون في قسم نظم المعلومات بمستوى فني يتناسب مع المهام المطلوبة في مواقع عملهم" بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,78) فاغلب العاملين في قسم نظم المعلومات هم من خريجي المدارس العليا للإعلام الآلي، وفي المرتبة الثالثة فقرة "يستطيع العاملون في نظم المعلومات التكيف مع متطلبات العمل ومستجداته" بمتوسط حسابي قدره (4,00) وانحراف معياري (0,87) وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "لدى العمال في قسم نظم المعلومات خبرات كافية لتلبية احتياجات المؤسسة" بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,93) ، وهذا يتفق مع ما صرح به مدير نظم المعلومات في مقابلة أجريناها معه أن أغلب العمال بنظم المعلومات لديهم خبرات تفوق 5سنوات، وجاءت فقرة "تقيم المؤسسة بشكل مستمر دورات تدريبية للعاملين في قسم نظم المعلومات بهدف رفع أدائهم" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,90) وانحراف معياري (0,80) وفي المرتبة الأخيرة حلت فقرة "يستجيب العاملون في قسم نظم المعلومات بسرعة لأي خلل يتعرض له نظام المعلومات" بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (0,91).

ويلاحظ في الجدول السابق أن قيمة اختبار (T) كانت جميعها دالة إحصائيًا، حيث أنّ كل المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، والتي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة. ومن هذه النتائج نستنتج أن العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيك لديهم موقف إيجابي عن الموارد البشرية العاملة بقسم نظم المعلومات، وترجع الباحثة ذلك إلى أن المورد البشري العامل في نظام المعلومات هو عصب مصدر البيانات في الأنظمة، وذلك من خلال مساهمتهم الجادة والفعالة في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ بها وتنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف، ونقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى

لغات البرمجة التي يمكن للحاسوب التعامل معها وهنا يجب أن تتوفر بهم الكفاءة والقدرة على التعامل مع مثل هذه الأنظمة.

ثالثا: البرمجيات

يوضح الجدول الموالي عرضًا للنتائج المتعلقة ببعد البرمجيات كما يلي:

جدول رقم (20): النتائج المتعلقة ببعد البرمجيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتلاءم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة مع متطلبات العمل.	3,74	0,95	*12,19	0,000	4	مرتفعة
2	تتميز البرامج الحاسوبية المتوفرة بالسهولة عند استخدامها للحصول على المعلومات.	3,42	0,93	*7,18	0,000	6	متوسطة
3	تستخدم المؤسسة برمجيات ذات قدرة عالية على الاتصال بعدد كبير من المستخدمين في وقت واحد.	3,34	1,05	*5,16	0,000	7	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بتطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد.	3,22	0,86	*4,10	0,000	8	متوسطة
5	تتوافق البرمجيات المستخدمة في المؤسسة مع أجهزة الحاسوب المتوفرة.	3,91	0,73	*19,65	0,000	2	مرتفعة
6	تتوفر برمجيات حديثة خاصة بأمن وحماية البيانات و الأجهزة.	4,13	0,66	*27,09	0,000	1	مرتفعة
7	يسهم الموقع الإلكتروني للمؤسسة في حسين الخدمات المقدمة.	3,70	1,05	*10,53	0,000	5	مرتفعة
8	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة كافة التعليمات والإجراءات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجونها لأداء عملهم.	3,76	1,02	*11,76	0,000	3	مرتفعة
بعد البرمجيات		**3,65**	**0,63**	***31,71**	**0,000**	**متوسطة**	

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تبين من الجدول السابق أنّ قيمة متوسط إجابات العينة على الفقرات الخاصة ببعد البرمجيات بلغت متوسطًا حسابيًا قدره (3,65) بانحراف معياري قدر بـ (0,63) ، وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة بناء

على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أنّ البرمجيات التي يستخدمونها تناسب العمل وتساعد في حل المشاكل المتعلقة به، وهي محمية من العبث بها، إلا أنه توجد بعض النقائص الخاصة بالتحديث المستمر والتعقيد أحيانًا.

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتوفر برمجيات حديثة خاصة بأمن وحماية البيانات والأجهزة" بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (0,66)، وهذا ما تأكدنا منه بعد اطلاعنا على البرمجيات المستخدمة في حماية وأمن المعلومات فكلّها برمجيات حديثة قد قمنا بشرحها سابقًا، وهذا يدل على إدراك عينة الدراسة لبرامج الحماية ووعيهم الكبير بوظائفها، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "تتوافق البرمجيات المستخدمة في المؤسسة مع أجهزة الحاسوب المتوفرة" بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,73)، تليها في المرتبة الثالثة فقرة "يتوفر لدى العاملين في المؤسسة كافة التعليمات والإجراءات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجونها لأداء عملهم" بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري (1,02)، وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تتلاءم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة مع متطلبات العمل" بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,95)، أما فقرة "يسهم الموقع الإلكتروني للمؤسسة في تحسين الخدمات المقدمة" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,70) وانحراف معياري (1,05) ، وحلت في المرتبة السادسة فقرة "تتميز البرامج الحاسوبية المتوفرة بالسهولة عند استخدامها للحصول على المعلومات" بمتوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري (0,93)، تلتها فقرة "تستخدم المؤسسة برمجيات ذات قدرة عالية على الاتصال بعدد كبير من المستخدمين في وقت واحد" بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (1,05)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "تقوم المؤسسة بتطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد" بمتوسط حسابي قدره (3,22) وانحراف معياري (0,86).

ويلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) والتي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05).

من النتائج السابقة يتبين أنّ إجابات أفراد العينة المدروسة حول بعد البرمجيات يتجه نحو الموقف المقبول، ولم يصل إلى حد الإيجابية، ويرجع ذلك إلى الفقرات (2، 3، 4) على التوالي والتي بلغت مستوى الموافقة المتوسط، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن البرمجيات المستخدمة تتسم بدرجة من التعقيد تجعل من الصعب التعامل معها بسهولة، كما أنه يحدث كثيرًا أن يتعطل البرنامج عند الاتصال بأكثر من مستخدم في

آن واحد، بالإضافة إلى أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيك لم تقم بتغيير البرنامج الأساسي منذ أكثر من خمس (5) سنوات ما عدا برنامج الأمن والحماية، لهذا فإنّ هذه النتائج تدل على أن العاملين لديهم القدرة على التعامل مع البرمجيات المستخدمة واكتشاف النقائص والعيوب الخاصة بها، والتي يجب على مؤسسة كوندور إلكترونيك الاهتمام أكثر بها لتحقيق الكفاءة والفعالية للنظام.

رابعًا: قواعد البيانات

يوضح الجدول التالي عرضًا للنتائج المتعلقة ببعد قواعد البيانات كما يلي:

جدول رقم (21): النتائج المتعلقة ببعد قواعد البيانات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتميز قواعد البيانات بقدرتها الكبيرة على التخزين.	3,32	1,30	*3,8	0,000	7	متوسطة
2	تمكن قواعد البيانات من الحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالدقة اللازمة.	3,97	0,97	*15,82	0,000	1	مرتفعة
3	يتم تحديث قواعد البيانات باستمرار.	3,42	1,25	*5,3	0,000	6	متوسطة
4	تسمح قواعد البيانات باسترجاع البيانات بسهولة.	3,76	1,07	*11,22	0,000	5	مرتفعة
5	تعتبر قواعد البيانات المستخدمة عاملاً مساعدًا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية.	3,89	1,00	*13,98	0,000	3	مرتفعة
6	تراعي قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة عدم تكرار البيانات	3,82	1,09	*11,86	0,000	4	مرتفعة
7	قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة محمية من الاختراق	3,94	0,88	*16,94	0,000	2	مرتفعة
بعد قواعد البيانات		**3,73**	**0,47**	***24,23**	**0,000**	**مرتفعة**	

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تبين من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات العينة المدروسة على الفقرات الخاصة ببعد قواعد البيانات بلغت متوسطًا حسابيًا قدره (3,73) بانحراف معياري قدر بـ (0,47) وهي قيمة تقع في الدرجة

المرتفعة بناءًا على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، مما يدل على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيك لديها القدرة على امتلاك قواعد البيانات وتخزين ومعالجة المعلومات لتسني الوصول إليها عند الحاجة.

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمكن قواعد البيانات من الحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالدقة اللازمة" بمتوسط حسابي قدره (3,97) وانحراف معياري (0,97) ،تلتها في المرتبة الثانية فقرة "قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة محمية من الاختراق" بمتوسط حسابي قدره (3,94) وانحراف معياري (0,88) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة "تعتبر قواعد البيانات المستخدمة عاملاً مساعدًا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية" بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (1,00)، تلتها فقرة "تراعي قواعد البيانات المستخدمة عدم تكرار البيانات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,82) وانحراف معياري (1,09)، وفقرة " تسمح قواعد البيانات باسترجاع البيانات بسهولة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري (1,07)، وفي المرتبة السادسة حلت فقرة "يتم تحديث قواعد البيانات باستمرار" بمتوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري (1,25)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "تتميز قواعد البيانات بقدرتها الكبيرة على التخزين" بمتوسط حسابي (3,32) وانحراف معياري (1,30) ، وتفسر الباحثة ذلك بتوسع مؤسسة كوندور إلكترونيك وكبر حجمها في السنوات القليلة الماضية ولكنها لم تقم بتحسين قاعدة البيانات المركزية منذ أكثر من 5 سنوات لذلك فقواعد البيانات المتوفرة لا تستطيع تخزين كل البيانات المتناسبة مع نشاط المؤسسة الحالي.

ويلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) والتي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، ويدل ذلك على أنّ موقف أفراد عينة الدراسة تجاه بعد قواعد البيانات يتجه نحو الموقف الإيجابي.

