



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

**علاقة التخطيط الاستراتيجي بنظام المعلومات الإدارية وتأثيرها
في الأداء المنظمي دراسة حالة في وزارة التجارة /
دائرة التخطيط والمتابعة مع استطلاع لآراء بعض المدراء
المعنيين**

بحث مقدم الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية

كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

من قبل الطالبة

حمدية عوده حسن خلف

بإشراف

أ.م.د. أسيل علي مزهر

أقرار المشرف

أشهد أن إعداد البحث الموسوم بـ (علاقة التخطيط الاستراتيجي بنظام المعلومات الادارية وتأثيرها في تحسين الاداء المنظمي / دراسة حالة في وزارة التجارة / دائرة التخطيط والمتابعة مع استطلاع لآراء بعض المدراء المعنيين) والمقدم من قبل طالبة (حمدية عودة حسن) قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي .

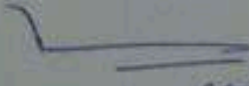
التوقيع: 

المشرف : أ.م.د. أسيل علي مزهر الشمري

2017 / /

توصية لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أرشح هذا البحث للمناقشة

التوقيع: 

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

رئيس لجنة الدراسات العليا

2017 / /

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصية الأستاذ المشرف ورئيس لجنة الدراسات العليا أرشح هذا البحث للمناقشة .

التوقيع: 

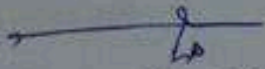
أ.م.د. أسيل علي مزهر الشمري

رئيس قسم إدارة الأعمال

2017 / /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد إن أعداد هذا البحث الموسوم بـ ((علاقة التخطيط الاستراتيجي بنظام المعلومات الإدارية وتأثيرها في الاداء المنظمي / دراسة حالة في وزارة التجارة / دائرة التخطيط والمتابعة)) الذي تقدمه به الطالبة (حمديّة عودة حسن) الى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرت مراجعته لغوياً تحت إشرافي وأصبح أسلوبه العلمي سليماً من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



المقوم اللغوي

أ.م. هيام عبد الكاظم ابراهيم

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

2017 / /

أقرار لجنة مناقشة

نشيد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أننا قد أطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم
((علاقة التخطيط الاستراتيجي بنظام المعلومات الادارية وتأثيرها في تحسين الاداء المنظمي /
دراسة هالة في وزارة التجارة / دائرة التخطيط والمتابعة)) وقد جرت مناقشة الطالبة
(حمدي عودة حسن) في محتوياته وما يتعلق به وأنه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط
الاستراتيجي وبمقدار (جيد جداً) .


رئيس لجنة المناقشة

الأستاذ المساعد الدكتور
جواد محسن راضي

2017 / /


عضو

الأستاذ المساعد
فiras عدنان عباس

2017 / /


عضو ومشرفاً

الأستاذ المساعد الدكتور
اسيل علي مزهر

2017 / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية على قرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

مجيد عبدالحسين هاتف

عميد كلية الادارة والاقتصاد

2017 / /

الاهداء

إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة إلى نبي الرحمة سيدنا
محمد (صلى الله عليه واله وسلم)

إلى بلدي الجريح ... العراق

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل
افتخار ،،، رحمك الله وطيب ثراك وجعل الجنة مأواك

إلى ذلك الصدر الذي كان مفعماً بالحنان، ونايضاً بالحب، تلك الشمعة
التي أضاءت دربي بدعائها لي، كل الكلمات الجميلة لك، وكل المعاني
السامية فيك، وكل الجمال في روحك الطاهرة، أنت أُمي،،، أنت أُمي،،،
أطال الله في عمرها .



شكر وعرفان

الحمد والشكر لله والصلاة والسلام على نبي الرحمة سيدنا محمد وعلى آله الأطهار وصحبه المنتجبين.

وبعد... لا يسعني وأنا أتم هذا البحث بعونه تعالى إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذة الفاضلة الدكتورة (اسيل علي مزهر) لتفضلها بالأشراف على هذا البحث والرعاية التي أولتني إياها طيلة مدة البحث وما بذلته من جهد وما أبدته من آراء قيمة كان لها الأثر الكبير في إثراء البحث وشكري وتقديري لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالحضور ومناقشة بحثي كما أتقدم بالشكر والتقدير الى أساتذتي الأجلاء في التخطيط الإستراتيجي والى رئيس القسم و الأستاذ عميد كلية الإدارة والأقتصاد الاستاذ المساعد الدكتور مجيد عبد الحسين هاتف الذين كان لعطائهم أثره وصداه لإتمام البحث. كما أتقدم بالشكر والأحترام للأشخاص الذين تم مقابلتهم لما أبدوه من مساعدة لي في البحث كذلك الست بثينة لما أبدته من مساعدة لي في جمع البيانات والى كل من ساعدني من الأهل والأصدقاء الذين كانوا خير عون طيلة فترة الدراسة.

وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين ومن الله التوفيق .



