



عنوان الرسالة :

مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة
الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية
" دراسة ميدانية على المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي "

إعداد

يحي عبد السلام أحمد الزياتي
بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد
جامعة بنغازي - 2006/2005 م

إشراف

أ.د. مصطفى محمد النائي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد
- جامعة بنغازي، بتاريخ 08 جمادى الآخر 1433 هـ الموافق 29 أبريل 2012 م

وزارة التعليم
بنغازي - ليبيا
إدارة الدراسات العليا



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

عنوان الرسالة :
المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية
بالمستشفيات العامة الليبية
" دراسة ميدانية على المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي "

إعداد / يحي عبد السلام أحمد الزياتي

لجنة الإشراف والمناقشة :

.....	التوقيع:	مشرفاً رئيساً	د. مصطفى محمد النانلي
.....	التوقيع:	ممتحناً داخلياً	د. الصديق منصور بوسنيينة
.....	التوقيع:	ممتحناً خارجياً	د. سليمان محمد مرجان

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد
- جامعة بنغازي، بتاريخ 08 جمادي الآخر 1433 هـ الموافق 29 أبريل 2012 م

يعتمد / د. مدير إدارة الدراسات العليا
والتدريب بالجامعة

د. مدير إدارة الدراسات العليا
بكلية الاقتصاد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ

اللّٰهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا)

صدق الله العظيم

سورة النساء الآية (113)

الإهداء

إلى أبي فضلاً و عرفاناً واحتراماً وتقديراً...

إلى أمي حباً ووفاءً وحناناً...

أهدي ثمرة هذا العمل،،،،

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفيض مغفرته تنتزل الرحمات، وببحر جوده تنتزل الخيرات، وأشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً عبده ورسوله، معلم الأمة الأول والهادي إلى سبيل الرشاد.

بداية أتقدم بجزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ **مصطفى محمد النائي** الذي لم يدخر جهداً في تقديم كل العون والمساعدة في تذليل الكثير من الصعاب التي اعترضت هذه الدراسة، أسأل الله أن يجعل كل ما بذله معي من جهد ووقت في ميزان حسناته ويمده بالصحة واستمرارية العطاء.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الدراسة ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد وجميع زملائي الذين رافقوني في دراستي، كما أتقدم بالشكر لكل العاملين بمكتبة كلية أكاديمية الدراسات العليا "بنغازي" على ما لقيته منهم من رقيي معاملتهم وما قدموه لي من مساعده فلم كل الشكر والتقدير .

كما يسعدني في هذا المقام أن أشكر جميع أفراد أسرتي الكريمة التي غمرتني بالمحبة والاهتمام فلم الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه، كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان أيضاً لمشائخي الأفاضل وأخص بالذكر منهم الشيخ الفاضل **معتوق العماري** أطال الله في مدته .

الباحث

فهرس المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والتقدير	ج
	فهرس المحتويات	د
	فهرس الجداول	ط
	فهرس الأشكال	ل
	ملخص الدراسة	م
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
1-1	تقديم	2
2-1	الدراسات السابقة	4
3-1	مشكلة الدراسة	10
4-1	أهداف الدراسة	12
5-1	أهمية الدراسة	12
6-1	حدود ونطاق الدراسة	13
7-1	مجتمع وعينة الدراسة	13
8-1	منهجية الدراسة	14
الفصل الثاني		
المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات		
1-2	تقديم	17
2-2	مفاهيم أساسية	17

الترقيم	الموضوع	الصفحة
3-2	خصائص جودة المعلومات.....	24
4-2	الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات.....	27
5-2	موارد نظم المعلومات وعناصرها.....	30
6-2	نظم المعلومات الإدارية.....	35
1-6-2	مفهوم نظم المعلومات الإدارية.....	35
2-6-2	مميزات وفوائد نظم المعلومات الإدارية.....	36
3-6-2	علاقة وظائف الإدارة بنظم المعلومات الإدارية.....	38
4-6-2	الرقابة على نظم المعلومات الإدارية.....	41
5-6-2	نظام المعلومات الإدارية المتكاملة.....	42
6-6-2	الصعوبات والتحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية.....	43
7-6-2	التغلب على مشاكل ومعوقات تطبيق نظم المعلومات الإدارية.....	44
8-6-2	الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية.....	45
9-6-2	التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية.....	47
الفصل الثالث		
الرقابة الإدارية		
1-3	تقديم.....	50
2-3	مفهوم الرقابة الإدارية.....	50
3-3	اتجاهات مختلفة للنظرة إلى الرقابة الإدارية.....	51
4-3	أهمية الرقابة الإدارية.....	53
5-3	أهداف الرقابة الإدارية.....	54
6-3	مجالات الرقابة الإدارية.....	55
7-3	أنواع الرقابة الإدارية.....	56
8-3	خطوات الرقابة الإدارية.....	58
9-3	تصميم نظام الرقابة.....	64

الترقيم	الموضوع	الصفحة
10-3	العوامل الموقفية التي تؤثر على تصميم نظام الرقابة.....	65
11-3	أدوات الرقابة الإدارية.....	66
12-3	النقاط الإستراتيجية للرقابة الإدارية النقاط الإستراتيجية للرقابة الإدارية...	69
13-3	خصائص النظام الرقابي الفعال.....	71
14-3	أسباب مقاومة الرقابة الإدارية وطرق التغلب عليها.....	73
15-3	واقع المعلومات والرقابة الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية.....	75
1-15-3	تقديم.....	75
2-15-3	تعريف المستشفى.....	76
3-15-3	واقع المستشفيات العامة في ليبيا.....	77
4-15-3	أهمية الرقابة الإدارية للمستشفيات العامة.....	77
5-15-3	خدمات المعلومات في المستشفيات العامة في ليبيا.....	79
6-15-3	أهمية المعلومات في الرقابة الإدارية.....	82

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وتحليل بيانات العمل الميداني

1-4	تقديم.....	86
2-4	منهجية الدراسة.....	87
3-4	مجتمع وعينة الدراسة.....	87
4-4	أداة جمع البيانات.....	89
5-4	الدراسة الاستطلاعية.....	90
6-4	صدق وثبات مقياس الدراسة.....	90
7-4	أسلوب تحليل البيانات.....	91
8-4	خصائص عينة الدراسة.....	92
1-8-4	المؤهل العلمي للمبحوثين.....	92
2-8-4	التخصصات العلمية للمبحوثين.....	93

الترقيم	الموضوع	الصفحة
3-8-4	سنوات الخبرة للمبجوثين.....	94
4-8-4	المشاركة في دورات تدريبية في مجال المعلومات.....	95
5-8-4	الواقع التنظيمي للوحدات الإدارية داخل المستشفيات العامة.....	97
6-8-4	واقع وجود وحدات إدارية مستقلة للمعلومات.....	98
7-8-4	وجود عناصر بشرية مؤهلة في مجال المعلومات.....	101
8-8-4	مصادر المعلومات الأكثر أهمية في مجال المعلومات.....	103
9-8-4	أسلوب عرض المعلومات.....	105
10-8-4	وقت وصول المعلومات للمديرين.....	106
11-8-4	مدى توفر الخصائص الجيدة في المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات... ..	107
12-8-4	سهولة حفظ واسترجاع المعلومات بوحدة المعلومات.....	109
13-8-4	نوع نظم المعلومات المستخدمة في معالجة البيانات وتجهيز المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة	110
14-8-4	الوسائل المعتمد عليها في الحصول على المعلومات.....	111
15-8-4	طرق الاتصال لتبادل المعلومات.....	112
16-8-4	مستوى استخدام الحاسب الآلي في وحدة المعلومات.....	113
17-8-4	استخدامات الحاسب الآلي في توفير المعلومات اللازمة لأداء الأعمال.....	114
9-4	التعرف على توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.....	116
1-9-4	مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.....	116
2-9-4	الفترة الزمنية للحصول على المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية..	117
3-9-4	توافق المعلومات المتحصل عليها من وحدة المعلومات مع احتياجات ممارسة الرقابة الإدارية.....	118
4-9-4	درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال المعلومات لممارسة الرقابة الإدارية.....	120
5-9-4	الميزانيات التقديرية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية.....	121

الترقيم	الموضوع	الصفحة
6-9-4	استخدام اللوائح والقوانين المكتوبة للقيام بوظيفة الرقابة الإدارية.....	122
7-9-4	توقيت الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية.....	124
8-9-4	الأدوات الرقابية المستخدمة لممارسة الرقابة الإدارية.....	126
9-9-4	توفر خصائص النظام الرقابي الفعال بالمستشفيات قيد الدراسة.....	127
10-9-4	الإجراءات الرقابية المطبقة بالمستشفيات قيد الدراسة.....	129
11-9-4	النظام الرقابي المتبع بالمستشفيات قيد الدراسة.....	130
12-9-4	المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.....	131
الفصل الخامس		
النتائج والتوصيات		
1-5	تقديم.....	134
2-5	النتائج.....	134
3-5	التوصيات.....	138
4-5	مقترحات لدراسات مستقبلية.....	140
	قائمة المراجع.....	142
	الملاحق.....	
	استمارة الاستبيان.....	
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....	

فهرس الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
1-4	تصنيف المبحوثين حسب المؤهل العلمي.....	93
2-4	التخصصات العلمية للمبحوثين.....	94
3-4	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.....	95
4-4	توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم في الدورات التدريبية في مجال المعلومات.....	96
5-4	عدد الدورات التي تلقاها المبحوثين في مجال المعلومات.....	96
6-4	التعرف على وجود هيكل تنظيمي من عدمه داخل المستشفيات العامة.....	97
7-4	وجود وحدات إدارية مستقلة للمعلومات.....	98
8-4	تصنيف وحدات المعلومات حسب المستوى التنظيمي.....	99
9-4	درجة الاعتماد على وحدة المعلومات في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل.....	100
10-4	وجود عناصر بشرية مؤهلة في مجال المعلومات.....	101
11-4	تنظيم دورات تدريبية في مجال المعلومات للعناصر المتخصصة في مجال المعلومات.....	103
12-4	مصادر المعلومات الأكثر أهمية في مجال المعلومات الخاصة بالمستويات الإدارية.....	104
13-4	الأسلوب الأنسب لعرض المعلومات للمستويات الإدارية.....	105
14-4	وقت وصول المعلومات للمدراء.....	106
15-4	مدى توفر الخصائص الجيدة في المعلومات التي يوفرها نظم المعلومات المستخدم بالمستشفيات قيد الدراسة.....	108
16-4	سهولة حفظ واسترجاع المعلومات بوحدات المعلومات.....	109
17-4	نوع نظم المعلومات المستخدمة بالمستشفيات قيد الدراسة.....	110

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
18-4	الوسائل المعتمد عليها في الحصول على المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة.....	111
19-4	طرق الاتصال لتبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات بالمستشفيات قيد الدراسة.....	113
20-4	مستوى استخدام الحاسب الآلي في وحدات المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة.....	114
21-4	إسهام الحاسب الآلي في توفير المعلومات اللازمة لأداء العمل.....	115
22-4	مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية.....	116
23-4	الفترة الزمنية التي تخدمها المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية.....	118
24-4	توافق المعلومات المتحصل عليها من وحدة المعلومات مع احتياجات ممارسة الرقابة الإدارية.....	119
25-4	درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال المعلومات لممارسة الرقابة الإدارية.....	120
26-4	استخدام الميزانيات التقديرية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.....	121
27-5	استخدام اللوائح والقوانين المكتوبة للقيام بعملية الرقابة الإدارية.....	122
28-4	درجة الاستفادة من اللوائح والقوانين في وظيفة الرقابة الإدارية.....	123
29-4	توقيت الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.....	124
30-4	الأسباب الرئيسية حصول تأخير في الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.....	125
31-4	الأدوات الرقابية المستخدمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.....	126

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
32-4	درجة الاستفادة من الأدوات الرقابية الأكثر استخداماً ممارسة الرقابة الإدارية.....	127
33-4	توفر خصائص النظام الرقابي الفعال بالنظام الرقابي المتبع بالمستشفيات قيد الدراسة.....	128
34-4	أثر تطبيق الإجراءات الرقابية المطبقة بالمستشفيات قيد الدراسة.....	129
35-4	النظام الرقابي المتبع بالمستشفيات قيد الدراسة.....	130
36-4	المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.....	132

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الترقيم
20 نظام معالجة البيانات	1-2
30 الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات	2-2
34 موارد نظم المعلومات	3-2

ملخص الدراسة

تلعب المعلومات دور هام في حياتنا المعاصرة، فهي مصدر قوة ومحرك أساسي لأنشطتنا المختلفة، وللمعلومات دور مؤثر وفعال في صناعة القرارات واتخاذها على مختلف المستويات والأنشطة الإدارية.

إن بناء المنظمات اليوم أصبح يعتمد بشكل أساسي على توفر المعلومات لتخطيط المستقبل القريب أو البعيد، لان توفر المعلومات يعتبر مورداً أساسياً لوضع الاستراتيجيات وإعداد الخطط، وبالتالي فان نقص المعلومات له انعكاسات سلبية على نمو المنظمات وصمودها أمام تحديات البيئة المحيطة.

ولقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث العلمية في ليبيا على أن المعلومات في المنظمات الليبية لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل المسؤولين فيها، وقد أدى ذلك إلى تدني مستوى خدمات المعلومات بهذه المنظمات، وأن اعتمادهم في اتخاذ القرارات يأتي اعتماداً على الخبرة والحدس والتخمين، ولهذا فان مشكلة الدراسة تدور حول توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية.

وتعد هذه الدراسة من النوع الاستكشافي - الاستنتاجي - كونها تسعى للتعرف على مستوى خدمات المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة ومدى توفر المعلومات التي يستخدمها المدراء ومعرفة مصادرها مما يمكنهم من ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بكفاءة وفاعلية، كما تحاول هذه الدراسة التعرف على المشكلات والمعوقات التي تحول دون توفر هذه المعلومات.

وقد احتوى منهج الدراسة على جانب نظري وآخر ميداني، حيث استهدف الجانب النظري مراجعة واستقراء الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، مع التركيز بشكل أساسي على الصعوبات والتحديات التي تواجه نظم المعلومات، وكيفية التغلب على مشاكل ومعوقات تطبيق نظم المعلومات وأما الجانب الميداني فقد استهدف تجميع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والذي يتمثل في المستشفيات العامة الليبية، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات الأولية للدراسة حيث وزعت (56) استمارة على أفراد عينة الدراسة واسترد منها (50) استمارة، واستخدم أسلوب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات الأولية، وتم استخلاص مجموعة من النتائج من أبرزها، أن أغلب المبحوثين ليس لديهم الفهم والإدراك الكافي من

المعرفة في مجال المعلومات ومدى أهميتها في العمل الإداري ، كما أن وحدات المعلومات تفتقر إلى الموارد الأساسية للمعلومات وبالتالي لا تؤدي دورها بالشكل المطلوب، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه العملية الرقابية بالمستشفيات قيد الدراسة ومن أهمها ضعف الأنظمة الرقابية القائمة بهذه المستشفيات، وقلة توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية، وضعف اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأفراد في مجال المعلومات لممارسة الرقابة الإدارية.

ويتضح من هذه النتائج أن وحدات المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة تعاني من قصور في توفير المعلومات المطلوبة للمدراء لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية وفقاً لخصائصها الجيدة الأمر الذي ينعكس سلباً على سير العملية الرقابية بهذه المستشفيات.

وأخيراً.. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعمل على دعم النواحي الإيجابية لتوفير المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية وسبل تطوير النظم التي توفر هذه المعلومات، ومحاولة علاج النواحي السلبية بهذه النظم وصولاً لزيادة كفاءتها وفعاليتها في الرقي بمستوى خدمات هذه المستشفيات والرسالة التي أنشئت من أجلها وهي خدمة الإنسان.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 تقديم:

تعتبر المعلومات في عصرنا الحالي مورداً جديداً ورئيسياً لأي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها أو ملكيتها، ولقد أصبحت المعلومات بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة والناجحة بمثابة القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لممارسة أعمالها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة التي تحيط بالمنظمة حالياً أو مستقبلاً.

وتمثل المعلومات الأساس المنطقي لعملية اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة الحديثة، فلم تعد القرارات التي تتخذها الإدارة على جميع مستوياتها تعتمد على الخبرة أو الحدس أو التخمين.

كما أن المعلومات تعتبر مصدر هاماً ورئيسياً للإدارة الحديثة لممارسة وظائفها الإدارية والتي من بينها الرقابة؛ وتعد الرقابة أحد أهم وظائف العملية الإدارية، ولا يكتمل أي عمل إداري بدون الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة، ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي قد تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له.

إن الرقابة في جوهرها تقوم على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي المحققة ومقارنتها مع

الأهداف المطلوب تحقيقها في الخطة المطلوبة.

وتصبح الحاجة للرقابة ضرورية وماسة لفهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم

وأسبابها والربط فيما بينها ، فبدون الرقابة والمعلومات الصحيحة المتداولة عن الأداء والتقدم في

العمل ستظهر آثار ذلك في شكل ظواهر سلبية متعددة تتمثل في ارتفاع التكاليف والأعباء

وانخفاض الإيرادات وسينعكس ذلك في انخفاض العائد على الاستثمار ، وستدور المنظمة في

حلقة مفرغة طالما أصرت على إهمال الرقابة وسرعة تداول المعلومات الصحيحة عن الأداء.

لذلك نجد أن الرقابة لا بد أن تشتمل على مراجعة عوامل البيئة الخارجية أيضاً لملاحظة مدى تغيرها والوقوف على نتائج تحليلها وآثار ذلك على أداء المنظمة.

وهكذا هنالك عوامل وتحديات كثيرة تواجه منظمات اليوم وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل وتقرير ما إذا كانت هنالك حاجة للتحسين والتطوير وفي أي المجالات، وما حجم هذا التطور وسرعته، وهل هو عاجل أم لا.

وتمارس المستشفيات كغيرها من المنظمات الأخرى وظائف العملية الإدارية والتي من بينها الرقابة، ولكي تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفاعلية فهي تحتاج إلى معلومات ترتقي بها إلى القيام بالدور الذي يجب أن تضطلع به في المجتمع، فالتطورات التقنية السريعة والمتلاحقة في كل مجالات تطبيق تقنية المعلومات طالت القطاع الصحي عموماً وإدارة المستشفيات خصوصاً، فاستخدام تطبيقات تقنية المعلومات في الوظائف الإدارية ومن بينها الوظيفة الرقابية يعد أحد أهم الاتجاهات التطبيقية الحديثة للرفع من كفاءة وفعالية إدارة المستشفيات.

إن عملية الرقابة تبني بشكل كامل على المعلومات إذ لا بد من توافر معلومات عن الإنجاز الفعلي ليتم مقارنتها مع معلومات الخطط لاكتشاف الانحراف، وبدون هذه المعلومات لن تنجح هذه الوظيفة في تصحيح ثغرات التخطيط والتنظيم والتنفيذ.

2-1 الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بالبحث موضوع نظم المعلومات من خلال العديد من الظواهر الإدارية وكذلك تناولت أهمية دورها في القيام بوظائف الإدارة، ومدى أهميتها في القيام بفاعلية في حالة توفر نظام دقيق للمعلومات لكافة المستويات الإدارية حسب احتياجها، ومن ضمن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة البشاشة (2002):

بعنوان " العلاقة بين خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية كما يراها الأفراد العاملون في الأجهزة الحكومية الأردنية "، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خصائص المعلومات وفاعلية القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية الأردنية وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة لخصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية، وأوصى الباحث بضرورة اهتمام أصحاب القرار بخصائص المعلومات الإدارية في الجهاز الحكومي، وتطوير شبكة المعلومات وتحسينها لتلائم طبيعة وأغراض الرقابة، وتأهيل وتدريب الأفراد المتخصصين بنظم المعلومات الإدارية، وأيضاً هناك تأييد كبير لخصائص المعلومات في زيادة فاعلية الرقابة الإدارية.

- دراسة الطويل (2003):

بعنوان "ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية الليبية" حيث أشارت هذه الدراسة إلى أن ضعف نظام المعلومات والتوثيق بإدارة المنظمات وعدم الاستفادة من الميكنة الحديثة في حفظ وتوثيق المعلومات وتحليلها، وضعف المؤهلات العلمية لبعض الوظائف القيادية ببعض المنظمات هي أحد مظاهر الضعف والقصور، وأشارت إلى أنه وفي بعض الأحيان يكون من الصعب الحصول على معلومات بيئية، إما بسبب ارتفاع

تكلفتها أو لوجود موانع، بالإضافة إلى مدى توفر الكفاءات الإدارية، والوسائل والأدوات اللازمة لإجراء التحليلات واستخلاص النتائج، كما أن نقص المعلومات المتعلقة بالظروف والأوضاع البيئية المختلفة خاصة فيما يتعلق منها بالأوضاع التنافسية على الصعيد الخارجي يعتبر من أحد أهم المحددات التي تعيق الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية.

- دراسة الهاشم (2004):

بعنوان " أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية " وأشارت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية وأبعادها وبين فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية بقاطعها العام والخاص، كما بينت الدراسة أن جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الحكومية تتمتع بجودة متوسطة المستوى من وجهة نظر المبحوثين، وبمستوى مرتفع نسبياً في الجامعات الخاصة، كما أن فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية بقاطعها العام والخاص متوسطة المستوى من وجهة نظر المبحوثين، وأوصى الباحث بضرورة اهتمام الجامعات الأردنية خاصة الحكومية منها بأبعاد جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية لأهميتها في التأثير على فاعلية الرقابة الإدارية، وضرورة اهتمام الجامعات الأردنية بقاطعها العام والخاص بالعملية الرقابية، وعقد دورات تدريبية للقائمين على عملية الرقابة ولاسيما الإدارة العليا والوسطى .

- دراسة سالم (2004):

بعنوان "البيئة التسويقية وأثرها على القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات التسويقية، وأشارت هذه الدراسة إلى أن المظهر الأساسي لكفاءة المدير هو نوع القرارات التي يتخذها، أي أن المدير الكفاء هو الذي يتخذ قراراته بناءً على معلومات موثوق بها، وبناءً على عملية تفكير وتمحيص لكافة البدائل واختيار البديل الأفضل والمتاح، كما توصل الباحث إلى أن تدني مستوى كفاءة القرارات ناتجة عن عدم خبرة وقدرة المديرين المتخصصين في التعرف على البيئة المحيطة بمنظمتهم، وأن ضعف نظام المعلومات الحالي ببعض المنظمات وانعدامه في بعضها الآخر، وضعف القنوات التي تستقى منها المعلومات، أدى إلى اتخاذ قرارات غير مؤكدة النتائج لمعلومات غير موثوق بها أو معلومات خاطئة.

- دراسة الترهوني (2004):

بعنوان "أسباب عدم الاهتمام بالمعلومات بالمنظمات الخدمية الليبية وأثر ذلك على عملية الرقابة" ومن أهم نتائج هذه الدراسة عدم وجود أفراد مؤهلين في مجال المعلومات، وانخفاض المستوى التعليمي لمسئولي وحدات المعلومات ولأزالت هذه الوحدات تقدم المعلومات بطريقة بدائية من خلال البريد الداخلي وكذلك صعوبة في حفظ واسترجاع المعلومات، كما أظهرت الدراسة أن المسؤولين عن الإدارة المالية يولون اهتماما كبيرا في استخدام الميزانيات التقديرية واللوائح والقوانين كنوع من أنواع المعلومات للقيام بالعملية الرقابية، إلا أنهم يواجهون مشكلة الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية الرقابة، وكذلك تأخر وصول المعلومات في الوقت المناسب.

- دراسة الفصعوني (2004):

بعنوان "دراسة واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في إعداد الميزانيات التقديرية كإحدى أدوات الرقابة الإدارية في المنظمات الليبية" والتي ركزت على التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في إعداد الميزانيات التقديرية، وكذلك التعرف على العوائق التي تحول دون تطبيق نظم المعلومات بالمستوى المطلوب، وأيضا التعرف على دور الميزانيات التقديرية في أداء عملية الرقابة الإدارية ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية يتم بعدة محاولات وتصل المعلومات متأخرة في أغلب الأحيان كما تعاني الوحدات الإدارية بعينة الدراسة من صعوبة استرجاع المعلومات المتعلقة بفترات زمنية سابقة، وعدم الاهتمام بالبرامج التدريبية في مجالي نظم المعلومات الإدارية وإعداد الميزانيات التقديرية.

- دراسة الحداد (2004):

بعنوان "درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات لوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوى جودة الخدمات الصحية"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات لوظيفة التخطيط، وأيضا التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات لوظيفة التخطيط وبين مستوى جودة الخدمات الصحية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة، أن كل مديري المستشفيات محل الدراسة من حملة المؤهلات العلمية في مجال الطب ولا يوجد من بينهم من لديه مؤهل في مجال الإدارة، كما تمارس معظم المستشفيات المبحوثة عملية التخطيط بشكل غير منتظم وغير مستمر، وضعف قدرة الإدارة العليا للمستشفيات المبحوثة على القيام بالعملية التخطيطية بشكل جيد وفعال وذلك لنقص الخبرة

الإدارية والمعلومات اللازمة للقيام بهذه العملية وانشغال المديرين بمراجعة المرضى وإجراء العمليات الجراحية.

- دراسة المحاسنة (2005):

بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات" حيث استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك الأردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من أجل تطويرها ومتابعتها.

- دراسة التراكوي (2006):

بعنوان "واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في القطاعات العامة" وقد بينت هذه الدراسة أن 60% تقريبا من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي التخصصات الإدارية والمالية، ولا يتوفر لديهم الفهم والإدراك الكامل بالمفاهيم الأساسية لمجال نظم المعلومات، وأن معظم القرارات المتخذة لا تعتمد على المعلومات، وكذلك قصور نظام المعلومات القائم على توفير المعلومات المطلوبة للمسؤولين في الوقت المناسب، وصعوبة حفظ واسترجاع المعلومات المطلوبة لمختلف الإدارات، والاعتماد على الطرق التقليدية (اليديوية) وبالتالي فشلها في أداء العمل الأساسي لها.

- دراسة الصوصاع (2007):

بعنوان "واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المستشفيات الواقعة بمدينتي بنغازي وطرابلس"، وقد ركزت هذه الدراسة على التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية، وعلى تحديد أهم المشاكل والصعوبات التي تحد من تطبيقها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود عناصر بشرية مؤهلة بوحدة المعلومات في المستشفيات قيد البحث، وعدم تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر ومتابع للتطورات التقنية في

مجال المعلومات، كذلك أن نظم المعلومات المطبقة بتلك المستشفيات لا تتعدى كونها أنظمة معالجة بيانات، كما أن عدم وجود قواعد بيانات وشبكات اتصالات حاسوبية داخل تلك المستشفيات يوضح القصور في تطبيق نظم المعلومات الإدارية ويقف عائقاً أمام الوصول إلى نظام معلومات إداري فعال، وقد أوصى الباحث بضرورة استقطاب المؤهلات والقدرات العلمية في مجال المعلومات.

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة اتضح أن معظم هذه الدراسات يدور حول أهمية المعلومات ودورها في العملية الإدارية وأن نقصها يعد من أهم المشاكل التي تواجه معظم المنظمات في ليبيا ومن بينها المنظمات الصحية، كما أشارت هذه الدراسات إلى عدم وضوح المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات لدى أغلب القيادات الإدارية بالمنظمات الليبية، وأشارت أيضاً إلى ضعف ادراك المدير الليبي لأنواع المعلومات المطلوبة ومصادر الحصول عليها للقيام بمهامه الإدارية، وانخفاض المستوى التعليمي لمسئولي وحدات المعلومات ولازالت هذه الوحدات تقدم المعلومات بطريقة بدائية من خلال البريد الداخلي والاتصالات المباشرة، وكذلك صعوبة حفظ واسترجاع المعلومات كما أن تحليل البيانات بهذه المنظمات لا يرتقي إلى مستوى إنتاج المعلومات التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، مما يؤكد غياب الدور المحوري الذي تلعبه المعلومات في القيام بوظائف الإدارة، كما يعتقد الباحث بأن هناك مشكلة في الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية ومن بينها الرقابة بالمنظمات الليبية بما فيها المنظمات الصحية والتي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، الأمر الذي شجع الباحث على القيام بهذه الدراسة على وجه الخصوص.

3-1 مشكلة الدراسة:

تعد الرقابة إحدى العناصر الأساسية للعملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وعلى ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتمارس الرقابة على الأشياء والأفراد والانحرافات، ولقد قدم الكتاب في علم الإدارة تعاريف عديدة للرقابة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها، فالرقابة هي "عملية المحافظة على الامتثال للنظام"، وقد عرف (Robins coutler,1999) الرقابة بأنها "عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها".

وتعد الرقابة ركيزة أساسية لكل وظائف العملية الإدارية، ففي التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة بحيث يمكن تعديلها والأخذ بإحدى الخطط البديلة وذلك وفقاً لما تمليه الإمكانيات المتاحة بالمنظمة، كما تساهم الرقابة في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، هذا بينما تظهر أهمية الرقابة في التنظيم من خلال تيسيرها لعملية التفويض وذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج.

ويعتمد نجاح العملية الرقابية على مدى توفر نظم معلومات مناسبة قائمة على الحاسبات الآلية، لضمان تدفق المعلومات اللازمة لعملية الرقابة بصفة دورية منتظمة، وحيث تعد المعلومات المتولدة بمثابة تغذية عكسية للمديرين تزيد من كفاءة وفاعلية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتصرفات الصحيحة لكل انحراف ذو دلالة، تم الكشف عنه أو التنبؤ به.

ومن جوانب الضعف الأساسية في المنظمات، ضعف أداء وظيفة الرقابة، وبالتالي للحصول على نظام رقابي فعال، يجب أن يتوفر لهذا النظام مصدر معلومات يزوده بكل احتياجاته من التقارير والمعلومات اللازمة للقيام بهذه الوظيفة على أسس صحيحة بعيدة عن التخمين والاحتمالات والتقديرات الشخصية إذ يترتب على هذه الاعتبارات في أغلب الأحيان ضعف العملية الرقابية لعدم اعتمادها على المعلومات الصحيحة تارة وعلى الاعتبارات الشخصية تارة أخرى، بالإضافة إلى وجود ضغوط ومؤثرات خارجية قد تتسبب في انحراف العملية الرقابية عن الاتجاه الصحيح.