و بالنسبة للمحور ككل "نظم المعلومات الإدارية" نقوم بتلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (22): النتائج المتعلقة بمحور نظم المعلومات ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
1	**المستلزمات المادية**	3,99	0,65	*24,17	0,000	1
2	**المستلزمات البشرية**	3,97	0,58	*26,56	0,000	2
3	**البرمجيات**	3,65	0,63	*31,71	0,000	4
4	**قواعد البيانات**	3,73	0,47	*24,23	0,000	3
المحور ككل نظم المعلومات الإدارية		**3,80**	**0,62**	***48,38**	**0,000**	**مرتفعة**

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور نظم المعلومات الإدارية ككل بلغ متوسطًا حسابيًا يقدر بـ (3,80) بانحراف معياري (0,62)، وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة بناء على مقياس التحليل المعتمد.

جاء في المرتبة الأولى بعد "المستلزمات المادية" بمتوسط حسابي (3,99) وانحراف معياري (0,65)، يليه في المرتبة الثانية بعد "المستلزمات البشرية" بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,58)، وفي المرتبة الثالثة بعد "قواعد البيانات بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,47)، وفي المرتبة الأخيرة بعد "البرمجيات" بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (0,63).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المؤسسة التي استهدفتها الدراسة، فكما هو واضح فإنّ مؤسسة كوندور إلكترونيك تعتمد على استخدام أنظمة المعلومات كأساس للعمل بل وسيلة من الوسائل لتطوير الأداء، ولذلك فإنها تحرص على أن تكون مستلزمات هذه الأنظمة متوفرة بالمستوى المرتفع.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور تنمية الإبداع الإداري

سيتم في هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني المتمثل في تنمية الإبداع الإداري من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور وكذا المحور ككل بالإضافة إلى اختبار (One Sample T-test).

يوضح الجدول التالي عرضًا للنتائج المتعلقة بمحور تنمية الإبداع الإداري كما يلي:

جدول رقم (23): النتائج المتعلقة بمحور تنمية الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب	مستوى الموافقة
1	نظام المعلومات الإداري ضروري للتطوير و التغيير التنظيمي.	3,69	1,07	*9,29	0,000	8	مرتفعة
2	المعلومات والمعرفة هما مورد استراتيجي لتحقيق الإبداع في العمل الإداري.	3,81	1,03	*11,22	0,000	1	مرتفعة
3	تساهم نظم المعلومات الإدارية في بناء وتعزيز الثقافة المعلوماتية التي تشجع على الإبداع في العمل الإداري.	3,62	1,07	*7,72	0,000	9	متوسطة
4	تشجع المؤسسة قيم التعاون والعمل بروح الفريق وتبادل المعلومات في كافة المستويات الإدارية.	3,78	0,95	*10,6	0,000	3	مرتفعة
5	تعمل نظم المعلومات الإدارية على إتاحة معلومات متنوعة حول البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرار المناسب.	3,39	1,01	*4,53	0,000	15	متوسطة
6	تساهم نظم المعلومات في لفت الانتباه لوجود مشكلة من خلال إصدار التقارير الاستثنائية.	3,78	1,01	*10,12	0,000	4	مرتفعة
7	تساهم نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تفعيل عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وكذا الاتصال في كل المستويات الإدارية.	3,50	1,02	*5,97	0,000	12	متوسطة
8	يسهل الهيكل التنظيمي عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.	3,76	1,03	*9,76	0,000	6	مرتفعة
9	تفويض بعض السلطات وظهور اللامركزية متوفر في المؤسسة بتطبيق	3,79	1,03	*9,49	0,000	2	مرتفعة

	نظم المعلومات الإدارية.						
10	يهتم القادة الإداريون في المؤسسة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب الإنساني للعاملين لتلبية مختلف احتياجاتهم.	3,46	1,04	*6,35	0,000	14	متوسطة
11	تساعد نظم المعلومات الإدارية على التفاعل بين المؤسسة والزبون كأساس لتشجيع الإبداع وخلق الميزة التنافسية.	3,52	1,08	*6,98	0,000	11	متوسطة
12	تمكن نظم المعلومات الإدارية من انجاز الأعمال بأساليب جديدة.	3,52	1,04	*7,15	0,000	10	متوسطة
13	تتيح نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة الاستفادة من المعلومات المخزنة لتطوير المهارات المطلوبة لأداء العمل.	3,50	1,09	*6,76	0,000	13	متوسطة
14	تساهم نظم المعلومات الإدارية في نجاح حلقات العصف الذهني والنقاش التي تنظمها المؤسسة.	3,77	1,04	*10,57	0,000	5	مرتفعة
15	تسمح نظم المعلومات الإدارية بتبادل الأفكار والمعلومات بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق التوافق في وجهات النظر.	3,71	1,1	*10,2	0,000	7	مرتفعة
المحور ككل (تنمية الإبداع الإداري)		**3,64**	**0,75**	***14,46**	**0,000**	**متوسطة**	

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة متوسط إجابات العينة المدروسة على الفقرات الخاصة بمحور "تنمية الإبداع الإداري" بمؤسسة كوندور إلكترونيك بلغت متوسطًا حسابيًا قدره (3,64) بانحراف معياري قدر بـ(0,75) ، وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، مما يدل على قيام إدارة المؤسسة بتنمية الإبداع الإداري بدرجة مقبولة، وهذا ما يتفق مع دراسة (قبطان شوقي، 2014)

[1]، والتي توصلت إلى أنّ المناخ الإبداعي لمؤسسة كوندور إلكترونيك كان له دور في نجاح هذه المؤسسة وارتقائها إلى مصاف المؤسسة المتميزة في قطاعها. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤسسة كوندور إلكترونيك تعتمد إجراءات مهنية دقيقة وأساليب عمل تساعد في تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة بالإضافة إلى توظيف اليد العاملة الكفؤة القادرة على استغلال المعلومات بكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة.

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "المعلومات والمعرفة هما مورد استراتيجي لتحقيق الإبداع في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3,81) وانحراف معياري (1,03)، وهذا يدل على إدراك العينة المدروسة لأهمية المعلومات والمعرفة في أداء العمل ويفسر ذلك بأن العينة هي من الإطارات وبالتالي تحتاج بصفة أكثر لهذا المورد عن باقي العمال الآخرين في المؤسسة، وفي المرتبة الثانية فقرة " تفويض بعض السلطات وظهور اللامركزية متوفر في المؤسسة بتطبيق نظام المعلومات" بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (1,03) تلتها في المرتبة الثالثة فقرة " تشجع المؤسسة قيم التعاون والعمل بروح الفريق وتبادل المعلومات في كافة المستويات الإدارية " بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (0,95)، وفي المرتبة الرابعة فقرة " تساهم نظم المعلومات في لفت الانتباه لوجود مشكلة من خلال إصدار التقارير الاستثنائية " بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (1,01)، تلتها في المرتبة الخامسة فقرة " تساهم نظم المعلومات الإدارية في نجاح حلقات العصف الذهني والنقاش التي تنظمها المؤسسة " بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (1,04)، وجاءت فقرة " يسهل الهيكل التنظيمي عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري (1,03)، وفي المرتبة السابعة حلت فقرة "تسمح نظم المعلومات بتبادل الأفكار والمعلومات بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق التوافق في وجهات النّظر" بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (1,01)، تلتها في المرتبة الثامنة فقرة "نظام المعلومات ضروري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (1,07) ، وفي المرتبة التاسعة جاءت فقرة "تساهم نظم المعلومات في بناء وتعزيز الثقافة المعلوماتية التي تشجع على الإبداع في العمل" بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري (1,07) وجاءت فقرة " تمكن نظم المعلومات الإدارية من انجاز الأعمال بأساليب جديدة" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (1,04) ، تلتها فقرة " تساعد نظم المعلومات الإدارية على التفاعل بين

[1] قبطان شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات (دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر تراید (Condor) والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM)، مرجع سبق ذكره، ص 294.

المؤسسة والزبون كأساس لتشجيع الإبداع وخلق الميزة التنافسية" في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (1,08)، وجاءت في المرتبة الثانية عشر فقرة " تساهم نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تفعيل عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وكذا الاتصال في كل المستويات الإدارية " بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,02)، تلتها في المرتبة الثالثة عشر فقرة " تتيح نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة الاستفادة من المعلومات المخزنة لتطوير المهارات المطلوبة لأداء العمل " بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,09)، وجاءت فقرة " يهتم القادة الإداريون في المؤسسة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب الإنساني للعاملين لتلبية مختلف احتياجاتهم " في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (1,04)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " تعمل نظم المعلومات الإدارية على إتاحة معلومات متنوعة حول البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرار المناسب " بمتوسط حسابي (3,39) وانحراف معياري (1,01).

ويلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) والتي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (1,05).

من النتائج السابقة يتبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة قد توزعت ما بين مستوى مرتفع ومتوسط نحو فقرات هذا المحور، وبالتالي فهي تتجه نحو الموقف المقبول في اعتبار أنّ تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك يعتبر نتيجة لاستخدام نظم المعلومات الإدارية داخل هذه المؤسسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ مؤسسة كوندو إلكترونيك تؤمن بأنّ المعلومات والمعرفة هما أهم مورد لتحقيق التميز وهذا من خلال شعارها الذي تتبناه، لذلك فهي تسعى إلى تنمية الإبداع الإداري لدى عمالها من خلال حرصها على توفير المعلومات اللازمة، بالإضافة إلى تبنيها لأساليب إدارية حديثة كحلقات الجودة والعصف الذهني وتبادل الأفكار، فقد دفعت مؤسسة كوندور إلكترونيك تكاليف كثيرة مقابل تدريب العاملين على استخدام أنظمة المعلومات حيث يعتبر فارق في نجاح مؤسسة أو فشلها في مدى قدرتها على المنافسة، من خلال سرعة خدمة المستفيدين سواء داخل المؤسسة أو خارجها وذلك باستخدام أنظمة وتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب للنتائج التي تم التوصّل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة حيث استخدمنا اختبار الانحدار البسيط لاختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وكذا اختبار الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع بالإضافة إلى تحليل التباين واحتساب

الدلالات الإحصائية.