المستخلص :

يهدف هذا البحث الى تحديد العلاقة ما بين عملية التخطيط ونظام المعلومات الإدارية ؟ وهل تدرك المنظمة اهمية وتأثير هذه العلاقة على الاداء المنظمي ؟ ولغرض تحقيق اهداف البحث فقد جرى تصميم استمارة استبيان , وزعت على عينة قوامها (40) فرد وهم يمثلون رؤساء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في المنظمة حيث كانت نسبة الاستجابة 92,5% وجرى تحليل بيانات البحث باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وارتباط rs والانحدار البسيط person وارتباط R^2

واستخلص البحث عدة نتائج اهمها ان الاداء المنظمي يزداد بأزدياد دور التخطيط

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاية	أ
الاهداء	ب
الشكر والعرفان	ت
فهرس المحتويات	ث-ح-ج
فهرس الاشكال	خ
فهرس الجداول	د
المستخلص	ذ
الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة	
المبحث الاول : منهجية البحث	
المقدمة	1
مشكلة البحث	2
اهمية البحث	2
اهداف البحث	3

3	مجتمع البحث
3	المنهج المستخدم
5-4	مصادر جمع المعلومات
6	انموذج الدراسة
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
10-7	اولاً : دراسات متعلقة بعملية التخطيط
13-10	ثانياً : دراسات متعلقة بنظام المعلومات الادارية
17-13	ثالثاً : دراسات متعلقة بالاداء المنظمي
الفصل الثاني : الاطار العام لعملية التخطيط ونظم المعلومات الادارية والاداء المنظمي	
المبحث الاول : الاطار العام لعملية التخطيط	
20-18	مفهوم التخطيط
23-20	اهمية التخطيط
23	مستويات التخطيط
25-24	السمات العامة للتخطيط
31-25	مكونات التخطيط
المبحث الثاني : الاطار العام لنظام المعلومات الادارية	

34-32	مفهوم نظام المعلومات الادارية
36-34	عناصر نظام المعلومات الادارية
38-37	مكونات نظام المعلومات الادارية
39-38	خصائص نظام المعلومات الادارية
المبحث الثالث : الاطار العام للاداء المنظمي	
41-40	مفهوم الاداء
42-41	خطوات تحسين الاداء
44-43	ابعاد الاداء
الفصل الثالث : الجانب العملي	
51-45	المبحث الاول : واقع حال المنظمة المبحوثة
67-52	المبحث الثاني : التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث
الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات	
68	المبحث الاول : الاستنتاجات
69	المبحث الثاني : التوصيات
73-70	المصادر
85-74	الملاحق

فهرست الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	انموذج الدراسة	6
2	تكوين كلمة SWOT	28
3	النموذج الاساس لنظام المعلومات الادارية على وفق مدخل النظم	36
4	توزيع ملاك الدائرة حسب المستوى التعليمي	49
5	توزيع ملاك الدائرة حسب سنوات الخدمة	50
6	العلاقة بين التخطيط ونظم المعلومات الادارية	61
7	العلاقة بين التخطيط والاداء المنظمي	63
8	العلاقة بين نظم المعلومات الادارية والاداء المنظمي	65
9	العلاقة بين الاثر التفاعلي (للتخطيط ونظم المعلومات الادارية) على الاداء المنظمي	67

فهرست الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	خانات تحليل SWOT	1
48	توزيع ملاك الدائرة حسب المستوى التعليمي ونسبته المؤية	2
50	توزيع ملاك الدائرة حسب سنوات الخدمة ونسبته المؤية	3
54-52	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات التخطيط	4
57-54	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات نظم المعلومات الادارية	5
59-57	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الأداء المنظمي	6
60	نتائج التحليل الاحصائي بين التخطيط ونظم المعلومات الادارية	7
62	نتائج التحليل الاحصائي بين التخطيط والاداء المنظمي	8
64	نتائج التحليل الاحصائي بين نظم المعلومات الادارية والاداء المنظمي	9
66	نتائج التحليل الاحصائي بين الاثر التفاعلي (للتخطيط ونظم المعلومات الادارية) على الاداء المنظمي	10

المقدمة :