وتعاني أغلب المنظمات الليبية والتي من بينها المستشفيات من ضعف الوظيفة الرقابية، نتيجة لعدم الحصول على المعلومات الكافية التي تمكنها من أداء عملها بدقة وموضوعية، كذلك عدم توفر أنظمة للمعلومات قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمدراء لممارسة وظائفهم الإدارية بالشكل المطلوب، وذلك كما أظهرته نتائج الدراسات السابقة، فمثلاً أشارت دراسة الزغواني (2004) إلى عدم وجود أفراد مؤهلين في مجال المعلومات بالمنظمات الخدمية الليبية، وانخفاض المستوى التعليمي لمسئولي وحدات المعلومات، ولازالت هذه الوحدات تتداول المعلومات بطريقة بدائية من خلال البريد الداخلي وكذلك صعوبة في حفظ واسترجاع المعلومات، كما أوضحت دراسة الفصعوني (2004) إلى أن تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية يتم بعدة محاولات وتصل المعلومات متأخرة في أغلب الأحيان ، كما تشير دراسة التركاوي (2006) إلى قصور نظام المعلومات القائم على توفير المعلومات المطلوبة للمسؤولين في الوقت المناسب في القطاعات العامة، بينما أشارت دراسة الصوصاع (2007) إلى عدم وجود عناصر بشرية مؤهلة بوحدات المعلومات في المستشفيات، كذلك أن نظم المعلومات المطبقة بتلك المستشفيات

لا تتعدى كونها أنظمة معالجة بيانات، وأيضاً عدم وجود قواعد بيانات وشبكات اتصالات حاسوبية داخل تلك المستشفيات.

وبناءً على ذلك فإن مدى توفر المعلومات ودورها في أداء وظائف العملية الإدارية لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية بالمنظمات الخدمية الليبية والتي من بينها المستشفيات ، عليه يعتقد الباحث بأن مشكلة هذه الدراسة تكمن في التساؤل التالي:

- ما مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي؟

1-4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مستوى خدمات المعلومات بالمستشفيات العامة قيد الدراسة .
- 2- التعرف على مدى توفر المعلومات لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية .
- 3- التعرف على المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية إن وجدت.

1-5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة الرقي بمستوى خدمات المنظمات الصحية من خلال عدة أولويات والتي من أهمها تطوير ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بهذه المنظمات وذلك للقضاء أو على الأقل من حد ظاهرة الفساد الإداري بهذه المنظمات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، وتجدر الإشارة إلى أنه لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بكفاءة وفاعلية فإنه يجب توفر المعلومات اللازمة لها وفقاً لخصائصها الجيدة، كما تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال نظم المعلومات والرقابة الإدارية من خلال تحليل وفهم واقع استخدام

المعلومات في الوظيفة الرقابية ووضع أسس لممارسة الرقابة الإدارية القائمة على تكنولوجيا المعلومات للرفع من مستوى الخدمات الطبية بالمستشفيات العامة قيد الدراسة، بالإضافة إلى محاولة لتقديم العون بغرض الاستفادة من الجانب النظري من البحث في التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالمعلومات والرقابة الإدارية ومدى الترابط بينهما، والدور الذي تلعبه المعلومة في مجال الرقابة الإدارية.

1-6 حدود ونطاق الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المستشفيات العامة الليبية باعتبارها من أهم مرتكزات النظام الصحي في ليبيا، ونظرا لمحدودية إمكانيات ووقت الباحث وتعدد المستشفيات وانتشارها جغرافيا على مستوى الدولة، اقتصر مجتمع الدراسة على المستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي باستثناء مركز بنغازي الطبي وهو حديث الإنشاء ويضم ثلاثة أبراج حيث تم افتتاح برج واحد فقط في 2009/9/1، وبذلك بلغ عدد المستشفيات التي شملها المجتمع (8) مستشفيات.

1-7 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي والتابعة لوزارة الصحة، وهذه المستشفيات هي:

1. مستشفى الجمهورية.
2. مستشفى الجلاء.
3. مستشفى الأطفال.
4. مستشفى 7 أكتوبر.
5. مستشفى الهواري.
6. مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية.

7. مستشفى الأمراض النفسية.

8. مستشفى النهر لطب وجراحة العيون.

أما عينة الدراسة فتتكون من مدراء الشؤون الإدارية، ومدراء الشؤون المالية، ومدراء الشؤون الطبية، ومدراء إدارات الصيدلة والإمداد الطبي، ورؤساء أقسام الإحصاء والتوثيق، ورؤساء أقسام مكافحة العدوى، ورؤساء أقسام التمريض، والجدول التالي يوضح إجمالي عدد مفردات العينة وهي كالآتي:

8	1. مدراء الشؤون الإدارية
8	2. مدراء الشؤون المالية
8	3. مدراء الشؤون الطبية
8	4. مدراء إدارات الصيدلة والإمداد الطبي
8	5. رؤساء أقسام الإحصاء والتوثيق
8	6. رؤساء أقسام مكافحة العدوى
8	7. رؤساء أقسام التمريض

وبالتالي فإن عدد مفردات العينة المستهدف، هو (56) مفردة، أما العينة المستخدمة فهي

العينة العمدية وتم اختيارها لتناسبها مع طبيعة المجتمع قيد الدراسة، وسبب اختيار هذه العينة دون غيرها راجع لاختلاف الهيكل التنظيمي للمستشفيات قيد الدراسة.

1-8 منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من النوع الاستكشافي، إذ تسعى إلى معرفة مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بالمستشفيات العامة قيد الدراسة للرفع من مستوى الخدمات الطبية، وبالتالي فإن منهجية الدراسة تشتمل على الجوانب التالية:

- الجانب النظري:

يهتم هذا الجانب بمراجعة الأدب الإداري المنشور في مجال نظم المعلومات والرقابة الإدارية، وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) والتي تطرقت لهذه الموضوعات، كما سيتم تقسيم هذا الجانب إلى فصلين، يتناول الأول الرقابة الإدارية، ويتناول الثاني المعلومات.

- الجانب الميداني:

يتضمن هذا الجانب تجميع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، ولكي تحقق الدراسة أهدافها لا بد من الربط بين الإطار النظري والواقع العملي والمتمثل في القيام بالدراسة الميدانية التي يتم من خلالها تجميع البيانات الأساسية ثم تحليلها لاستخلاص بعض النتائج المعبرة عن واقع مشكلة الدراسة.

- الجانب التحليلي:

يتضمن هذا الجانب تحليل البيانات التي تم جمعها من الجانب الميداني للدراسة لغرض استخلاص النتائج منها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات

2-1 تقديم:

تعد نظم المعلومات إحدى أساسيات النشاط الإداري المعاصر، فالتطور التقني والتقدم المذهل في وسائط الاتصالات من أقمار صناعية وهواتف محمولة وغيرها، وما صاحب ذلك من تعدد وتنوع العمليات التي تقوم بها منظمات الأعمال المختلفة، جعل من الصعوبة بما كان العمل بمعزل عن المعلومة (طه، 2000: 21).

لقد جعل تطور نظم المعلومات من مفهوم البيانات والمعلومات جزءاً أساسياً من موارد المنظمة خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها المنظمات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية ضمن الاتجاه المتسارع نحو عالمية الأسواق، وتحرير التجارة، وتراجع الحدود الإقليمية للدول المختلفة.

ولقد أدى الاعتماد على السبق في المعرفة ضمن المنافسة الحادة إلى تغيير قواعد اللعبة التنافسية فأصبحت المنافسة تعتمد على مساهمة الإنسان نفسه في نظم المعلومات والمعرفة أكثر من اعتمادها على الموارد الرأسمالية التقليدية الأخرى، مما فرض شروط آليات عمل مختلفة أكثر ارتباطاً بنظم المعلومات الإدارية (النجار، 2007: 5).

2-2 مفاهيم أساسية:

من خصائص المنظمات المعاصرة ما يتعلق بخاصية المعلومات باعتبارها أحد الموارد أو المدخلات الأساسية لهذه المنظمات على اختلاف أنواعها خاصة أم عامة، كبيرة أو صغيرة، صناعية أو تجارية، حكومية أو خيرية، والمعلومات تمثل أداة ربط ضرورية لجميع أجزاء المنظمة من الناحية التنظيمية، وتمكنها من العمل معا من خلال التنسيق، وذلك لضمان البقاء والنجاح.

كما أن المعلومات هي التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتساعد على تحقيق

التفاعل معها والتكيف مع التغيرات التي تسود بيئة الأعمال (إدريس، 2005 : 67).

وسيتم توضيح مجموعة مفاهيم والتي عادة ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم المعلومات.

البيانات (Data)

هناك عدة تعريفات للبيانات نذكر منها على سبيل المثال، تعريف (Turban) الذي ورد

عند النجار حيث عرفها بأنها " الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق

أو تصورات في شكل أرقام، أو كلمات، أو صور، أو رموز، لا علاقة بين بعضها البعض، ولا

تعطي معنى وهي منفردة.

ويمكن تعريفها بأنها " عبارة عن حقائق ومواد خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي

هذا ، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة (قنديلجي والجنابي، 2007 : 29).

المعلومات (Informathion):

وكما هو الحال بالنسبة للبيانات نجد العديد من التعريفات التي تناولت المعلومات ومنها ما

يلي:

"المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث

تعطي معنا خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في

الوصول إلى المعرفة واكتشافها" (قنديلجي والجنابي، 2007 : 30).

وعرفت المعلومات أنها "البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج

المقارنات، والمؤشرات، والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض"

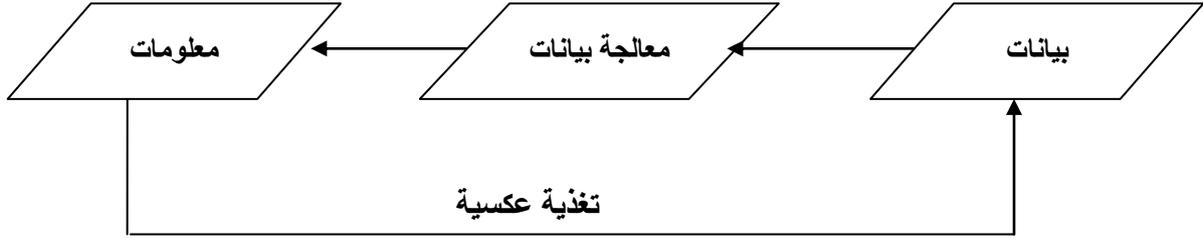
(الحسنية، 2002 : 39).

وتم تعريفها أيضا على أنها " بيانات تمت معالجتها إذا تم تصنيفها وتحليلها، وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى (النجار، 2007 : 20).

وتعني المعلومات أيضا "المعطيات المشتقة والناجمة عن أنشطة معالجة البيانات يدويا أو آليا أو بالاثنين معا" (التكريتي، 2004 : 28).

نلاحظ من تعاريف البيانات والمعلومات أنها مفاهيم نسبية، فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها. ويستخدم معيار واحد للتمييز بين البيانات والمعلومات ويتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام. فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات وإلا فهي بيانات، فمثلا عدد الطلاب الموجودين في القاعة يمكن اعتبارها بيانات، وعند استخدامها في حساب نسبة الحضور والغياب تصبح معلومات (الحميدي، 2005 : 35).

وفيما يخص علاقة البيانات بالمعلومات فإن البيانات هي عبارة عن مفردات المعلومات قبل أن تصنف أو تبويب، أو تنظم لتعبر عن معلومة ما، وأنها ليس لها معنى واضح أو قيمة علمية بحد ذاتها، أي يصعب علي المرء اتخاذ القرارات بموجبها، فعندما نجري بحثا كميأ أو إحصائياً مثلاً نجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث لكن قبل تصنيفها وتبويبها وترتيبها ومعالجتها لا نستطيع فهمها أو الاستفادة منها. وعندما نفعل تصبح البيانات معلومات وفقاً لذلك، فإذا طبقنا مفهوم النظام على علاقة البيانات بالمعلومات، فنجد أن البيانات تمثل مدخلات تم إدخالها في مرحلة المعالجة للحصول على المخرجات والتي تمثل بالمعلومات الجاهزة للاستخدام وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (1-2)

يوضح نظام معالجة البيانات

المصدر: (صابر، 2007: 37)

والبيانات هنا ما هي إلا حقائق تتعلق بالأحداث سواء ما تم منها داخل منظمة الأعمال أو خارجها. أما عملية المعالجة فهي ما يتعلق بترتيب وتصنيف وفرز وتصفية تلك البيانات، بحيث تصبح ذات معنى وتؤثر في سلوك من يتلقاها. أما المخرجات فهي المعلومات الجاهزة للاستخدام بالخصائص الجيدة، التي يجب أن تتوفر بها لكي يمكن أن تحقق الهدف من وراء استخدامها في صنع القرارات (جودة، 2004 : 266).

المعرفة (Knowledge):

تتحول المنظمات شيئاً فشيئاً إلى منظمات قائمة على المعرفة، وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في إدارة المعرفة كما أن المعرفة جراء التعقيدات في التكنولوجيات المستخدمة والتخصص في إدارتها واستخدامها، أصبحت هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد النقود بالنسبة للأفراد والمنظمات.

ونظراً لأهمية المعرفة المتراكمة، والتي تتواجد بأشكال مختلفة في مجال المعلومات فقد

قدمت تعريفات كثيرة للمعرفة ويمكن إجمالها في مجموعتين (نجم، 2005 : 26).

أولاً- مجموعة تعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات:

حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى

مستوى المعلومات. لهذا فإنهم يميلون إلى تعريف المعرفة على أنها:

- " الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها ،أو المعلومات في النشاط " .
- " المعرفة هي التي تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن" .
- ودعاة هذه الرؤية يرون أن معرفة المنظمة لا بد أن تتحول إلى قاعدة المعرفة (Knowledge Base) التي هي مجموعة الوقائع والعلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير . وبدلاً من العمل المعرفي وهي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في انجاز الأعمال الروتينية المعرفية وكذلك في توليد وتكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في المنظمة.

ثانياً- التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد:

- هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:
- " المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد " .
- " المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة " .

ولابد من التأكيد على أن المجموعتين من التعاريف تمثلان مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة. الأول يتمثل في مدخل الترميز (Codification) القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً، والثاني مدخل الشخصنة (Personalization) الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى . وأن كلا الجانبين يمثلان نظام المعرفة في المنظمة، وهما اللذان ينصب عليهما العمل المعرفي. فالعمل المعرفي

هو في جوهره عمل أفراد المعرفة الذين يحتاجون في عملية المعرفة (الجمع والحصول، التقاسم، نشر، وتوليد المعرفة) إلى تكنولوجيا المعلومات وآلياتها والقواعد التنظيمية المكونة لمدخل الترميز التي تنظم الوصول إليه واستخدامها.

تصنيف المعلومات:

هناك العديد من الاجتهادات لتصنيف المعلومات، ولهذا يمكن تصنيف المعلومات كالاتي:

أولاً- من حيث مصدر الحصول عليها تنقسم إلى:

- **معلومات داخلية** تتعلق بالمدخل، كالتالي تتعلق بالتكاليف والطاقة الإنتاجية، أو تتعلق بالمنتجات، كالمعلومات عن كمية وجودة الإنتاج، وكمية وقيمة المبيعات.
- **معلومات خارجية** تتعلق بالبيئة الخارجية، كالتالي تختص بالسوق، والمنافسين، والسياسات الحكومية، والاقتصاد القومي.

ثانياً- تصنف المعلومات من حيث مستخدميها إلى معلومات تهم كل من:

- إدارة المنظمة سواء كانت معلومات داخلية أو خارجية.
- المستخدم الخارجي أي حملة الأسهم، وغالبا ما تتعلق بالنواحي المالية.

ثالثاً- تصنيف المعلومات من حيث الرسمية إلى:

- **معلومات رسمية:** وهي معلومات تتضمن القوانين، والقرارات، واللوائح والنظم المعمول بها، كقانون الضرائب، وقانون الضمان الاجتماعي، واللوائح المفسرة لها، وتقارير المركز المالي وغيرها.
- **معلومات غير رسمية:** وهي معلومات تتضمن الآراء، والحكم الشخصي، والتخمين، والخبرات الشخصية، والشائعات، وتستخدم في اتخاذ القرارات، ولكنها لا تمثل قانون أو لائحة أو غيرها من الوثائق التنظيمية.

رابعاً- تصنيفها من حيث الوظيفة إلى (قنديلجي والسامرائي، 2002 : 48):

- معلومات انجازيه: كالمعلومات التي يحتاجها الإداري لاتخاذ قرار معين (كقرار تعيين موظف، أو شراء جهاز معين).
- معلومات إنمائية : وهي المعلومات التي تهدف للتطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في العمل (مثل معلومات الدورات التدريبية).
- معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي تحتاجها المؤسسات التعليمية، والتي تدعم المناهج الدراسية.
- معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث، وتطوير وسائل الإنتاج، واستثمار الموارد.
- معلومات تخطيطية : كالمعلومات التي تتعلق بدراسة الجدوى، أو التصاميم الأولية، أو الخطط اللازمة للمشروع (السلمي، 2003 : 9).

مميزات وفوائد المعلومات:

- تنبه رجال الأعمال والاقتصاد في منتصف القرن العشرين لقيمة المعلومات وخاصة بعد تفجر ثورة المعلومات وبداية ازدهار تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات عن بعد. واكتشفوا وجود مميزات وفوائد عديدة للمعلومات من أهمها (عليان والسامرائي، 2006 : 65).
- توفر المعلومات في أي زمان ومكان وتجدها ونموها بشكل مستمر .
- تميز المعلومات بالديمومة والبقاء، بل الزيادة وعدم النضوب نتيجة للاستخدام.
- البحث عن المعلومات وإنتاجها واستخدامها لا يكلف كثيراً قياساً بالنتائج والفوائد التي تجني منها على المستويين الاقتصادي والمالي.

- بالإمكان نقل المعلومات بكميات هائلة عبر العالم بسرعة قصوى إلى صناع القرار، ورجال المال والاقتصاد عن طريق الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، كما أن استخدام المعلومات ساعد في فتح أسواق ومجالات عمل جديدة ووجود شركات ومؤسسات تتعامل معها، فيما يعرف بصناعة وتسويق المعلومات.
- يمكن أن تنقل المعلومات بأشكال متنوعة ومختلفة، وفق الحاجة وحسب طريقة الاستخدام وبسهولة وكلفة معقولة.

2-3 خصائص جودة المعلومات:

تلعب المعلومات دوراً هاماً في التخطيط واتخاذ القرارات وإجراء العمليات والأنشطة داخل المنظمة ويعتمد ذلك على خصائص تلك المعلومات، إذ أن عدم توفر خصائص نوعية فيها سيؤدي إلى مخرجات عديمة الجدوى.

ويمكن تناول خصائص جودة المعلومات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

(النجار، 2007: 16).

أولاً- البعد الزمني (Time dimension):

يصف البعد الزمني الفترة الزمنية التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات مجيباً على تساؤل (متى؟)، متى تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها؟

ويتضمن هذا البعد الجوانب التالية:

. التوقيت **Timelines**: أي توفير المعلومات عند الحاجة إليها، لكي تكون المعلومة متاحة

لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة.

- **الحدثاء Currently**: يجب أن تعكس المعلومات الأحداث الجارية حول الموضوع أولاً بأول.

- **التكرار Frequency**: ويشير إلى تقديم المعلومة الجيدة كلما دعت الحاجة لذلك، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها، وبطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها.

. **الفترة الزمنية Time period**: هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة، أي تقديم معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل.

ثانياً - بُعد المحتوى (Content dimension):

يصف بعد المحتوى مجال ومحتوى المعلومات ويتعلق بالإجابة على تساؤل (ماذا ؟) ويتضمن الجوانب التالية:

. **الدقة Accuracy**: وتعني خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام وطبيعة المشكلة.

- **الصدق والثبات Validity & reliability**: هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المتجمعة شرعية وصادقة وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً وتوجهها.

. **الواقعية Actuality**: أن تمثل المعلومات الواقع وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة .

. **الملائمة Relevancy**: أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع وموجهة خصيصاً للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات المستخدم .

. الشمولية **Completeness**: وهي قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة.

- الإيجاز **Conciseness**: تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع.

- المدى **Scope** : هو كون المعلومات واسعة أو ضيقة، أو بتركيز داخلي أو خارجي، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها.

- الأداء **Performance** : قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء، والذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد.

ثالثاً- البعد الشكلي (Form dimension):

يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل (كيف ؟) ويتضمن الجوانب التالية:

. الوضوح **Clarity**: تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك.

- الترتيب **Orderly**: تقدم المعلومات بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، كي يتم الاستفادة منها، لذا لا بد أن ترتب المعلومة بقدر وسياق مناسب.

- المرونة **Flexibility**: قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق.

- **التقديم Presentation:** هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي، وبشكل كمي أو وصفي، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويعها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم.
- **التفاصيل Detail:** يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل وبنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المدير عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علما أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.
- **الوسائط Media:** الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو وسيط إلكتروني.

2-4 الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات:

- يمثل النظام المفتوح مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل معا عن طريق قبول المدخلات ومعالجتها لتعطي مخرجات مع ضمان المراقبة والتقييم والتغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات ضمن حدود النظام متفاعلاً مع الأنظمة الأخرى في البيئة المحيطة.
- وعليه يتكون نظام المعلومات من عدد من الأنشطة والمكونات الرئيسية وهي (النجار، 2007: 22).

- المدخلات (Input):

- تتضمن ضم وتجميع العناصر أو الأجزاء معا وإعدادها لكي تدخل النظام لمعالجتها ولا بد من التأكيد على أن المدخلات قد دخلت صحيحة للنظام.
- وتتضمن البيانات في نظم المعلومات خمسة أنواع رئيسية هي:
 - بيانات رقمية أو هجائية (Item data).
 - بيانات نصية (Text data).

- بيانات صوتية (Audio data).
- بيانات صوتية (Image data).
- بيانات فيديو (Video data).
- **المعالجة (Processing):**

هي المهمة التي يتم من خلالها تحويل مدخلات خام إلى مخرجات ذات شكل له معنى مثل العمليات التصنيعية والحسابات الرياضية. حيث تنظم هذه النشاطات وتحلل وتعالج البيانات حتى تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات للمستخدم، وتوجد عدة طرق لمعالجة البيانات تتراوح ما بين المعالجة البسيطة وحتى المعالجة الآلية المعقدة.

والآتي العوامل المحددة لاختيار طريقة معالجة البيانات:

- **حجم البيانات:** كلما ازداد حجم البيانات كلما اتجهنا إلى المعالجة الآلية.
- **درجة تعقيد وتداخل البيانات:** كلما ازدادت درجة التعقيد والتداخل في البيانات أدى إلى ضرورة الاستعانة بطرق آلية معقدة ومتقدمة.
- **الوقت:** كلما كان الوقت المتاح للمعالجة قصيراً، أدى إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة .
- **العمليات الحسابية:** كلما ازدادت العمليات الحسابية تعقيداً أدت إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.
- **التكاليف:** كلما كنت الموارد المالية كلما اتجهنا نحو المعالجة الآلية، خاصة إذا كان حجم البيانات كبيراً.

- المخرجات (Output):

تتضمن العناصر المخرجة نتيجة المعالجة، لتكون متوفرة للجهات التي تطلبها ومن

أمثلتها: المنتجات النهائية والمعلومات الإدارية إلى مستخدميها.

- التغذية الراجعة والرقابة (Feedback and control):

يكون مفهوم النظام أكثر فائدة عند تضمينه نشاطات التغذية الراجعة والرقابة وعندها يسمى

نظام الضبط، إذ يصبح بذلك نظام مراقبة ذاتية أو نظام تنظيم ذاتي.

• التغذية الراجعة / العكسية feedback: هي بيانات أو معلومات حول أداء النظام،

ويعتبر تحليل التغذية الراجعة من العناصر الهامة في النظام، إذ يستخدم في التقييم

والعودة إلى المدخلات مرة أخرى لتعزيز القيمة المضافة للمعلومات.

• الرقابة والتحكم control: يتضمن التحكم مراقبة وتقييم التغذية الراجعة لتحديد فيما إذا

كان النظام يتحرك باتجاه تحقيق الغايات أم لا.

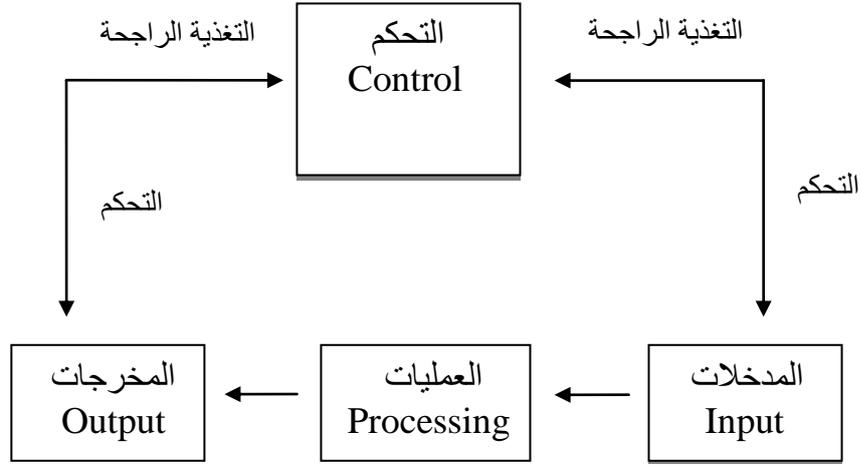
- البيئة (Environment):

إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات

مع الأنظمة الأخرى في البيئة، كما أن لاعبي البيئة الأساسية من مستهلكين، وموردين،

ومنافسين، وأصحاب المصالح المختلفة يتفاعلون مع المنظمة ويؤثرون فيها.

وبين الشكل (2-2) الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات.



الشكل (2-2)

الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات.

(النجار، 2007: 22)

5-2 موارد نظم المعلومات وعناصرها:

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة والتي تكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها، وهذه العناصر هي (قنديلي والجنابي، 2007: 44):

- الموارد البشرية Human resources:

تحتاج المنظمات التي تستخدم نظم المعلومات الإدارية إلى الأفراد العاملين لتشغيل وإدارة هذه النظم ومكوناتها، لذا فإن التدريب والتطوير من الأمور الهامة جداً لمواكبة التحديث في نظم المعلومات الإدارية، وتشتمل الموارد البشرية عادة على:

- المستخدم النهائي End user: وهو الفرد الذي يستفيد من مخرجات النظام وهذا يتطلب

توفير وسيلة تخاطب سهلة معه مثل: المديرين والمحاسبين والمهندسين وغيرهم.

- متخصصي نظم المعلومات Specialists information systems : وهم مجموعة من الأفراد المتخصصين في تصميم وتشغيل وتحليل وتطوير نظام المعلومات. ومن أمثلتهم محلي النظم، والمبرمجين، والمشغلين.

ويمكن التعرف على مدى توفر الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى توفيرها للدورات التدريبية للعاملين في نظم المعلومات، ومدى توفر المتخصصين في هذه النظم.

- الموارد المادية Hardware resources :

تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات حيث لا تتضمن فقط الأجهزة مثل الحاسوب والطابعة وغيرها، بل تشمل أيضاً مدى إمكانية تحديث مثل هذه الأجهزة بشكل دوري منتظم لمواكبة التغيرات المستمرة في المنظمة.

- موارد البرمجيات Software resources :

هي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات والمعلومات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة، وتشمل البرمجيات ما يلي:

- **برمجيات التشغيل Operating software** : هي برامج نظم تشغيل تجعل النظام قادر على تشغيل البيانات مثل : برامج التشغيل التي تراقب وتدعم ملحقات النظام وتعمل على التحكم في إدارة الجهاز.

- **برمجيات التطبيق Application software** : هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل وتعالج مباشرة بيانات المنظمة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات.

• **النصوص Statements** : هي مجموعة الخطوات التي يجب أن يتبعها الأفراد الذين يستخدمون المعلومات، فهي خطوات التشغيل والإرشادات التي توضح ما يجب عمله من قبل مستخدم النظام.

• **موارد البيانات Data resources** :

تعد البيانات جزءاً أساسياً من أصول المنظمة، فالبيانات كمورد يجب أن ينظم ويدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لمنشأة حتى تستطيع البيانات خدمة المستخدم النهائي.

أما تنظيم موارد البيانات في نظم المعلومات فقد تكون على شكل: قواعد بيانات، أو قواعد معرفة، أو بنوك المعلومات التي توفر المعلومات لإعطاء الخبرة في المواضيع المختلفة.

- **موارد الشبكات (Network resources):**

وتشتمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى ومختلف أنواع الشبكات، مثل الانترنت، والشبكات الداخلية (الانترانت)، والشبكات الخارجية (الأكسترانت)، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة، والعمليات التجارية بكل أنواعها، عبر نظام معلوماتها المنظمة.