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على:

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) لنظم المعلومات الإدارية بأبعاده في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك"

ويتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، يتم التحقق من صحتها من خلال اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط، ومن ثمّ اختبار أثر المتغيرات المستقلة معًا في المتغير التابع باستخدام الانحدار المتعدد، حيث إحصائيًا يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفرض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية ويتم الحكم على نتائج الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة (Sig).

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للتحقق من وجود أثر للمتغيرات المستقلة (المستلزمات المادية، المستلزمات البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات)، في المتغير التابع "تنمية الإبداع الإداري".

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

H_1 :"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك".

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري

المتغير التابع "تنمية الإبداع الإداري"							
المتغير المستقل "المستلزمات المادية"	الحد الثابت (a)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R^2)	معنوية النموذج عند مستوى 0,05		
					F	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
	1,183	0,746	0,890	0,557	*311,67	0,000	معنوي

*دال إحصائيا مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

من الجدول السابق يمكن صياغة النموذج المقدر وتقديم التحليلات التالية:

$$y = 0.183 + 0.890\, x_1$$

ومنه فإنه هناك ارتباط خطي طردي بين بعد المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية وتنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ الارتباط بين المتغيرين (0,746).

وبالنظر إلى نتائج الانحدار الخطي البسيط كذلك يتبيّن أن هناك تأثير موجب للمستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار (0,890) وهذا يعني أنّ توفر المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى عملية تنمية الإبداع الإداري بـ (0,890) وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0,557)، وهذا يعني أنّ متغير المستلزمات المادية لنظم المعلومات الإدارية يفسر (55,7%) من تباين متغير تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

كما أن مستوى دلالة اختبار (F-test) بلغ (0,000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الذي يقيس أثر المستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

H_1 :"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك"

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري

المتغير التابع "تنمية الإبداع الإداري"							
المتغير المستقل " المستلزمات البشرية "	الحد الثابت (a)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R^2)	معنوية النموذج عند مستوى 0,05		
					F	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
	0,553	0,667	0,830	0,444	*198,43	0,000	معنوي

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

من الجدول السابق يمكن صياغة النموذج المقدر وتقديم التحليلات التالية:

النموذج المقدر للعلاقة بين المستلزمات البشرية وتنمية الإبداع الإداري يأخذ الصيغة التالية:

$$y = 0.553 + 0.830\, x_2$$

ومنه فإنه هناك ارتباط خطي طردي بين بعد المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإدارية وتنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,667).

وبالنظر إلى نتائج الانحدار الخطي البسيط كذلك يتبين أن هناك تأثير موجب للمستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار (0,830) وهذا يعني أن توفر المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإدارية بمقدر درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى عملية تنمية الإبداع الإداري بـ (0,830) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0,444) وهذا يعني أنّ متغير المستلزمات البشرية لنظم المعلومات الإداري يفسر (44,4%) من تبيان متغير تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

كما أن مستوى دلالة اختبار (F-test) بلغ (0,000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الذي يقيس أثر المستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

H_1 :"يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للبرمجيات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك".

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البرمجيات في تنمية الإبداع الإداري

المتغير التابع "تنمية الإبداع الإداري"							
المتغير المستقل "البرمجيات"	الحد الثابت (a)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R^2)	معنوية النموذج عند مستوى 0,05		
					F	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
	0,249	0,613	0,940	0,376	*149,32	0,000	معنوي

*دال إحصائيا مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS*.

من الجدول السابق يمكن صياغة النموذج المقدر وتقديم التحليلات التالية:

النموذج المقدر للعلاقة بين البرمجيات وتنمية الإبداع الإداري يأخذ الصيغة التالية:

$$y = 0.249 + 0.940\ x_3$$

ومنه فإنه هناك ارتباط خطي طردي بين بعد البرمجيات لنظم المعلومات الإداري وتنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,613).

وبالنظر إلى نتائج الانحدار الخطي البسيط كذلك يتبين أن هناك تأثير موجب لبعد البرمجيات لنظم المعلومات الإداري في تنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار (0,940)، وهذا يعني أن توفر البرمجيات لنظم المعلومات الإداري بمقدار درجة واحد سيؤدي إلى رفع مستوى عملية تنمية الإبداع الإداري بـ (0,940) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0,376)، وهذا يعني أن متغير البرمجيات لنظم المعلومات الإدارية يفسر (37,6%) من تباين متغير تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

كما أن مستوى دلالة اختبار (F-test) بلغ (0,000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0,05) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الذي يقيس أثر البرمجيات في تنمية الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للبرمجيات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية الفرعية الرابعة على:

H_1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\partial = 0.05$) لقواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة "كوندور إلكترونيك".

جدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري

المتغير التابع "تنمية الإبداع الإداري"							
المتغير المستقل "قواعد البيانات"	الحد الثابت (a)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R^2)	معنوية النموذج عند مستوى 0,05		
					F	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
	0,624	0,680	0,830	0,463	*213,8	0,000	معنوي

*دال إحصائيا مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS* .

من الجدول السابق يمكن صياغة النموذج المقدر وتقديم التحليلات التالية:

$$y = 0.624 + 0.830\ x_4$$

ومنه فإنه هناك ارتباط خطي طردي بين قواعد البيانات لنظم المعلومات الإدارية وتنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,680).

وبالنظر إلى نتائج الانحدار الخطي البسيط يتبين أنّ هناك تأثر موجب لبعد قواعد البيانات لنظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار (0,830)، وهذا يعني أنّ توفر قواعد البيانات لنظم المعلومات الإدارية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى عملية تنمية الإبداع الإداري بـ (0,830) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0,463)، وهذا يعني أن متغير قواعد البيانات لنظم المعلومات الإدارية يفسر (46,3%) من تباين متغير تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

كما أن مستوى دلالة اختبار (F-test) بلغ (0,000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الذي يقيس أثر قواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) لقواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

5- الفرضية الرئيسية:

لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة معًا (المستلزمات المادية، المستلزمات البشرية، البرمجيات قواعد البيانات) على المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) قمنا باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، حيث من خلال تقدير معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة يتم تحديد الأثر لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر مستلزمات نظم المعلومات الإداري في تنمية الإبداع الإداري

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب	معنوية النموذج عند مستوى 0,05		
					F	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R^2)
الحد الثابت (a)	*-0,909	-4,246	0,000	-	130,84	0,000	0,681
المستلزمات المادية	*0,501	8,441	0,000	1			
المستلزمات البشرية	*0,225	3,482	0,000	3			
البرمجيات	*0,161	2,098	0,000	4			
قواعد البيانات	*0,328	5,379	0,000	2			

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق يمكن صياغة النموذج المقدر وتقديم التحليلات التالية:

النموذج المقدر للعلاقة بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها وتنمية الإداري يأخذ الصيغة التالية:

$$y = -0,909 + 0,501\,x_1 + 0,225x_2 + 0,161x_3 + 0,328x_4$$

بلغت قيمة معامل التحديد (0,681)، وتعني هذه القيمة أنّ المتغيرات المستقلة المدرجة بالنموذج تفسر ما نسبته (68,1%) من التغير في المتغير التابع المتمثل في تنمية الإبداع الإداري والنسبة المتبقية والتي تبلغ (31,9%) تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة، وبشكل عام يلاحظ من خلال اختبار (F-test) معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث مستوى دلالة الاختبار (0,000) وهو أقل من (0,05).

كما نلاحظ من الجدول أنّ بعد المستلزمات المادية الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير في تنمية الإبداع الإداري، حيث بلغ حجم التأثير (0,501) ،وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05)، ويعني ذلك أن تحسن المستلزمات المادية بدرجة واحدة

سيساهم في تحسين عملية تنمية الإبداع الإداري بمقدار (0,501) درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي المتغيرات المستقلة الأخرى.

وفي المرتبة الثانية من حيث التأثير في تنمية الإبداع الإداري يأتي بعد قواعد البيانات بتأثير قدره (0,328)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، ويعني هذا أنه كلما زاد تحسن قواعد البيانات بمقدار درجة واحدة سيساهم في تحسين عملية تنمية الإبداع الإداري بـ (0,328) درجة وذلك في ظل ثبات تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

وفي المرتبة الثالثة من حيث التأثير في عملية تنمية الإبداع الإداري، يأتي بعد المستلزمات البشرية بتأثير قدره (0,225) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستو (0,05)، ويعني هذا أن تحسين مستوى المستلزمات البشرية بمقدار درجة واحدة سيساهم في تحسين عملية تنمية الإبداع الإداري بمقدار (0,225) درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث التأثير في تنمية الإبداع الإداري، يأتي بعد البرمجيات بتأثير قدره (0,161)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، ويعني هذا أنّ تطوير مستوى البرمجيات بمقدار درجة واحدة سيساهم في تحسين عملية تنمية الإبداع الإداري بـ (0,161) درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

وبذلك نستنتج أنّ كل المتغيرات المستقلة المدرجة في نموذج الدراسة تؤثر في عملية تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المتغيرات المتمثلة في (المستلزمات المادية، المستلزمات البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) تشكل الأساس المنطقي لأي نظام من نظم المعلومات، وتأتي هذه العناصر متسلسلة ومترابطة ومعتمدة على بعضها البعض، فلا يمكن الاستغناء عن أي منها فالبرمجيات تشكل طريقة العمل التي تشرف عليها المستلزمات البشرية لمعالجة الأوامر، أما قواعد البيانات فتشكل مكان حفظ تلك الأوامر المعالجة بأمان ودقة، وتعتبر المستلزمات المادية مفتاح الربط بين كلّ ذلك.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

H_1: "توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى الخصائص الشخصية".