يعتبر التخطيط أسلوباً من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بشتى أنواعها على التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي تؤدي الى زيادة فاعلية المنظمات وكفاءتها ورسم الخطوات المستقبلية والاستعداد لكل حدث متوقع الحدوث في المستقبل ومثال ذلك أن الازمة المالية العالمية التي حصلت مؤخراً هي خير دليل على أهمية التخطيط في إنقاذ مصير المنظمات إذ إن أغلب المنظمات التي لم تقوم بدور للتخطيط قد أعلنت إفلاسها بسبب عدم تنبؤها بما سيحصل وعدم اكتراثها لأهمية التخطيط ودوره الفاعل في ذلك لكن المنظمات التي تعتمد في عملها على التخطيط نراها قد استبقت الأزمة وخرجت منها بأقل الخسائر . وعليه وأنطلاقاً من أهمية ودور التخطيط في إنقاذ منظماتنا من التأثيرات المحتملة عليها بشكل عام وتوصلاً مع الجهود البحثية جاءت هذه الدراسة تسعى لاحتواء مشكلة البحث التي تدور حول هل تدرك المنظمة العلاقة ما بين عملية التخطيط ونظام المعلومات الإدارية ؟ وهل تدرك أهمية وتأثير هذه العلاقة على الاداء المنظمي ؟ ففي هذا البحث تم اختيار جانب المقابلات وتحليل البيانات من أجل تحديد العلاقة ما بين التخطيط ونظام المعلومات الإدارية وتأثير هذه العلاقة على الاداء المنظمي في دائرة التخطيط والمتابعة في وزارة التجارة . وعليه تم تقديم هذه البحث في أربعة فصول ، الفصل الأول يتضمن مبحثين يخص المبحث الأول منهجية البحث والمتضمنة مشكلة وأهمية وأهداف البحث ومجتمع البحث والمنهج المستخدم ومصادر جمع المعلومات وانموذج البحث والمبحث الثاني يضم بعض الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسات . أما الفصل الثاني فشمّل الجانب النظري وأحتوى على ثلاثة مباحث المبحث الأول الاطار العام لعملية التخطيط والمبحث الثاني الاطار العام لنظم المعلومات الادارية والمبحث الثالث الاطار العام للاداء المنظمي . أما الفصل الثالث فشمّل الجانب العملي وأحتوى على مبحثين المبحث الاول تضمن نبذة تاريخية عن تاريخ دائرة التخطيط والمتابعة والمبحث الثاني التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث . أما الفصل الرابع فقد تضمن مبحثين المبحث الأول الاستنتاجات في حين يخص المبحث الثاني مجموعة من نقاط التوصيات.

الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول : - منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

يعد التخطيط وظيفة مهم وحيوي من وظائف الادارة لأنه يعبر عن ادراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه , وهو احد مفردات وظائف الادارة التي توجه المنظمات مواردها في اطاره وتسعى الى تنفيذ اعمالها وفقاً لأهداف وضعت في سياق عملية التخطيط , ولقد تضاعف اهتمام المنظمات بالمعلومات حيث اصبحت من متطلبات صنع السياسات والاستراتيجيات وعملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذها لما لها من تأثير كبير على الاداء المنظمي .

على الرغم من هذه الاهمية البالغة الا اننا نجد ان بعض المنظمات لازالت تعاني من عدم توفر رؤية واضحة لوضع الخطط المناسبة وعدم دقة التنبؤات وانعدام الآليات والسبل الكفيلة بنجاح عملية التخطيط كذلك افتقارها لنظام معلومات صحيح الامر الذي ادى الى ضعف ادائها بشكل عام .

من هذا تبرز مشكلة البحث الحالية بالتساؤل الاتي : -

هل تدرك المنظمة العلاقة ما بين عملية التخطيط ونظام المعلومات الاداريه ؟ وهل تدرك اهمية وتأثير هذه العلاقة على الاداء المنظمي ؟

ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي : -

1-تسليط الضوء على ثلاثة مواضيع هي في غاية الاهمية للمنظمات , اذ يعد التخطيط من أهم المفاهيم الادارية التي ترتبط بعلاقات وثيقة بكافة المفاهيم الادارية الاخرى ومنها نظام المعلومات الاداري والتي تسهم في تحسين الاداء المنظمي .

2- التركيز على مفهوم نظام المعلومات الاداري الدقيق والناجح الذي من شأنه ان يوفر الظروف المناسبة لإتمام عملية التخطيط بالشكل الصحيح .

3-لفت انظار الادارات العليا لأهمية العلاقة بين التخطيط ونظام المعلومات الاداري في رفع مستوى الاداء المنظمي .

ثالثاً : - اهداف البحث

1- التعرف على واقع حال عملية التخطيط في المنظمة المبحوثة .

2-توضيح كيفية مساهمة نظام المعلومات الاداري في توفير المعلومات للجهة المستفيدة .

3-وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بعمل المنظمة .

رابعاً : - مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بوزارة التجارة , اما عينة البحث فتتمثل بدائرة التخطيط والمتابعة والاقسام التابعة وأختصت العينة ببعض الأقسام المهمة، وهي قسم الاحصاء، وقسم التجارة الداخلية والخارجية ، وقسم التموين وقسم الحاسبة وقسم النقل المركزي كون هذه الأقسام تمثل أكبر الأقسام الإدارية في الدائرة اعلاه .

خامساً : - المنهج المستخدم

استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة لغرض تشخيص المعوقات التي تقف وراء التلكؤ في عملية التخطيط وعدم دقة التنبؤات , بالإضافة الى تحديد اسباب عدم متابعة التنفيذ , كذلك استخدمت الباحثة استمارة الاستبانة من أجل التعرف على اراء بعض المدراء المعنيين في دائرة التخطيط والمتابعة, اذ تم توزيع (40) استمارة استبانة استرجع منها (37) اي كانت نسبة الاستبانة 92.5 % .

سادساً :- مصادر جمع المعلومات

استخدمت الباحثة مصادر متعددة للحصول على البيانات المطلوبة لغرض تحقيق اهداف الدراسة وهي على النحو الآتي :-

أ - الجانب النظري :-

تم الاعتماد في هذا الجانب على المراجع العربية المتمثلة بالكتب والرسائل و الاطاريح والمجلات العلمية , بالإضافة الى ما تم الحصول عليه من المواقع الالكترونية على شبكة المعلومات الدولية الانترنت .