وهناك من يذهب لتقسيم موارد نظم المعلومات إلى أربعة عناصر أساسية، وهي كذلك تكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها وهذه العناصر هي:

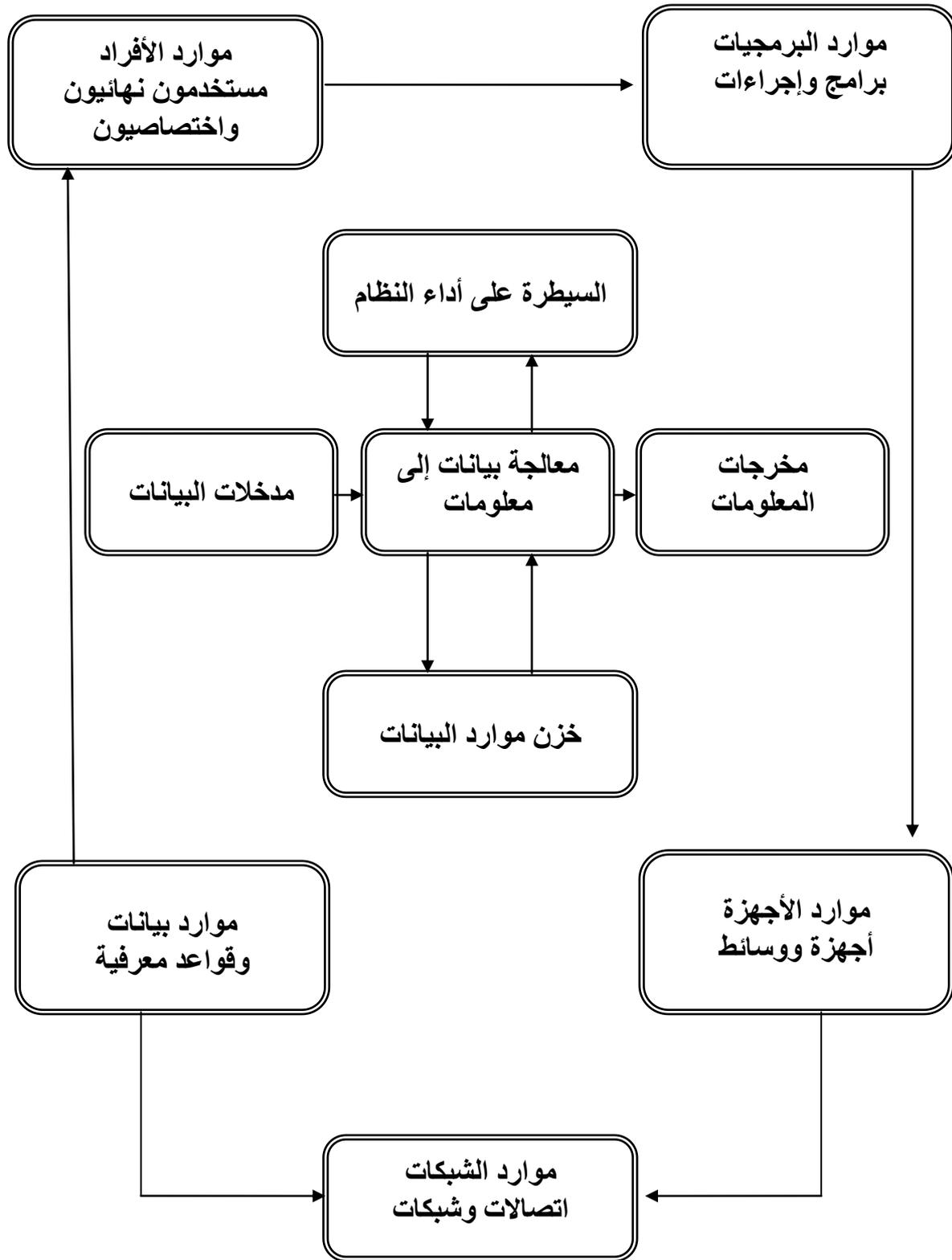
• **المنظمة (Organization)** : ويقصد بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات، سواء

كانت شركة أم مؤسسة تجارية أم صناعية... الخ. حيث أن أهداف المنظمة، وطبيعة عملها، وبيئتها الخارجية، وثقافتها، كلها تمثل عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات.

• **القوى البشرية (Manpower):** وهي القوى المؤهلة والمدربة، لتنفيذ النشاطات المختلفة، والتي تكون عادة بمستويات وكفاءات مختلفة، حسب طبيعة النظام ووظائفه.

• **التكنولوجيا (Technology):** وتتمثل في الأجهزة والمكونات المادية بمختلف أنواعها، سواء أكانت حواسيب، ومدخلات إلكترونية أم ضوئية ليزيرية، أو أجهزة ومعدات اتصال لاسلكي المعلومات إلى المواقع المطلوبة. وكذلك النظم والأساليب الفنية المتبعة، والتي تشمل على مختلف أنواع البرمجيات، وخاصة البرمجيات التطبيقية المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها.

• **البيانات والمعلومات المطلوب إدخالها في نظام المعلومات:** والمتوفرة في مصادر المعلومات المختلفة، الورقية منها أو الإلكترونية، كما أن هذه البيانات والمعلومات تمثل مدخلات للنظام.، والشكل (2-3) يوضح تصور لموارد نظم المعلومات.



شكل رقم (2-3)

يوضح تصور لموارد نظم المعلومات

المصدر: (قتديلجي والجنابي، 2007، 49)

2-6 نظم المعلومات الإدارية:

تتعلق نظم المعلومات الإدارية بالتخطيط للتطوير، وإدارة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، لمساعدة الأفراد في انجاز كافة مهامهم المرتبطة بمعالجة المعلومات وإدارتها. ومن هنا فان تقنيات المعلومات الإدارية تشمل كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعمل الإداري من أجل تحقيق أهدافها في الرقابة والتنظيم واتخاذ القرار (النجار، 2007 : 26).

وتعددت وجهات النظر حول نظم المعلومات الإدارية، حيث أثير ما إذا كان نظام المعلومات الإداري يعد نظاما كلياً أم مجموعة من النظم الفرعية، وما إذا كان يعبر عن كل ما يمكن أن يقدمه الحاسب في مجال الإدارة أم أنه يمثل أحد التطبيقات الآلية في مجال الإدارة. فمن الملاحظ أن بعض مفكري النظم يعتبرون نظام المعلومات الإداري هو النظام الأم الذي تنفرع منه بقية نظم المعلومات الأخرى المبنية على الحاسبات الآلية، واعتبرها آخرون إحدى النظم الفرعية من نظم دعم الإدارة، باعتبار أن نظام المعلومات الإداري يتيح معلومات تدعم عمليات اتخاذ القرار اليومي في المنظمات (طه، 2002 : 558).

2-6-1 مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تخبرنا الدراسات ذات الصلة، أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريف محدد لنظم المعلومات الإدارية، فهناك أكثر من تعريف يعكس مراحل تطور تلك النظم، ومن أبرز التعاريف التي قدمتها أدبيات النظم في هذا الصدد ما يلي:

فعرقت بأنها "هي نظام متكامل مبني على الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة ووظائف اتخاذ القرارات في المنظمة" (طه، 2002 : 560).

وعرفها البعض الآخر أخذاً في الاعتبار بعض الوظائف الأساسية للإدارة كالتخطيط والرقابة. فعرفت بأنها " نظم تخدم مستويات الإدارة الوسطى في القيام بوظيفتي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وذلك من خلال تزويدها بتقارير استثنائية ودورية".

وعرفت أيضاً جمعية نظم المعلومات الأمريكية بأنها " نظام يتكون من نظام معلومات آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية" (السالمي وآخرون، 2006 : 63).

كما تم تعريفها على أنها " نظام محوسب متكامل وشبكات متناسقة من الإجراءات حيث تقوم بمعالجة البيانات وتكاملها من مصادر مختلفة، لتهيئة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والقيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (النجار، 2007 : 28).

وعرفها الباحث بأنها " عبارة عن نظام آلي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات، ويهدف إلى دعم الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر كفاءة وفاعلية ".

2-6-2 مميزات وفوائد نظم المعلومات الإدارية:

تحقق نظم المعلومات الإدارية للمنظمات العديد من المزايا والفوائد، ويمكن توضيحها في

الآتي:

أولاً - مميزات نظام المعلومات الإدارية:

تعد تقنية نظم المعلومات الإدارية من أهم التقنيات الحديثة في الوقت الحالي، وتطبيقها يعطي للمنظمة وضعا تنافسيا يميزها عن باقي المنظمات في البيئة المحيطة بها، وذلك ناتج عن تأثير هذه المنظمة بالخصائص التي تتميز بها نظم المعلومات الإدارية، ومن خصائص ومميزات

هذه النظم (السالمي وآخرون، 2006):

- نظام المعلومات الإداري نظام مفاهيم ونظام تجريبي عملي.

- أنه نظام مفتوح لأن معظم أنظمة المعلومات الإدارية تستخدم لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات والتي تستلزم بالضرورة تفاعلاً مع محيط العمل الخارجي.
- أنه نظام مرن لأنه يراجع ويحدث باستمرار وتجري عليه تغييرات.
- أنه نظام مستقر لأنه متى ما تم تصحيحه يفترض بهذا النظام التعامل مع أصناف معينة من المشاكل بحيث يزود الإدارة بالمعلومات تبعاً لبرنامج معين.
- أنه نظام ثانوي وذلك لأنه يمثل جزءاً من النظام الكلي للمنظمة.
- نظام المعلومات الإداري يعتمد على المعلومات الدقيقة عن أنشطة ووظائف المنظمة والتي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة.
- نظم المعلومات الإدارية هي حلقة الوصل بين أنظمة المعلومات المختلفة والمنظمة نفسها وبيئتها الخارجية.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية كما أنها نظم إنسانية أي من صنع الإنسان وقابلة للتطوير من قبله.

ثانياً - فوائد نظم المعلومات الإدارية:

- تقدم نظم المعلومات الإدارية فوائد عديدة سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المنظمة الكلي، والآتي أهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات الإدارية (النجار، 2007: 28):

- تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية.
- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
- تقييم نشاطات ونتائج المنظمة لتصحيح الانحرافات المحتملة.

- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المختلفة لأخذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المنظمة المختلفة.
- تحديد قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية أفقياً وعمودياً لتسهيل عملية استرجاع البيانات.
- حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المنظمة.
- تسهيل التماور بين النظام والمستفيد للرد على الاستفسارات المختلفة.

2-6-3 علاقة وظائف الإدارة بنظم المعلومات الإدارية:

ترتبط نظم المعلومات الإدارية بمختلف وظائف الإدارة بالمنظمة، فهي تشكل المصدر الأساسي الذي تتحصل منه المستويات الإدارية المختلفة على المعلومات اللازمة لدعمها في القيام بوظائفها من تخطيط وتنظيم ورقابة ودعم متخذي القرار، وهذه الوظائف لا تعمل في صورة منفصلة عن بعضها، بل يوجد بينها ارتباط وطيد للعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض لعلاقة كل وظيفة من وظائف الإدارة بنظم المعلومات الإدارية واحتياجات كل وظيفة من المعلومات (الكيلاني وآخرون، 2003: 37-40).

أولاً- علاقة التخطيط بنظم المعلومات الإدارية:

يعد التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة، كما يعتمد بالدرجة الأولى على حقائق أساسها الدراسة والبحث المعتمد على المعلومات والاعتماد الخطط على معلومات أساسها الأرقام والإحصائيات التي تعكس هذه الحقائق، ويمكن تقسيم المعلومات التي يحتاجها التخطيط إلى ما يلي:

- **المعلومات الخارجية:** وهي تشمل القوانين واللوائح التشريعات المتعلقة بسياسة الدولة، كالأنظمة المتعلقة بالضرائب، وقوانين العمل، والقانون المالي للدولة، وغيرها من المعلومات المشابهة.
- **الإحصائيات عن السكان:** ويستفاد منها في التخطيط الطويل والقصير المدى من حيث الكثافة السكانية واختلافها في بعض المناطق لغرض دراسة حالات السوق ومدى القوة الشرائية فيه لمنتج معين على سبيل المثال والتعرف على معدلات الزيادة أو النقص في السكان وأسبابها.
- **المتغيرات الاقتصادية:** وهو كل ما يطرأ من تغيرات على الوضع الاقتصادي سواء في البيئة المحيطة للمنظمة أو على المستوى العالمي وأهمها الدخل القومي وهيكل مستويات الأجور وإنتاجية الأفراد وأنماط وطبيعة الاستهلاك.
- **التغيرات التقنية:** وهي المعلومات المتعلقة بالتطورات التقنية المحتمل حدوثها تجاه صناعة معينة أو منتج معين، وما مدى سرعة هذا التغير وأثره على الوضع الحالي للمنظمة.
- **المعلومات الداخلية:** وهي التي يمكن الحصول عليها من خلال أنظمة المعلومات الداخلية للمنظمة، كالمعلومات المتعلقة بمستوى حجم المبيعات لمنتجات المنظمة، أو المعلومات المتعلقة بمستوى حجم المبيعات لمنتجات المنظمة، أو المعلومات المتعلقة بالأمور المالية كمعرفة المركز المالي للمنظمة وإجمالي الخصوم، وكذلك السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وتوجهاتها ويمكن تحديد هذه المعلومات كالتالي:
 - معلومات تقود إلى تحديد الأهداف.
 - معلومات تقود إلى تحديد السياسات.

- معلومات تقود إلى تحديد البرامج التفصيلية والتنفيذية.

ثانياً - علاقة الرقابة بنظم المعلومات الإدارية:

تقوم عملية الرقابة على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي المحققة ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المطلوب تحقيقها في الخطة الموضوعة مسبقاً، وأن انجاز هذه الوظيفة يحتاج إلى معلومات يمكن تحديدها بشكل أكثر دقة كالتالي:

- معلومات عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة.
- معلومات عن تحديد مؤشرات تقييم العمل والإنجازات والمبادرات.
- معلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها.

ثالثاً - علاقة التنظيم بنظم المعلومات الإدارية:

تعتمد أي منظمة على تنظيمين أساسيين متداخلين هما:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الذي يبين التنظيم الإداري للمنظمة ويمثل حدود السلطة والمسئولية والصلاحيات لكافة المستويات الإدارية بها دون حدوث أي تداخل بينها وكذلك إيضاح قنوات الاتصال لهذه المستويات.

- **هيكل المعلومات:** ويمثل هذا الهيكل مسار المعلومات وقنوات الاتصال بين مختلف أقسام ووحدات الهيكل التنظيمي.

لذا من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات حتى تتحقق الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم داخل المنظمة، ويمكن تحديد المعلومات بشكل أمثل في ثلاث نقاط:

- معلومات لتحديد الهيكل التنظيمي .
- معلومات لتحديد الواجبات.

- معلومات لتحديد الصلاحيات.

رابعاً - علاقة نظم المعلومات الإدارية باتخاذ القرار:

يعني اتخاذ القرار اختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لمواجهة موقف معين لاتخاذ القرار الصائب، وهذا الاختيار يتطلب توفر قاعدة معلوماتية تزود متخذ القرار بالمعلومات اللازمة.

2-6-4 الرقابة على نظم المعلومات الإدارية:

للرقابة على نظم المعلومات الإدارية أهمية كبيرة لا تتمثل في كونها تؤثر على كفاءة وفعالية أداء وعمل النظام وأيضاً على حماية أمن وسلامة النظام بمكوناته وموارده من البيانات والمعلومات التي تحتويها البرامج التي يقوم بتخزينها وإدارتها وتشغيلها. ولذلك يأخذ مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الصيرفي، 2007 : 296).

- **البعد الأول:** وهو يتصل بالمراقبة والمراجعة لتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بغرض رفع كفاءة الأداء وتقليل التكاليف.
- **البعد الثاني:** ويعنى بأمن وسلامة الأجهزة والبرامج وذلك فيما يخص حماية النظام من الحوادث والكوارث الطبيعية، أو من أشكال انتهاك حرمة قواعد البيانات والبرامج من أفعال السرقة والإفشاء وتدمير نظم البرامج وشبكات اتصال البيانات.
- **البعد الثالث:** ويتعلق بتصميم أنشطة وعمليات النظام وتحليل الفوائد والتكاليف الكلية للنظام فمن غير المنطقي وجود نظم معلومات إدارية باهظة التكاليف حتى ولو كانت ناجحة بمعايير الكفاءة والفاعلية والمرونة التشغيلية.

2-6-5 نظام المعلومات الإدارية المتكاملة:

يقصد بنظام المعلومات الإدارية المتكاملة ذلك " النظام الذي يجمع البيانات من مصادرها الأولية ثم معالجتها بطريقة مركزية وإرسال نتائج تلك المعالجة إلى الإدارات المختلفة في المنظمة كي تستفيد منها في عملية صنع القرارات " ويلاحظ هنا أن الصفة الأساسية لهذا النظام هي التكامل ويقصد بها تكامل أنظمة المعلومات الإدارية المكونة له بما يتلاءم مع تكامل الوظائف الإدارية التي تقوم بخدمتها هذه النظم الفرعية فالوظائف الإدارية كالتخطيط والرقابة وغيرها تعمل معاً بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومن ثم يجب أن تعمل أنشطة المعلومات الفعلية بنفس الطريقة وذلك يستدعي تجميع كافة البيانات المتاحة بعمليات ونشاط المنظمة في قاعدة بيانات واحدة أي أنه يمكننا القول بأنه لإنشاء نظام المعلومات الإدارية المتكاملة فيجب أن يحقق الأهداف الرئيسية التالية (الصيرفي، 2007ب):

1. تجميع البيانات الهامة وذات العلاقة بالعمليات التي تجرى داخل المنظمة والبعد عن تلك

البيانات الزائدة التي لا تستفيد منها المنظمة.

2. معالجة البيانات بطريقة اقتصادية وفعالة وتطبيق أكبر قدر ممكن من الأساليب الإدارية

الحديثة.

3. تقديم المعلومات بالشكل والكمية والوقت المناسب لكل مستوى من المستويات الإدارية

بالمنظمة.

وعليه فإن تحقيق خاصية التكامل عند تصميم وتطوير نظم المعلومات الإدارية في أي

منظمة ولكي تحقق الغرض الذي صممت من أجله يستوجب التحديد الدقيق لمتطلبات هذه

النظم من الموارد المالية والبشرية، وأيضاً مراعاة أن تكون هذه النظم قادرة على مواكبة التغير في

المنظمة (Thomas,1968: 196).

2-6-6 الصعوبات والتحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية:

تواجه المنظمات العديد من التحديات في بناء واستخدام نظم المعلومات الإدارية، من أجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الرقمية، ومن أهم هذه التحديات ما يلي (قنديلجي والجنابي، 2007 : 64 ب):

- تحدي الاستثمارات في نظم المعلومات : ويعني ذلك استثمارات كبيرة، وتغيرات في مراحل العمل، وسلوكية المنظمة، والاستغناء عن الهياكل غير الكفأه في المنظمة.
 - تحدي التطوير: ويقصد به تطوير الأجهزة والبرمجيات في أنظمة المعلومات في المنظمة، لكي تواكب المعايير العالمية.
 - التحدي الاستراتيجي لإدارة الأعمال: وهو ادراك المنظمة بوجود المنظمات الرقمية الحديثة (Realizing the digital firm) التي تعتمد عل تطبيق نظم المعلومات للمنظمة الرقمية (وكيف تستطيع إدارة الأعمال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتصبح تنافسية ومؤثرة و متمكنة في اتجاهاتها واستراتيجياتها.
 - تحدي العولمة: ويعني مدى قدرة الشركة على فهم متطلبات الأعمال والنظام اللذين تتطلبهما بيئة الاقتصاد العالمي، فالنمو المتسارع في التجارة الدولية، وبروز الاقتصاد الكوني يستدعيان نظاماً للمعلومات على مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية لممارسة العمليات والأنشطة الرقمية.
 - تحدي معمارية المعلومات وبنيتها التحتية : ويتعلق هذا التحدي بقوة المنظمة على تطوير معمارية وهيكلية معلوماتية مناسبة، إضافة إلى بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تستطيع دعم أهداف التنظيم أمام منافسة الأسواق العالمية المحتمة.
- كما تواجه هذه النظم صعوبات متعددة تعيق نجاح تطبيق نظم المعلومات الإدارية في

المنظمة، ومن هذه الصعوبات ما يلي (السامرائي والزعبي، 2004: 61) :

- الصعوبات التنظيمية ومشكلة التغيير وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- صعوبة التكامل بين عدد من النظم المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات.
- ضجة التكنولوجيا وما يصاحبها من عدم واقعية التوقعات لمستقبل التكنولوجيا.
- صعوبة بناء وتطوير وتعديل نظم المعلومات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات.
- صعوبة التنبؤ بالنتائج المستقبلية لتطبيق نظم المعلومات في المنظمات .

2-6-7 التغلب على مشاكل ومعوقات تطبيق نظم المعلومات الإدارية:

ليس هناك أسلوب واحد ونمطي يمكن إتباعه في محاولة التغلب على المعوقات والمشكلات التي تعترض إدخال وتنفيذ نظام المعلومات الإدارية المبرمج بالحاسبات الآلية، فكل موقف يجب دراسته وتحليله بشكل منفصل وبالتالي يمكن استنباط الحل الملائم له. ومع هذا يمكن الحد من بعض الصعوبات والمشكلات إذا ما أخذنا في الاعتبار مجموعة من العوامل

المرشدة والتي يمكن أن تتمثل في الآتي (إدريس، 2005 : 241):

- توجيه فلسفة وأهداف النظام بالمستخدم (المتلقي للمعلومات):

بمعنى أن تكون الاحتياجات الحقيقية لمتلقي الخدمة (متخذ القرارات) هي الموجه الأساسي لفلسفة وأهداف وميكانيكية تشغيل نظام المعلومات. ومما لا يدع مجالاً للشك أنه إذا فشل نظام المعلومات في مقابلة احتياجات متخذي القرارات فإنهم سيتمسكون بنظمهم القديمة في توفير المعلومات.

- المشاركة:

حيث يمكن التغلب على العديد من مشكلات تصميم وتنفيذ النظام الجديد إذا ما تم إشراك المستخدمين المحتملين لمخرجات النظام، فالمشاركة من جميع أعضاء المستويات الإدارية سوف يترتب عليه تأييد النظام والدفاع عنه وتأكيد أهمية مخرجاته.

- الاتصالات:

إن أهداف النظام الجديد للمعلومات وطبيعة عمله ودوره يجب أن تنتقل إلى أعضاء المنظمة وخاصة المستخدمين المحتملين له. فبدون تحقيق هذا الاتصال لتفهم طبيعة وخصائص وأهداف النظام الجديد فإن الأفراد سوف يختلفون من حيث آرائهم وتقييمهم لأهميته ودوره في المنظمة.

- مواجهة التحديات الجديدة:

ويتم ذلك بمحاولة توفير المعلومات لأعضاء الإدارة العليا والتي تمكنهم من التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل ومن ثم مواجهة التحديات التي من المحتمل أن تتعرض لها المنظمة.

- تطوير طرق وأساليب الأداء الحالية في المنظمة:

ويتم ذلك بإدخال التكنولوجيا المتطورة في الأنشطة المختلفة بالمنظمة بشرط تفعيلها إلى أقصى درجة ممكنة في عمليات المنظمة بأقل جهد ووقت ممكنين، للوصول إلى التميز والريادة.

2-6-8 الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية:

إن صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية تعد من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة، حيث أن هذه الصياغة تؤثر على تخصيص موارد المنظمة ومن أهمها الموارد المعلوماتية، وحيث أن هذه النظم تعتبر عاملاً مهماً في صنع القرار فيجب

صياغتها وفقاً للمفهوم العلمي وبما يحقق أهداف المنظمة (1975: p29)

(f.warren,l.nolan).

ويمكن مناقشة هذه الأهمية من خلال محورين هما (ياسين، 2006 : 63):

- أبعاد الدور الاستراتيجي:

تقوم نظم المعلومات الإدارية بوظائف تقليدية تتمثل بجمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات واسترجاع المعلومات وإعداد التقارير الهامة للإدارة، كما تقوم بعض نظم المعلومات الإدارية ذات البنية الشبكية التي تستند على قواعد البيانات والنماذج بتنفيذ أدوار إستراتيجية للإدارة والمنظمة. ويتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات والأنشطة الرئيسية التالية:

- المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية Strategic vision للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة، والوضوح، والشمول على هذه الرؤيا والمساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة الفاعلة في عملية صياغة الرؤيا الإستراتيجية.
- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة Organization mission وذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحليل عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية ومقارنة هذه النتائج مع الموارد والقدرات التنظيمية.
- اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الإستراتيجية الممكنة، بالإضافة إلى الاندماج مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة ومقارنته بأداء المنظمات المنافسة.

- نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية:

تعمل نظم المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية في البيئة الخارجية، كما أن طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف على خمسة عوامل هي: شدة المنافسة، قوة المساومة للمشتريين، وتهديدات المنتجات والخدمات البديلة. وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج Porter لتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية.

2-6-9 التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية:

يركز التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في نظم المعلومات على فهم عمل المعلومات التنظيمية التي تتأثر بتكنولوجيا تتطور سريعاً ضمن أعمال تمتاز بالطلب المتغير لذلك لا بد أولاً من التفكير الاستراتيجي لنظم المعلومات والذي يشمل الإجابة على التساؤلات التالية (النجار، 2007 : 280):

- ما هو نطاق التخطيط الاستراتيجي المطلوب ؟

- أين نحن الآن؟ و أين نريد أن نكون ؟ وكيف نصل إلى الهدف المنشود ؟

وعليه فان تطوير خطة استراتيجيه للمعلومات وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب

العديد من المراحل وهي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تحديد الرسالة في نظم المعلومات .
- تحديد أهداف نظم المعلومات .
- تحديد نظم المعلومات المطلوبة وأولويتها.
- تقدير موارد نظم المعلومات .
- السياسات.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيما يلي:

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية في المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة.
 - يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في المنظمة إذا كان متوافقاً مع ثقافة المنظمة، ولا بد له أن يتكامل مع عناصر التخطيط الاستراتيجي للأعمال.
 - تستطيع المنظمة من خلال هذا التخطيط أن تحقق لنفسها مزايا تنافسية عن طريق استخدام التكنولوجيا المختلفة والسيطرة عليها، حيث يمكنها الحصول على المعلومات الضرورية لعمليات التحليل المختلفة لتكون قاعدة لاتخاذ القرار المناسب عند المفاضلة بين البدائل المختلفة.
- إن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنشأة، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار. كما أن الاستخدام الواسع للانترنت وانتشاره على مستوى العالم زاد وبشكل كبير من قيمة مصادر المعلومات التي تملكها المنظمة.

الفصل الثالث

الرقابة الإدارية

3-1 تقديم:

تتمثل الغاية من إنشاء أي منظمة في تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال إشباع احتياجات الأفراد والمنظمات الأخرى التي يتكون منها المجتمع وتعتبر الإدارة العليا المسؤولة عن تحقيق تلك الأهداف، إلا أنها ليست الطرف الوحيد الذي يشارك في القيام بالأنشطة الضرورية لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، ومن هنا تنشأ مشكلة الرقابة والحاجة إليها (إدريس، 2005).

3-2 مفهوم الرقابة الإدارية:

قدم لنا الفكر المعاصر تعاريف كثيرة للرقابة الإدارية ومن هذه التعاريف ما يلي :

فقد عرفها البعض بأنها "عملية متابعة الأنشطة للتأكد من أنها تتجز وفقاً لما هو مخطط لها، وتصحيح أي انحرافات ذات دلالة (انحرافات تشير بوجود خلل تجاوز المدى المسموح مما يستدعي علاجه) (طه، 2002 : 686).

ويطرح آخرون تصور مختلف لمفهوم الرقابة الإدارية، فهي من وجهة نظرهم تعني الانتظار لوجود انحراف بين الأداء المرغوب والمخطط، بل المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية من البداية للحيلولة دون حدوث هذا الانحراف.

لذا عرفوا الرقابة الإدارية بأنها " عملية اتخاذ التصرفات الوقائية والتصحيحية لجعل الأداء يمضي في مساره المخطط". ويرفع مقدموا هذا المفهوم الشعار التالي للرقابة: "دع العمل يؤدي بالرغم من المعوقات البيئية، التنظيمية، السلوكية وظروف عدم التأكد" (طه، 2002 : 687).

وعرفها كل من كونتز وهيريج (Koontz and Wehrich) بأنها " عملية قياس وتقييم الأداء بهدف التأكد من أن الخطط الموضوعة تنفذ بالطريقة الصحيحة بغية الوصول إلى أهداف التنظيم (دره وآخرون، 1994 : 336).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى تعريف شامل للرقابة، حيث يمكن تعريفها بأنها "التأكد من أن العمل يسير وفقاً للأهداف الموضوعة والسياسات والخطط المرسومة، وأن عرضها هو الإشارة إلى أوجه القصور والخطأ بقصد معالجتها وعدم تكرارها، وهي تنطبق على كل شيء (عمل أو نشاط).

مما تقدم نلاحظ أن الرقابة الإدارية تعني ملاحظة تنفيذ الأعمال، والتأكد من أنها تسير في الاتجاهات المقررة، ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة أسباب ذلك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوعها، وأيضاً توجيه أنشطة الأفراد نحو انجاز الأهداف التنظيمية".

أو بعبارة أخرى فإن الرقابة الإدارية هي في حقيقتها عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط أدائه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجتها، وذلك بهدف استثمار كافة المصادر المتاحة في التنظيم استثماراً أمثل لتحقيق أهدافه المنشودة.

3-3 اتجاهات مختلفة للنظرة إلى الرقابة الإدارية:

تناول علماء الإدارة مجال الرقابة من عدة زوايا يمكن تلخيصها فيما

يلي (إدريس، 2005: 532):

– الاتجاه السلبي أو الكلاسيكي (Classical Approach):

حيث ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد. وعليه فإن الكتاب يعتمدون على مفاهيم القوة أو السلطة عند تعريفهم للرقابة من هذا المنظور. فالمدير

يستخدم سلطته أو قوته في إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، ومحاسبتهم عندما يخطئون، كما أن الفرد يقوم بالأداء خوفاً من العقاب وليس رغبة في الانجاز.

– الاتجاه السلوكي (Behavioral Approach):

تعرف الرقابة هنا من زاوية القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة. ويبرز هذا الاتجاه أهمية العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية، وهو نقيض الاتجاه الأول الذي يركز على السلطة، حيث يبرز هذا الاتجاه الدور القيادي والإنساني للمدير. وعلى الرغم من إيجابيات هذا الاتجاه. إلا أنه لا يعرف خطوات الرقابة كما يتداخل مع مفاهيم إدارية أخرى مثل القيادة والدوافع والإشراف وغيرها.

– الاتجاه العملي أو التطبيقي (Applied Approach):

حيث يركز على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية، أو بعبارة أخرى على خطوات القيام بها. فتعرف الرقابة بأنها تحديد لما يتم تنفيذه واتخاذ الإجراءات العلاجية إذا استدعى الأمر، حتى يتمشى الأداء مع الخطط الموضوعة.