ويتفرع من الفرضية خمسة فرضيات فرعية، يتم التحقق من صحتها من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA)، حيث احصائيا يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفرض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفرض وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وذلك حسب مستوى الدلالة (Sig). وفيما يلي نتائج اختبار هذه الفرضيات:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على:

H_1 :" توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس".

جدول رقم (29): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	0,029	1	0,029	0,139	0,710
داخل المجموعات	50,956	248	0,205		
الكلي	50,985	249	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة دلالة الاختبار (Sig=0.710) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى (0,05)، ويعني ذلك قبول الفرضية الصفرية (العدمية) ورفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الإطارات بمؤسسة كوندور إلكترونيك يتم اختيارهم طبقًا لمعايير محدّدة بغض النّظر عن جنسهم، كما أنّهم يدركون أهمية استخدام أنظمة المعلومات في المؤسسة لتنمية الإبداع الإداري وتحقيق التميز.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على :

H_1 :"توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير السن".

ويوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (30): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير السن.

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	0,784	3	0,619	*4,216	0,025
داخل المجموعات	50,201	246	0,195		
الكلي	50,985	249			

* دال إحصائيا عد مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة دلالة الاختبار (Sig=0.025) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أقل من مستوى (0,05)، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني أنه:

توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير السن.

وبعد أن تمّ التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لمتغير السن ينبغي الآن معرفة لصالح من تعزى هذه الفروق، وعلى هذا الأساس استخدمنا اختبار شفيه (Scheffe) والجدول المولي يوضح ذلك:

جدول رقم (31) : نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعًا لمتغيّر السّن

السن	المتوسطات الحسابية	29-20 سنة	39-30 سنة	49-40 سنة	50 سنة فأكثر
29-20 سنة	3,722	-	0,17470 Sig 0,542	0,10044 Sig 0,887	0,23223 Sig 0,997
39-30 سنة	3,699		-	0,12326 Sig 0,396	0,10400 Sig 0,887
49-40 سنة	3,704			-	*0,27541 Sig 0,043
50 سنة فأكثر	3,716				-

* دال إحصائيًا عند مستوى 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق، بأنّ الفروق الناتجة من تطبيق اختبار شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان حسب متغيّر السن، وجود قيمة واحدة فقط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين الفئتين العمريتين (40-49سنة) و (50 سنة فأكثر)، وعدم تسجيل أية فروق ذات دلالة إحصائية للفئات العمرية الأخرى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ التوجه الإيجابي حول تلك الأنظمة يقل بشكل عام مع تقدم العمر لمستخدمي تلك الأنظمة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

H_1 :"توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

ويوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (32): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	0,324	3	0,108	0,524	0,666
داخل المجموعات	50,661	246	0,206		
الكلي	50,985	249			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة دلالة لاختبار (Sig=0.666) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى (0,05)، ويعني ذلك قبول الفرضية الصفرية (العدمية) ورفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عينة الدراسة كلهم من الحاصلين على مؤهل علمي يسمح لهم بحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمته، وكذا استخدام الحاسوب وبرمجياته.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

H_1 :"توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

ويوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (33): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	0,425	3	0,151	0,743	0,533
داخل المجموعات	50,533	246	0,205		
الكلي	50,985	249			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة دلالة الاختبار (Sig=0.533) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى (0,05)، ويعني ذلك قبول الفرضية الصفرية (العدمية) ورفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ معظم أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرات كافية في العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور، وكذلك أنّ ما نسبته (72,8%) من العينة لديهم خبرة تفوق ستة سنوات.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على:

H_1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية".

و يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (34): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة (Sig)
يبين المجموعات	0,422	2	0,211	1,032	0,358
داخل المجموعات	50,563	247	0,205		
الكلي	50,985	249			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة دلالة اختبار (Sig=0.358) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى (0,05) ، ويعني ذلك قبول الفرضية الصفرية (العدمية) ورفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ عينة الدراسة تمثلت في الإطارات بمؤسسة كوندور إلكترونيك وبالتالي فإنّ معظم أفراد العينة قد استفادوا من دورة تدريبية واحدة على الأقل في مجال المعلوماتية حيث ما نسبته (73,2%) من العينة قد أجروا دورات تدريبية تتراوح من دورة إلى أكثر من أربعة دورات، وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة لديهم تدريب كاف عن كلّ ما يتعلق بأنظمة المعلومات.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل نظرة عامة عن مؤسسة كوندور إلكترونيك الناشطة في مجال صناعة الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر باعتبارها حالة للدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، وأهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحليل عملي من خلال تحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وبعدما تأكدنا من ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار قوة نموذج الدراسة، تمّ عرض وتحليل نتائجها باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS ولقد توصلت الدراسة إلى:

1- نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العينة هي من الذكور.
- نسبة كبيرة من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة.
- نسبة كبيرة من العينة لديهم شهادة ليسانس.
- نسبة كبيرة من العينة لديهم خبرة تفوق ستة سنوات.
- نسبة كبيرة من العينة استفادوا من دورات تدريبية في مجال المعلوماتية.

2- نتائج مستمدة من تحليل إجابات العينة واختبار الفرضيات:

- مستوى تقييم العينة لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها بمؤسسة كوندور إلكترونيك كان مرتفعًا.
- مستوى تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك كان متوسطًا.
- هناك علاقة ارتباطية طردية دالة بين مستلزمات نظم المعلومات الإدارية (المادية البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) وتنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك وأنّ أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح المستلزمات المادية.
- وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للبرمجيات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) لقواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير السن، لصالح الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية.

خاتمة

الخاتمة

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع نظم المعلومات الإدارية كونه أحد الموضوعات المهمة ، فهو يمثل أساس العملية الإدارية في الوقت الراهن، ويعد عاملا مهما في نجاح أو فشل المؤسسات ، حيث أن تقدم المؤسسات وتطورها واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على أنظمة معلومات التي تستخدمها لتسيير مختلف أنشطتها في ظل بيئة ترتكز على التجديد و الابتكار و الإبداع ، والذي أضحى ضرورة ومطلب أساسي لتحقيق الاستمرار و التكيف.

و يعد الإبداع الإداري نشاطا مهما، كونه يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع بالعاملين إلى إبراز القدرات الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة ، وهذا ما يدعو الإدارة العليا إلى بناء نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومات المناسبة لتنمية القدرات الإبداعية على مستوى الفرد والمؤسسة ككل.

تعتبر نظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها المختلفة القاعدة التقنية للانطلاق في مجال إدارة الأعمال فهي تؤثر بشكل أو بآخر في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات ، من خلال تأثيرها على تشكيل ثقافة المؤسسة ومقوماتها التنظيمية ، فتقنية المعلومات توجه جهودها نحو كافة المستويات الإدارية والتي يتطلب كل منها احتياجات محددة من المعلومات وهذا للقيام بأنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

لقد مكنتنا دراستنا النظرية والميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيك في الجزائر من اختبار الفرضيات والوصول إلى العديد من النتائج ، والتي على ضوئها قدمنا مجموعة من الاقتراحات وكذا آفاق للبحث كما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات

ففي الجانب النظري تم إثبات صحة الفرضية التي تنص على: "تتأثر المؤسسة وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها ، ولذلك يتوجب عليها التكيف مع كل التطورات و التغيرات التي تحدث فيها، وهنا يبرز دور نظم المعلومات الإدارية الذي يمكن المؤسسة من الاستجابة لهذه التغيرات". فنظم المعلومات الإدارية توفر معلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذا عن عمليات المؤسسة الداخلية ممّا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، و بالتالي يمكن أن نستنتج بأن نظم المعلومات الإدارية هي كل الإجراءات والوسائل اللاّزمة لجمع البيانات من مختلف مصادرها، وتقديم المعلومات الضرورية للقيام بمختلف الوظائف في المؤسسة.

كما تم التأكد من صحة الفرضية التي تنص على: "يؤدي استخدام نظم المعلومات الإدارية إلى التأثير في مقومات تنظيمية وجعلها مقومات إبداعية يسهل تطبيقها من أجل تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة".

وفي الجانب التطبيقي تم اختبار صحة ونفي الفرضيات التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها (المادية، البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.

و صحة الفرضيات المتفرعة عنها كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) للمستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) للمستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) للبرمجيات في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\partial = 0.05$) لقواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك.

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير السن.
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير (الجنس، ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية) بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

ثانيا: النتائج المتوصل اليها

لقد أكدت الدراسة النظرية والتطبيقية بمؤسسة كوندور إلكترونيك في الجزائر العديد من النتائج كما يلي:

- تمكن نظم المعلومات الإدارية المؤسسة من تحقيق الكفاءة في الأداء والفعالية من خلال ما تقدمه من معلومات مناسبة حول كل التغيرات التي تحث في البيئة.