ب - الجانب العملي :-

تمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات في هذا الجانب من البحث بالآتي :-

1-الوثائق الرسمية والسجلات الاحصائية .

2-التقارير والنشرات الاحصائية .

3-استمارة الاستبانة : استخدمت استمارة الاستبانة من اجل الوقوف على اهم المشاكل التي تعاني منها المنظمة المبحوثة وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها , إذا تم تصميم هذه الاستمارة بناءً على مقياس ليكارت الخماسي (اتفق بشده , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق بشدة) وقد تضمنت المتغيرات الثلاثة الخاصة بالبحث الحالي وهي التخطيط بأبعاده (رؤية ورسالة واهداف المنظمة , تحليل SOWT وتقييم الخيارات الاستراتيجية , اختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج , التنفيذ والرقابة والتقييم) ونظم المعلومات الادارية بمكوناته (المدخلات , العمليات , المخرجات والتغذية العكسية) كذلك الاداء المنظمي بأبعاده (الفاعلية , الكفاءة , الملائمة , الاستمرارية) وقد حددت (24) فقرة لكل متغير من هذه المتغيرات , كما تم الاعتماد على عدد

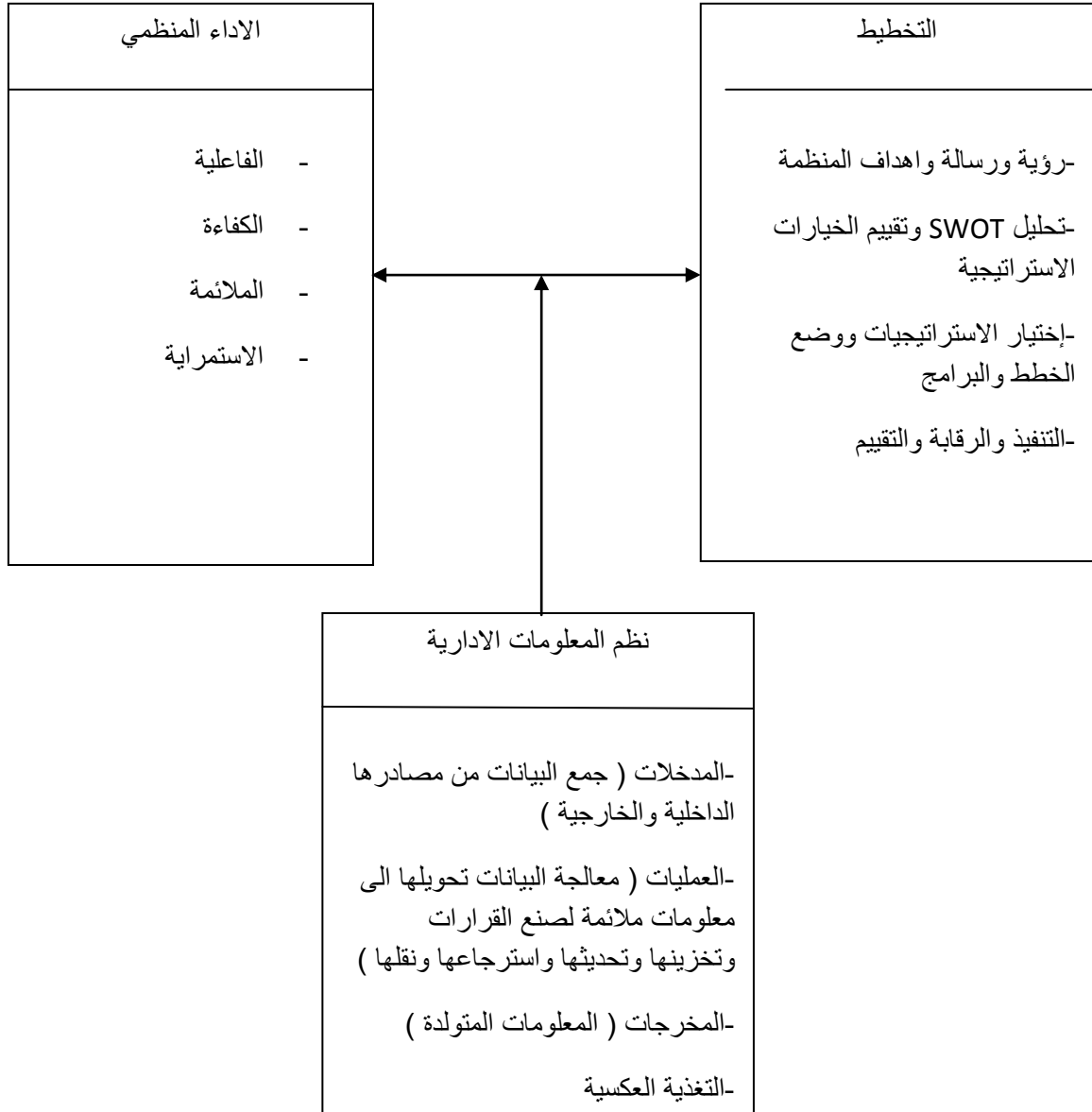
من المصادر في اعداد هذه الاستمارة .