وباستخدام المفاهيم أو الاتجاهات السابقة نجد أن هناك تكامل بينها، فيمكن النظر إلى العملية الرقابية من حيث خطوات القيام بها، وتركيز القائم بالرقابة على الجانب الإنساني في قيامه بهذه الخطوات، كم يمكن للمدير استخدام نفوذه في تصميم مسار التنفيذ إذا استدعى الأمر ذلك. ولا يجب أن ينظر للرقابة على أنها نوع من أساليب التخويف والتهديد وتصيد أخطاء الآخرين، بل على العكس فإن الرقابة هي وظيفة إدارية تسعى للتحقق وكشف الأخطاء ودراسة أسبابها والعمل على علاجها فوراً.

3-4 أهمية الرقابة الإدارية:

تتبع أهمية الرقابة الإدارية وتنمو من خلال عملية التخطيط الإداري لأن الرقابة الإدارية تساعد على تحديد العمل الذي تم انجازه وفق ما خطط له، وتزداد أهمية الرقابة الإدارية بسبب محدودية الموارد الاقتصادية المتاحة للتنظيمات، وتكمن أهمية الرقابة الإدارية في وجود وجهات نظر متباينة حول أفضل السبل المناسبة لإدارة التنظيم، ومع هذا فهناك اتفاق بين كثير من خبراء وممارسي العمل الإداري على أن الرقابة الإدارية الفعالة ضرورية للإدارة الفعالة فالأهداف التي وضعت بشكل متقن والتنظيم الفعال والتوجيه الفعال لا يمكن أن ينجح دون وجود نظام رقابي فعال (دره وآخرون، 199: 338).

وتبرز أهمية الرقابة الإدارية لعدة اعتبارات أهمها (إدريس، 2005: 534):

- 1- أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لنفاذي الخطأ وتصحيح الانحرافات.
- 2- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء .. الخ. وعمليات التنفيذ. حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به الرقابة.
- 3- اتساع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- 4- يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

- البطء في انجاز الأعمال .
- إسراف في استخدام الموارد المادية .
- ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله .
- ظهور عدم التأكد في البيئة التنظيمية .
- عدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة .

3-5 أهداف الرقابة الإدارية:

يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة. إلا أن هناك أهداف أخرى تسعى الرقابة لتحقيقها ومنها ما يلي (إدريس، 2005:

(535):

- التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

كما تعمل الرقابة على إيقاف تراكم الأخطاء، والتعامل مع التعقد التنظيمي، فعندما يزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً. فإن الرقابة يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية وتقلل من حدة التعقد التنظيمي، ويعني ذلك أن أهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل أنها تتعلق بجوانب أكثر ايجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وانجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. إلا أن تحقيق الأهداف

يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها.

3-6 مجالات الرقابة الإدارية (Areas of Controlling Management):

تغطي الرقابة الإدارية مختلف الوظائف التي يقوم بها التنظيم، وقد تكون هذه المجالات عامة، كما قد تكون مجالات متخصصة، وتشمل المجالات العامة للرقابة ما يلي (شريف وآخرون، 2007: 282):

- الرقابة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى.
- الرقابة على السياسات المقررة وإجراءات العمل المحددة.
- الرقابة على فاعلية التنظيم الإداري بالمنظمة.
- الرقابة على فاعلية وأنظمة الموارد البشرية والمعلوماتية.
- الرقابة المالية والمحاسبية.
- الرقابة على العمليات، والتسويق، والمشتريات.
- الرقابة على فاعلية وكفاءة المديرين.
- الرقابة على كفاءة أنشطة الخدمات المساعدة.

ومن الملاحظ أن الإدارة لا تستطيع ممارسة الرقابة على كافة أوجه النشاط كما أن ممارسة الرقابة على بعض الأنشطة قد يبدو غير اقتصادي، وبالتالي يجب اختيار مجالات معينة للرقابة تمثل نقاطاً استراتيجية تعكس نتائج أو محصلة عمليات تفصيلية. فالرقابة على حجم الودائع أو حجم الائتمان أو حجم الأرباح تمثل نقاطاً استراتيجية بالنسبة للبنك على سبيل المثال وتعكس إلى حد كبير مدى تقدمه في تحقيق أهدافه.

7-3 أنواع الرقابة الإدارية:

يمكن تصنيف الرقابة الإدارية إلى عدة أنواع وفقاً للأساس المستخدم، ومن هذه

الأسس ما يلي (إدريس، 2005: 543):

- **من حيث النطاق:** تصنف الرقابة إلى رقابة كلية أو شاملة، ورقابة جزئية أو تفصيلية تتم على مستوى نشاط أو نتائج محددة.

- **من حيث الجهة القائمة بالرقابة:** يمكن تصنيف الرقابة إلى رقابة داخلية أو رقابة خارجية. وتتمثل الرقابة الداخلية في الرقابة في الإدارات العليا أو المستويات الأدنى وكذلك الرقابة التي تمارسها الأجهزة الرقابية الداخلية المتخصصة. أما الرقابة الخارجية فتتمثل في تلك التي يقوم بها أفراد أو أجهزة خارجية عن المنظمة.

- **الرقابة حسب طريقة تنفيذها:** تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة (Hodgetts, 1997:310) نقلاً عن (تركمان، 2005: 133).

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

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

- **من حيث طبيعة الرقابة:** قد تكون الرقابة سلبية تعتمد على الوعيد والتهديد، كما قد تكون ايجابية تعمل على مساعدة الأفراد على تحقيق النتائج المطلوبة وتحسين وتطوير الأداء.

- **من حيث التوقيت:** قد تكون الرقابة مستمرة موجهة بالأداء، أو مرحلية، أو على النتائج النهائية، وذلك كما يلي :

فالرقابة المستمرة هي الرقابة المصاحبة لعمليات التنفيذ، وتساعد على توقع حدوث الانحرافات قبل وقوعها، ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب.

والرقابة المرحلية هي الرقابة التي تتم عقب انتهاء جزء أو مرحلة معينة من الخطة أو النشاط، بحيث لا يتم البدء في المرحلة التالية قبل التأكد من أن المرحلة السابقة قد أنجزت وفقاً لما هو مخطط.

أما الرقابة على النتائج النهائية، فهي تلك التي تتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطأ أو النشاط وتقوم على مقارنة النتائج الفعلية الأخيرة بالمعايير الموضوعية، ويعتبر هذا النوع من الرقابة سلبياً، حيث أنها لا تمنع وقوع الخطأ، ولا يستفاد منها إلا عند إعداد الخطة الجديدة.

- **من حيث المستوى التنظيمي:** حيث يمكن تصنيف الرقابة الإدارية إلى ما يلي:

– الرقابة على مستوى الفرد: حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل، وكذلك السلوكيات المرتبطة بانجاز هذا العمل.

– الرقابة على العمليات والأنشطة: والتي تشمل العمليات والتسويق والشراء والاستثمار وغيرها.

– الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة: وتهدف إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال استخدام معايير ومؤشرات عامة مثل الحصة السوقية والعائد على الاستثمار ومعدلات النمو وغيرها.

- **من حيث طبيعة التوجه بالرقابة الإدارية:** وتصنف الرقابة الإدارية في هذه الحالة كالاتي:

- رقابة مركزة على الفرد أو الرقابة الشخصية.
- الرقابة البيروقراطية: حيث يكون الاهتمام على إجراءات تنفيذ الأعمال والأنشطة، ومدى التمسك بالقواعد والطرق والأساليب المستخدمة.
- من حيث أطراف التعامل مع المنظمة: حيث تنقسم الرقابة هنا إلى:
 - الرقابة على المعاملات الداخلية: حيث يكون التركيز على الأنشطة والمهام ونظم الإشراف وغيرها، والخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع المنظمة مثل الرقابة على العمالة والرقابة على تصرفات المديرين.
 - الرقابة على المعاملات الخارجية: حيث يكون الاهتمام مركزاً على علاقات المنظمة بأطراف العمل الخارجي مثل العملاء والموردين والأجهزة الحكومية وغيرها.

3-8 خطوات الرقابة الإدارية:

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أولاً- تحديد المعايير (Setting standards):

بداية يمكن تعريف المعايير على أنها " عبارة عن مستويات كمية ونوعية موضوعة تستخدم لتوجيه أداء العاملين (درة وآخرون، 1994: 339). أو بعبارة أخرى هي خطط تصف ما يجب أن يؤدي أو يحدث، ويتم استخدامه في عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع، ومن ثم تحديد الانحرافات وتقييم النتائج (إدريس، 2005: 546).

وقد ركز التقليديون على ضرورة اعتماد معايير صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها إطلاقاً. أما المدرسة السلوكية فقد أكدت على مبدأ "الرقابة الذاتية" التي يتم من خلالها إعطاء الفرد حرية واسعة في انجاز الأهداف وفق أولويات تحددها طبيعة الأداء

المطلوب بدون التدخل المباشر من قبل المشرفين، وفي التوجيهين الفكريين معاً، هناك حاجة لوضع مقاييس نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج الفعلية لكي يمكن من خلالها تحديد الانحرافات التي ترافق الأداء التشغيلي بشكل عام، وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها)

الشماع وحمود، 2007: 318):

- **المعايير الكمية:** وهي المؤشرات القابلة للقياس كمياً مثل: الأعداد، والأحجام، والمبالغ.
 - **المعايير النوعية:** وتمثل الصفات التمييزية والاعتيادية المطلوبة بخصوص المنتج أو الخدمة مثل الجودة، ودرجة المطابقة، والملائمة، درجة رضا العاملين، نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب وغيرها.
 - **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية مثل: عدد الساعات، أو الأيام.
 - **المعايير المالية:** وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل: الكلف، والإيرادات، والعائد على الاستثمار.
- ولابد أن تتسم المعايير أو المؤشرات القياسية بعدد من الصفات مثل: الوضوح، والقابلية على التحقيق، والمرونة، والدقة، ويتوفر هذه الصفات يمكن أن نحقق أعلى مستويات الأداء، أما غياب هذه السمات فيؤدي إلى إضعاف القدرة الذاتية للأفراد العاملين، وللمنظمة ككل، على التنفيذ.

ثانياً - قياس الأداء الفعلي (Measuring Performance):

تستلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي (أو المتحقق) سواء قبل التنفيذ المتكامل للفعالية الفنية أو الإدارية، أو أثنائها، أو بعدها. وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلاً حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة.

وتتضمن هذه المرحلة جانبيين رئيسيين هما (إدريس، 2005: 550):

- قياس النتائج الفعلية للأداء، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية.
- توصيل البيانات والمعلومات إلى مراكز المسؤولية، حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. ويلزم القياس الجيد محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- **ماذا نقيس؟** فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة مثل قياس الحصة السوقية والعائد والتكلفة ودوران العمل وغيرها.
- **كيف نقيس؟** وتتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء. بمعنى هل سيتم قياس شامل لنتائج العمليات ونتائج الأنشطة أم سيتم الاقتصار على بعضها؟ وفي الحقيقة فإنه بالنسبة لبعض الأنشطة يجب أن يكون القياس شاملاً، وبالنسبة للبعض الآخر يفضل أن تكتفي بجزء من العمليات أو الأنشطة الفرعية.
- **متى نقيس؟** ويتعلق هذا السؤال بتوقيت القيام بعملية القياس وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد تأدية النشاط. وعادةً ما تتواجد الأنواع الثلاثة في المنظمة الواحدة، إلا إنه من المفضل أن تتوفر المعلومات الرقابية لدى متخذ القرار في أسرع وقت حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وللحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية. توجد أداتان رئيسيتان لتحقيق هذا الغرض وهما:

الملاحظة الشخصية (Personal Actual Observation):

وتتمثل في قياس الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصياً، للوقوف على مدى تقدمهم، وحجم الجهد المبذول في الأداء، ومستوى الانجاز المحقق، ويساعد الحوار الذي

يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير أساليب التنفيذ. ويعاب على هذه الطريقة الآتي:

- وجود ما يسمى بالتحيز الإدراكي (Perceptual bias) بمعنى قد يدرك أو يلاحظ مدير معين بعض الجوانب الايجابية أو السلبية في أداء المرؤوسين، بينما لا يتمكن مدير آخر من ادراك أو ملاحظة نفس هذه الجوانب لدى مرؤوسيه.
 - أن هذه الملاحظات الشخصية لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التقييم. لأن بيانات الأداء التي تم تجميعها بواسطة الملاحظة تعتمد بشكل كبير على الحكم الشخصي لفرد واحد وهو القائم بالملاحظة.
 - استخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على المنفذين، وإهدار وقتهم.
- وبالرغم من أن هذه المعايير تفتقد الكثير من الدقة والموضوعية، إلا أنها ستظل أفضل من عدم استخدام أي معايير.

التقارير الرقابية (Control Reports):

تبرز أهمية التقارير والتي تعتبر الوسيلة الرئيسية للاتصال بين الرئيس والمرؤوس وكذلك بين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة، وخصوصاً في المنظمات الكبرى التي تتعقد فيها نظم الاتصالات وتتعدد أنشطتها ومهامها التي سيتم الإشراف عليها، ولإعداد هذه التقارير هناك أسس متعارف عليها لتحقيق الغرض المطلوب منها وذلك فيما يتعلق بالشكل أو ما يتعلق بأسلوب العرض والكتابة، وقد تكون التقارير الرقابية شفوية، أو مكتوبة، أو إحصائية، وبصفة عامة

يفضل أن تكون التقارير مكتوبة ودورية وسريعة التداول، كما يجب أن تتميز بالدقة والشمول في العرض، ومن أمثلة التقارير التي تستخدم لقياس الأداء في المنظمات ما يلي:

- تقرير الميزانية العمومية، تقارير المراجعين الداخليين، التقرير السنوي عن حالات ترك العمل، التقرير الشهري لحساب العميل، ولنجاح هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:
 - تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء والتي يتم جمعها عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير.
 - أهمية الخبرة في عملية المقارنة لتقدير أهمية الاختلاف في الانحراف عن المعايير.
 - أن يتخذ القرار الخاص بتحديد مدى الانحراف وأهميته في المستوى القريب مباشرةً من موقع الأداء، كلما كان ذلك ممكناً.
 - إبلاغ الإدارة العليا بالانحرافات أو الاختلافات الهامة أو الجوهرية، وليس الجزئية منها، حيث يساعد ذلك في توفير الجهد والوقت.

ثالثاً- مقارنة الأداء الفعلي بالمرغوب (بالمعايير):

تحدد هذه الخطوة درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، ومن خلال المقارنة، يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء والتي قد تكون سلبية أو ايجابية، وتعني الحالة الايجابية الزيادة المتحققة في الأداء قياساً بما هو محدد أصلاً في الخطط والمعايير المنبثقة عنها. أما إذا كانت الانحرافات سلبية فهذا يشير إلى وجود نقص أو هبوط في الأداء قياساً بالخطط الموضوعية، وكلما زادت درجة الانحراف كلما استدعى ذلك اتخاذ تصرف إداري.

وتستخدم المعادلة الرقابية (Control Equation) التالية في احتساب درجة الانحراف بين

الأداء الفعلي والأداء المرغوب (طه، 2002: 695):

$$DOV = DP - AP$$

حيث :

DOV = درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والمرغوب Degree of Variation.

DP = الأداء المرغوب Desired Performance.

AP = الأداء الفعلي Actual Performance.

NFA = مقدار الحاجة للتصرف الإداري Need For Managerial Action.

وبالتالي فإن ناتج المعادلة الرقابية قد يكون قيمة سالبة (الأداء الفعلي يقل عن الأداء

المرغوب) ويطلق على ذلك الوضع المشكلة Problem Situation.

وفي المقابل يمكن أن يكون ناتج المعادلة قيمة موجبة (الأداء الفعلي يفوق الأداء

المرغوب) ويطلق عليه الوضع الفرصة Opportunity Situation.

أما إذا جاء ناتج المعادلة الرقابية قيمة صفرية، فإن ذلك يعني أن الأداء مطابق للمعايير

الموضوعة.

رابعاً- تشخيص أسباب الانحراف:

في ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لابد من تشخيص أسباب الانحراف أو

الابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثقة عنها. ويشمل ذلك تحديد المسؤولية على عدة أصعدة من

أهمها : المنظمة، والأفراد، وموارد المنظمة (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية)، والعمليات

التحويلية، وقد تكون الانحرافات عن المسارات المحددة بسبب قصور أو خلل في أحد هذه

العوامل، أو باجتماع عاملين أو أكثر منها. لذلك لابد من تحديد الأسباب بدقة وموضوعية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الوقائية، أو المتزامنة، أو العلاجية بشأنها.

خامساً- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وتمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة، سيما وأن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذ لقرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوبة قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية، أو الإجراء العلاجي، الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ، وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها.

9-3 تصميم نظام الرقابة:

لابد أن يمر نظام الرقابة الفعال بعدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة الآتية وقد سبق توضيح هذه الخطوات في محور سابق، وعند تصميم نظام الرقابة يوصى بإتباع الإرشادات الآتية (مرسي، 1990: 396) نقلاً عن (تركمان، 2005: 137):

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.
- استخدام المقاييس النوعية و الكمية.
- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.
- استخدام أدوات الرقابة قصيرة و طويلة المدى.
- يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات. يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.

- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

3-10 العوامل الموقفية التي تؤثر على تصميم نظام الرقابة:

يتأثر نظام الرقابة الفعال بعدد من العوامل التي تحيط بالموقف الذي يطبق فيه. وهذه

العوامل هي:

(1) حجم المنظمة:

يختلف تصميم نظام الرقابة باختلاف حجم المنظمة، حيث تعتمد المنظمات الصغيرة على المداخل الرقابية غير الرسمية والشخصية بدرجة أكبر من غيرها. وتعتبر الرقابة المتزامنة من خلال الإشراف المباشر، والإدارة بالتجول، هي أشهر أنواع الرقابة ملائمة للمنظمات الصغيرة، أما المنظمات الكبيرة فهي تعتمد بدرجة أكبر على أنظمة الرقابة الرسمية من خلال التقارير واللوائح وغيرها، وتركز بصورة أكبر على الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة.

(2) الموقع والمستوى في الهيكل التنظيمي:

ويتعلق بالمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد محل الرقابة في الهيكل التنظيمي، فكلما ارتفعت هذه المكانة كلما تطلب الأمر استخدام معايير رقابية متعددة بسبب صعوبة قياس الأداء في المستويات التنظيمية العليا. أما الأفراد الذين يعملون في المستويات التنظيمية الدنيا فتتم الرقابة على أدائهم باستخدام معايير رقابية قليلة، وسهلة القياس.

(3) درجة اللامركزية:

كلما زادت درجة اللامركزية، زادت حاجة المديرين للمعلومات المرتدة عن قرارات مرؤوسيه ونواتج الأداء حتى يطمئنوا إلى مدى اتصافها بالكفاءة والفاعلية، لأنهم يظلون مسئولين عن

تصرف أولئك المرؤوسين على الرغم من تفويض السلطة لهم، وذلك وفقاً للمبدأ التنظيمي الشهير "السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض".

(4) الثقافة التنظيمية:

يمكن وصف الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المنظمات بالاستقلالية والانفتاح والثقة، في حين تتصف في منظمات أخرى بشيوع الخوف، وعدم الثقة، والرغبة في الانتقام. ولذلك يغلب الطابع الذاتي غير الرسمي على الرقابة المطبقة في النوع الأول من الثقافات التنظيمية، في حين يغلب على الرقابة المطبقة في النوع الثاني الطابع الرسمي.

(5) أهمية النشاط:

تلعب أهمية النشاط دوراً مهماً في تحديد مدى كثافة، وشمول الرقابة عليه، فالأنشطة المهمة التي يترتب على الخطأ فيها أضرار كبيرة، تحتاج إلى رقابة أكثر كثافة وشمولاً حتى إذا كانت تكلفتها عالية، أما إذا كان النشاط أقل أهمية، وكانت أخطائه غير مؤثرة بشكل كبير، فلن يكون هناك حاجة إلى نظام رقابي تفصيلي ومكثف.

3-11 أدوات الرقابة الإدارية:

يتم ممارسة الرقابة من خلال مجموعة من الأدوات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

(1) الميزانيات التقديرية (Budgetary Control):

تستخدم الميزانيات التقديرية من قبل المؤسسات العامة والمشروعات التجارية المختلفة للرقابة على أعمال المشروع، حيث تعتبر من أكثر أدوات الرقابة الإدارية رواجاً واستخداماً في المنظمات الحديثة، فهي تحدد للمنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها المعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي لما تم انجازه وتقييمه، كما تترجم الميزانيات التقديرية طريق العمل

للوصول إلى الأهداف في شكل أرقام، وتبين من خلالها الانحرافات وتتيح الفرصة لتصحيح الخطأ قبل وقوعه بوقت كاف (راضى وحجازي، 2001: 46).

وعلى الرغم من الاختلافات المتعددة في تعريف الموازنة أو الميزانية (وتم وصفها بالتقديرية أو التخطيطية) ولكن اتفق على أنها خطة كمية للمشروع أو للمنظمة ككل ووحداتها الفرعية لفترة زمنية محددة، فهي تعبير مالي عن خطة تفصيلية تعكس أهداف الوحدة الاقتصادية والكيفية التي يتم بها انجاز تلك الأهداف، ويمكن تقسيم الموازنات إلى العديد من الأقسام منها:

- ميزانية الإيرادات والمصروفات.
- الميزانية النقدية.
- ميزانية النفقات الرأسمالية.
- الموازنة التطويرية.
- الموازنة البديلة.

وتتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات، تحديداً دقيقاً للتنظيم وأهدافه ووظائفه، وكذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ووجود نظام محاسبي سليم ووضع معايير علمية دقيقة، وما يجب التنويه إليه أن الموازنات التخطيطية لا تعتبر نظاماً كاملاً للرقابة، ولكنها تعد جزءاً من هذا النظام (الصحن والسوافيري، 2004: 194).

(2) الملاحظة الشخصية (Personal Observation):

وهي أداة أو وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على مختلف مستوياتها (عباس، 1995: 80).

وتعتمد هذه الوسيلة على الانطباع المتحصل عليه من خلال الاتصال الشخصي حيث يتم الحكم على الأداء من خلال نتائج الأعمال والتفتيش الشخصي حيث يتم الحكم على العاملين للتأكد من سير العمل، الأمر الذي يجعل ذلك من احد مزايا هذه الأداة، وعلى الرغم من أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية غير أنها لا تتسم بالموضوعية، فمن الصعب أخذ انطباع عن

أعداد كبيرة من العاملين كما أنها تفتح مجالاً لنقل معلومات غير صحيحة من قبل المرؤوسين عن بعض زملائهم ليظهروا بأنهم أكثر ولاءً أمام المديرين.

(3) المراجعة الداخلية (Intrenal Auditons) :

يعبر هذا المفهوم عن التقييم المنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين، وقد اقتصرت مهامها في الماضي على الحسابات والسجلات، إلا أنها مفهومها الجديد يشمل تقييم أداء العمليات بصفة عامة، ومن ثم لم يقتصر دور المراجع الداخلي على التأكد من مطابقة الحسابات للحقيقة، بل أضيف إليه قيامه بتقييم فاعلية السياسات والإجراءات وفاعلية طرق ونظم العمل، كما يقوم بتقييم فاعلية استخدام السلطة ومدى نجاح الإدارة (إدريس، 2005: 559).

(4) حلقات الجودة (Quality Circles) :

حلقات الجودة هي اختصار لمصطلح حلقات الرقابة على الجودة، وأول ظهور لها كان في أمريكا ولكنها طبقت على نطاق أوسع وأثبتت فعاليتها في اليابان، وهي مجموعات تتكون كل منها من 6 إلى 12 عضواً من مستويات عمالية غير إدارية ينتمون إلى وحدة تنظيمية مشتركة، ويقومون بالاجتماع دورياً لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، ويقوم هذا الأسلوب الرقابي على مبدأ اشتراك العاملين (غير الإداريين) في اتخاذ قرارات التخطيط والرقابة على جودة الإنتاج، ولضمان نجاح هذه الحلقات وتحقيق الهدف منها يستبعد خبراء الكفاءة الإنتاجية من الاجتماعات وذلك لكي لا يشعر العاملون بالحرَج من إبداء الرأي بسبب تواجد مثل هذا الخبير.

(5) تحليل النسب المالية:

يعد التحليل المالي باستخدام النسب المالية من الأدوات الفاعلة للرقابة الإدارية والمالية، كما تجدر الإشارة إلى أن النسب المالية التي تستخدم في التحليل ليست هي الغاية في التحليل المالي وإنما هي في الواقع نتائج أو تصورات تعطي الإجابة لكثير من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والمركز النقدي والأداء وتقييم قرارات الاستثمار، وعلى الرغم من أن حساب النسب المالية لا تتطلب إلا قدر محدوداً من الخبرة والمهارة والمعرفة بالبيانات المحاسبية إلا إن تفسير تلك النسب وربطها بالأداء يتصف بالصعوبة مما يستوجب من الإدارة وبشكل عام والمحلل المالي بشكل خاص الإدراك الجوهري لماهية وطبيعة العلاقات التي كونتها وتغيراتها خلال الزمن (الزبيدي، 2006: 74)، ويقوم المدير المالي بتحليل البيانات التاريخية للكشف عن العوامل ذات التأثير على حقوق الملكية، وينظر إلى التحليل المالي بأنه (عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية والتاريخية، المدونة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات، وأكثر فائدة لاتخاذ القرارات، وتشكل النسب المالية (Willey, 1979: 535) نقلاً عن (حنفي، 2006: 41).

3-12 النقاط الإستراتيجية للرقابة الإدارية:

يتوقف تقدير أهمية العناصر التي يجب أن تخضع للرقابة على طبيعة وظروف المشروع وأهدافه الرئيسية، وأثر هذه العناصر على مدى تحقيق هذه الأهداف المرجوة. وبالتالي يصعب وضع قواعد ومعادلات تحدد هذه العناصر، ولكن من الممكن وضع بعض الإرشادات أو الاعتبارات التي تساعد في تحديد هذه النقاط الأساسية (الإستراتيجية) التي يجب أن تكون محل الرقابة وتشمل هذه الاعتبارات ما يلي:

1. الرقابة على النتائج أكثر من أساليب تحقيقها: أي أن تهتم الرقابة بالهدف أو النتيجة

المحققة أكثر من اهتمامها بطريقة أو أسلوب الأداء المبذول لتحقيق هذه النتيجة.

2. الرقابة على المتغيرات الأساسية المسببة للانحراف: يعني هذا المفهوم تركيز الرقابة على العوامل الحاسمة أو الأنشطة الرئيسية التي تتحكم في النتائج النهائية وترتبط مباشرةً بأهداف المنظمة. ولا يعني ذلك إهمال الأنشطة أو الجوانب الأخرى، ففي منظمات الخدمات عموماً، فإن الرقابة يجب أن تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الموارد التكنولوجية أو المادية الأخرى. ويرى (Drucker) أن تركيز نظام الرقابة على الأنشطة التي لها تأثير واضح على التكلفة الكلية أو الأهداف يؤدي إلى فاعلية نظام الرقابة.

3. الرقابة على المجالات التي يحتمل أن يزيد فيها الانحراف: بمعنى أن يتم تركيز في الرقابة على العوامل التي يحتمل أن يتجاوز الانحراف إذا ما حدث عن الحدود المسموح بها، وهذا يعني أنه في حالة تركيز الرقابة على الأداء في النواحي التي ليس من المتوقع أن يزداد فيها الانحراف عن المدى المسموح به يجعل الرقابة تفصيلية وغير اقتصادية.

4. الرقابة على المخرجات قياساً على المدخلات: على الرغم من إمكانية ممارسة الرقابة على المدخلات والمخرجات معاً، إلا أنه في الحالات التي لا توجد علاقة واضحة بينهما مثل الخدمات فإنه من الأفضل التركيز على المخرجات.

5. الرقابة على النتائج قياساً على الأفراد: إن التصميم الجيد لنظام الرقابة يتطلب أن تركز الرقابة على نتائج الأداء أكثر من مراقبة الأفراد أنفسهم، باعتبارهم مسئولين عن هذه النتائج، وقيام الرقابة على هذا المفهوم يمكنها أن توفر وسائل الرقابة الذاتية أو الداخلية التي تسمح للفرد بتصحيح سلوكه طبقاً للنتائج المحققة.

3- 13 خصائص النظام الرقابي الفعال:

لكي يحقق نظام الرقابة دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها، فإنه لابد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه ومنها:

– **الملائمة (Convenience)**: وهذا يعني ملائمة نظام الرقابة لطبيعة النشاط واحتياجاته، وبمعنى آخر أن يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع – الطبيعة – الاحتياجات المادية والفنية.. وهذا يعني أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن الأنشطة الأخرى، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي متلائماً مع سمات وخصائص كل منها وإلا فقد جوهه وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف.

– **المرونة (Flexibility)**: يعني ذلك قابلية النظام الرقابي في مجموعه والمعايير المستخدمة للتعديل أو التغيير، وأيضاً المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة . ولغرض تحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط الخلل أو الضعف.

– **الوضوح والفهم (Celerity and Understanding)**: من المتطلبات الأساسية لفاعلية وكفاءة نظام الرقابة أن يكون واضحاً وسهل الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه، ويتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، فقد يصمم نظام رقابي تستخدم فيه الأساليب الإحصائية والرياضية المعقدة، والذي يكلف الكثير ولكنه غير مفهوم للمسؤولين عن استخدامه، وفي هذه الحالة لن يؤدي النظام الرقابي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه نظراً لعدم فهم وتقبل المديرين لهذا النظام .