- يؤدي استخدام نظم المعلومات الإدارية إلى التأثير في المقومات التنظيمية للمؤسسة وجعلها مقومات إبداعية يسهل تطبيقها من أجل تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة.
- مستوى تقييم العينة لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها بمؤسسة كوندور إلكترونيك كان مرتفعًا.
- مستوى تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك كان متوسطًا.
- هناك علاقة ارتباطية طردية دالة بين مستلزمات نظم المعلومات الإدارية (المادية البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) وتنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك وأنّ أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح المستلزمات المادية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها (المادية البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات المادية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للمستلزمات البشرية في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) للبرمجيات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) لقواعد البيانات في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
- بينت النتائج أن المستلزمات المادية هي الأكثر تأثير في تنمية الإبداع الإداري ، يليها قواعد البيانات ثم المستلزمات البشرية ، بينما كانت الاقل تأثيرا البرمجيات.
- توجد فروق إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير السن، لصالح الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية.

ثالثا: الاقتراحات

وعلى ضوء ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج ، نقدم الاقتراحات التالية :

- زيادة الاهتمام بالإمكانات المادية والفنية لنظم المعلومات الإدارية من خلال مواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة والعمل على تدريب العاملين على استخدام تلك النظم ؛
- العمل على جعل السياسات الإدارية المعمول بها عنصرا محفزا لتوجيه نظم المعلومات الإدارية نحو تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة ؛
- التخطيط والمتابعة من كافة إدارات وأقسام مؤسسة كوندور إلكترونيك لموضوع تنمية الإبداع الإداري؛
- التحديث المستمر للأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال والاستفادة من ثورة المعلومات والانترنت لزيادة السرعة والدقة في انجاز المهام المطلوبة ؛
- التواصل مع التطورات العلمية الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة ومتابعة ما يستجد في هذا المجال؛
- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية المتخصصة في نظم المعلومات وذلك بالعمل على استقطاب الكفاءات والمهارات، والعمل على تطوير مستوى العاملين في نظم المعلومات بزيادة الدورات التدريبية؛
- مراعاة جانب الصيانة الدورية للأجهزة والبرمجيات وكذا قواعد البيانات؛
- يجب على القادة الإداريين ترسيخ ثقافة الإبداع و العمل على دفع العاملين للبحث و التطوير عبر كل مستويات المؤسسة ، و لا يقتصر ذلك فقط على مصلحة البحث و التطوير مما يشجعهم على تقديم مقترحاتهم و طرح أفكارهم الإبداعية.
- ضرورة تطبيق وتفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية في مصلحة نظام المعلومات وذلك لتفعيل أداء المورد البشري ؛
- العمل على بناء وتعزيز الثقافة المعلوماتية داخل المؤسسة، و التي تشجع على الإبداع في العمل الإداري؛
- دعوة مؤسسة كوندور إلكترونيك إلى الاستفادة من ما توصلت إليه الأبحاث العلمية المقامة بها والأخذ بعين الاعتبار النتائج و التوصيات التي قد تساهم في تدارك النقائص وحل الكثير من المشاكل و التحديات التي تواجهها.

رابعا: آفاق البحث

سنعرض مجموعة من الأفكار المرتبطة بالدراسة الحالية كما يلي :

- علاقة نظم المعلومات الإدارية بكفاءة العمليات؛
- أثر استخدام أنظمة المعلومات الإدارية على مخرجات العملية الإدارية؛
- دور نظم المعلومات المبنية على المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- فاعلية نظم المعلومات الادارية و أثرها على إدارة الأزمات في المؤسسة.

قائمة المراجع

I. مراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1-إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

2-أحمد أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

3-أحمد إسماعيل المعاني، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

4-أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمود سعود جرادات، عبد الرحمان حمود المشهداني، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

5-أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري (دراسة نظرية بتطبيق عملي معاصر)، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، 2014.

6-أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

7-أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

8-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.

9-أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

10-أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

11-أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

12-إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

13-بن غيشاوي أحمد، الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية (TQM) إدارة الجودة الشاملة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

14-بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

15-ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

16-جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

17-جوبتا برافين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: المغربي أحمد، دار الفجر، مصر، 2008.

18-جيرالد جرينينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015.

19-جيمس هيجنز.، 100 طريقة لحل المشكلات الإدارية، ترجمة :إصدارات بميك، القاهرة، 2001.

20-حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

21-حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009.

22-حسين حريم محمود، إدارة المؤسسات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر، عمان، 2003.

23-حسين محمود حريم، تصميم المؤسسة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، الحامد للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.

24-خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

25-رافدة عمر الحريري، إدارة التغير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

26-رانيا شهاب، الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

27-رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

28-رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.

29-رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2005.

30-رمضان الشيخ ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

31-رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة (التنظيم والتكنولوجيا) بين النظرية والتطبيق ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

32-زياد محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، عمان، 2004 .

33-زيد منير عبودي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.

34- سامي محمد، هشام حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

35-سرحان فتحي، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

36-سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

37-سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة والتوزيع، عمان، 2009.

38-سلامة صبحي خميس، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية والتعليم المهني، دائرة التربية والتعليم، الأنروا، عمان، 2000.

39-سليم الحسنية ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

40-سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دور كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

41-سليم محمد قارة، عبد الحكيم الصافي، تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، 2011.

42-سماح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، دون ذكر بلد النّشر، 2010.

43-سيد عبد المقصود دبيان، ناصر نور الدين، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.

44-سيد عطا الله سيد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

45-سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، 2013.

46-سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، الدار الدولية للكتاب، الطبعة الثانية، بدون بلد النشر، 2013.

47-شهاب البياتي ، نظم المعلومات الادارية (مدخل معاصر)، مركز الأمين للطباعة والنشر، صنعاء، 2010.

48-صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2008.

49-صالح مهدي العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.

50-صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

51-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005.

52-صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.

53-طارق السويدان، أحمد العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة لنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

54-عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان، 2001.

55-عامر قنديلجي ، علاء الدين الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

56-عبد الحكيم توفيق عيسى، مقدمة في نظم وقواعد البيانات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

57-عبد الحميد بسيوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

58-عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

59-عبد الرحمن توفيق، ليلى حسن، عبد الله القريشي، كلنا مبدعون...ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2011.

60-عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، الجيزة، 2000.

61-عبد الله بن عبد العزيز الموسى، مقدمة في الحاسب والإنترنت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة السادسة، الرياض، 2016.

62-عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

63-عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة(منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية)، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2007.

64-عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، بدون دار نشر، عمان 2000.

65-علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2013.

66-علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

67-علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر العربي، عمان، 2010.

68-علي عباس، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

69-علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

70-عماد الصباغ، نظم المعلومات – ماهيتها ومكوناتها - ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

71-فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2010.

72-فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتوقف والإبداع، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008.

73-فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

74-كاظم محمود خيضر، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.

75-مأمون عكروش، نديم، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

76-محمد إبراهيم بدر، تقنية نظم المعلومات، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2012.

77-محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

78-محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

79-محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2009.

80-محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

81-محمد القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2000.

82-محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد: مفاهيم وتطبيقات، دار ديبونو للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

83-محمد جاسم محمد ولي العبيدي، عربيي محمد الشيباني، آلاء محمد جاسم العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.

84-محمد جهاد جمل، زيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، الإمارات العربية المتحدة، 2006.

85-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، 2007.

86-محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

87-محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

88-محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

89-محمد عبد الفتاح الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

90-محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2009.

91-محمد عيد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

92-محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.

93-مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004.

94-معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.

95-منال الكردي، المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

96-منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (النظرية، الأدوات، التطبيقات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النّشر.

97-منصور الشافعي ، مملكة العلم والتكنولوجيا، إيتراك للنشر، مصر، 2000.

98-مؤيد عبد المحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

99-نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية الوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

100-نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.

101-نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة : محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

102-ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2008.

103-ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.

ثانيا: أطروحات ورسائل ماجستير

أ- **أطروحات:**

104-إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

105-علي حامد الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد ،جامعة اليرموك اربد، 2006.

106-شايع سعد القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

107-غسان علي محمد الهاشم، أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية صنع واتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية لحالة بنك اليمن)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الدراسات العليا، جامعة سانت كليمنتس العالمية، اليمن، 2013.

108-أمينة حميدة، اتجاهات مديري المكاتب نحو التفكير الابتكاري وعلاقاتها بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان، الخرطوم، 2014.

109-شوقي قبطان، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات – دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر جراید (Condor) والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)- ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

110-عبد السلام القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح) أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.

111-وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

112-لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيوولوجية لمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

ب-رسائل ماجستير:

113-السليم عبد الله زامل، أثر المتغيرات التنيظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2002.

114-إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)- ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004.

115-مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2006.

116-عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

117-عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين 2009.

118-رجب عبد الله السراج ، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

119-مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 .

120-محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

121-مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركة الاتصال الكويتية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.

122-أيمن محمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري (دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

123-محمد مبارك محمد الرشيدي، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014.

124-ثامر عبد الله دونيس، أساليب اتخاذ القرارات ودورها في تفعيل الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على منسوبي جوزات منطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2016.

125-صفاء حسن إبراهيم، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري(دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية) رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.

126-صبرينة عز الدين زير، أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك،2012، الأردن.

ثالثا: جرائد ومجلات

أ–جرائد:

125–الجريدة الرسمية، العدد 19، الصادر بتاريخ: 2000/04/05.

ب–مجلات:

126–أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في محافظة نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق مجلد18، عدد 26، 2012.

127–أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 24، العدد 4، محافظة بابل ، 2016.