4-المقابلات الشخصية : حيث تمت المقابلة مع الذوات المدرجة اسمائهم وعناوينهم الوظيفية في ادناه :

القسم	اسم المدير	العنوان الوظيفي	التحصيل الدراسي	سنوات الخدمة
التجارة الداخلية والخارجية	ماجد احمد عباس	ر . مبرمجين اقدم	بكالوريوس رياضيات	34 سنة
التموين	عبد الحسن فاضل حسون	مدير اقدم	بكالوريوس احصاء	30 سنة
النقل المركزي	سمير جهاد	مدير اقدم	بكالوريوس تاريخ	30 سنة
الاحصاء	بثينة حميد وسيلي	معاون رئيس احصائيين	بكالوريوس احصاء	24 سنة
الحاسبة	علي عبد الحسين شنين	مبرمج اقدم	بكالوريوس علوم حاسبات	16 سنة

سابعاً : - انموذج البحث

يمكن توضيح انموذج البحث بالشكل الآتي :-



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر (من اعداد الباحث)

المبحث الثاني : - الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض مجموعة من الدراسات المتيسره ذات العلاقة المباشره وغير المباشرة بمتغيرات الدراسة وكالاتي : -

أولاً : الدراسات المتعلقة بالتخطيط

1- عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي
الباحث	أحمد السعيد
سنة الدراسة	2003
مشكلة الدراسة	اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمؤثرة في المدى البعيد وتقويمها وفي ضوء ذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعدا مهما في رصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلبا على تنفيذ التخطيط وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها الإدارة .
هدف الدراسة	التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركة تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم . كذلك التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطة الاستراتيجية والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي .
الاستنتاجات	مشاركة الإدارات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد خصائص التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى الشركات .
التوصيات	إنشاء قواعد بيانات ومعلومات لتفعيل النشاط التخطيطي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص والاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الإدارات ودعمه بمقومات النجاح .

2-عنوان الدراسة	واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة
الباحث	أياد علي يحيى
سنة الدراسة	2006
مشكلة الدراسة	سوء التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة .
هدف الدراسة	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية وتحليل مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة والعوامل المؤثرة فيها .
الاستنتاجات	التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة .كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية .
التوصيات	الاهتمام وتطوير عملية تشخيص العوامل المؤثرة على خطط قوة العمل بغية التوصل الى الإستراتيجية التي تحقق أهداف العمل الميداني داخل المؤسسة. ومن التوصيات أيضا ضرورة الاهتمام وتوجيه الإدارات العليا في المشاريع المبحوثة نحو التشخيص المبكر لعوامل النجاح التي تؤثر على نجاح إدارة المشروع وعلى وفق طبيعته وكذلك استخدام الطرائق الحديثة في إدارة المشاريع لغرض تحقيق نتائج أفضل.
3-عنوان الدراسة	التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الأمنية
الباحث	لبيب محمد نعمان
سنة الدراسة	2010

مشكلة الدراسة	إن تعاظم المشكلات التي تواجه الأجهزة الأمنية المختلفة نتيجة التطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه الأجهزة ، تتطلب وجود الفهم السليم لمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي من صانعي القرار في هذه الأجهزة ؛ وقد أصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل الموائمة بين مراعاة متطلبات التطوير والتغيير ، لذلك تحتاج إلى جهود مضمينة وإمكانيات متعددة ، وقد أصبح الاهتمام بمعرفة متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى لئلا يتسنى للأجهزة الأمنية مواجهة مشكلاتها من غير أي مفاجأة لها، وأن تكون درجة الاستعداد عالية.
هدف الدراسة	الكشف عن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الأجهزة الأمنية محافظة عدن وهو الهدف الرئيسي.
الاستنتاجات	ويمكن عرض أهم متطلبات نجاح التخطيط في الأجهزة الأمنية المبحوثة من وجهة نظر مديري الأجهزة الأمنية مرتبة بحسب أهميتها وتبين أن أهم عائق أمام التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم هو عدم وجود ميزانية وموارد متاحة لعمل التخطيط الاستراتيجي .
التوصيات	الحد من المركزية الشديدة في الأجهزة الأمنية خاصة في مجال وضع الخطط وإتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لأهميتها في تفعيل التخطيط الاستراتيجي والعمل على عقد اللقاءات الدورية، ومناقشة مشكلات العمل من الواقع .
4-عنوان الدراسة	واقع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
الباحث	بوزيان جواهر
سنة الدراسة	2011

مشكلة الدراسة	نسبة فشل عالية في تحقيق غرض الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم على الرغم من تبني تخطيط موارد المنظمة .
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى فهم العوامل المؤثرة في نجاح نظم التخطيط الاستراتيجي لموارد المنظمة في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم .
الاستنتاجات	تولى الشركات الصغيرة والمتوسطة اهتمام لتطوير كفاءة وفعالية قسم تكنولوجيا المعلومات واخذ اجراءات دقيقة من خلال تحديد عوامل التخطيط .
التوصيات	قمت الدراسة مجموعة من التوصيات ومنها الاستمرار بتطوير كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات .

ثانياً :الدراسات المتعلقة بنظام المعلومات

5-عنوان الدراسة	أثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي .
الباحث	موسى السعودي
سنة الدراسة	2005
هدف الدراسة	التعرف على علاقة الارتباط والاثر بين عناصر نظم المعلومات وفاعلية صنع القرارات الادارية في دائرة الضريبة لمحافظة بغداد .
الاستنتاجات	وجود أثر للمستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسب(المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية) في الاداء الوظيفي .
التوصيات	هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي ولمستلزمات نظام المعلومات تعزى للمتغيرات الديمغرافية

6-عنوان الدراسة	أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقليل العمل مع نظام الاءتممة الشاملة في المصرف التجاري السوري
الباحث	محمد الحسين
سنة الدراسة	2006
مشكلة الدراسة	التعرف على الاثار الايجابية والسلبية للعوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الاءتممة .
هدف الدراسة	توضيح العلاقة بين فوائد تطبيق نظام الاءتممة وبين طريقة عمل الموظفين في المصرف .
الاستنتاجات	احتياج موظفي المصرف الى العديد من الدورات التدريبية لتطوير ادائهم
التوصيات	ان من اهم المعوقات التي تعيق تطبيق نظام الاءتممة هو رؤية الموظفين للنظام بأنه يحد من سلطاتهم وصلاحياتهم في المصرف
7-عنوان الدراسة	اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية
الباحث	ايمن احمد ابراهيم العمري
سنة الدراسة	2009
مشكلة الدراسة	مدى ملائمة المستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسبة (المادية , البرمجية , البشرية , التنظيمية) لاحتياجات العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية , والتعرف على مدى فاعلية نظام المعلومات فيها في تلبية احتياجات مستخدميها من المعلومات الملائمة لأداء الاعمال .

هدف الدراسة	التعرف على اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في الشركة , فضلاً عن التعرف على مستوى اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية .
الاستنتاجات	1-وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين المستلزمات المادية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات واداء العاملين في الشركة , فضلاً عن وجود مثل هذه العلاقة بين المستلزمات البرمجية واداء العاملين في الشركة . 2-وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المستلزمات البشرية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات الادارية واداء العاملين في الشركة .
التوصيات	1-ضرورة تعزيز اهتمام ادارة الشركة لاستخدام نظام المعلومات الادارية المحوسبة بجميع مكوناتها وعناصرها كونها متغير هام يساهم في التأثير على الاداء الوظيفي للعاملين . 2-ضرورة توعية العاملين بأهمية نظم المعلومات الادارية المحوسبة واثرها في تحسين الاداء المنظمي .
8-عنوان الدراسة	اثر عناصر نظم المعلومات الادارية في فاعلية اتخاذ القرارات الادارية
الباحث	غسان فيصل وآخرون
سنة الدراسة	2009
مشكلة الدراسة	مدى اعتماد الادارات العليا لهيئة الضريبة على مخرجات نظم المعلومات في صنع القرارات الادارية
هدف الدراسة	التعرف على علاقة الارتباط والاثر بين عناصر نظم المعلومات وفاعلية صنع القرارات الادارية في دائرة الضريبة لمحافظة بغداد .

الاستنتاجات	وجود علاقة معنوية بين عمليات نظام المعلومات من خلال معالجة وتحديث وخن واسترجاع المعلومات وفاعلية عملية صنع القرارات
التوصيات	1-دعوة الدوائر الضريبية في بغداد الى تقديم الدعم المالي لتحديث وتطوير نظم المعلومات المتوفرة لديها بصورة مستمرة بما يواكب التطورات لما لها اثر على فاعلية اتخاذ القرارات . 2- ضرورة اشراك المستخدمين لنظام المعلومات في دوائر الضريبة في بغداد في تطوير نظام المعلومات المحوسب .

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمي

9-عنوان الدراسة	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان
الباحث	أحمد السعيد
سنة الدراسة	2003
مشكلة الدراسة	ما هو دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات .
هدف الدراسة	التوصيات والمقترحات لتأكيد اهمية التخطيط الاستراتيجي لأعمال شركات تقنية المعلومات ودورها في تحقيق فاعلية الأداء المؤسس بها .

الاستنتاجات	دعم جهود التخطيط الاستراتيجي لتحقيق فاعلية الأداء للشركة وذلك من خلال التالي : أ- ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية و التفصيلية على معايير لقياس الاداء للتعرف على مدى توافقها وتحقيقها لأهداف الشركة بكفاءة وفعالية . ب- التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة , والمتوقعة في المستقبل للشركة عند وضع خطط أداء الشركة .
التوصيات	1- استخدام وسائل التقنية الحديثة خاصة الحاسب الآلي في مجال التخطيط بصفة عامة واتخاذ القرارات لتحقيق من مستوى الأداء الاداري والتقنين . 2- ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء , بالإضافة الى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فعالية هذه المعايير . 3- المتابعة الدقيقة لجوانب الأداء التقني للعاملين في شركات التكنولوجيا معايير محددة لمؤشرات القصور في الأداء .
10-عنوان الدراسة	اثر جودة نظم المعلومات الاداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني .
الباحث	سامر البشاشة
سنة الدراسة	2005
هدف الدراسة	التعرف على واقع جودة نظم المعلومات الادارية في هذه المؤسسة , ومستوى الاداء الوظيفي .