- السرعة في اكتشاف الانحراف (Quick Detection): إن من فاعلية النظام الرقابي قدرته على التنبؤ بالانحرافات واكتشافها قبل وقوعها، وأيضاً سرعته في تبليغ مراكز اتخاذ القرار في حالة وقوع الانحراف، لتتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.
- الاقتصاد في التكلفة (Scale of Economies): تقاس كفاءة وفاعلية النظام الرقابي بقدرته على الاقتصاد في التكاليف الناجمة عن عملية الرقابة، وبالتالي فإن تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن تقل عن الوفورات الذي يحققها ذلك النظام.
- الموضوعية (Objectivity): ينبغي أن تتوفر للنظام الرقابي الموضوعية، ويقصد بها عدالة المعايير ومناسبتها للنشاط ولقدرات الأفراد، وأن يؤسس هذا النظام على أحكام واقعية لا على أحكام شخصية وتقريبية، والأحكام الواقعية والموضوعية تعني أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع، تتوفر فيها الدقة العلمية والملائمة العملية.
- أن يعكس النظام الرقابي هيكل الخطة وشكل التنظيم (Relation with Plans and Structure): فالخطة تمد النظام الرقابي بالمعايير التي تقارن بها النتائج الفعلية، كما أن وضوح الاختصاصات والسلطات وخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي يتم على أساسها رفع التقارير الرقابية، وتحديد المسؤولية الخاصة بكل مستوى، وغيرها من الأبعاد التنظيمية أساسياً لبلوغ الرقابة وأهدافها، كما أن الرقابة على أداء معين يجب أن تتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى في المنظمة، وكذلك فإن الرقابة التي يقوم بها مستوى إداري معين لا بد وأن تتكامل وتترابط مع الرقابة التي تقوم بها المستويات الإدارية الأخرى.

3-14 أسباب مقاومة الرقابة وطرق التغلب عليها:

أولاً- أسباب مقاومة الرقابة:

بالرغم من أن توفر خصائص النظام الرقابي الفعال تجعل الرقابة أكثر فاعلية، وأقل عرضة للمقاومة، إلا أن هناك أسباب كثيرة لمقاومة الرقابة من جانب العاملين وأكثر هذه الأسباب شيوعاً ما يلي:

• المبالغة في الرقابة (Over control):

تقع المنظمات أحياناً في خطأ المبالغة في الرقابة، وتبرز هذه المشكلة بشكل واضح عندما تنصب لرقابة على سلوك العاملين في العمل، فتراقب مواعيد حضورهم وانصرافهم، وفترات راحتهم، والأزياء التي يرتدونها، وغيرها. وبطبيعة الحال ينبغي ممارسة قدر من الرقابة والمتابعة لسلوك العاملين في مكان العمل، ولكن لا بأس من منح العاملين درجة من الاستقلالية المقبولة.

• التركيز غير المتوازن (Impporprate Focus):

يحدث ذلك عندما تكون الرقابة على واحد فقط من أبعاد الأداء، وتهمل بقية الأبعاد أو المكونات، أو تركز على أحد النواتج وتتجاهل النواتج الأخرى، فإذا قامت إحدى الجامعات مثلاً بتقديم حوافز ومكافآت لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بنشر أكبر عدد ممكن من الأبحاث، دون أن تلتفت إلى مدى جودة هذه الأبحاث، فإنها بذلك تكون قد ارتكبت خطأ التركيز غير المتوازن.

• تحفيز الأداء غير الكفاء (Rewards For Inefficiency):

تقدم بعض المنظمات أحياناً حوافز للأداء غير الكفاء، ولا تقدم حوافز للأداء الكفاء، ومن أشهر المواقف التي يظهر فيها هذا الخطأ هو ما يتعلق بالميزانيات التي تخصص للأقسام المختلفة داخل المنظمة. حيث تتجه الكثير من هذه الأقسام والوحدات الإدارية إلى إنفاق أية

مبالغ تتبقى لديها في نهاية العام، لأنها تعتقد أنها إذا وفرت بعض الأموال من هذه الميزانيات فسوف تفترض الإدارة على الفور بأنها ليست بحاجة لهذه الأموال، وقد تخفض ميزانياتهم في العام الواحد بمقدار هذا التوفير، في حين يحدث العكس النسبة للأقسام التي أنفقت كل الميزانية المخصصة لها، أو حتى تجاوزتها. وبذلك تكون المنظمة قد عاقبت أصحاب الأداء الكفاء، وشجعت أصحاب الأداء غير الكفاء.

• التعرض للمساءلة (Accountability):

يترتب على وجود نظام رقابي فعال تحديد الأقسام أو الأفراد المسؤولين عن وجود انحرافات في الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المعياري، ولذلك فإن الأشخاص الذين يتهربون من المساءلة عم ارتكبه من أخطاء، ولا يحبون أن يؤديوا طبقاً للمعايير الموضوعية قد يقاومون الرقابة لأنها تكشف أخطائهم.

ثانياً - طرق التغلب على أسباب مقاومة الرقابة:

إن تصميم نظام رقابي تتوفر فيه خصائص النظام الرقابي الفعال والتي من أهمها: التكامل ، والموضوعية، والدقة، والتوقيت، والمرونة، سوف يجعل العاملين أكثر اعتراضاً على الرقابة، وبشكل هام هناك عدة طرق للتغلب على مقاومة الرقابة ومن أهمها:

1. تشجيع العاملين على وضع النظام الرقابي:

يتحقق ذلك بأن يكون للعاملين صوت مسموع في تعديل وتصميم أجزاء النظام الرقابي الذي يؤثر عليهم بصورة مباشرة، وهذا من شأنه أن يجعلهم أكثر استعداداً لقبول النظام الرقابي وأفضل فهماً له.

2. استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objective):

وهو أسلوب يتم من خلاله وضع الأهداف بطريقة تعتمد على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالعاملين في ظل هذا النظام يعرفون تماماً الأهداف المتوقعة منهم، وكيف يمكن تحقيقها، وما هي المنافع والعوائد التي تعود عليهم إذا نجحوا في ذلك.

3. إثبات الانحرافات:

إن وجود إجراءات وسجلات ومستندات تثبت وقوع الانحرافات يضيفي على النظام الرقابي مزيداً من المصداقية، ويقلل من احتمال مقاومته، كما أن هذه الإثباتات من إجراءات وغيرها توفر الحماية للمنظمة والعاملين في نفس الوقت.

3-15 واقع المعلومات والرقابة الإدارية:

3-15-1 تقديم:

تعيش معظم مجتمعات عالمنا اليوم ما يطلق عليه (عصر الأعمال) فتقدم الأمم وقدراتها على رفع مستوى معيشة أفرادها إنما يعتمد أساساً على قدرة المنظمات المختلفة ومن بينها المنظمات الصحية على تلبية وإشباع احتياجات ورغبات مستهلكيها بكفاءة عالية، وتواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين تحدياً خاصاً بالعمل في بيئة تتسم بالتعقيد المتزايد والتداخل والديناميكية (مصطفى، 2005: 17).

إن عالم الأعمال اليوم يشهد ظاهرة الانتقال إلى الإنتاج الكبير في المعلومات وأن مراكز القوى تنتقل من القلة التي تمتلك المال إلى الغالبية التي تمتلك المعلومة، هذا بالإضافة إلى محل نظرية قيمة العمل.

إن الميزة التنافسية لأي منظمة حالياً ومستقبلاً تتمثل في مواردها المعلوماتية ومدى قدراتها على استخدام هذه الموارد بحرفية وتقنية عالية، وتبرز أهمية دور المعلومات وتكنولوجياتها المتطورة في مساعدة متخذي القرار على التوصل إلى القرارات السليمة والتي تحدد بدورها الأنشطة التي يجب تأديتها داخل المنظمة، والتي تحدد أيضاً مدى نجاح أو فشل المنظمة، الأمر الذي يفسر اعتبار المعلومات كأحد أساسيات عملية الإدارة حيث ينظر إلى الإدارة على أنها عملية تحويل المعلومات إلى تصرفات من خلال صنع القرارات.

3-15-2 تعريف المستشفى:

هناك تعريفات متعددة للمستشفى ومن بينها:

عرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات بأنها "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للتئويم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى" (أبو زيتون، 1999).

وعرفتها منظمة الصحة العالمية بأنها " عبارة عن تنظيم أساسي من تنظيم طبي واجتماعي، وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجاً ووقايةً، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنه مركز أيضاً لتدريب العاملين الصحيين، والقيام بالبحوث الاجتماعية والبيولوجية".

كما عرف المستشفى على أنه " نظام كلي يضم مجموعه من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الإدارية وتتفاعل تلك النظم معاً بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي (جلده، 2007: 27).

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة أن تعريف المستشفى هو "مؤسسة هدفها الرئيسي تقديم الخدمات العلاجية لمختلف فئات المواطنين، كما تسعى لتقديم الخدمات الوقائية والتعليمية والبحثية".

3-15-3 واقع المستشفيات العامة في ليبيا:

إن المستشفيات العامة الليبية هي منظمات مملوكة للدولة، ومن الناحية الإدارية تتبع هذه المستشفيات لوزارة الصحة، وتقدم هذه المستشفيات خدماتها لجميع فئات المواطنين مجاناً، وتتميز بأنها تضم بداخلها مختلف التخصصات والأقسام العلاجية اللازمة لتشخيص ومعالجة الحالات المرضية المختلفة، وتتصف هذه المستشفيات بأنها تنظيمات معقدة، حيث أنها تحوي تخصصات دقيقة في الكثير من أقسامها، وهي كبيرة الحجم بصفة عامة، ويعمل بها عدد كبير من الموظفين على اختلاف فئاتهم وتخصصاتهم، وتستخدم فيها تقنيات طبية متنوعة، كما أن تكاليف تشغيلها باهظة، وتقوم هذه المستشفيات بدور هام في نظام الرعاية الصحية، الأمر الذي يحتم تنظيم وإدارة هذه المستشفيات بالأسلوب العلمي الصحيح، وذلك لا يتم إلا بوجود نظام معلومات إداري والذي يزودها بكل احتياجاتها من المعلومات بجودة عالية لأداء أدوارها المناطة بها بكفاءة وفاعلية.

3-15-4 أهمية الرقابة الإدارية للمستشفيات العامة:

تعد الرقابة الإدارية من العناصر الأساسية للعملية الإدارية، وينظر إليها في الدولة الحديثة كحجر الزاوية لكونها تقوم بوظيفة حيوية بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة في الدولة، ولم يعد مفهوم الرقابة في عصرنا الحالي يقتصر على المفهوم التقليدي والذي ينحصر

فقط بالبحث عن الأخطاء بل تجاوز ذلك إلى البحث عن سبل رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحفيزه عن طريق إبراز الجوانب الايجابية في عمله، كما أن ما يعرف بدولة الرفاهية والتي تعني تدخل الدولة في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية وفي كافة القطاعات والميادين تتطلب منها توفير أجهزة إدارية كفأه تنجز الأعمال وتؤدي الخدمة بكفاءة وفاعلية مع خضوع هذه الأجهزة للرقابة والمحاسبة للتحقق من قيامها بعملها على أكمل وجه (القبيلات، 1998: 20).

ويعد القطاع الصحي أحد أهم قطاعات البنية التحتية الاجتماعية في أي دولة لأن الوصول إلى أفضل مستوى صحي لكل مواطن يعد من الأهداف الرئيسية التي تسعى حكومات الدول المختلفة إلى تحقيقه، فالصحة هي حالة من اكتمال السلامة البدنية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وليس مجرد خلود المرض أي حالة تسمح للفرد بالعيش حياة منتجة اجتماعية واقتصادية (ادبيس، 2001: 153).

وتمارس المستشفيات العامة كغيرها من المنظمات الأخرى وظيفة الرقابة الإدارية باعتبارها وسيلة من وسائل زيادة فعالية الإدارة في المستشفيات حيث يتم من خلالها التحقق والتأكد من أن العمل يسير وفقا لما هو مخطط له، ولذلك فإن وظيفة الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط، فهي الوسيلة التي تسعى إلى تسيير الأعمال وفقا للخطة الموضوعة والكشف عن أي اعوجاج ينشأ عن المسار المخطط له والتأكد من سلامة وكفاءة التنفيذ، ويصعب للرقابة أن تضطلع بدورها ما لم تكن هناك أهداف وخطط مرسومة، ولقد أصبحت الرقابة في المستشفيات رقابة تخصصية تمارس من خلال أكثر من جهة داخل المستشفى، فهناك مجلس الإدارات والمجالس الطبية ولجان مكافحة العدوى ولجان الجودة النوعية وغيرها.

وتهدف الرقابة الإدارية إلى التأكد من أن العمل يسير وفقا للوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحراف كما تساعد الرقابة الإدارية على

التأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما تعمل أيضا على تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الهدر والاستنزاف في الموارد، وتحقيق أهداف السياسة العامة المتعلقة بالصحة العامة مع السعي إلى اكتشاف أفضل طرق البحث لزيادة الفاعلية والأداء في الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات علاجيا ووقائيا وبحثا وتنمية للقوى البشرية الصحية، ووضع تقييم شامل لمستقبل المستشفى في ضوء الخطط والإجراءات المعتمدة (ساعاتي، 1998: 171).

3-15-5 خدمات المعلومات في المستشفيات العامة الليبية:

تواجه معظم الدول النامية تحديا للقدرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات الكبيرة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم والتي أحدثت ثورات هائلة في العلوم التقنية في مختلف المجالات، وتعتبر تقنية المعلومات من أهم مجالات الثورة التقنية الحديثة في العصر الحالي، فقد انتشرت هذه التقنية بعمق في جميع أوجه النشاط البشري، كما تعتبر مؤشراً من مؤشرات النمو والتقدم، إلا أن الدول النامية كانت الأقل حظاً من بين دول العالم في مواكبة مسيرة التقدم، وتعتبر ليبيا إحدى هذه الدول التي تسعى للانتقال إلى مرحلة متقدمة في مجال المعلومات.

وتشير دراسات عديدة تناولت موضوع المعلومات في ليبيا إلى أن المعلومات لا تحظى بالاهتمام الكافي من حيث البحث والدعم والتطوير، ومن هذه الدراسات دراسة (النائلي، 1995-1994) حيث أجرى مقابلة شخصية مع المسؤولين بوحدة المعلومات والحاسب في مجموعة من المنظمات الليبية كعينة مختارة لمناقشة العديد من الجوانب الخاصة بنشاط إنتاج المعلومات والإمكانيات المسخرة لهذا النشاط ومناقشة أوجه استخدام الحاسب، ومعرفة ما إذا كان تحليل الحاسوب للبيانات بهذه التطبيقات يرتقي إلى مستوى إنتاج معلومات موجهة خصيصا إلى المدراء بالمنظمات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها، إن استخدام الحاسوب لا يزال

محصوراً في مجال الأعمال الروتينية على هيئة منظومات فردية متخصصة الهدف من استخدامها هو انجاز العمل بما تتطلبه الإجراءات الرسمية لتنفيذه، مما يوضح أن التقارير المنتجة من هذه المنظومات لا تتعدى كونها ملخصات لنتائج العمليات المنفذة بواسطة هذه المنظومات، وأن هذه المنظومات لا يستفاد منها في توفير المعلومات إلا على مستوى الإدارة الإشرافية المسؤولة على التنفيذ المباشر للأعمال، وأن تحليل البيانات بواسطة المنظومات التخصصية لا يرتقي إلى مستوى إنتاج المعلومة المطلوبة من طرف الإدارات العليا بالمنظمات الليبية والتي من ضمنها النوع الخاص بالرقابة عما حصل.

كما أشارت دراسة (الترهوني، 2004) إلى عدم وجود وحدات متخصصة في مجال المعلومات لأغلبية المنظمات الخدمية العامة الليبية، حيث بلغت نسبة المنظمات التي ليس في هياكلها التنظيمية وحدات مستقلة للمعلومات 74%، وأشارت أيضاً إلى أن وحدات المعلومات الموجودة تعاني العديد من المشاكل أهمها النقص في العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال المعلومات.

وللرقي بالخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، وباعتبار أن المستشفيات هي محور النظام الصحي ومن مقاييس تطور الدولة، وذلك من خلال الخدمات العلاجية والوقائية التي تقدمها، وخدمات الدعم والتنظيف الصحي والتنمية الاجتماعية، كما أنها تضم عدداً كبيراً من القوى العاملة في مختلف التخصصات وتتصف بكبر ميزانيتها وتعدد أنشطتها، لذا فهي بحاجة لكي تضع خططها وسياستها واستراتيجياتها إلى أسلوب إداري علمي ومبتكر لتحقيق أهدافها وتمارس وظائفها الإدارية والتي من بينها الرقابة بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك لا يتأتى إلا بوجود نظام إداري يوفر معلومات ذات جودة مناسبة للمستخدمين منها بكافة المستويات الإدارية.

وعلى الرغم من أهمية الخدمات التي تقدمها المستشفيات، فإن إدارتها تعاني من قصور في ممارسة وظائفها الإدارية والتي من بينها الرقابة، وهذا ما يلاحظ من خلال بعض الدراسات السابقة، فقد أجرت (الحداد، 2004) دراسة حاولت من خلالها التعرف على درجة ممارسة المديرين لوظيفة التخطيط بالمستشفيات، ومستوى جودة الخدمات، وتحديد العلاقة بينهما، ومن أهم نتائج هذه الدراسة، أن كل مديري المستشفيات محل الدراسة من حملة المؤهلات العلمية في مجال الطب ولا يوجد من بينهم من لديه مؤهل في مجال الإدارة، كما تمارس معظم المستشفيات عملية التخطيط بشكل غير منتظم وغير مستمر مما ينعكس سلباً على أداء بقية العمليات الإدارية، وأيضاً نقص البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بالعملية التخطيطية.

كما حاول (الصوصاع، 2007) من خلال دراسته التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية، وتحديد أهم المشاكل التي تحد من تطبيقها، ومن أهم النتائج التي توصل إليها، عدم وجود عناصر بشرية مؤهلة، كما أن نظم المعلومات المطبقة في تلك المستشفيات لا تتعدى كونها أنظمة معالجة بيانات، كما أشار أغلب المسئولين في هذه المستشفيات إلى عدم توافق المعلومات التي يحصلون عليها من وحدات المعلومات مع احتياجاتهم لاتخاذ القرارات.

وبناءً على هذه المؤشرات يعتقد الباحث أن المقومات الأساسية (موارد المعلومات)، ووعي الإدارة بمختلف مستوياتها بأهمية مدى توفر المعلومات ومستوى خدماتها، هي من متطلبات نجاح تلك الإدارات في ممارستها لوظائفها الإدارية والتي من بينها الرقابة، لذلك فإن أي نقص في تلك المكونات أو انخفاض مستوى الوعي، وعدم إدراك القيمة المحتملة لمدى توفر المعلومات ومستوى خدماتها من متخذي القرار يجعل من مسببات النجاح تلك مشاكل تحول دون ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بالشكل الصحيح.

إن المؤشرات السابقة عن الوضع الراهن لمدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية في المستشفيات العامة الليبية، ليست كافية لاستجلاء حقيقة هذا الوضع وتحديد معالمه بأسلوب علمي وبطريقة دقيقة تحقق أهداف هذه الدراسة، مما يفرض على الباحث القيام بدراسة ميدانية يتم فيها تجميع بيانات أولية تخدم مشكلة هذه الدراسة وتحقق ما ورد فيه من أهداف، وتحليل الاستبيان باستخدام الإحصاء الوصفي التحليلي.

3-15-6 أهمية المعلومات في الرقابة الإدارية:

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة - سواء كانت عامة أو خاصة، لكونها القاعدة الأساسية لجميع الوظائف الإدارية ومن بينها الرقابة، وتتوقف فاعلية الرقابة الإدارية على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى ملائمتها ودقتها ووضوحها ومدى تنظيمها بحيث يمكن الاستفادة منها واستخدامها في الوقت المناسب.

ومن هذا المنطلق فإن قدرة المنظمات على توفير المعلومات اللازمة وبسرعة يعتبر المطلب الأساسي لترشيد عملية الرقابة الإدارية. ويرجع ذلك إلى العوامل المتعددة التي تؤدي إلى زيادة الحاجة للمعلومات الرقابية المرتبطة بواقع الأداء الإداري والتنظيمي. ومعايير الأداء وهذه العوامل هي:

- طبيعة التنظيمات الحديثة، واتساع دور الإدارة العامة.
- التقدم التكنولوجي السريع.
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وأثرها على عملية الرقابة الإدارية.

إن عملية تكوين نظم رقابية لتمارس وظيفة الرقابة الإدارية بكفاءة وفاعلية بالمستشفيات قيد الدراسة تتطلب نظم معلومات على مستوى عالي من الحرفية والتقنية لتساهم في تعزيز عمل النظم الرقابية، ومن أهم مساهمات نظم المعلومات تزويد المدراء بما يحتاجونه من معلومات عن

انحراف الأداء الفعلي عن المستهدف وإيجاد الحلول المناسبة لذلك

(Lucas, H.C,2000 : 633-634).

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وتحليل بيانات

العمل الميداني

4-1 تقديم:

يرتبط تحقيق التقدم في مجال العلم والمعرفة، وفي مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها بدرجة الإيمان بالبحث العلمي أسلوباً ووسيلة ومنهجاً، فمن خلال البحث العلمي يمكن للدول والأفراد حل الكثير من المشكلات وتحقيق الرفاهية والسعادة على مستوى الأفراد والشعوب. ويسعى البحث العلمي إلى اكتشاف حقيقة موضوع معين ومعرفة القواعد التي تحكمه، وبذلك لا تعتبر الملاحظات العابرة أو الاكتشافات التي تتم عن طريق الصدفة حقائق علمية مهما بلغ شأنها وعظمت أهميتها، ويتيح البحث العلمي للباحثين التوصل إلى إجابات لتساؤلاتهم وإلى تفسير للظواهر التي يقومون بدراساتها بطريقة علمية منظمة وبأسلوب منهجي بعيد عن الظن أو التخمين، حيث يعتمد البحث العلمي على المعلومات والحقائق المتوافرة لاكتشاف الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل وكيف يمكن التعامل معه (أبو بكر واللحج، 2007: 29).

وبعد أن أدركت الدول المتقدمة أهمية البحث العلمي وعظم الدور الذي يؤديه في التقدم والتنمية سخرت له كل الإمكانيات المالية والبشرية، ولقد ساعد التقدم الهائل في الاتصالات والمعلومات والتطور التكنولوجي على زيادة فاعلية البحث العلمي.

فقد بلغ إنفاق العالم (523 مليار دولار) على البحث العلمي حسب إحصاء عام (2003) تتصدرها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، بينما الوطن العربي مجتمعا أنفق حوالي (1.1 مليار دولار) (ياقوت، 2005).

ويعرف البحث العلمي بأنه " عمليات التقصي والملاحظة المدروسة والمنظمة للظواهر، وتحديد العلاقات التي تحكمها والوقوف على الأسباب والعوامل المؤدية أو المؤثرة في توجيه مساراتها والتوصل إلي فرضيات وقواعد عامة (شوكت وفائق، 2004: 19).

فلا يمكن لأي مدير في منظمات الأعمال ممارسة وظائفه الإدارية ومن بينها الرقابة دون توفر المعلومات اللازمة لذلك، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات الهامة في تلك المنظمات.

لذا فإن هذه الدراسة اختصت بدراسة مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية، وبما أن البيانات التي تم الحصول عليها من الجانب النظري لهذه الدراسة غير كافية بمفردها لتحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث بدراسة ميدانية للمستشفيات العامة للحصول على بيانات من الواقع الميداني لاستكمال متطلبات هذه الدراسة، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات الأولية بغرض تحليلها باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي.

4-2 منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها للكشف عن مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث يستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة فيها، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً في فترة زمنية معينة أو لعدة فترات من أجل التعرف على هذه الظواهر من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره.

4-3 مجتمع وعينة الدراسة:

تطورت المستشفيات في عصرنا الحديث في دورها ووظائفها وحجمها وإمكاناتها وتقنياتها وهياكلها وتنظيماتها، كما لم تعد هذه المستشفيات محصورة في تقديم الخدمات العلاجية فقط، فأصبحت تقدم الخدمات الوقائية والتعليمية والبحثية، ويعزى سبب اختيار هذه المنظمات كونها

المحور الرئيسي للخدمات الصحية، إلى جانب تزايد أعداد هذه المستشفيات وظهور أساليب حديثة في إدارة موارد وإمكانيات هذه المؤسسات الطبية الضخمة المادية والبشرية بما يكفل تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من متخذي القرارات بالإدارات الوسطى والدنيا بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي، والتابعة لوزارة الصحة، والجدول التالي يوضح تقسيم الإدارات الوسطى والدنيا حسب آخر هيكل تنظيمي اعتمده وزارة الصحة لسنة (2009) :

عدد الأقسام	عدد الإدارات	المستشفى
29	5	مستشفى الهواري
29	5	مستشفى الصدرية
29	5	مستشفى الجلاء
35	5	مستشفى الجمهورية
29	5	مستشفى 7 أكتوبر
29	5	مستشفى العيون
29	5	مستشفى الأطفال
29	5	مستشفى النفسية

ولغرض تحديد عدد أفراد العينة الذين سيشملهم الدراسة قام الباحث بزيارة ميدانية للمستشفيات قيد الدراسة وتم من خلالها إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في الإدارات الوسطى والدنيا لمعرفة البناء التنظيمي لهذه المستشفيات، حيث تبين للباحث أن هناك اختلاف في الوحدات الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة من حيث التسمية والعدد، وبالإطلاع على آخر هيكل تنظيمي اعتمده وزارة للصحة لسنة (2009) والمفترض تطبيقه من كل المستشفيات تم اختيار الإدارات

والأقسام المشتركة بين هذه المستشفيات، وعليه فإن عينة الدراسة تكونت من بعض مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بهذه المستشفيات والمتمثلة في: (إدارة الشؤون الإدارية، إدارة الشؤون المالية، إدارة الشؤون الطبية، إدارة الصيدلة والإمداد الطبي، قسم الإحصاء والتوثيق، قسم مكافحة العدوى، قسم التمريض)، وذلك بإتباع أسلوب العينة العمدية، والعينة العمدية " هي تلك العينة التي يقرر الباحث مقدماً مفرداتها". وبهذا بلغ عدد مفردات العينة في هذه الدراسة (56) مفردة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الموزعة (56) استبيان، استرجع منها (50) استبيان، أي بفاقد (6) استبيانات، وبذلك يكون العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للتحليل (50) استبيان، أي بواقع (90%) من عينة الدراسة.

4-4 أداة جمع البيانات:

تختلف أساليب جمع البيانات والمعلومات من مصادرها للقيام بدراسة ما باختلاف موضوع البحث فبعضها يحتاج إلى تجميع البيانات بواسطة المقابلة الشخصية والبعض الآخر يستخدم الاستبيان أو الملاحظة، ويمكن استخدام أسلوب أو أكثر من هذه الأساليب في البحث نفسه. ونظرا لما للاستبيان من مزايا تتمثل في توفير الوقت والجهد على الباحث في عملية جمع البيانات وإعطاء الحرية الكاملة للمبحوث في اختيار الوقت والظروف المناسبة لتعبئتها، وتمكين الباحث من جمع البيانات في عينة كبيرة في فترة زمنية قصيرة، والتقليل من فرص التحيز سواء عند الباحث أو المبحوث، فإن الباحث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من أفراد العينة.

وقبل توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين، وإجراء التعديلات المقترحة حتى أخذت الاستمارة شكلها النهائي ومن ثم توزيعها على أفراد العينة وتجميعها.

4-5 الدراسة الاستطلاعية:

جرت الدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في الدراسة الفعلية وذلك بالقيام بخطوات الدراسة الرئيسية نفسها على عينة مصغرة من مجتمع الدراسة وذلك للتأكد من فهم ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان من قبل المبحوثين ولمعرفة جوانب الضعف في استمارة الاستبيان وما يمكن إجراؤه من تعديلات عليها والاستفادة من آراء وملاحظات المبحوثين، وقد قام الباحث بتوزيع (10) استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية التي تم اختيارها للتحقق من إمكانية إجراء الدراسة، ومدى وضوح الأسئلة وسهولة إجابتها والوقت المستغرق لها، وكذلك من حيث التصميم. وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية قام الباحث بتعميم استمارة الاستبيان بشكلها النهائي على جميع مفردات العينة بالمستشفيات العامة قيد الدراسة .

4-6 صدق وثبات مقياس الدراسة:

يعتبر مفهوم الثبات والصدق من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما ويشير مفهوم الصدق إلى "مقدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله أو الظاهرة المراد قياسها، أو التأكد من أن الأداة تقيس فعلا ما يسعى الباحث إلى قياسه" (حسين، 1999، 309). أما الثبات (فهو يرتبط بالخطأ العشوائي أو المتغير بمعنى أن المقياس لا تختلف نتائجه من حالة إلى أخرى، وعليه فان ثبات أو اعتمادية المقياس يتحدد بالمدى الذي تكون فيه عملية القياس خالية من الخطأ العشوائي فقط. ومن ثم فان ثبات المقياس يرتبط أساسا بالاتساق والدقة والقدرة على التنبؤ بنتائج الدراسة.

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ

(Alpha Cronbach)

أما الصيغة الرياضية لهذه المعادلة فهي :

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma q^2}{\sigma^2} \right)$$

حيث أن:

α = معامل الثبات.

N = عدد البنود بالمقياس.

σq^2 = تباين كل بند من بنود المقياس.

σ^2 = تباين الاختبار ككل.

1 = مقدراً ثابت.

وبناء على هذه المعادلة بلغ معامل الثبات (66%) وهي قيمة مقبولة ودالة إحصائياً.

ولقد تم تلخيص العلاقة بين الصدق الذاتي أو الصدق الإحصائي (S.V) والثبات

بالمعادلة الآتية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث أن :

V = معامل الصدق الإحصائي أو الذاتي .

S = معامل الثبات.

وبناء على هذه المعادلة بلغ معامل الصدق (81%) وهي نسبة صدق عالية مما يجعل

الثقة في صدق المقياس مرتفعة.

4-7 أسلوب تحليل البيانات:

تنقسم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية إلى نوعين: الأسلوب

الإحصائي، والأسلوب الإحصائي الاستدلالي، وتمشياً مع طبيعة الدراسة وأهدافها، تم استخدام

الإحصاء الوصفي والمتمثل في تحويل البيانات الأولية إلى شكل يمكن استخدامه في وصف

مجموعة من الظواهر للمشكلة المدروسة، وتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها ومن أهم الأدوات الوصفية والتي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة التوزيع التكراري، والذي يشير إلى عدد تكرار المفردات المكونة للمجموعة الفرعية الخاصة بظاهرة معينة، ومنها استخراج النسب المئوية، وبعد الانتهاء من عملية تحليل البيانات الأولية تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات والتي تم عرضها في الفصل القادم.