128–أحمد آدم أحمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الإدارة الرياضية في بعض المؤسسات الحكومية والأهلية بالسودان، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 8، العدد4، السودان، 2012.

129–أحمد علي، مفهوم المعلومات وادارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق، مجلد 28، عدد1، دمشق، 2012.

130–أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، مجلد 12، العدد4، 2003.

131–أمينة عبد القادر، علي عبد الله، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال المتعددة الأنشطة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 1، عدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

132–بسام زاهر، غادة بواط، لمى أسبر، تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية(سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، مجلد35، عدد8، اللاذقية، 2013.

133–تركي كاظم عبيس، نظام المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 18، العدد 3، العراق، 2010.

134–حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، مجلد 13، العدد01،جامعة البتراء ،عمان، 2009.

135-دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري (بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية) مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، مجلد 26، عدد 4، بغداد، 2013.

136-رائد محمد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدانة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الاردن، 2014.

137-عاطف عقيل البواب، منير عبده العليمي، أهمية استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وأثرها في جودة المعلومات المحاسبية "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 14، العدد 2، الأردن، 2014.

138-عاطف محمود عوض، دورة إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، دمشق، 2012.

139-عبد الرحمان سلطان، رأفت عاصي، تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، عدد 8، جامعة تكريت، العراق، 2007.

140-عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 4، جامعة سطيف، الجزائر، 2005.

141-عطية العربي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة جامعة ورقلة (الجزائر)- ، مجلة الباحث ، عدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

142-عيد رمضان، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة مستقبل التربية، مجلد 1، عدد 2، رابطة التربويين العرب، مصر، 2008.

143-غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.

144-فايز النجار، نازم الملكاوي، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2، دمشق، 2010.

145-ليلى الطويل، همسة حمدان، دراسة الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لمستخدميه، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 36 ،عدد 4، اللاذقية، 2014.

146-محمد مكناسي، أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب عدد 42، جامعة قسنطينة 1، 2014.

147-محمود عكاشة، سعيد سرور، رشا المدبولي، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد 2، عدد 3، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011.

148-منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، فاعلية استراتيجيات القبعات الست(Six Hats) في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي، مجلة أبحاث، المجلد 11، عدد 1، جامعة الموصل، العراق، 2001.

149-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، عدد 9، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

150-ناهد اسماعيل عبد الله، نسرين عبد الله، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، عدد 105، جامعة الموصل، العراق، 2011.

151-ندى اسماعيل جبوري، حماية أمن أنظمة المعلومات (دراسة حالة في مصرف الرافدين، فرع شارع فلسطين) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، العراق، 2011.

رابعا: ملتقيات ومؤتمرات:

152-قدور بن نافلة، فلاق محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011.

153-نجم العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يومي 18-19 ماي، 2011.

154-هدى بن محمد، عبد النور موساوي، أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة تطبيقية) على شركات التأمين في الجزائر، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 14-15 أفريل 2009.

II. مراجع بالغة الأجنبية:

First :Books

155-Amaud Groff, Emmanuel Chenevien, François Debois, la boite à outils de la créativité, Dunod, paris, 2011.

156-B. Hecerian, the effects of six thinking method on effective learning in biology ,the fifth international conference on creative thinking, university of Malta, 2004.

157-B. Travica, New organizational designs : Information Aspect, Ablex publishing Company and Stamford, New York, 1999.

158-Bateman Snell, Management, MC -Graw-hill, Boston, 2002.

159-C.P. Beuner, La théorie des systèmes est-elle une théorie ? dans un recueil de L'I.S.M.E, Série $N^0$06, 1990.

160-Charles Hill, Jon Gareth, Strategic management-theory, An interacted approach, 5thedition, New York, 2001.

161-Costello, John .G, R. indexing in Depth: practical parameters in hearten, PW (edition) information Handing Was kingdom, Dc, Spa tam books (963), United kingdomm, 2002.

162-D. Berdin, management de la créativité, Economico, paris, 2006.

163-David Evans, introduction to computing (Exploration in language, logic, and machines), creative commons licence, United state, 2011.

164-David Kroenke, using MIS, upperSaddle river, Pearson education, Inc, New jersey , 2007.

165-Dean Baldwin, creativity& innovation, web page édition, Dean, 2002.

166-Dennis Merrith, Building Expert systèmes in prolog, on line edition copyright by Anzit ! Inc. USA, 2000.

167-Edward Debono, les six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondial groupe Ayrolle, Allemagne, 2007.

168-F .Peng, R. Shama, S .Kurnia, R .Ledermann, , S. Dreffus, organizational culture and organizational impact of information systems,a review of the empirical literature, 21st Australasian conference on information systems, 2010.

169-Françoise Rossion, Transfert des savoir-stratégies, moyens d'action Solution adaptées à votre organisation, Lavoisier, France, 2008.

170-Geoff Norman, Likert Scales, levels of measurement and the « laws » of statistics, Advin health SciEduc, springer publishing, New York, 2010.

171-Gilles St-Amant, la gestion des systèmes d'information et de communication, Chancelière Mc Grew-Hill Montréal, 2003.

172-H . Lucas , Information System concepts for management, Mc Grew-Hill Book, Co, New york, 2002.
173-Habib Sahhaf, dictionary of humain resources management, Library du bilan Publisher, Bierut, 2003.
174-J.A Obrien, Introduction to Automation system: Essential for the internet worked enterprise, 11thedMc Grew-Hall, Boston, 2003.
175-James.O, Hicks. Jr, Information system in business an introduction, west publishing Co, New york, 2006.
176-John Ivancerich, Peter lorenzi, Steven Skinner, Management quality and competitiveness', 2ed, Mc Graw-hill ,Boston mass ,1997.
177-Johnson ware, architecture and construction of the institutions of modern information Johnson Foundation for Architecture, New York ,2012.
178-Jones G, Organizational theory, Zn ?ed, Addison-Wesley publishing, USA, 1999.
179-Jones Gareth, Organizational theory Design and change, 4th edition, Prentice Hall, New jersey, 2004.
180-Kenneth Laudon, , Jean Laudon, management information system, 12thedition, Prentice Hall Int,. New jersey, 2012.
181-Kenneth Laudon, Jean Laudon, Management information system: Managing the **:**digital firm 9thedition ,prentice-Hall international, New-jersey, 2006.
182-M .Hit, R .Ireland, D. Hokinson, Strategic management: Competitiveness and globalization, 4thedition, South western publishing,Tennessee, 2001.
183-Marie Hélène Helmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, Management de système d'information, paris 2003.
184-Marlon Sheer , Chappell, Introduction management, John Wily & Sons inc, 2000.
185-Marlyne Helms, Encyclopedia of management, Thomson cale edition, United states of America, 2006.
186-Martin Wainwrights, carol Brown, Managing information technology, 4thedition user Saddle river, New jersey 2002.
187-Maryse Salles, Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin, 2émeédition, Economica, paris, 2006.
188-Morris Longdon, creating the innovation(culture geniuses, Champions and leaders), an innovation labs, white paper, California ,2007.
189-Peter J. Flucas, principle of expert systems, Addison-Wesley, Amsterdam, 2011.

190-R .Soprano, management de l'innovation, Dunod, paris, 2007.
191-R. Kreitner, A. Kinicki, Organizational behavior, 8ed, Mc- Graw-Hill, San Francisco, 2008
192-Richard Schurch, Philip Runkel, the Handbook of organizational development in schools and colleges, 4thedition, Waveland press, INC , Illinois ,1994.
193-Richard Woodman, John Sawyer, Griffin, Toward a theory of organizational creativity, the Academy of management, review ABI inform Global, university press, Cambridge, 1993.
194-Robbins .SP, organization Behavior, 10th EQ, Prentice Hall, New jersey, 2003.
195-Robbins, Stephen , Jade, organizational Behavior, 13ededition, Prentice Hall, New jersey 2009.
196-S. Cummings, T. Worley, organizational development and change, 8thedition, South western publishing, Tennessee, 2005.
197-Sandrine Ferrez-Walch, François Ramon, management de l'innovation, Vuibert, 2emédition, France ,2010.
198-Smith Howard, What innovation IS : How companies develop operating systems for innovation, (Computer Sciences corporative), white European office of technology and innovation, 2005.
199-Steven Alert, Information Systems: the foundation of Business Prentice-Hall International edition, New jersey, 2002
200-Swanson , Hash , Bown, information security united states of America, national institute of standards and technology , USA, 2006.
201- T .Butler, anti – foundational knowledge management, idea group reference, USA, 2006.
202-Tayeb Loufa, Francis- Luc Perret, créativité et innovation, presser poly techniques et universitaires romandes, suisse, 2008.
203-Torrance E.P, The nature of creativity as manifest testing, press syndicate of the university of Cambridge, England, 1993.
204-Turban Efraim, James wetherbe, information technology for management : Transforming business in the digital firm ,(3rded), new york , 2002.
205-X. Frei, Frances, Innovation in retail Banking, The Wharton school, university of Pennsylvania, Philadelphia, 1998.

Second: reports and publications

206-C. Ruth, Mitchell Rita, Marcella , Graeme Baxter , corporate information security management, new library world, Vo110, N°01,United kingdom, 2009.

207-Chia-Chien Hsu, Brian, A. Sandford, The Delphi technique: Making sense of consensus (practical assess entre search & evaluation) , a peer-reviewed electronic journal, Vol12 N°10, 2007.

208-Christine Soo, Timothy Divinney, Knowledge Management : philosophy processes, and pitfalls, California management review, Vol 44, N°4, California, 2005.

209-Donoghue. Dayer, the state of Knowledge Management, journal of knowledge management, N°4, Issu 01, United Kingdom, 2001.