الاستنتاجات والتوصيات	وجود اثر هام لجودة نظم المعلومات في رفع مستوى الأداء الوظيفي
11-عنوان الدراسة	التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي
الباحث	طالب اصغر دوسة
سنة الدراسة	2008
مشكلة الدراسة	مدى تطبيق التغيير الاستراتيجي بمستوياته المختلفة وتأثيره في الأداء التنظيمي للشركة .
هدف الدراسة	معرفة وتحديد مستوى التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركة قيد البحث , فضلاً عن معرفة وتحديد طبيعة علاقة الارتباط والاثـر بين مستويات التغيير الاستراتيجي المتمثلة بـ (الروتيني , والمحدود , والجذري , واعادة التوجه التنظيمي) وبين الأداء التنظيمي .
الاستنتاجات	اثبتت النتائج الاحصائية ان الأداء التنظيمي الفاعل يتطلب أحداث تغييرات شاملة وكبيرة اذا ما تستخدم من قبل عينة البحث , كما اثبتت النتائج الى وجود تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي , مما يعني ان الأداء الفاعل للمنظمة يزداد بأحداث التغيير الاستراتيجي في الشركة عينة البحث .
التوصيات	ضرورة توليد الشعور لدى المدراء بالحاجة الى دراسة اداء المنظمة وقناعة تامة بأهميتها , اضافة الى تحفيز رؤساء الاقسام على القيام ببحوث ودراسات في مجال اداء المنظمة بالتعاون مع الجهات الاكاديمية

12-عنوان الدراسة	أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .
الباحث	ندى اسماعيل
سنة الدراسة	2009
مشكلة الدراسة	ماهي طبيعة علاقة تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الاداء المنظمي .
هدف الدراسة	التعرف على مستوى الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة , اضافة الى عرض وتحليل واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء في المنظمة المبحوثة .
الاستنتاجات	هنالك اثر واضح لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي وبذلك يكون هناك مسوغ منطقي لقبول فرضيات البحث الرئيسة . اضافة الى ذلك اتضح ان شبكات الاتصال في العمل ممكن ان تؤدي الى تغيير جذري في الاداء المنظمي من خلال ما اظهرته نتائج العلاقة والاثر فيما بينهما .
التوصيات	1-صياغة نموذج معرفي لتقييم الاداء المنظمي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات , فضلاً عن خلق مناخ يربط ما بين اهداف العاملين والشركة واهداف المجتمع وبما يؤدي الى أعلى اداء ممكن . 2-حث الشركة المبحوثة على الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وانظمتها اذ ان معظم دول اليوم تحول عملها تدريجياً نحو الحاسوب وبرامجه لغرض استثمار الوقت ورفع الاداء .

أن معظم الدراسات التي اضلعت الباحث كانت قد سلطت الضوء على التخطيط ونظم المعلومات الادارية والاداء المنظمي في منظمات الأعمال ، بالتالي فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في عدة مجالات هي :

(1) إغناء البحث بالمصادر والمراجع التي انعكست على البحث بالمنفعة الفكرية من خلال صياغة الإطار النظري له .

(2) ساعدت على صياغة فقرات منهجية البحث.

الفصل الثاني

الاطار العام لعملية التخطيط

مفهوم التخطيط : (غنيم , 2008 : 28)

يعرف التخطيط بأنه فن وعلم ومنهج وهو ايضاً نشاط متعدد الابعاد Multi-dimensional Activity ويسعى دائماً لتحقيق التكامل بين ابعاده المختلفة وتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وقيم جسوراً بينها , وهو ايضاً عملية جماعية وليس فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه في نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط ان يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفرداً دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الاخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة .

أما قاموس اكسفورد فقد عرف الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم او نظم مسبقاً او سلفاً .

وعرفه (Benton) كمفهوم عام بأنه تحضير واعداد ذهني للنشاط من اجل العمل اي بناء خارطة ذهنية , وبتعبير Benton فان التخطيط يشمل كل فعل مقصود يجب ان يتصور ويثبت في الخيال قبل ان يأخذ مكانه في الحقيقة اي يجب ان يخلق قبل ان يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل . وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الاوقات , وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم اكسفورد والذي ينص على ان التخطيط هو جميع الاشياء ولجميع الناس .

ويذهب (غنيم , 2008 : 29) الى تعريف التخطيط كمفهوم عام بانه ((جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف او اهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محددين .)) .

ويؤكد همشري ان للتخطيط تعريفات متعددة منها : (عليان , 2010 : 30)

- انه التدبير المسبق لعمل مستقبلي , او هو وضع الخطط المستندة على انسب الاساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن ان تسود مستقبلاً , بأفضل صورة ممكنة .