4-8 خصائص عينة الدراسة:

تهتم هذه الفقرة بمعرفة بعض الخصائص الرئيسية لعينة البحث، من حيث المؤهل العلمي، ومجال التخصص، وسنوات الخبرة، ومدى حصول المبحوثين على دورات تدريبية في مجال نظم المعلومات، وذلك للتعرف على السمات الشخصية لمسئولي الإدارات والأقسام الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.

4-8-1 المؤهل العلمي للمبحوثين:

يعتبر المؤهل العلمي للمبحوثين من الخصائص المهمة لموضوع الدراسة، حيث أن توافق المؤهل العلمي مع مجال الوظيفة له مؤثرات ايجابية في القيام بمهامها على أكمل وجه، ويبين الجدول (4-1) توزيع المبحوثين بناء على مؤهلاتهم العلمية حيث يشير إلى أن 54% يحملون شهادات جامعية ودبلوماً عالياً، بينما حملة الماجستير والدكتوراه تبلغ نسبتهم 20%، أما حملة الدبلوم المتوسط فقد بلغت نسبتهم 20%، ونستنتج من النسب السابقة أن المستوى العلمي لأغلب أفراد العينة مرتفع، وهذا عامل ايجابي في الاستجابة لاستمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة، ويشير الباحث إلى أن المؤهلات الموضحة في الجدول السابق تشمل على تخصصات مختلفة علمية وإنسانية، لذا يرى الباحث ضرورة التعرف على نسبة هذه التخصصات المختلفة وخاصة نسبة التخصصات المتعلقة بالنواحي المعلوماتية والإدارية.

جدول (4-1)

تصنيف المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.0%	1	الثانوية
24.0%	12	دبلوم متوسط
24.0%	12	دبلوم عالي
30.0%	15	بكالوريوس
6.0%	3	ماجستير
14.0%	7	دكتوراه
100%	50	الإجمالي

4-8-2 التخصصات العلمية للمبحوثين:

يشير التخصص العلمي إلى تراكم معرفي في مجال معين، ولأداء العمل بالشكل الصحيح يجب أن يتوافق مجال العمل مع التخصص العلمي، ويوضح الجدول (4-2) توزيع المبحوثين بناءً على تخصصاتهم العلمية، حيث يبين أن 54% من أفراد العينة هم من ذوي التخصصات الطبية، وأن 36% منهم من ذوي التخصص في إدارة الأعمال والمحاسبة، وأن نسبة 10% موزعة على تخصصات أخرى هي، الحاسوب، وهندسة الإنتاج، والاقتصاد، ويتضح من هذا التحليل أن أغلب المبحوثين من ذوي التخصصات الطبية، الأمر الذي يترتب عليه أن هؤلاء المبحوثين ليس لديهم القدر الكافي من المعرفة في مجال المعلومات ومدى أهميتها في العمل الإداري الأمر الذي ينعكس سلباً على سير العملية الإدارية ووظائفها والتي من بينها الرقابة بالشكل المطلوب.

جدول (4-2)

يوضح التخصصات العلمية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
%18	9	إدارة
%18	9	محاسبة
%54	27	طب
%4	2	اقتصاد
%4	2	حاسوب
%2	1	هندسة إنتاج
%100	50	الإجمالي

3-8-4 سنوات الخبرة للمبحوثين:

تلعب سنوات الخبرة دوراً رئيسياً في تزويد المدير بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفه الإدارية بالشكل المطلوب، ويظهر الجدول (4-3) توزيع المبحوثين حسب سنوات خبرتهم، حيث نجد أن 48% من المبحوثين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات، في حين 30% تتراوح خبرتهم ما بين 5-10 سنوات، بينما 22% منهم لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، ومن هذا التحليل نلاحظ أن أغلب المبحوثين لا يتمتعون بخبرة كافية في مجال العمل الإداري، الأمر الذي يترتب عليه عدم استقرار الإدارة، وتدني مستوى أداء المديرين لمهامهم ووظائفهم، ولكن يجب التأكيد على أن عامل الخبرة في حال انخفاض المستوى التعليمي وقلة الدورات التدريبية في مجالي المعلومات والإدارة لا يمثل بالضرورة إتقان في العمل وتطويره.

جدول (4-3)

يوضح عدد سنوات الخبرة للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
22%	11	أقل من 5 سنوات
30%	15	من 5 وأقل من 10 سنوات
12%	6	من 10 وأقل من 15 سنة
18%	9	من 15 سنة وأقل من 20 سنة
18%	9	من 20 سنة فأكثر
100%	50	الإجمالي

4-8-4 المشاركة في دورات تدريبية في مجال المعلومات:

تعتبر عملية المشاركة والانخراط في الدورات التدريبية إحدى العوامل المساعدة على رفع مستويات الأداء بالمنظمات المعاصرة، فالمنظمات تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتنفيذ الخطط بفاعلية وكفاءة مميزة، لذا فإن اشتراك المبحوثين في دورات تدريبية بمجال المعلومات يعد عاملاً مساعداً يزيد من قدرة المبحوثين على استيعاب وتطبيق التكنولوجيا الحديثة للمعلومات مما يساعدهم على ممارسة وظائفهم الإدارية والتي من بينها الرقابة بالشكل المطلوب، وخاصة في غياب التخصصات العلمية الملائمة للعمل الإداري لدى المبحوثين.

والجدول (4-4) يوضح مشاركة المبحوثين في دورات تدريبية في مجال المعلومات.

جدول (4-4)

توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم في الدورات التدريبية بمجال المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	هل سبق لكم المشاركة في دورات تدريبية في مجال المعلومات ؟
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-4) أن 62% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية في مجال المعلومات وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً، في حين أن 38% من المبحوثين لم يتلقوا أي دوره وهذا ينعكس سلباً على كفاءتهم من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات في مهامهم ووظائفهم الإدارية، وقد أفاد المبحوثون أن هذه الدورات اقتصرت على دورات بسيطة جداً وداخلية في مجال الحاسب الآلي، وبالتالي فإن نوع المادة العلمية المقدمة في هذه الدورات كانت ضعيفة من حيث مواكبتها للتطور التكنولوجي في مجال المعلومات ودرجة ارتباطها بالوظائف التي يمارسونها، وبالتالي لم تسهم هذه الدورات في تحسين مهاراتهم وزيادة معارفهم في وظائفهم الإدارية.

جدول (5-4)

عدد الدورات التي تلقاها المبحوثين في مجال المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات
54%	17	من 1-2 دورتين
46%	14	من 3-5 دورات
100%	31	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-5) أن 54% من المبحوثين لم تتعدى الدورات التي تحصلوا عليها الدورتين، بينما 46% منهم لم تتعدى الدورات التي تحصلوا عليها 5 دورات، مما يدل على تدني مستوى الاهتمام بالدورات التدريبية في مجال المعلومات، الأمر الذي يؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المسؤولين في ممارستهم لوظائفهم الإدارية.

4-8-5 الواقع التنظيمي للوحدات الإدارية داخل المستشفيات العامة:

سيتم التعرف من خلال هذا الجزء على مدى اهتمام الأمانات بوجود الهيكل التنظيمي الواضح والمحدد لكل مستشفى، والجدول (4-6) يوضح ذلك:

جدول (4-6)

التعرف على وجود هيكل تنظيمي من عدمه داخل المستشفيات العامة

هل يوجد بالمستشفى هيكل تنظيمي محدد وواضح؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	4	8%
الإجمالي	50	100%

يتضح من الجدول (4-6) أن نسبة وجود هياكل تنظيمية في المستشفيات قيد الدراسة بلغت 92% وهذا مؤشر جيد، ويؤكد على الاحتياج لوحدات المعلومات داخل هذه المستشفيات لتزويد الوحدات الإدارية فيها بالمعلومات اللازمة لممارسة وظائفهم الإدارية ومن بينها الرقابة، ولكن من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المبحوثين أثناء تعبئة استمارات الاستبيان، ومن خلال استفساره على وضع الهيكل التنظيمي في كل المستشفيات التي قام بزيارتها، لاحظ أن كل مستشفى يعمل بهيكل تنظيمي مختلف عن الآخر، كما أن الهيكل التنظيمي الصادر من قبل أمانة الصحة لسنة (2009) غير معمول به في هذه المستشفيات،

وأن لكل مستشفى من هذه المستشفيات الهيكل التنظيمي الخاص به، كما أنها تعتمد على دمج بعض الوظائف في وظيفة واحدة، فعلى سبيل المثال وجد الباحث أن وظيفة المشتريات في المستشفيات قيد الدراسة لا تمارس من قبل إدارة أو قسم مختص وإنما تشكل لجان من عدة أقسام للقيام بهذه الوظيفة في بعض المستشفيات وعادة ما يتم دمجها مع إدارة الصيدلة والإمداد الطبي، كما أن أغلب المستشفيات التي يوجد بها هيكل تنظيمي فهو غير معتمد رسمياً بسبب عدم الاستقرار الإداري وكثرة التغيرات بإضافة الأقسام والوحدات الجديدة وإلغاء غيرها.

4-8-6 واقع وجود وحدات إدارية مستقلة للمعلومات:

يتناول هذا الجانب من الدراسة الواقع الفعلي لوجود وحدات إدارية مستقلة لتوفير المعلومات داخل المستشفيات العامة، ومدى كفاءة هذه الوحدات ومدى استقلاليتها وقدرتها على توفير المعلومات لباقي الوحدات الإدارية، وأيضاً التعرف على المواقع التنظيمية لتلك الوحدات إن وجدت، والجدول (4-7) يوضح وجود وحدات المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-7)

وجود وحدات إدارية مستقلة للمعلومات

النسبة المئوية	التكرار	هل يوجد بالمستشفى وحدة إدارية مستقلة لتوفير المعلومات؟
66%	33	نعم
16%	8	لا
18%	9	لا أعرف
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-7) أن نسبة 66% من المبحوثين أكدوا على وجود وحدات مستقلة

للمعلومات.

أما المستوى التنظيمي لوحدات المعلومات فقد اختلف من مستشفى إلى آخر، ففي بعضها وجدت وحدات للمعلومات على هيئة أقسام وفي الأخرى مكاتب، وسميت وحدات في مستشفيات أخرى، وعادة ما يشير ذلك إلى طبيعة المهام المكلفة بها هذه الوحدات وما يمنح لها من صلاحيات وما عليها من مسؤوليات، والجدول (8-4) يوضح المستوى التنظيمي لوحدات المعلومات حسب ما أطلق عليها من مسميات بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (8-4)

تصنيف وحدات المعلومات حسب المستوى التنظيمي

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
وحدة	3	9%
مكتب	7	21%
قسم	10	30%
إدارة	13	40%
الإجمالي	33	100%

يتضح من الجدول (8-4) اختلاف نسب مسميات وحدات المعلومات حيث أن 40% من الباحثين أفادوا بأن المستوى التنظيمي لهذه الوحدة هو (إدارة)، في حين أكد 30% منهم بأن المستوى التنظيمي لهذه الوحدة هو (قسم)، بينما أفاد 21% منهم على أن المستوى التنظيمي لها هو (مكتب)، وما تجدر الإشارة إليه إلى أن مسميات هذه الوحدات كانت ترد دائماً مضافة إلى وحدات أخرى، حيث وردت في بعض الأحيان بقسم المعلومات والمتابعة، والبعض الآخر المعلومات والتوثيق، وفي أحد المستشفيات وجد مكتب التوثيق والمعلومات في نفس مكتب الشؤون الإدارية.

وهذا يعطي مؤشراً عن تدني مستوى الاهتمام بوحدة المعلومات والدور الرئيسي الذي تلعبه في العمل الإداري، وإقرانها مع وظائف ليست على علاقة بها، وعدم منحها الاستقلال والتخصصية واعتبارها وظيفة ثانوية مكملة لوظيفة أخرى، كما يؤكد انخفاض مستوى اهتمام الإدارة العليا ببناء وتطوير نظم المعلومات الإدارية ودورها في العملية الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.

وللتعرف على درجة اعتماد المبحوثين على هذه الوحدة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، قام الباحث بوضع سؤال للتعرف على ذلك، والجدول (4-9) يوضح ذلك:

جدول (4-9)

درجة الاعتماد على وحدة المعلومات في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	ما درجة اعتمادك على وحدة المعلومات في الحصول على المعلومات التي تحتاجها لأداء عملك ؟
30%	15	عالية
50%	25	متوسطة
20%	10	ضعيفة
100%	50	الإجمالي

يشير الجدول (4-9) أن 50% من المبحوثين أكدوا أن درجة اعتمادهم على وحدة المعلومات متوسطة، وهذا مؤشر غير جيد، في حين أن 30% من المبحوثين أكدوا أن درجة اعتمادهم على وحدة المعلومات عالية، بينما 20% منهم أكدوا على أن درجة اعتمادهم على هذه الوحدة ضعيفة، ومن هذا التحليل يتضح أن ما نسبته 70% من المبحوثين كانت درجة اعتمادهم على وحدة المعلومات ما بين ضعيفة ومتوسطة، وأن الذين أفادوا بوجود هذه الوحدات يروا أن مهامها الأساسية متمثلة في تجميع البيانات في سجلات وملفات وتقارير مكدسة في

أقسام المحفوظات المختلفة بالمستشفيات قيد الدراسة، وهي بطبيعة الحال عبارة عن وحدات تقليدية يدوية أي لا تقوم بتحليل هذه البيانات وفق الأسس المعروفة لنظم المعلومات الإدارية، كما أن استخدامها للنظام الإلكتروني لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، وعليه فإن كل هذه المؤشرات تؤكد أن هذه الوحدات تواجه العديد من الصعوبات فيما يتعلق ببناء واستخدام نظم المعلومات الإدارية، وذلك من حيث الاستثمار في هذه النظم وتطويرها بالأجهزة والبرمجيات والمتخصصين.

4-8-7 وجود عناصر بشرية مؤهلة في مجال المعلومات:

تواجه المنظمات ومن بينها المستشفيات العديد من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، مما يفرض على هذه المنظمات إحداث تغييرات لمواكبة هذه التحديات، ومن هذه التغييرات وجود العناصر المتخصصة والمؤهلة في مجال المعلومات والتي تستطيع إمداد نظام المعلومات الإداري بكل ما يحتاجه لأداء وظائفه بكفاءة.

وللتعرف على واقع وجود عناصر بشرية مؤهلة في مجال المعلومات بالمستشفيات العامة،

وجه الباحث سؤالاً بهذا الخصوص، والجدول (4-10) يوضح ذلك:

جدول (4-10)

وجود عناصر بشرية مؤهلة في مجال المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	هل توجد عناصر بشرية مؤهلة في مجال المعلومات ؟
60%	30	نعم
20%	10	لا
20%	10	لا أعرف
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-10) أن 60% من المبحوثين أفادوا بوجود عناصر مؤهلة في

مجال المعلومات، بينما 20% أفادوا بعدم وجود مؤهلين في هذا المجال، في حين أفاد 20%

منهم بعدم معرفته بوجود مؤهلين أم لا، وعليه نلاحظ أن أغلب المبحوثين أفادوا بوجود عناصر مؤهلين في مجال المعلومات، وهذا مؤشر جيد ومن شأنه الرفع من كفاءة وحدات المعلومات من حيث توفيرها للمعلومات المطلوبة لكافة المستويات الإدارية بأفضل صورة ممكنة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة إقامة دورات تدريبية في مجال المعلومات وعلى مستوى عالي من الحرفية والتخصص واستخدام أفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا، الأمر الذي يترتب عليه مساهمة وحدات المعلومات بشكل أكثر فاعلية للرفقي بمستوى العمل الإداري بالمستشفيات قيد الدراسة.

ويجب التأكيد على إن إقامة دورات تدريبية متخصصة في مجال المعلومات يعد من أهم عوامل تطوير وحدات المعلومات، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية وهي الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها أي عملية تدريبية تعد من أهم عوامل نجاح البرامج والدورات التدريبية ويقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية "مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

وللتأكد من إقامة دورات تدريبية في مجال المعلومات للعناصر المتخصصة في هذا

المجال قام الباحث بطرح سؤال بهذا الخصوص والجدول (4-11) يوضح ذلك.

جدول (4-11)

تنظيم دورات تدريبية في مجال المعلومات للعناصر البشرية
بالمستشفيات قيد الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	هل يتم تنظيم دورات تدريبية في مجال المعلومات لتلك العناصر؟
50%	18	نعم
8%	3	لا
42%	15	لا أعرف
100%	36	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-11) أن 50% من المبحوثين أفادوا بأن هناك دورات تدريبية في مجال المعلومات للعناصر المتخصصة في هذا المجال، بينما أفاد 42% منهم بعدم معرفته بتنظيم هذه الدورات، وللتعرف على طبيعة هذه الدورات فقد أفاد المبحوثون بأنها دورات بسيطة وداخلية، حيث اقتصرت هذه الدورات على دورات في مجال الحاسب الآلي، وعلى الرغم من أن مجال الحاسب الآلي يعد قريباً من مجال المعلومات إلا أنه ليس كافياً بطبيعة الحال، على اعتبار أن الدورات التدريبية التي تلقاها المبحوثون في مجال الحاسوب تغطي حاجاتهم على مستوى التشغيل والطباعة ولم تصل بهم إلى تعلم كيفية البرمجة وبناء وتصميم برامج نظم المعلومات، وتصنيف وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، وهي لا تغطي بالتالي حاجات هؤلاء المبحوثين من المعرفة في مجال المعلومات.

4-8-8 مصادر المعلومات الأكثر أهمية في مجال المعلومات:

تتصدر مصادر المعلومات الواردة إلى الإدارة في المنظمات في ثلاثة مصادر رئيسية وهي مصادر المعلومات الداخلية وهي المعلومات التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة ذاتها نتيجة للتفاعلات الداخلية في المنظمة، ومصادر خارجية وتشمل قواعد المعرفة بمعناها الواسع وجميع

الأنظمة والقوانين التي تعمل في المنظمة في إطارها (البيئة المحيطة)، ومصادر المعلومات المشتركة والمتمثلة في مصادر المعلومات الداخلية والخارجية معاً.

وللتعرف على مصادر المعلومات الأكثر أهمية في توفير المعلومات للمستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا)، فقد طلب من المبحوثين تحديد أي من المصادر (الداخلية - الخارجية - المشتركة) أكثر أهمية في توفير المعلومات بالمستويات الإدارية، فكانت إجاباتهم كما هي موضحة بالجدول (4-12).

جدول (4-12)

مصادر المعلومات الأكثر أهمية في توفير المعلومات
الخاصة بالمستويات الإدارية

الإجمالي		مصادر مشتركة		مصادر خارجية		مصادر داخلية		مصادر المعلومات المستوى الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%64	32	%24	12	%12	6	الإدارة العليا
%100	50	%42	21	%10	5	%48	24	الإدارة الوسطى
%100	50	%20	10	%8	4	%72	36	الإدارة الدنيا

نلاحظ من الجدول (4-12) أن 64% من المبحوثين أفادوا أن المصادر المشتركة أكثر المصادر أهمية في توفير المعلومات بالنسبة للإدارة العليا، بينما أفاد 48% منهم بأن المصادر الداخلية هي الأكثر توفيراً للمعلومات للإدارة الوسطى، في حين أفاد 72% بأن المصادر الداخلية أيضاً هي الأكثر توفيراً للمعلومات بالنسبة للإدارة الدنيا، وهذه النتيجة تتفق مع آراء أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات، حيث يعتبرون المصادر المشتركة هي الأكثر توفيراً للمعلومات بالنسبة للإدارة العليا، بينما المصادر الداخلية هي الأكثر توفيراً للمعلومات لكل من الإدارة الوسطى والدنيا.

4-8-9 أسلوب عرض المعلومات:

من خصائص نظام المعلومات الجيد أن يوفر المعلومات حسب طلب المستفيد، وفقاً للأسلوب الذي يراه مناسباً لنوعية المعلومات التي يرغب المستفيد في الحصول عليها، ومن أساليب تقديم المعلومات (الأساليب الملخصة، الأساليب المفصلة، الأساليب البيانية)، وكما هو معروف فإن هناك ثلاثة مستويات إدارية، فنجد المستوى الإشرافي (الإدارة الدنيا) يتضمن عمليات التشغيل اليومية وهي في الغالب تكون تفصيلية والتي يتم تجميعها وإخراجها في تقارير دورية إلى المستوى التنفيذي (الإدارة الوسطى)، والتي تقوم بدورها بتقديم تقارير إلى المديرين في المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا) على شكل معلومات ملخصة قابلة للاستخدام في إعداد الخطط والاستراتيجيات. والجدول (4-13) يوضح الأسلوب الأنسب لعرض المعلومات للمستويات الإدارية حسب رأي المبحوثين.

جدول (4-13)

الأسلوب الأنسب لعرض المعلومات للمستويات الإدارية

الإجمالي		بيانية		مفصلة		ملخصة		أسلوب عرض المعلومات المستوى الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%16	8	%58	29	%26	13	الإدارة العليا
%100	50	%14	7	%48	24	%38	19	الإدارة الوسطى
%100	50	%16	8	%36	18	%48	24	الإدارة الدنيا

يتضح من الجدول (4-13) أن 58% من المبحوثين أفادوا بأن الأسلوب الأنسب لعرض المعلومات للإدارة العليا هو الأسلوب المفصل، بينما أفاد 48% أيضاً بأن الأسلوب المفصل هو الأفضل لعرض المعلومات بالنسبة للإدارة الوسطى، في حين أفاد 48% بأن الأسلوب الملخص

هو الأنسب لعرض المعلومات للإدارة الدنيا، ونستنتج من هذا التحليل أن إجابات المبحوثين ليست في الاتجاه الصحيح، ويرجع ذلك لعدم تخصص أي من المبحوثين في مجال نظم المعلومات، وقلة الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات ، كما أن أغلب المتخصصين في نظم المعلومات يرون أن نظام المعلومات الجيد هو الذي يوفر المعلومات للإدارة العليا بأسلوب ملخص أو بياني، كما يوفر المعلومات للإدارة الوسطى والدنيا بأسلوب مفصل.

4-8-10 وقت وصول المعلومات للمديرين:

ترتبط قيمة المعلومة بوقت وصولها لمتخذ القرار فكلما كانت المعلومة حديثة ووقتية كلما زاد ذلك من قيمتها، وقد طلب من المبحوثين إبداء آرائهم حول وقت وصول المعلومات للمدراء والجدول (4-14) يوضح ذلك.

جدول (4-14)

وقت وصول المعلومات للمدراء

النسبة المئوية	التكرار	من حيث الوقت فان المعلومات التي تطلبها تصل
44%	22	في الوقت المناسب
54%	27	متأخرة
2%	1	بعد فوات الأوان
100%	50	الإجمالي

ويتضح من الجدول (4-14) أن 54% من المبحوثين أفادوا بأن المعلومات تصلهم متأخرة، بينما 44% أفادوا بوصول المعلومات في الوقت المناسب، وعليه فإن أغلب المبحوثين يعانون من مشكلة وصول المعلومات في الوقت المناسب، وهذا دليل على أن معظم القرارات لا تستند في اتخاذها على المعلومات المناسبة، كما يدل أيضاً على ضعف نظام المعلومات الإداري

من حيث قدرته على توفير المعلومات للأقسام والإدارات في الوقت المناسب، ويرجع ذلك لانخفاض مستوى اهتمام الإدارة العليا بوحدات المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة.

4-8-11 مدى توفر الخصائص الجيدة في المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات:

تعد المعلومات أساس نجاح المنظمات وتطورها، ولكي تفي المعلومات بالغرض المطلوب، ولتحقيق الهدف المرجو من الحصول عليها يجب أن تتوفر في المعلومات خصائص هامة تحدد قيمة المعلومات ومدى إمكانية الانتفاع بها، والجدول (4-15) يوضح أن 58% من المبحوثين أفادوا بعدم توفر الوضوح للمعلومات التي تحملها التقارير المنتجة بواسطة نظام المعلومات الإداري، كذلك فإن 52% أفادوا بعدم دقة المعلومات المتوفرة لديهم، بينما أفاد 60% بعدم توفر المعلومات في الوقت المناسب، كما أن 50% أفادوا بأن المعلومات المتوفرة لا تتمتع بالشمول، في حين أفاد 60% بأن المعلومات المتوفرة لديهم لا تتلاءم مع ما يحتاجونه لاتخاذ قراراتهم.

مدى توفر الخصائص الجيدة في المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات
المستخدم بالمستشفيات العامة

الإجمالي		غير متوفرة		متوفرة إلى حد ما		متوفرة جداً		درجة التوفر الخصائص
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%58	12	%24	29	%18	9	الوضوح
%100	50	%52	18	%36	26	%12	6	الدقة
%100	50	%60	15	%30	30	%10	5	التوقيت
%100	50	%50	19	%28	25	%12	6	الشمول
%100	50	%60	14	%28	30	%12	6	الملائمة

يتضح من التحليل السابق والموضح بالجدول (4-15) أن خصائص المعلومات غير متوفرة في أغلب الأحيان وقد تتوفر بدرجة متوسطة في البعض الآخر، وهذا مؤشر غير جيد ويدل على أن نظام المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة يعاني من صعوبات وبالتالي فإنه لا يؤدي أنشطته بالصورة الملائمة، ويرجع ذلك لعدة أسباب ومن أهمها ضعف اهتمام الإدارة العليا بالموارد المكونة لنظم المعلومات الإدارية والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية وموارد البرمجيات وموارد البيانات وموارد الشبكات والاتصالات، كما أن البيانات التي يعتمد عليها هذا النظام غير دقيقة أو غير متسقة وبالتالي فإن مخرجات هذا النظام ستكون معلومات غير مفيدة أو غير كاملة، وعليه فإن المعلومات المقدمة للمديرين بهذه المستشفيات لا تتوافر فيها الخصائص الجيدة للمعلومات، بحيث تتمكن من رفع كفاءة المديرين في اتخاذ القرار وتضيف إليهم المعرفة في مجال المعلومات التي تساعدهم في أداء مهامهم ووظائفهم الإدارية.

4-8-12 سهولة حفظ واسترجاع المعلومات بوحدة المعلومات:

يمكن أن تستخدم المعلومات فوراً في بعض الحالات ولكن في أغلب الحالات يتم تخزينها بطريقة ما، وعند التخزين يجب أن نأخذ في الاعتبار، التكلفة والتوقيت وسهولة الوصول للمعلومات، كما أن الحاسوب سهل كثيراً من مهمة الحصول على المعلومات واسترجاعها. على أن قرار استرجاع المعلومات يتم عند تخزين المعلومات، حيث يؤخذ عندها في الاعتبار سهولة ووقت الاسترجاع.

ويوضح الجدول (4-16) مدى سهولة حفظ واسترجاع المعلومات بواسطة نظام المعلومات المستخدم في المستشفيات قيد الدراسة، حيث أن 62% من المبحوثين أفادوا بأن عملية حفظ واسترجاع المعلومات سهلة في بعض الأحيان، بينما 34% أفادوا بأنها سهلة في معظم الأحيان، في حين أن 4% أفادوا بصعوبة عملية حفظ واسترجاع المعلومات.

جدول (4-16)

توزيع إجابات المبحوثين حول مدى سهولة حفظ واسترجاع المعلومات

مدى سهولة حفظ واسترجاع المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
سهل في معظم الأحيان	17	34%
سهل في بعض الأحيان	31	62%
غير سهل	2	4%
الإجمالي	50	100%

نلاحظ مما سبق أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن عملية حفظ واسترجاع المعلومات في المستشفيات قيد الدراسة سهلة في بعض الأحيان، أي أنهم يواجهون صعوبة في عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بفترات زمنية سابقة، وقد يرجع فقدانها في أغلب

الأحيان إلى عدم وجود آلية معدة مسبقاً أو نظام يختص بذلك. كما يدل ذلك على أن نظام المعلومات الإداري لا يزال يعتمد على الطريقة اليدوية لحفظ البيانات أكثر من اعتماده على الطريقة الآلية، وبهذا لا يؤدي هذا النظام دوره المنوط به بكفاءة وفاعلية.

4-8-13 نوع نظم المعلومات المستخدمة في معالجة البيانات وتجهيز

المعلومات:

تستند نظم المعلومات الإدارية في المنظمة على المعلومات كمصدر رئيسي ومورد هام لهذه النظم، لذلك تحتاج هذه النظم إلى تجميع مستمر لكافة البيانات المنتجة في بيئة المنظمة وبعض المعلومات من البيئة الخارجية للمنظمة لذلك تحتاج المعلومات أثناء نقلها من مكان إلى آخر أسلوب أو وسيلة وهذه الوسيلة أو أسلوب انتقال المعلومات يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال وهي: (النظام اليدوي، النظام الإلكتروني، النظام المختلط)، والجدول (4-17) يوضح نوع نظم المعلومات المستخدمة بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-17)

نوع نظم المعلومات المستخدمة في معالجة البيانات وتجهيز المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	النظام المستخدم
28%	14	النظام اليدوي
38%	19	النظام الإلكتروني
34%	17	النظام المختلط
100%	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-17) أن 38% من المبحوثين يستخدمون النظام الإلكتروني، بينما 34% يستخدمون النظام المختلط، في حين يستخدم 28% النظام اليدوي. ومن هذا التحليل يتضح أن تدني نسبة استخدام النظام الإلكتروني دليل على ضعف اهتمام الإدارة العليا بوحدة

المعلومات وبناء وتطوير نظم المعلومات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات بهذه الوحدات، وانخفاض مستوى الاهتمام بالمعلومات وإغفال دورها المهم كمطلب مهم لنجاح العمل الإداري في المستشفيات قيد الدراسة.