210-Eloff. Labaschagne, Electronic commerce : the information security challenge, information management & computer security, Vol17, N°01, Finland, 2009.

211-Gupta, Govin darajan, Knowledge management Social dimension lessons From Nucor Steel, Sloan management Review, Cambridge, Vol 42, N°01, 2000.

212-I. AlKour , K .Alshare , D .Miller , I.M Dwair, an : Exploratory analysis of culture, perceived Ease of use, Perceived usefulness and internet acceptance : The case of Jordan, Journal of internet commerce, Vol 5, N°3, Haworth press Binghamton ,Usa ,2006.

213-Jana Piscova, Jan ondrus, creativity in management of transport entreprise, annals of university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, Romania ,2010.

214-Jon Sundbo, management of innovation in services, industries journal, Vol 17,N^{o} 3,Usa,1997.

215-K.J King , F.J Meryenski, information management Trend office automation, Parolee, Vol 71, N°04 USA, 1985.

216-Karanakis, Fixing The Blame : organizationalculture and the Quebec Bridge collapse, Journal of technology and culture, University press, Vol 45, N° 3, Cambridge ,2004.

217-Mostafa Mohamed, Facteur affecting organizational creativity and innovativeness in eruption business organization, an empirical investigation, journal of management- Development, , Vol 24, N°1, United Kingdom, 2005.

218-P .Fong , C .Kwok, organizational culture and Knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms, journal of

construction Engineering and management, Vol 135, N°12, American society of civil engineers, Usa, 2009.
219-Peter Drucker ,What results you should expect? Users Guide to MBO, Public Administration Review, Vol 36, N°1, USA, 1976.
220-R. sanders**,** The Benefits of Using E-Business Technology: The Supplier Perspective, Journal of Business Logistics, Vol.28, No.2, Ohio State University, USA, 2007.
221-Razui Doomun, Multi-level information Systemsecurity in outsourcing domain ,Business process management journal,Vol15, N°01, United kingdom, 2009.
222-S. Huff, Reengineering the business, Business Quarterly journal, Vol 56, N°3, Montclair Stateuniversity,New jersey, 1992.
223-S. Jackson, Organizational culture and information system adoption : A three perspective approach, Information and organization, Vol 21, Elsevier, Amsterdam, 2011.
224-Sliman S, Atallah A, the administrative creativity Skills of the public shoos principals in tafila directorate of education , Vol1, N°3, Int Educ script, 2011.
225-Srivastava, B. Gips; Chinese cultural implication for ERP implementation, journal of technology management & innovation, Vol 04, N°01, University Alberto Hurtado, Santiago 2009.
226-Tang Tai, Hva Chang, Impact of role conflict on employ creativity African, journal of business management, providence university, Taiwan, Vol4, N°6, 2010.
227-TSU Anne, Wang, Xin Katherine, organizational culture in china : an analyse of culture Dimensions and culture tapes, Journal of management and organization Review, University press, Vol 02, N°03, Cambridge, 2006.
228-Wiliam Saffady , knowledge management, information management journal, Vol 34 N°03, Elsevier, Amsterdam, 2000.

III. مواقع الكترونية:

229-إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
http// :bbekhti-online.fr/trv-pdf/tic.pdf، تاريخ الاطلاع: 2017/03/15.
230-الخضر علي الخضر بحاث، أساسيات الحاسوب :
File://c:user/dell-ot/downloads/www.kutub.info-19613.pdf تاريخ الاطلاع: 2017/03/18.

231-صادق عبد الجليل علي البشير، مقدمة في تحليل وتصميم نظم المعلومات:
file : ///c :users/dell-ot/downloads/www.kutub.info-13720.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2017/03/18.

232-مراد الشوابكة، أنواع وسائل الاتصال الحديثة، تكنولوجيا الاتصال:
http://mawdoo3.com ، تاريخ الاطلاع: 2017/03/21.

233-العرب يجتمعون لردم الفجوة الرقمية، القمة العالمية لمجتمع المعلومات:
www.islamonline.net، تاريخ الاطلاع: 2017/4/21.

234-سامي مصطفى علي، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي:
sd/site/indexhttp://www.highzakats.edu ،تاريخ الاطلاع :2017/05/12.

235-أكرم سالم، منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة:
www.ahewar.org/show.art asp?aid=136278، تاريخ الاطلاع: 2017/07/8.

236-زهير سامر ألصوص، حلقات الجودة:
www.myqualquilia.com/quality-circles.html، تاريخ الاطلاع: 2017/08/02.

237- محمد فالح الجهني، تطبيق افتراضي لأسلوب دلفي في الدراسات المستقبلية:
www.almarefh.net/show-content-sub.php? ، تاريخ الاطلاع: 2017/08/02.

238- أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف:
Kenana online/users/ahmed kordy/posts/528596، تاريخ الاطلاع: 2017/08/17.

239- عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة: Iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03 ، تاريخ الاطلاع : 2017/09/17.

240-قيس مجيد عبد الحسين علوش، مفهوم وأهمية النماذج، محاضرات على الخط:
www.Mobabylon.edu.iq/uobcoleges/Lecture.aspx? Fid= 10&/cid=30135، تاريخ الاطلاع: 2018/01/24.

241 - www.Condor.dz ، تاريخ الاطلاع: 2018/02/01.

الملاحق

ملحق رقم (1):الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي (ة) الكريم(ة)

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " **نموذج مقترح لقياس أثر مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك–"** بهدف إنجاز أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة يحي فارس بالمدية .

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الواقعية ذات أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب. لهذا نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة عن الاسئلة بكل موضوعية ، حيث يحتوي هذا الاستبيان على بنود أمامها عبارات تدل على رأيكم في السؤال المطروح ، علما أن البيانات التي سيتم جمعها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم لخدمة البحث العلمي.

أولا : الخصائص الشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2– السن :

20– 29 ☐ 30 – 39 ☐ 40 – 49 ☐ 50 فأكثر ☐

3–المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ مهندس ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبرة بالسنوات:

1–05 ☐ 06– 10 ☐ 11 – 15 ☐ 16سنة فأكثر ☐

5–عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية

لم أستفد من اي دورة ☐ 01 – 03 ☐ 04 فاكثر ☐

ثانيا : نظم المعلومات الادارية في مؤسسة كوندور الكترونيك

إليك مجموعة من العبارات التي تعبر عن مستلزمات نظم المعلومات، الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المستلزمات المادية: وهي تشمل جميع الأجهزة ومعدات الاتصال وكذا الشبكات التي تستخدم في معالجة المعلومات وتخزينها وبثها واهمها : الحاسوب وشبكات الانترنت.					
1- تتمتع الأجهزة ومعدات الحاسوب بمواصفات تشغيلية مناسبة					
2- تتميز الأجهزة ومعدات الحاسوب بالحداثة والسرعة.					
3- تتوافق الأجهزة ومعدات الحاسوب مع طبيعة العمل وكذلك حجم العمل .					
4- تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة بشكل دوري .					
5- تتوفر في المؤسسة شبكة اتصال تربط كافة الأقسام والمديريات مع بعضها					
6- يوجد في المؤسسة شبكة اتصال خارجية مع مؤسسات أخرى ذات المصالح المشتركة.					
7- تلبي شبكات الاتصالات المتاحة في المؤسسة كل إحتياجات العامل بالسرعة المناسبة.					
8- شبكة الاتصال في المؤسسة محمية من الاختراق والعبث بالمعلومات.					
المستلزمات البشرية : هم أفراد متخصصون على معرفة بنظم المعلومات الإدارية ويتمتعون بمعرفة جيدة بأجهزة الاتصال وكذا تنفيذ البرمجيات واكتشاف أنواع الأعطال وصيانتها.					
9- يتمتع العاملون في قسم نظم المعلومات بمستوى فني يتناسب مع المهام المطلوبة في مواقع عملهم.					
10- يستجيب العاملون في قسم نظم المعلومات بسرعة لأي خلل يتعرض له نظام المعلومات .					
11- يستطيع العاملون في نظم المعلومات التكيف مع متطلبات العمل ومستجداته.					
12- لدى العمال في قسم نظم المعلومات خبرات كافية لتلبية احتياجات المؤسسة.					
13- هناك العدد المناسب من اختصاصي الأجهزة والبرمجيات لتقييم الخدمات الفنية.					

14- تقيم المؤسسة بشكل مستمر دورات تدريبية للعاملين في قسم نظم المعلومات بهدف رفع أدائهم.					
البرمجيات : هي مجموعة من البرامج التي تمكن الحاسوب من ادخال البيانات ومعالجتها بناء على تعليمات معينة بصورة تؤدي الى الحصول على نتائج دقيقة					
15- تتلاءم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة مع متطلبات العمل .					
16- تتميز البرامج الحاسوبية المتوفرة بالسهولة عند استخدامها في الحصول على المعلومات.					
17- تستخدم المؤسسة برمجيات ذات قدرة عالية على الاتصال بعدد كبير من المستخدمين في وقت واحد.					
18- تقوم المؤسسة بتطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد.					
19- تتوافق البرمجيات المستخدمة في المؤسسة مع أجهزة الحاسوب المتوفرة					
20- تتوفر برمجيات حديثة خاصة بأمن وحماية البيانات والأجهزة.					
21- يسهم الموقع الالكتروني للمؤسسة في تحسين الخدمات المقدمة .					
22- يتوفر لدى العاملين كافة التعليمات والإجراءات اللازمة لتشغيل البرامج التي يحتاجونها لأداء عملهم.					
قواعد البيانات : مستودع كبير لتخزين البيانات المختلفة في الحاسوب وتكون في شكل جداول.					
23- تتميز قواعد البيانات بقدرتها الكبيرة على التخزين.					
24 – تمكن قواعد البيانات من الحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب و بالدقة اللازمة.					
25- يتم تحديث قواعد البيانات باستمرار.					
26- تسمح قواعد البيانات باسترجاع البيانات بسهولة.					
27- تعتبر قواعد البيانات المستخدمة عاملا مساعدا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية.					
28- تراعي قواعد البيانات المستخدمة عدم تكرار البيانات.					
29- قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة محمية من الاختراق.					

ثالثا : تنمية الابداع الاداري بمؤسسة كوندور الكترونيك

إليك مجموعة من العبارات التي تعبِّر عن تنمية الابداع الاداري في المؤسسة ، فالرّجاء التفضل بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1- نظام المعلومات ضروري لعملية التغير والتطوير التنظيمي.					
2- المعلومات والمعرفة هما مورد استراتيجي لتحقيق الإبداع في العمل.					
3- تساهم نظم المعلومات في بناء وتعزيز الثقافة المعلوماتية التي تشجع على الإبداع في العمل.					
4- المعلومات التي يوفرها النظام تسهم في وضع اللوائح والأنظمة الداعمة للإبداع .					
5- تشجع المؤسسة قيم التعاون والعمل بروح الفريق لتبادل المعلومات في كافة المستويات الإدارية.					
6- تعمل نظم المعلومات على إتاحة معلومات متنوعة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد أهدافها.					
7- يساهم نظام المعلومات في لفت الانتباه لوجود مشكلة من خلال إصدار التقارير الاستثنائية.					
8- يساعد نظام المعلومات الاداري على اتخاذ القرار المناسب.					
9- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في تفعيل عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة لكافة الانشطة الإدارية.					
10- يسهل الهيكل التنظيمي عملية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.					
11- تفويض بعض السلطات وظهور اللامركزية متوفر في المؤسسة بتطبيق نظام المعلومات.					
12- يهتم القادة الإداريون في المؤسسة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب الإنساني للعاملين لتلبية مختلف احتياجاتهم.					
13- يساعد نظام المعلومات على التفاعل بين المؤسسة والزبون كأساس لتشجيع الابداع وخلق الميزة التنافسية. .					
14- تساهم نظم المعلومات في نجاح حلقات العصف الذهني والنقاش التي تنظمها المؤسسة.					
15- تسمح نظم المعلومات بتبادل الافكار والمعلومات بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق التوافق في وجهات النظر.					

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

استمارة التحكيم الخاصة بالاستبيان

الاسم واللقب	الجامعة	الدرجة العلمية	الإمضاء
يرقي حسين	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	
لمين علوطي	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	
بوظراف الجيلالي	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	
بودلة يوسف	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر "أ"	
مدحت صالح	معهد العبور العالي للإدارة والحسابات ونظم المعلومات (جمهورية مصر العربية)	دكتور(مدرس)	
نشأت ادوارد	معهد العبور العالي للإدارة والحسابات ونظم المعلومات (جمهورية مصر العربية)	دكتور(مدرس)	

ملحق رقم (3): النتائج المستخرجة بواسطة برنامج (spss)

1- معاملات الثبات للمحاور والاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	29

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	44

2- معامل الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبيان و المحاور و المتغيرات الفرعية

Corrélations

		A	B	C	D	R	F	K
A	Corrélation de Pearson	1	,624**	,564**	,573**	,838**	,746**	,740**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
B	Corrélation de Pearson	,624**	1	,605**	,596**	,850**	,667**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
C	Corrélation de Pearson	,564**	,605**	1	,603**	,810**	,613**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
D	Corrélation de Pearson	,573**	,596**	,603**	1	,836**	,680**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
R	Corrélation de Pearson	,838**	,850**	,810**	,836**	1	,815**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
F	Corrélation de Pearson	,746**	,667**	,613**	,680**	,815**	1	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	250	250	250	250	250	250	250
K	Corrélation de Pearson	,819**	,774**	,723**	,777**	,930**	,971**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	250	250	250	250	250	250	250

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3- نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة

Coefficients[a]

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	A	,274	2,122
	B	,310	4,238
	C	,532	3,674
	D	,420	1,680

a. Variable dépendante : F

4- نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس اثر مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,825[a]	,681	,676	,39653

a. Valeurs prédites : (constantes), D, A, C, B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	82,296	4	20,574	130,849	,000[b]
	Résidu	38,522	245	,157		
	Total	120,818	249			

a. Variable dépendante : F

b. Valeurs prédites : (constantes), D, A, C, B

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,909	,214		-4,246	,000
	A	,501	,059	,420	8,441	,000
	B	,225	,065	,181	3,482	,001
	C	,161	,077	,105	2,098	,037
	D	,328	,061	,269	5,379	,000

a. Variable dépendante : F

5- اختبار التباين الاحادي حسب متغير الجنس

```
ONEWAY K BY sex
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

K

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,029	1	,029	,139	,710
Intra-groupes	50,956	248	,205		
Total	50,985	249			

6- اختبار التباين الاحادي حسب متغير السن

```
ONEWAY K BY age
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).
```

ANOVA à 1 facteur

K

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,784	3	,619	4,216	,025
Intra-groupes	50,201	246	,195		
Total	50,985	249			

7- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمتغير السن

Comparaisons multiples

Variable dépendante: K

Scheffe

(I) age	(J) age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
20-29	30-39	, 17470	,09146	,542	-,2342	,2807
	40-49	, 10044	,10400	,887	-,2749	,3105
	plus50	,2323	,12326	,997	-,3411	,3529
30-39	20-29	-,02322	,09146	,996	-,2807	,2342
	40-49	-,12326	,07327	,396	-,2117	,2008
	plus50	-,10400	,09872	,887	-,2952	,2606
40-49	20-29	-,01780	,10400	,999	-,3105	,2749
	30-39	,00543	,07327	1,000	-,2008	,2117
	plus50	,27541	,11044	,043	-,3228	,2990
plus50	20-29	-,00589	,12326	1,000	-,3529	,3411
	30-39	,01733	,09872	,129	-,2606	,2952
	40-49	,01190	,11044	1,000	-,2990	,3228

K

Scheffe

age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
30-39	142	3,699
40-49	53	3,704
plus50	25	3,716
20-29	30	3,722
Signification		,054

8- اختبار التباين الاحادي حسب متغير المؤهل العلمي

```
ONEWAY K BY niveau
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

K

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,324	3	,108	,524	,666
Intra-groupes	50,661	246	,206		
Total	50,985	249			

9- اختبار التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخبرة

```
ONEWAY K BY exper
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

K

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,452	3	,151	,734	,533
Intra-groupes	50,533	246	,205		
Total	50,985	249			

10- اختبار التباين الاحادي حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية

```
ONEWAY K BY numerotrain
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

K

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,422	2	,211	1,032	,358
Intra-groupes	50,563	247	,205		
Total	50,985	249			

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات الادارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك وفق منهج تحليلي وصفي، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغيرات التي تعيشها المؤسسات الصناعية المعاصرة ، إذ تقوم نظم المعلومات الإدارية بدور هام من خلال تهيئة البيئة المناسبة للإبداع و تحقيق التميز للمؤسسة في ظل هذه التغيرات ، و في إطار معالجتنا لهذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي، يتضمن الفصل الأول إطار نظري لنظم المعلومات الإدارية ، ويتطرق الفصل الثاني إلى مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة، فيما يتعلق الفصل الثالث بالجانب التطبيقي لموضوع الدراسة والذي كان بمؤسسة كوندور إلكترونيك ، وقد تم قياس متغير نظم المعلومات الإدارية من خلال أربعة أبعاد تمثلت: في المستلزمات المادية، المستلزمات البشرية، البرمجيات وقواعد البيانات. و لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى تقييم العينة لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها بمؤسسة كوندور إلكترونيك كان مرتفعًا؛
- مستوى تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك كان متوسطًا؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) لنظم المعلومات الإدارية بمستلزماتها (المادية، البشرية، البرمجيات، قواعد البيانات) في تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة كوندور إلكترونيك؛
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير السن، لصالح الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\partial = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال المعلوماتية.

الكلمات المفتاحية : المعلومات ، نظم المعلومات الإدارية، تنمية الإبداع الإداري.

Abstract

The aim of this study is to measure the impact of administrative information systems on the development of administrative creativity at the level of the Condor electronic institution according to an analytical and descriptive approach. This study draws on the importance of the developments and changes experienced by modern industrial institutions. The administrative information systems play an important role by creating the environment for creativity and To achieve excellence of the institution in light of these changes, and in the framework of our treatment of this subject was divided into two chapters of the theoretical and applied chapter, the first chapter includes a theoretical framework for information management systems ,The second chapter discusses the extent of the contribution of information management systems in the development Administrative innovation at the enterprise level ,with respect to Chapter III side applied to the subject of the study, which was the institution of the Condor electronic, was measured variable management information systems through four dimensions represented: the physical supplies of human supplies, software and databases.

The study reached several results, the most important of which are:

-The level of evaluation of the MIS for its requirements at the Condor Electronic Foundation was high;

-The level of development of administrative creativity at the Condor Electronic Foundation was average;

-There is a statistically significant effect at the level of significance (α= 0.05) for MIS in its requirements (human material, software, databases) in the development of administrative creativity at the Condor Electronic Foundation;

-There were statistically significant differences at the level of significance (α= 0.05) between the responses of the members of the study sample on the development of administrative creativity attributed to the age variable for the age group from 40 to 49 years, while the results showed that there were no statistically significant differences at the level of (α = 0.05) between the responses of the members of the study sample on the development of administrative creativity attributed to gender variable, scientific qualification, years of Experience, number of training courses in the field of informatics

Keywords: Information, Management Information Systems, Development of Administrative Creativity