4-8-14 الوسائل المعتمد عليها في الحصول على المعلومات:

إن صحة وسلامة القرارات الإدارية تعتمد بالدرجة الأولى على دقة وسلامة الطريقة التي يتم بواسطتها إيصال المعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات الإدارية، فالمعلومات الجيدة لا تكتمل إلا إذا توفرت لها الوسيلة المناسبة من حيث إرسالها وتبادلها بين مختلف المستويات والإدارات والأقسام. والجدول (4-18) يوضح وسائل الاتصال التي يعتمد عليها بشكل أكبر في تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-18)

توزيع إجابات الباحثين حول الوسائل المعتمد عليها في الحصول على المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	البيان
24%	12	الهاتف العادي
10%	5	الهاتف الخليوي
10%	5	البريد الداخلي
10%	5	الحاسب الآلي
46%	23	أكثر من وسيلة
100%	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-18) أن 46% من الباحثين يستخدمون أكثر من وسيلة اتصال للحصول على المعلومات، في حين أن 24% يستخدمون الهاتف العادي، بينما جاء كل من الهاتف الخليوي والبريد الداخلي وشبكة الحاسوب على التوالي وبنسبة 10%، يتضح من هذا

التحليل أن أغلب المبحوثين يستخدمون أكثر من وسيلة للحصول على المعلومات، كما نلاحظ تدني مستوى استخدام الحاسب الآلي باعتباره أهم وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات، وهذا مؤشر واضح على قلة الاهتمام بتفعيل دور الحاسب الآلي وتزويده بالبرامج التكنولوجية التي تكفل مساهمته في العملية الإدارية على أكمل وجه.

4-8-15 طرق الاتصال لتبادل المعلومات:

يرجع الكثير من ملامح نظم المعلومات المعاصرة مثل التشغيل الفوري والتعامل المباشر مع البيانات إلى تقنيات الاتصالات، فنظم المعلومات الإدارية هي من نظم المعلومات الحاسوبية التي تتكون من بنية شبكية مركزية أو موزعة، وبالتالي تتطلب قاعدة تكنولوجية قوية من الاتصالات المختلفة ومن بينها اتصالات المنظمة، وتحتاج المنظمات في وقتنا الحالي لنظام الشبكات وتكنولوجيا الاتصالات وهي تمثل ما يعرف بنظام اتصالات المنظمة التي تقوم بتسهيل أنشطة اتصالات البيانات والمعلومات باستخدام جميع الوسائل الالكترونية.

والجدول (4-19) يوضح طرق الاتصال المستخدمة لتبادل المعلومات بين الأقسام

والإدارات بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-19)

توزيع إجابات المبحوثين حول استخدام ربط شبكي
معلوماتي بين إدارات المستشفى

النسبة المئوية	التكرار	هل هناك ربط شبكي معلوماتي عن طريق الحاسوب بين إدارات المستشفى؟
18%	9	نعم
64%	32	لا
18%	9	لا أعرف
100%	50	الإجمالي

يوضح الجدول (4-19) أن 64% من المبحوثين أفادوا بعدم وجود شبكة اتصالات مركزية للمعلومات يستخدمها المستشفى في تبادل المعلومات بين وحداته الإدارية، بينما 18% أفادوا بوجود شبكة الاتصالات، في حين أن 18% لا يعرفون ما إذا كان هناك ربط شبكي أم لا. وبعد الاستفسار من بعض المبحوثين حول أسباب عدم وجود ربط شبكي بين الأقسام والإدارات مع بعضها البعض، فقد أشاروا إلى وجود بعض الأسباب منها، انخفاض مستوى الوعي بأهمية نظم المعلومات الإدارية، وعدم التنسيق بين مديري الإدارات العليا والوحدات الأخرى في تبادل المعلومات، وضعف مهارات العاملين في وحدات المعلومات بهذه المستشفيات فيما يتعلق بتطبيق هذا النوع من الربط.

4-8-16 مستوى استخدام الحاسب الآلي في وحدة المعلومات بالمستشفيات:

يعد الحاسب الآلي جزءاً جوهرياً من نظام المعلومات الإداري الحديث، ويتميز الحاسب الآلي بأنه وسيلة فعالة للأفراد والمديرين خاصة لاتخاذ القرارات التنظيمية في كافة المنظمات وبمختلف مستوياتها الإدارية.

جدول (4-20)

توزيع إجابات المبحوثين حول استخدام أجهزة الحاسب الآلي
في وحدات المعلومات بالمستشفيات

النسبة المئوية	التكرار	ما مستوى استخدام أجهزة الحاسب الآلي في وحدة المعلومات بالمستشفى
20%	10	قليلة لمتطلبات العمل
48%	24	مناسبة لمتطلبات العمل
32%	16	متوسطة لمتطلبات العمل
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-20) أن 48% من المبحوثين أفادوا بأن مستوى استخدام الحاسب الآلي في وحدة المعلومات مناسبة لمتطلبات العمل، إلا أنها لا تستثمر الاستثمار الأمثل، وانحصرت استخداماته في الأعمال اليومية والروتينية مثل طباعة الرسائل وغيرها، بينما أفاد 32% بأن مستوى استخدام الحاسب متوسط لمتطلبات العمل، في حين أفاد 20% بأن مستوى استخدام هذه الأجهزة قليلة لمتطلبات العمل.

4-8-17 استخدامات الحاسب الآلي في توفير المعلومات اللازمة لأداء الأعمال:

طلب من المبحوثين إبداء آرائهم حول إسهام الحاسب الآلي في توفير المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، والجدول (4-21) يوضح ذلك:

جدول (4-21)

توزيع إجابات المبحوثين حول إسهام الحاسب الآلي في توفير

المعلومات اللازمة لأداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	هل ساهم الحاسب الآلي في توفير المعلومات اللازمة لأداء عملك؟
92%	46	نعم
4%	2	لا
4%	2	لا أعرف
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-21) أن 92% من المبحوثين أفادوا بأن الحاسب الآلي ساهم في توفير المعلومات إلا أن هذه المعلومات هي معلومات تتعلق بعمليات يومية روتينية، وكما أفاد أغلب المبحوثون فإنه بالرغم من استخدامهم للحاسب الآلي ولكنه لم يستثمر الاستثمار الأمثل فيما يتعلق بتطوير مستوياتهم في ممارستهم لوظائفهم ومهامهم الإدارية بكفاءة وفاعلية، ولم يساعد على ترشيد قراراتهم، ويعزى ذلك بالتأكيد لوجود صعوبات في بناء وتعديل وتطوير نظم المعلومات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات باعتبارها الوحيدة القادرة على الاستثمار الأمثل لأجهزة الحاسب الآلي، والطريقة الأمثل للتغلب على هذه الصعوبات تكمن في توفير المتخصصين في نظم المعلومات وإقامة دورات تدريبية متخصصة وعلى مستوى عالي من الحرفية أو الاستعانة بمنظمات متخصصة في نظم المعلومات لتطوير هذا المجال بالمستشفيات قيد الدراسة، كما أن عدم دقة البيانات وصحتها من أهم الأسباب التي تجعل المعلومات التي يوفرها الحاسب الآلي غير مناسبة للعمل، باعتبار أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها.

4-9 التعرف على واقع توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية

بالمستشفيات قيد الدراسة:

تتضمن هذه الفقرة بعض العبارات المتعلقة بالمعلومات والرقابة الإدارية، وذلك بهدف التعرف على مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية.

4-9-1 مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، والتي تغطي وتواكب جميع مراحل النشاط الإداري المستمر، ولكي تحقق الرقابة أهدافها فلا بد من وجود نظام معلومات يمكنها من تحقيق ذلك، بحيث يوفر هذا النظام المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية بالشكل المطلوب، وذلك بتسجيل ومتابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة، وذلك لاكتشاف أية أخطاء أو انحرافات والجدول (4-22) يوضح مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-22)

توزيع إجابات المبحوثين حول مدى توفر المعلومات اللازمة
لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	ما مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية؟
30%	15	متوفرة
58%	29	متوفرة إلى حد ما
12%	6	غير متوفرة
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-22) أن 70% من المبحوثين أفادوا بأن مستوى توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية بالنسبة لهم ما بين متوفرة إلى حد ما (متوسطة) إلى غير متوفرة إطلاقاً، ويتضح من هذا أن نظام المعلومات غير قادر على توفير المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة، والمتمثلة في المعلومات الملخصة عن الأداء الفعلي وتقارير المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف، بالإضافة إلى المعلومات التي تساعد على تحليل أسباب الانحرافات واقتراح الحلول، وبالتالي لن يتمكن المديرين بهذه المستشفيات من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة.

4-9-2 الفترة الزمنية التي تخدمها المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة

الإدارية:

يقوم المديرين بمراقبة الأنشطة التنظيمية وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له لتحديد الانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ، لذلك يجب توفير المعلومات للمدير قبل قيامه بعملية الرقابة الإدارية بصورة دورية وعند الطلب حتى يستطيع كشف الانحرافات ليتمكن من إيجاد الحلول المناسبة، والجدول (4-23) يوضح الفترة الزمنية التي تخدمها المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-23)

توزيع إجابات المبحوثين حول الفترة الزمنية التي تخدمها المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	متى يتم الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية؟
56%	28	عند الطلب
20%	10	في صورة دورية
24%	12	دورياً وعند الطلب
100%	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-23) أن 56% من المبحوثين يحصلون على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية عند الطلب فقط، بينما 24% يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها دورياً وعند الطلب، في حين 20% يحصلون عليها بصورة دورية، ويتضح من هذا التحليل أن المسؤولين يواجهون صعوبات من حيث توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة بصورة دورية وعند الطلب حيث أفاد أغلب المبحوثون بتوفر هذه المعلومات عند الطلب فقط، وهذا يؤكد ضعف نظام المعلومات الإداري بالمستشفيات قيد الدراسة.

4-9-3 توافق المعلومات المتحصل عليها من وحدة المعلومات مع احتياجات ممارسة

وظيفة الرقابة الإدارية:

يمارس المدراء في كل المستويات الإدارية وظيفة الرقابة الإدارية، ولكي تتحقق الأهداف المنشودة من هذه الوظيفة فيجب أن تتوافق المعلومات المتحصل عليها من وحدة المعلومات مع ما يحتاجونه لممارسة الرقابة الإدارية، وهناك عدة وسائل تمكنهم من تحقيق مهامهم الرقابية ومن أهمها التقارير المختلفة التي ترد إليهم بواسطة وحدة المعلومات بالمنظمة، لذا يجب كتابة هذه التقارير بدرجة عالية من الدقة والمصداقية، وذلك لكي توفر احتياجات المدراء من المعلومات

بخصائصها الجيدة. والجدول (4-24) يوضح مدى توافق المعلومات المتحصل عليها من وحدة المعلومات مع احتياجات ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.

جدول (4-24)

توزيع إجابات المبحوثين حول توافق المعلومات المتحصل عليها
من وحدة المعلومات مع احتياجات ممارسة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	هل المعلومات التي تحصل عليها تتوافق مع احتياجاتك لممارسة الرقابة الإدارية ؟
%38	19	نعم
%52	26	إلى حد ما
%10	5	لا
%100	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-24) أن 52% من المبحوثين أفادوا بأن المعلومات المتحصل عليها من وحدة المعلومات تتوافق مع احتياجاتهم لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية إلى حد ما. مما يشير إلى انخفاض مستوى وحدات المعلومات فيما يتعلق بتحديد نوعية المعلومات التي يحتاجها المديرين ومتى وأين والكيفية التي يحتاجون بها إليها لممارسة الرقابة الإدارية، وعليه يواجه المدراء صعوبات فيما يتعلق باتخاذ القرارات الرقابية والتي من أهمها اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة للانحرافات التي قد تحدث من قبل المرؤوسين أو أي خلل يحدث أثناء ممارسة العملية الرقابية، وذلك نتيجة لعدم تلاءم المعلومات المتوفرة لديهم مع ما يحتاجونه لممارسة الرقابة الإدارية.

4-9-4 درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال المعلومات لممارسة

وظيفة الرقابة الإدارية:

تعتبر مساندة الإدارة العليا ضرورية لوضع أهداف نظم المعلومات داخل المنظمة، ولتحديد احتياجات المنظمة الأساسية من المعلومات، كذلك لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف النظام لتدعيم ممارسة المديرين لوظائفهم الإدارية ومن بينها الرقابة، ولذلك تسعى الإدارة العليا إلى تحديد درجة تأثير نظم المعلومات على أداء المديرين إلى درجة كبيرة بخصائص وطبيعة الأدوار التي يلعبها المديرين داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال إجراء دورات تدريبية في مجال المعلومات، ويوضح الجدول (4-25) درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال المعلومات لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.

جدول(4-25)

توزيع إجابات المبحوثين حول درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال

المعلومات لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
14%	7	ممتازة
60%	30	جيدة
26%	13	ضعيفة
100%	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-25) أن درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال المعلومات لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية كانت ما بين متوسطة (جيدة) إلى ضعيفة كما أفاد 86% من المبحوثين، وهذا مؤشر واضح على تدني مستوى اهتمام الإدارة العليا بالمعلومات وذلك لغياب الرؤية الواضحة فيما يتعلق بتحديد الطريقة الفعالة للتخطيط الاستراتيجي لبناء

وتطوير نظم المعلومات بوحدات المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة ودورها في تفعيل وظيفة الرقابة الإدارية بمختلف الإدارات والأقسام.

4-9-5 الميزانيات التقديرية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية:

تعتبر الموازنات التقديرية أكثر وسائل الرقابة الإدارية استخداماً من قبل المنظمات، فهي وسيلة تخطيط تمكن الإدارة من رؤية الخطط والأهداف بوضوح حتى تستطيع تفويض السلطات والصلاحيات إلى المديرين لتنفيذ الخطط الموضوعة، كما أنها كأداة رقابية تمكن المدير من ضبط العمليات التي يشرف على تنفيذها بنفسه، كما أن هذه الأداة ستمكنه من متابعة وتوجيه مرؤوسيه لبلوغ أهداف إدارته.

والجدول (4-26) يوضح استخدام الميزانيات التقديرية للقيام بوظيفة الرقابة الإدارية من عدمه في المستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-26)

توزيع إجابات المبحوثين حول استخدام الميزانيات التقديرية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	هل يتم وضع ميزانيات تقديرية لمساعدة القائمين بالرقابة الإدارية؟
20%	10	نعم
24%	12	لا
56%	28	لا أعرف
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-26) أن 56% من المبحوثين أفادوا بعدم معرفتهم لوضع ميزانيات تقديرية للقيام بالرقابة الإدارية أم لا، في حين أفاد 24% بعدم استخدام هذه الميزانيات، وقد أفاد المبحوثون ببعض أهم الأسباب التي أدت إلى تدني مستوى استخدام الميزانيات التقديرية ومنها،

نقص مستوى الوعي لدى أغلب المبحوثين بأهمية الموازنات التقديرية كأداة من أهم الأدوات الرقابية، قلة الكوادر المختصة في إعداد واستخدام الميزانيات التقديرية، وقلة وجود أقسام أو إدارات خاصة بالميزانيات، كما أن طبيعة التخصصات العلمية للمبحوثين والتي كان أغلبها تخصصات طبية، وأيضاً انخفاض مستوى تأهيلهم في مجال العمل الإداري يعد من ضمن الأسباب التي أدت إلى تدني مستوى استخدام الميزانيات التقديرية في الرقابة الإدارية.

4-9-6 استخدام اللوائح والقوانين المعتمدة للقيام بعملية الرقابة الإدارية:

تعد اللوائح والقوانين شكل من أشكال المعلومات وهي إحدى الأدوات الرقابية المعمول بها في المنظمات وتوضع هذه اللوائح والقوانين من أجل تشجيع الالتزام بتطبيق السياسات والتعليمات والإجراءات الإدارية بهذه المنظمات، والجدول (4-27) يوضح استخدام المبحوثين لهذه اللوائح والقوانين للقيام بعملية الرقابة الإدارية.

جدول (4-27)

توزيع إجابات المبحوثين حول استخدام اللوائح والقوانين المعتمدة للقيام بعملية الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	هل تستخدم لوائح وقوانين معتمدة للقيام بعملية الرقابة الإدارية؟
36%	18	تستخدم دائماً
50%	25	تستخدم أحياناً
14%	7	لا تستخدم إطلاقاً
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-27) أن 50% من المبحوثين يستخدمون أحياناً القوانين واللوائح المعتمدة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية، بينما 36% يستخدمونها دائماً، ومن هذا التحليل نلاحظ أن أغلب المبحوثين لا يستخدمون اللوائح والقوانين المعتمدة للقيام بعملية الرقابة الإدارية. وللتأكد من درجة الاستفادة من هذه اللوائح والقوانين المعتمدة للقيام بعملية الرقابة الإدارية، فالجدول (4-28) يوضح ذلك.

جدول (4-28)

توزيع إجابات المبحوثين حول درجة الاستفادة من اللوائح

والقوانين في وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	ما هي درجة الاستفادة من هذه اللوائح والقوانين في وظيفة الرقابة؟
2%	1	أقل من 5%
9%	4	من 5% وأقل من 25%
34%	15	من 25% وأقل من 50%
25%	11	من 50% فأكثر
23%	10	لا إجابة
100%	43	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-28) أن 23% من المبحوثين لم يستطيعوا تحديد درجة الاستفادة من اللوائح والقوانين كأداة رقابية، في حين أفاد 34% بأن درجة الاستفادة منها من 25% وأقل من 50%، بينما أفاد 25% بأن درجة الاستفادة من هذه اللوائح والقوانين هي 50% فأكثر، ومن هذا التحليل نلاحظ أن اللوائح والقوانين كأداة رقابية لا تستخدم بالشكل المطلوب، وهذا مؤشر واضح على إهمال هذه اللوائح والقوانين، وعدم الالتزام بهذه التشريعات، كما يؤكد عدم وضوح

هذه اللوائح والقوانين ومتى وكيف تستخدم من قبل المبحوثين بالمستشفيات قيد الدراسة مما يؤثر سلباً على وظيفة الرقابة الإدارية بهذه المستشفيات.

4-9-7 توقيت الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية:

إن نظام المعلومات الجيد هو الذي يوفر المعلومات اللازمة للمديرين لممارسة وظائفهم الإدارية ومن بينها الرقابة في الوقت المناسب، فتأخير وصول المعلومات عن موعدها المحدد بالطبع سيؤدي إلى فقدان قيمتها، هذا فضلاً عن وصولها للمدير بعد موعد الحاجة إليها، مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات. والجدول (4-29) يوضح توقيت الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية.

جدول (4-29)

توزيع إجابات المبحوثين حول توقيت الحصول على المعلومات
اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	هل يحدث تأخير في الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية؟
16%	8	يحدث كثيراً
66%	33	يحدث أحياناً
18%	9	لا يحدث
100%	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-29) أن 66% من المبحوثين يعانون أحياناً من حدوث تأخير للحصول على المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية، بينما 16% منهم يعانون كثيراً من هذا التأخير، وهذا مؤشر واضح على ضعف وحدات المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة فيما يتعلق بإيصال المعلومات للإدارات والأقسام الأخرى الأمر الذي يترتب عليه عدم وصول

المعلومة في وقتها المناسب مما يؤدي إلى صعوبات ومشاكل في ممارسة المديرين لوظائفهم الإدارية ومن بينها الرقابة. أما الأسباب الرئيسية لحدوث التأخير فالجدول (4-30) يوضح ذلك.

جدول (4-30)

توزيع إجابات المبحوثين حول الأسباب الرئيسية لحصول تأخير في وصول المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرار	أي من الأسباب التالية تؤدي إلى حدوث تأخير في الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية في الوقت المناسب؟
44%	22	عدم الالتزام بالوقت المحدد
26%	13	عدم الإلمام بطرق إعدادها
26%	13	صعوبة الاتصال بالإدارات الأخرى
4%	2	لا إجابة
100%	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-30) أن أهم أسباب تأخر وصول المعلومات كما أفاد 44% من المبحوثين هو عدم الالتزام بالوقت المحدد، كما أن السببين الآخرين والمتمثلين في عدم الإلمام بطرق إعدادها، وصعوبة الاتصال بالإدارات الأخرى، جاءا بنفس النسبة 26%، الأمر الذي يؤكد تدني مستوى وحدات المعلومات، وعدم وجود ربط شبكي بين وحدات المعلومات وباقي الأقسام والإدارات الأخرى بالمستشفيات قيد الدراسة.

4-9-8 الأدوات الرقابية المستخدمة لممارسة الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد

الدراسة:

يتوجب على المدير استخدام وسائل وأدوات رقابية لضمان نجاح النظام الرقابي المطبق في المنظمة، لبلوغ الأهداف التي يرمي إليها، والتي في مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه، والجدول (4-31) يوضح إمكانية استخدام بعض الأدوات الرقابية لممارسة الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-31)

توزيع إجابات المبحوثين حول بعض الأدوات الرقابية المستخدمة
لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	أي من الأدوات الرقابية التالية تستخدم لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية ؟
20%	10	الميزانيات التقديرية
78%	39	الملاحظة الشخصية
2%	1	خرائط جاننت
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-31) أن 78% من المبحوثين يستخدمون الملاحظة الشخصية كأداة رقابية لممارسة الرقابة الإدارية، بينما يستخدم 20% الميزانيات التقديرية كأداة رقابية، وعليه يتضح أن أغلب المبحوثين يستخدمون الملاحظة الشخصية كأداة رقابية، في حين لا يستخدمون أيّاً من الطرق الحديثة والأكثر فاعلية فقليل منهم يستخدم الميزانيات التقديرية، بينما لا يستخدم أيّاً منهم خرائط جاننت، وهذا يؤثر سلباً على تطور الرقابة الإدارية بشكل عام بالمستشفيات قيد الدراسة.

أما عن درجة الاستفادة من الأداة الرقابية الأكثر استخداماً لممارسة الرقابة الإدارية فالجدول (4-32) يوضح ذلك.

جدول (4-32)

توزيع إجابات المبحوثين حول درجة الاستفادة من الأداة الرقابية الأكثر استخداماً لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
18%	9	عالية
60%	30	متوسطة
22%	11	محدودة
100%	50	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-32) أن درجة الاستفادة من الملاحظة الشخصية باعتبارها أكثر الأدوات الرقابية استخداماً ما بين المتوسطة والمحدودة (ضعيفة)، ومن المعروف أن الملاحظة الشخصية من الأدوات الرقابية التقليدية ومن عيوبها أنها لا تتسم بالموضوعية، كما أنه من الصعب أخذ انطباع عن أعداد كبيرة من المرؤوسين، وهذا يعطي مؤشر واضح على ضعف النظام الرقابي بالمستشفيات قيد الدراسة.

4-9-9 توفر خصائص النظام الرقابي الفعال بالمستشفيات قيد الدراسة:

يقوم النظام الرقابي الفعال على أسس ومبادئ علمية تحقق له الإيجابية المرجوة في عملية الرقابة الإدارية، وهذا النظام الرقابي الفعال يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة وذلك من حيث الملاءمة والتكيف مع المتغيرات المتوقعة في الأنشطة المختلفة بالمنظمة، وكشف الانحرافات بسرعة كبيرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، والاقتصاد في التكلفة (مقارنة العائد من

وضع النظام الرقابي بالتكلفة المصاحبة له). والجدول (4-33) يوضح إمكانية توفر خصائص النظام الرقابي الفعال بالنظام الرقابي المتبع بالمستشفيات قيد الدراسة.

جدول (4-33)

توزيع إجابات الباحثين حول توفر خصائص النظام الرقابي الفعال بالنظام الرقابي المطبق بالمستشفى

الإجمالي		غير متوفر		متوفر إلى حد ما		متوفر جداً		درجة التوفر الخصائص
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	50	%28	14	%58	29	%14	7	الملائمة
%100	50	%24	12	%64	32	%12	6	الوضوح والفهم
%100	50	%28	14	%60	30	%12	6	التوقيت
%100	50	%20	10	%62	31	%18	9	الاقتصاد في التكلفة
%100	50	%30	15	%54	27	%16	8	الموضوعية

يتضح من الجدول (4-33) أن 58% من الباحثين أفادوا بأن النظام الرقابي المطبق بالمستشفيات قيد الدراسة ملائم لطبيعة نشاط المستشفيات قيد الدراسة إلى حد ما، بينما أفاد 64% بأن هذا النظام واضح ومفهوم إلى حد ما، كذلك أفاد 60% بأن هذا النظام يطبق في التوقيت المناسب إلى حد ما، كما أفاد الباحثون بأن كل من خاصيتي الاقتصاد في التكلفة والموضوعية متوفرة إلى حد ما في النظام الرقابي. وبالنظر إلى الجدول بشكل عام نلاحظ أن درجة توفر الخصائص في النظام الرقابي المطبق بالمستشفيات قيد الدراسة ما بين متوفرة إلى حد ما (متوسطة) إلى غير متوفرة (ضعيفة)، وهذا مؤشر غير جيد ومن شأنه أن يؤدي إلى تدني مستوى العملية الرقابية بالمستشفيات قيد الدراسة، لذلك يجب العمل على تطوير الأنظمة الرقابية

حتى تتوفر فيها الخصائص السابقة وأيضاً تطوير العناصر الإدارية في مجال العمل الرقابي، حتى تتمكن الرقابة الإدارية من أداء الأدوار المناطة بها بالشكل المطلوب.

4-9-10 الإجراءات الرقابية المطبقة بالمستشفيات قيد الدراسة:

تعني الرقابة بشكل عام التأكد ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وعليه فإنه من ضمن أهم الأهداف لأي نظام رقابي هو تقليل ارتكاب الأخطاء ومعالجة الانحرافات إن وجدت، ولا يتم ذلك إلا بوجود وحدة معلومات تمد هذا النظام بالمعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب، وللتأكد من أن النظام الرقابي بالمستشفيات قيد الدراسة يقوم بوظائفه المسندة إليه طلب من المبحوثين تحديد تأثير الإجراءات الرقابية على المستخدمين بالإدارات والأقسام التي يرأسونها بالمستشفيات قيد الدراسة. والجدول (4-34) يوضح ذلك.

جدول (4-34)

توزيع إجابات المبحوثين حول الآثار المترتبة على تطبيق الإجراءات الرقابية بالمستشفيات قيد الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق الإجراءات الرقابية التي تقوم بها في عملك تؤدي إلى .
80%	40	التقليل من فرص ارتكاب الأخطاء .
4%	2	التقليل من الانجاز في العمل .
16%	8	التقليل من الدافعية في العمل .
100%	50	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (4-34) أن 80% من المبحوثين أفادوا بأن تطبيق الإجراءات الرقابية

يقلل من فرص ارتكاب الأخطاء، في حين أفاد 16% بأن هذه الإجراءات تقلل من الدافعية في

العمل، ومن هذا التحليل نلاحظ أن أغلب المبحوثين أفادوا بأن هذه الإجراءات تجعل من المستخدمين أقل عرضة لارتكاب الأخطاء، وهذا مؤشر جيد ويدل على أن نتائج تطبيق الإجراءات الرقابية هي نتائج ايجابية مما ينعكس إيجاباً على العملية الرقابية بهذه المستشفيات.

4-9-11 النظام الرقابي المتبع بالمستشفيات قيد الدراسة:

يعد النظام الرقابي المتبع في أي منظمة الأساس لتحديد معايير الأداء (المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها)، وأيضاً تقييم هذا الأداء على ضوء المعايير والأنماط الموضوعية كما يعمل هذا النظام على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له حتى يمكن رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها، ويستوجب نجاح أي نظام رقابي مجموعة من الخصائص والتي تم توضيحها فيما سبق، كما أن قبول النظام الرقابي من عدمه من قبل الموظفين في أي منظمة يتوقف على تحقيق هذا النظام للأهداف التي صمم من أجلها. والجدول (4-35) يوضح ذلك.

جدول(4-35)

توزيع إجابات المبحوثين حول النظام الرقابي المتبع

بالمستشفيات قيد الدراسة

هل النظام الرقابي المتبع بالمستشفى؟	التكرار	النسبة المئوية
مقبول	17	34%
مقبول إلى حد ما	29	58%
غير مقبول	4	8%
الإجمالي	50	100%

نلاحظ من الجدول (4-35) أن 58% من المبحوثين أفادوا بأن النظام الرقابي المتبع بالمستشفيات قد الدراسة مقبول إلى حد ما، بينما أفاد 34% بأن هذا النظام مقبول، ومن هذا التحليل نلاحظ أن أغلب المبحوثين أفادوا بأن هذا النظام مقبول إلى حد ما، وهذا مؤشر غير

جيد وبدل على أن هذا النظام لا يؤدي الدور المناط به وذلك لعدة أسباب من أهمها، قلة توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية وذلك لانخفاض مستوى وحدات المعلومات والراجع لانخفاض الإمكانيات المادية والبشرية لهذه الوحدات بالمستشفيات قيد الدراسة، وعدم استخدام الأدوات الرقابية الحديثة التي من شأنها الارتقاء بمستوى الأنظمة الرقابية بهذه المستشفيات، وأيضاً ضعف إمام المسيرين لهذه الإدارات والأقسام للمفهوم العلمي للعملية الإدارية وذلك من حيث أساسيتها والآليات التي تعمل بها.

4-9-12 المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة

الإدارية:

تتضمن هذه الفقرة بعض العبارات التي تمثل المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية، وقد طلب من الباحثين أن يوزعوا الأرقام من (1) إلى (8) على هذه المعوقات حسب الأولوية كما يراها الباحثون بحيث يعطى المعوق الأهم رقم (1) والمعوق الذي يليه رقم (2) وهكذا.

تشير البيانات في الجدول (4-36) إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة، والتي تصدرت هذه المعوقات هي على التوالي عدم تعاون الإدارات التي بحوزتها المعلومات وعدم تمثيل المعلومات بشكل دقيق للواقع الفعلي، ثم جاءت على التوالي أيضاً عدم دقة البيانات وصحتها وانخفاض مهارة العاملين في تجهيز المعلومات، ثم نقص الخبرة الميدانية للقائمين بوظيفة الرقابة الإدارية وعدم وضوح المعايير والأهداف للقائمين بوظيفة الرقابة الإدارية، وأخيراً طول الوقت اللازم لجمع المعلومات وصعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها بطريقة صحيحة.

أهم المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية
حسب إجابات المبحوثين بالمستشفيات قيد الدراسة.

البيان	الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
طول الوقت اللازم لجمع المعلومات.	التكرار	3	6	4	6	7	7	4	13
	النسبة%	6%	12%	8%	12%	14%	14%	8%	26%
عم دقة البيانات وصحتها.	التكرار	8	3	7	7	6	7	8	4
	النسبة%	16%	6%	14%	14%	12%	14%	16%	8%
عدم تعاون الإدارات التي بحوزتها المعلومات.	التكرار	10	5	4	9	5	6	6	5
	النسبة%	20%	10%	8%	18%	12%	10%	10%	12%
صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها بطريقة صحيحة.	التكرار	3	6	6	4	7	9	6	9
	النسبة%	6%	12%	12%	8%	14%	18%	12%	18%
انخفاض مهارة العاملين في تجهيز المعلومات.	التكرار	8	12	9	5	5	4	4	3
	النسبة%	16%	24%	18%	10%	10%	8%	8%	6%
عدم تمثيل المعومات بشكل دقيق للواقع الفعلي.	التكرار	10	5	7	6	8	5	8	1
	النسبة%	20%	10%	14%	12%	16%	10%	16%	2%
نقص الخبرة الميدانية للقائمين بوظيفة الرقابة الإدارية.	التكرار	4	8	8	8	8	2	3	9
	النسبة%	8%	16%	16%	16%	16%	4%	6%	18%
عدم وضوح المعايير والأهداف للقائمين بوظيفة الرقابة الإدارية.	التكرار	4	5	5	5	4	10	11	6
	النسبة%	8%	10%	10%	10%	8%	20%	22%	16%
الإجمالي	التكرار	50	50	50	50	50	50	50	50
	النسبة%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

وقد طلب من المبحوثين ذكر أية معوقات أخرى، فتم سرد بعض هذه المعوقات التي ذكرها بعض المبحوثين في الآتي:

1. ضعف الإمكانيات البشرية المدربة والمؤهلة في مجال المعلومات، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية.

2. عدم وجود شبكات اتصال حديثة لنقل البيانات والمعلومات داخل المستشفيات قيد الدراسة.

3. عدم وضوح العلاقات التنظيمية داخل المستشفيات قيد الدراسة.
4. انعدام التنسيق والتكامل بين نظم المعلومات التخصصية.
5. التغيير المستمر في السياسات والإجراءات وأساليب العمل.
6. عدم الاهتمام بمواكبة التطورات الحديثة في مجال نظم المعلومات الإدارية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 تقديم:

يعد هذا الجانب جزءاً أساسياً من الدراسة، حيث اشتمل على عرض لأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بجانبها النظري والعملي، وقد توصل الباحث من خلال الفصول السابقة إلى وجود فرق شاسع بين الواقع الفعلي والمتمثل في وجود صعوبات متعددة تواجه المدراء في ممارستهم لوظيفة الرقابة الإدارية بالمستشفيات العامة، وذلك لقلة توفر المعلومات لهؤلاء المدراء وفقاً لخصائصها الجيدة وضعف وحدات المعلومات بهذه المستشفيات وبين ما يجب أن تمارس به الرقابة الإدارية وفقاً للمفهوم الإداري العلمي وفي وجود نظم معلومات على مستوى عالي من التقنية والحرفية.

وعليه، تم استعراض أهم النتائج والتي تعبر عن أهداف الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في حل مشكلة الدراسة.

5-2 النتائج:

- 1- أوضحت نتائج الدراسة أن حوالي 36% من أفراد عينة الدراسة من ذوي التخصصات الإدارية والمالية، وهذا يؤكد أن أغلب المبحوثين ليس لديهم الفهم والإدراك الكافي من المعرفة في مجال المعلومات ومدى أهميتها في العمل الإداري، كما يعد ذلك مؤشراً على صعوبة سير العملية الإدارية ووظائفها والتي من بينها الرقابة بالشكل المطلوب.
- 2- أفادت نتائج الدراسة أن 52% من إجمالي المبحوثين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، وهذا مؤشر على قلة الخبرة لدى أغلب المبحوثين، مما يؤدي إلى خلل في الاستقرار الإداري وتدني مستوى أداء المديرين لمهامهم ووظائفهم.

3- أشارت نتائج الدراسة إلى أن 54% من المبحوثين لم تتعدى الدورات التي تحصلوا عليها الدورتين، وهذا يعطي مؤشر واضح على تدني مستوى الاهتمام بالتدريب في مجال المعلومات، حيث من المتوقع أن يؤدي مثل هذا النوع من الدورات المتخصصة في مجال المعلومات إلى الارتقاء بمهارات وقدرات المديرين لممارسة وظائفهم ومهامهم الإدارية.

4- اتضح من خلال نتائج الدراسة أن إقران وحدات المعلومات مع وظائف ليست على علاقة بها تعطي مؤشر واضح على محدودية اختصاصات وصلاحيات تلك الوحدات وتدني مستوى اهتمام الإدارة العليا بهذه الوحدات ودورها في تطوير العملية الإدارية.

5- أثبتت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن 54% من المبحوثين أفادوا بتأخر وصول المعلومات، ونتيجة لذلك فإن الأسلوب المعتمد في اتخاذ القرارات غالباً ما يعتمد على الخبرة العملية والاجتهاد الشخصي، كما أفاد المبحوثون بأن درجة توفر الخصائص في نظام المعلومات القائم بالمستشفيات قيد الدراسة كانت مابين ضعيفة و متوسطة ، وهذا مؤشر واضح على تدني مستوى وحدات المعلومات بهذه المستشفيات وافتقارها لأهم المقومات الأساسية لتطبيق نظم المعلومات الإدارية وذلك لتوفير المعلومات اللازمة للأقسام والإدارات الأخرى، وأيضاً عدم وجود قاعدة بيانات بالمفهوم العلمي الحديث، ما يترتب عليه انخفاض مستوى أداء المديرين وانخفاض جودة القرارات المتخذة.

6- تشير نتائج الدراسة أن 62% من المبحوثين أفادوا بوجود صعوبات في أغلب الأحيان في عملية حفظ واسترجاع المعلومات المتعلقة بفترات زمنية سابقة والمطلوبة من قبل مختلف الأقسام والإدارات، وهذا مؤشر واضح على ضعف نظام المعلومات الإداري

بالمستشفيات قيد الدراسة وأنه لا يزال يعتمد على الطريقة اليدوية أكثر من اعتماده على الطريقة الآلية لحفظ البيانات، وأن هذه النظم تقتصر إلى وجود قواعد بيانات بالمفهوم التكنولوجي الحديث، وعليه فإن كل هذه المؤشرات ما هي إلا دليل واضح على ضعف اهتمام الإدارة العليا ببناء وتطوير نظم المعلومات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات، كما أنها تغفل دور المعلومات كأهم مورد من موارد العملية الإدارية الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء هذه المستشفيات بشكل عام.

7- اتضح من خلال الدراسة أن 64% من المبحوثين أفادوا بعدم وجود ربط شبكي، وأن 52% أفادوا بأن درجة إيفاء أجهزة الحاسب الآلي بمتطلبات العمل ما بين متوسطة إلى ضعيفة، كما أفاد أغلب المبحوثون أنه بالرغم من استخدامهم للحاسب الآلي ولكنه لم يستثمر الاستثمار الأمثل فيما يتعلق بتطوير مستوياتهم في ممارستهم لوظائفهم ومهامهم الإدارية.

8- أفادت نتائج الدراسة بأن درجة توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية ما بين متوسطة وضعيفة كما أفاد 70% من المبحوثين، ما يعني وجود صعوبات تعترض المدراء عند ممارستهم للرقابة الإدارية لقلة توفر المعلومات اللازمة لممارسة هذه الوظيفة، وهذا مؤشر واضح على أن الرقابة الإدارية بالمستشفيات قيد الدراسة لا تسير بالشكل المطلوب.

9- أشارت نتائج الدراسة بأن درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال المعلومات لممارسة الرقابة الإدارية ما بين متوسطة وضعيفة كما أفاد 86% من المبحوثين وهذا مؤشر واضح على تدني مستوى اهتمام الإدارة العليا بالمعلومات كأهم

مورد من موارد المنظمة ومدى أهميتها لممارسة الرقابة الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

10- أوضحت نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين لا يعرفون ما إذا كان هناك استخدام للميزانيات التقديرية كأداة من أدوات الرقابة الإدارية أم لا، وبالتالي فإن تدني استخدام الميزانيات التقديرية كأداة رقابية يرجع لعدة أسباب من أهمها، نقص الوعي بأهمية استخدام الميزانيات التقديرية في الرقابة الإدارية.

11- توصلت نتائج الدراسة إلى أن 66% من المبحوثين يعانون من حدوث تأخير للحصول على المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية، والسبب في ذلك راجع لغياب نظم المعلومات الإدارية المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات وغياب المتخصصين في هذه النظم.

12- أفاد 78% من المبحوثين بأن أكثر الأدوات الرقابية استخداماً هي الملاحظة الشخصية، وعليه فإن أغلب المبحوثين لا يستخدمون أيّاً من الأدوات والأساليب الرقابية الحديثة والتي من أهمها الميزانيات التقديرية والمراجعة الداخلية وحلقات الجودة وخراطم جانت.

13- اتضح من خلال نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين أفادوا بأن درجة توفر خصائص النظام الرقابي الفعال بالنظام الرقابي القائم بالمستشفيات قيد الدراسة ما بين متوسطة وضعيفة، وبالتالي فإن العملية الرقابية بالمستشفيات قيد الدراسة لا تسير بالشكل المطلوب.

14- توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية وكما أفاد أغلب المبحوثون، عدم تمثيل المعلومات للواقع

الفعلي، وانخفاض مهارات العاملين في تجهيز المعلومات، نقص الخبرة الميدانية للقائمين
بوظيفة الرقابة الإدارية، وعدم تعاون الإدارات التي بحوزتها المعلومات.

3-5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات
التي قد تسهم في دعم النواحي الايجابية، والتغلب على النواحي السلبية التي تعيق توفر
المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية، ويمكن توضيح هذه
التوصيات في الآتي:

1- التأكيد على ضرورة نشر الوعي بأهمية المعلومات واستخداماتها ودورها في أداء المهام
والوظائف الإدارية، والاهتمام بتوفير متطلبات بناء وتعديل وتطوير البنية الأساسية
لمجال خدمات المعلومات وزيادة مهارات العاملين في كيفية الحصول على المعلومات
وكيفية استرجاعها في الوقت المناسب.

2- استقطاب العناصر البشرية المتخصصة في مجال المعلومات من مبرمجين
ومتخصصين ومحلي نظم إلى وحدات المعلومات، والاستفادة منهم في بناء وتعديل
وتطوير نظم المعلومات بالمستشفيات قيد الدراسة.

3- فصل وحدات المعلومات عن باقي الوحدات والأقسام الإدارية الأخرى، وإنشائها بصورة
مستقلة دون إقربانها بوظائف أخرى بالمنظمة.

4- ضرورة استخدام الربط الشبكي لنظم المعلومات الموجودة بالمستشفيات العامة لتسهيل
أنشطة اتصالات البيانات والمعلومات باستخدام جميع الوسائل الالكترونية، مما يساعد

على سرعة الحصول على المعلومات الكاملة والدقيقة والتي تمكن المديرين من اتخاذ القرارات المناسبة.

5- ضرورة تفعيل دور المعلومات ومساهمتها في العملية الرقابية بالمستشفيات قيد الدراسة وذلك بتطوير وحدات المعلومات بهذه المستشفيات مما يمكنها من توفير المعلومات اللازمة لباقي الأقسام والإدارات وفقاً لخصائصها الجيدة، وإقامة الدورات المتخصصة في نظم المعلومات والدور الذي تلعبه في ممارسة الوظائف الإدارية للمدراء مما يمكنهم من ممارسة الرقابة الإدارية بشكل أكثر دقة وفاعلية.

6- الاهتمام بالتدريب بشكل عام وفي مجال المعلومات على وجه التحديد باعتباره أهم عنصر من عناصر تطوير العملية الإدارية بهذه المستشفيات.

7- العمل على تطوير العملية الرقابية وذلك بتوفير الخبراء الإداريين الأكفاء في هذا المجال والعمل على توفير خصائص النظام الرقابي الفعال بالنظام الرقابي القائم بهذه المستشفيات حتى يتمكن المدراء من ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بكفاءة وفاعلية.

4-5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج وما تم تقديمه من توصيات، ونظراً لأهمية موضوع هذه الدراسة، فإن الباحث يدعو لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال ويقترح المواضيع التالية:

1. إجراء دراسة أخرى تهدف إلى التعرف على مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية الأخرى بالمستشفيات العامة الليبية.
2. إجراء دراسة أخرى تهدف إلى إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية.
3. إجراء دراسة أخرى تهدف إلى معرفة المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة الإدارية ، وبشكل أكثر تفصيلاً، حيث أن الباحث تناول هذه المعوقات كجزء من الدراسة فقط.

فائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- أبوبكر، مصطفى محمود، أحمد عبدالله اللوح (2007)، *مناهج البحث العلمي*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو زيتون، غازي فرحان (1999)، *خدمات الإيواء في المستشفيات*، عمان: دار زهران للنشر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، *نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، *إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- التكريتي، سعد غالب (2004)، *نظم مساندة القرار*، عمان: دار المناهج للنشر.
- الجنابي، قنديلجي (2007)، *نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- الحسنية، سليم إبراهيم (2002)، *نظم المعلومات الإدارية*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الحميدي، نجم عبد الله وآخرون (2005)، *نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)*، عمان: دار الأوائل للنشر.
- الزبيدي، حمزة محمود (2006)، *أساسيات الإدارة المالية*، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- السالمي وآخرون (2006)، *أساسيات نظم المعلومات الإدارية*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السامرائي، الزعبي (2004)، *نظم المعلومات الإدارية*، عمان: دار صفاء للنشر.
- السلمي، علي، *الإدارة المعاصرة*، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، ب ت.
- الشماع، حمود (2007)، *نظرية المنظمة*، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.

- الصحن، محمد عبد الفتاح، فتحي رزق السوافيري (2004)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصيرفي، محمد (2007)، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الطعمنة، مخيمر (2003)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات).
- القبيلات، حمدي سليمان (1998)، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية.
- الكيلاني وآخرون (2003)، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2005)، الإدارة (وظائف المديرين في القرن الحادي والعشرين)، جامعة المنصورة: المكتبة العصرية المنصورة.
- النجار، فايز جمعة (2007)، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فريد (2007)، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- آل علي، الموسوي (2005)، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- جلده، سليم بطرس، (2007)، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، عمان، دار الشروق للنشر.
- جوده وآخرون (2004)، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار (2006)، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- دره وآخرون (1994)، الإدارة الحديثة (المفاهيم والعمليات)، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- راضي، حجازي (2001)، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ساعاتي، عبد الإله (1998)، مبادئ إدارة المستشفيات، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- شريف وآخرون (2007)، الإدارة المعاصرة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية: كلية التجارة.
- شوكت، علي إحسان (2004)، فوزي عبد الخالق فائق، البحث العلمي مناهجه وأساليبه وأدواته، عمان: دار المناهج
- صابر، محمد عبد العليم (2007)، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- طه، طارق (2000)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- طه، طارق (2002)، نظم المعلومات والحاسبات الآلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- طه، طارق (2002)، الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عباس، علي (1995)، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، عمان: مكتبة قلاع العلي.
- عليان، ربحي مصطفى، إيمان فضل السامرائي (2006)، تسويق المعلومات، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- غنيم، أحمد محمد، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، جامعة المنصورة: كلية التجارة.
- مصطفى، نهال (2005)، نبيل عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- نجم، عبود (2005)، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- هيلين وآخرون، الإدارة الإستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد.
- مرسي وآخرون(1990), معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ياسين، سعد غالب (2006)، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1994)، الرقابة في الإدارة العامة، ط2، الجامعة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

ب-الدوريات:

- النائي، مصطفى محمد، " نظم المعلومات: تطبيقاتها ودورها في صنع القرار بالمنظمات الليبية"، مجلة البحوث الاقتصادية، الهيئة القومية للبحث العلمي، بنغازي، المجلد السادس، العدادان الأول والثاني، 1994-1995، ص213-214.
- ادبيس، خالد، إدارة السجلات الطبية، مجلة الإداري، الرياض، العدد الثامن والسبعون، المجلد23، 2001، ص153.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم(2005)، "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد الأول، العدد الأول.
- نضيرة، فريد، (1984)، "المستشفى العام ومفهوم الرعاية الصحية"، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص64.
- تركمان، حنان، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد(27)، 2005، ص127-128.
- ياقوت، محمد مسعد، البحث العلمي العربي معوقات وتحديات، مجلة الجزيرة السعودية، ب ت.

ج- رسائل الماجستير:

- التركاوي، خير الله يونس، (2006)، "واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في القطاعات العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
- البشابشة، محمد، (2002)، "العلاقة بين خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية كما يراها الأفراد العاملون في الأجهزة الحكومية الأردنية"، الجامعة الأردنية، عمان.
- الهاشم، عادل عوده، (2004)، "أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة"، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- الترهوني، يوسف محمد، (2004)، "أسباب عدم الاهتمام بالمعلومات بالمنظمات الخدمية الليبية واثار ذلك على عملية الرقابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة.
- الحداد، صابرين المبروك، (2004)، "درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات لوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوى جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
- الصوصاع، يحيى، (2007)، "واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المستشفيات العامة الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة.
- الطويل، نهلة يوسف، (2003)، "ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية الليبية"، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة.
- الفصعوني، أحمد نوري، (2004)، "دراسة واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في إعداد الميزانيات التقديرية كإحدى أدوات الرقابة الإدارية في المنظمات الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

- سالم، محمد مصباح، (2004)، "البيئة التسويقية وأثرها على القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات التسويقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- HODGETTS R. M., LUTHANS F., 1997- International Management. Mc Graw.p310.
- Thomas, b.g;and b. grad“ management systems” Library of Congress, New York,1968. p196.
- (Information Technology for Management) C H. - Lucas New York university McGraw hill (jun7th2000) pp633-634 .
- f.warren,l.nolan “the information hand book”downen jones Irwin :Harvard university(august 1975)p29.

الملحق رقم (1)
صحيفة الاستبيان



جامعة قاريونس

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

الأخ المحترم:

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بصفته أحد طلبة الدراسات العليا بكلية الاقتصاد (قسم الإدارة) بإجراء دراسة تستهدف التعرف على "مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية"، وذلك كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة.

لذا نأمل منكم التفضل مشكورين بالمساهمة معنا في إنجاح هذا البحث من خلال إجابتم عن أسئلة الاستمارة المرفقة بكل صراحة ودقة، وان قيمة نتائج هذه الدراسة يتوقف بدرجة كبيرة على دقة البيانات والمعلومات الواردة من طرفكم. علماً بأن جميع البيانات المتحصل عليها من خلال إجابتم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي..

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الباحث

1. اسم المستشفى

2. المسمى الوظيفي للمستجوب

أولاً- بيانات شخصية عن مالى صحيفة الاستبيان :

ضع علامة (√) في المربع أمام كل إجابة تختارها فيما يلي :

1. المؤهل العلمي :

<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	أقل من الثانوية
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي
		<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير

2. مجال التخصص:

3. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :

<input type="checkbox"/>	من 5 وأقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 15 وأقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 وأقل من 15 سنة
		<input type="checkbox"/>	من 20 سنة فأكثر

4. هل سبق لك المشاركة في دورات تدريبية في مجال المعلومات ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

- إذا كانت الإجابة (نعم) اذكر عددها (.....) .

ثانياً - التعرف على مستوى خدمات المعلومات :

1. هل يوجد بالمستشفى هيكل تنظيمي محدد وواضح ؟

<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>	يوجد
--------------------------	---------	--------------------------	------

- إذا كانت الإجابة (لا) فما هي الأسباب من وجهة نظرك ؟

.....

2. هل توجد بالمستشفى وحدة إدارية مستقلة للمعلومات ؟

نعم لا لا أعرف

- إذا كانت الإجابة في السؤال السابق (نعم) فما المستوى التنظيمي لهذه الوحدة ؟

إدارة قسم وحدة مكتب

3. ما هي درجة اعتمادك على وحدة المعلومات في الحصول على المعلومات التي تحتاجها

لأداء عملك ؟

عالية متوسطة ضعيفة

- إذا كانت الإجابة (متوسطة أو ضعيفة) فما هي الأسباب في اعتقادك ؟

.....

.....

4. هل توجد عناصر بشرية مؤهلة في مجال المعلومات في المستشفى ؟

نعم لا لا أعرف

- إذا كانت الإجابة (لا) اذكر الأسباب من وجهة نظرك

.....

- إذا كانت الإجابة (نعم) فهل يتم تنظيم دورات تدريبية في مجال المعلومات لتلك العناصر ؟

نعم لا لا أعرف

5. حدد أي من المصادر (الداخلية ، الخارجية ، المشتركة) أكثر أهمية في توفير المعلومات الخاصة بالمستويات الإدارية التالية ؟

داخلية	خارجية	مشتركة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. حدد أي من الأساليب (الملخصة ، المفصلة ، البيانية) الأنسب في عرض المعلومات للمستويات الإدارية بالمستشفى :

ملخصة	مفصلة	بيانية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. من حيث الوقت فان المعلومات التي تطلبها تصلك :

في الوقت المناسب متأخرة بعد فوات الأوان

8. ما درجة توفر الخصائص التالية في المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموجود في

المستشفى ؟

الخصائص	متوفرة جداً	متوفرة	غير متوفرة
الوضوح	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الدقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التوقيت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الشمول	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الملائمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ما مدى سهولة حفظ واسترجاع المعلومات بوحدة المعلومات في المستشفى؟

سهل في معظم الأحيان سهل في بعض الأحيان غير سهل

10. أي من النظم الآتية تستخدم في معالجة البيانات وتجهيز المعلومات بالمستشفى؟

النظام اليدوي النظام الإلكتروني النظام المختلط

11. حدد أي من الوسائل التالية تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تحتاجها

لأداء عملك؟

الهاتف العادي الهاتف الخليوي البريد المصور
البريد الداخلي شبكة الحاسوب

طرق أخرى اذكرها

12. هل هناك ربط شبكي لمعلوماتي عن طريق الحاسوب بين إدارات المستشفى؟

نعم لا لا أعرف

- إذا كانت الإجابة في السؤال السابق (لا) الرجاء ذكر الأسباب:

.....

- إذا كانت الإجابة (نعم) فما هي درجة الاستفادة من شبكة الاتصالات تلك؟

عالية متوسطة ضعيفة

13. ما مستوى استخدام أجهزة الحاسب الآلي في وحدة المعلومات في المستشفى؟

قليلة لمتطلبات العمل مناسبة لمتطلبات العمل
متوسطة لمتطلبات العمل

ملاحظات أخرى

14. هل ترى أن استخدام الحاسب الآلي قد ساهم في توفير المعلومات اللازمة لأداء عملك؟

نعم لا لا أعرف

- إذا كانت الإجابة (لا) الرجاء ذكر الأسباب

.....

ثالثاً- مدى توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية :

1. ما درجة تقديرك لوفرة المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية؟

متوفرة متوفرة إلى حد ما غير متوفرة

- إذا كانت الإجابة (غير متوفرة) فما هي الأسباب من وجهة نظرك؟

.....

2. متى يتم الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية؟

عند الطلب فقط في صورة دورية دورياً وعند الطلب

3. هل المعلومات التي تحصل عليها من وحدة المعلومات تتوافق مع احتياجاتك لممارسة

الرقابة الإدارية؟

نعم إلى حد ما لا

4. درجة اهتمام الإدارة العليا بتأهيل الأشخاص في مجال المعلومات لممارسة وظيفة الرقابة

الإدارية تعد :

ممتازة جيدة ضعيفة

5. هل يتم وضع ميزانيات تقديرية لمساعدة القائمين بالرقابة الإدارية ؟

نعم لا لا أعرف

6. هل يتم استخدام لوائح وقوانين معتمدة للقيام بعملية الرقابة الإدارية ؟

تستخدم دائماً يستخدم أحياناً لا تستخدم إطلاقاً

- في حالة تستخدم دائماً ما هي درجة الاستفادة من هذه اللوائح والقوانين في وظيفة الرقابة الإدارية ؟

أقل من 5% من 5 وأقل من 25
من 25% وأقل من 50% من 50% فأكثر

ملاحظات أخرى

7. هل يحدث تأخير في الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية؟

يحدث كثيراً يحدث أحياناً لا يحدث

- في حالة حصول تأخير في الحصول على تلك المعلومات فما هي الأسباب الرئيسية ؟

عدم الالتزام بالوقت المحدد عدم الإلمام بطرق إعدادها

صعوبة الاتصال بالإدارات الأخرى

أسباب أخرى الرجاء ذكرها

8. أي من الأدوات الرقابية التالية تستخدم لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية ؟

الميزانيات التقديرية خرائط جانت

الملاحظة الشخصية

أدوات أخرى الرجاء ذكرها :

- درجة الاستفادة من الأداة الرقابية الأكثر استخداماً لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية تعتبر:

عالية متوسطة محدودة

9. ما درجة توفر الخصائص التالية في النظام الرقابي المطبق لديكم في المستشفى؟

الخصائص	متوفرة جداً	متوفرة	غير متوفرة
الملائمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الوضوح والفهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التوقيت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الاقتصاد في التكلفة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الموضوعية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. هل تطبيق الإجراءات الرقابية التي تقوم بها في عملك :

تقلل من فرص ارتكاب الأخطاء تقلل من الانجاز في الأعمال
تقلل من الدافعية في العمل

11. هل النظام الرقابي المتبع بالمستشفى :

مقبول مقبول إلى حد ما غير مقبول

إذا كانت الإجابة (غير مقبول) فما هي الأسباب في اعتقادك؟

.....
.....

رابعاً- المعوقات التي تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية .

وزع الأرقام من 1 إلى 8 حسب أولوية المشاكل التالية كما تراها من وجهة نظرك كمعوقات تحول دون توفر المعلومات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية :

1. طول الوقت اللازم لجمع المعلومات .
2. عدم دقة البيانات وصحتها .
3. عدم تعاون الإدارات التي بحوزتها المعلومات .
4. صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها بطرق صحيحة .
5. انخفاض مهارة العاملين في مجال تجهيز المعلومات .
6. عدم تمثيل المعلومات بشكل دقيق للواقع الفعلي .
7. نقص الخبرة الميدانية للقائمين بوظيفة الرقابة الإدارية.
8. عدم وضوح المعايير والأهداف للقائمين بوظيفة الرقابة الإدارية .

أذكر أي معوقات ومشاكل أخرى

.....

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

The Information plays an important role in our modern life, they are a source of strength and a key engine of our different, and the Information role of an influential and effective role in making decision, taken at different levels, and administrative activities.

The building of organizations today has come to rely mainly on the availability of information for planning near or distant future, because the availability of information is an essential resource for the development of strategies and preparation of plans, so the lack of information has a negative impact on the growth of organizations and steadfastness in front of Tsidiat the surrounding environment.

We have confirmed many of the studies and scientific research in Libya that the information in the Libyan organizations do not receive sufficient attention by the officials which has led to the low level of information services to these organizations, and their reliance in the decision-making comes depending on experience, intuition and guesswork, and that is the problem of The study revolves about the availability of information necessary for the exercise of administrative control.

The study is a kind of exploratory as it seeks to identify the level of information services in hospitals under study and the availability of information used by managers, knowledge sources, enabling them to exercise the function of administrative efficiency and effectiveness, as this study attempts to identify the problems and obstacles prevent the availability of this information. And contains the methodology of the study on the side of my and another field, targeting the theoretical review and extrapolation of literature administrative instruction on the subject of

study, with a primary focus at the difficulties and challenges faced by information systems, and how to overcome problems and constraints of the application of information systems and the side of the field have been targeted collecting primary data Of the study population, Which is in the public hospitals Jamahiriya, relied on a questionnaire form as the main tool to collect primary data for the study was distributed (56) form the study sample and recovered them (50) form, and use the method of descriptive statistics analysis of primary data Was Draw a set of results, notably, that most respondents do not have adequate understanding and awareness of knowledge in the field of information and its importance in the administrative work, and the information units lack the basic resources for information and therefore do not play their role properly,

The study results indicated that there were difficulties facing the regulatory process in hospitals under study is the most important weakness of the existing regulatory regimes to these hospitals, and the lack of availability of information necessary for the exercise of administrative control, and poor attention of senior management personnel in the rehabilitation of the area of information for the exercise of administrative control.

It is clear from these results that the information units in hospitals under study suffer from a deficiency in the provision of information required for managers to exercise management control function in accordance with the characteristics of good which is reflected negatively on the conduct of the audit of these hospitals.

Finally... The study provided a set of recommendations that work to support the positive aspects to provide the information necessary for the

exercise of oversight function of management and ways to develop systems that provide this information, and try to remedy the negative aspects of these systems all the way to increase the efficiency and effectiveness in the improvement of the level of services of these hospitals and the message that it was created, a service rights.

Ministry of Education
University of Benghazi

Benghazi – Libya
Directorate Of Graduate
Studies



Faculty of Economics

Department of Business
Administration

***The Range of Providing The Information Necessary for The
Administrative Control in The Libyan General Hospitals.***

“A Field study on The Hospitals Working in Benghazi City”

By : Yahya A. A. El Zayani

Dr. Mustafa M. Alnaili	Supervisor	Sig.
Dr. Elsediq M. Bosnaina	Internal Examiner	Sig.
Dr. Sulimam M. Murjan	External Examiner	Sig.

A dissertation submitted to Faculty of Economics University of Benghazi
for partial fulfillment of the requirements for the Master degree in
Business Administration in 29.04.2012

.....
Director of Graduate Studies
Faculty of Economics

.....
Director of Graduate
Studies & Training

Ministry of Education
University of Benghazi

Benghazi – Libya
Directorate Of Graduate
Studies



Faculty of Economics

**Department of Business
Administration**

The Range of Providing The Information Necessary for The Administrative Control in The Libyan General Hospitals.

“A Field study on The Hospitals Working in Benghazi City”

By:

Yahya A. A. El Zayani

Bachelor of Management

Faculty of Economics

University of Benghazi

2005 - 2006

Supervisor:

Prof. Mustafa M. Alnaili

A dissertation submitted to Faculty of Economics University of Benghazi
for partial fulfillment of the requirements for the Master degree in
Business Administration in 29.04.2012