■ كما انه ذلك النشاط الذي تقرر فيه الادارة ماذا تريد ان تعمل , واين , ومتى , وكيف وبواسطة من , والموارد المطلوبة لذلك .

■ انه عملية ذهنية تختص مقدماً بتحديد الهدف او الاهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد او جماعة خلال فترة زمنية محددة , بالاستعانة بسياسات واجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعية من قبل الادارة العليا في المؤسسة . (عليان , 2010: 31)

مع ذلك فالتخطيط planning مصطلح شائع وواسع الانتشار في مختلف المجالات وميادين المعرفة . وهو قديم في مفهومه قدم التاريخ . وتستخدم معظم المراجع مصطلح التخطيط كاسم وفعل - فمثلاً كي يضع خطة او يخطط To plan يعتبر بمثابة نشاط او عملية ينتج عنها عادة وليس دائماً وثيقة Document او تصميم Design يعرف بانه الخطة The plan . وهذا التعريف معترف به ايضاً في القواميس , إذ تعنى كلمة plan- تصميم او خريطة Map , او برنامج عمل Blue print , او اجراء Procedure , او نشاط Activity , او تولي الادارة Undertake . (رشوان , 2010: 4)

ويعتقد جورج تييري بأن التخطيط اسلوب للتفكير في المستقبل , واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل لظروفه , وحتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الاهداف المقررة , ان هذا التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدرّوس بغرض وضع الخطة وتحديد التتابع او التسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود , والتخطيط يجب ان يسبق مرحلة التنفيذ كما ان معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن ان تكون اكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب ادائه , وأين سيؤدي هذا العمل , وكيف سيؤدي , ومن سيؤدي . (الظاهر , 2011

: 197)

كما يعرف التخطيط بأنه اهداف مستقبلية محددة يراد تحقيقها , وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له . (الطاهر , 2011: 15)

من خلال ما تقدم يمكن تعريف التخطيط على انه ضرورة حتمية لنجاح اي عمل من الاعمال , ويختص بالتنبؤ وتحديد الامكانيات المطلوبة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتوضيح دور كل فرد في تنفيذ الخطة .

اهمية التخطيط :

يعتبر التخطيط واحد من الوظائف الادارية المهمة كما انها تؤثر على العمليات الادارية الاخرى كالتنظيم و الرقابة و التنسيق و التوظيف وبذلك فان التخطيط هو العملية الادارية الاولى لأي شركة قبل البدء بأي نشاط من أنشطة الشركة و تكمن اهمية عملية التخطيط فيما يلي : (غنيم , 2008 : 45-47)

■ مستوى الدولة او الاقليم :

1- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع واعادة توزيع الدخول بين السكان والمناطق والاقاليم بشكل مقبول , وكذلك التوزيع العادل لعائدات النمو ومكاسب التنمية طبقاً و اقليمياً .

2- الاستغلال الامثل للموارد الطبيعية المتاحة والكامنة والتوظيف السليم للموارد البشرية .

3- تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة السكان ونوعية حياتهم .

4- المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية ... الخ .

■ مستوى التنظيم :

1- يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل وبالتالي يزيد ذلك من قدرة المشروع او التنظيم على التأقلم والتكيف مع هذه الاحداث من خلال تحديد افضل أساليب وطرائق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه .

2- يمكن التخطيط من بلورة اهداف المشروع او التنظيم العامة , ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود اي تناقض بينها .

3- يعمل التخطيط على ايجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة ومع الاهداف العامة للمشروع من جهة اخرى وهذا بدوره يؤدي الى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل ومتكامل لجميع العاملين في المؤسسة او القطاع .

4- يساعد التخطيط السليم في اعطاء التنظيم او المشروع مركزاً ودوراً تنافسياً أفضل , من خلال المرونة التي يوفرها فيما يتعلق بتطوير وتعديل أساليب العمل وزيادة الانتاج او تخفيضه بعد تحديد حاجات السكان ورغباتهم .

5- يقلل التخطيط السليم من الاخطاء بجميع اشكالها وعلى كافة المستويات لانه اسلوب يقوم على التروي والموضوعية في صنع القرارات , وبالتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ قرارات صحيحة تحكمها الاهداف المنشودة .

6- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الانتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة .

7- يمكن التخطيط من تحديد المشكلات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها .

8- يعمل التخطيط السليم على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ وبشكل يضمن تحقيق الاهداف المنشودة .

9- تحقيق التنسيق الافقي والرأسي بين النشاطات المختلفة داخل المؤسسة او القطاع وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب وتوزيع المسؤوليات .

أما العلاقة فيحصر أهمية التخطيط بالنقاط الآتية : (عليان, 2010 : 35)

- 1- يحدد التخطيط اتجاه المنظمة والوجهة التي تسعى اليها وغرضها الرئيسي .
- 2- يحدد التخطيط إطاراً موحداً للعمل .
- 3- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية .
- 4- يسهل التخطيط عملية الرقابة .
- 5- يمنع التخطيط حدوث التجزئة في القرارات .
- 6- التخطيط يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشكلات والتهديدات .
- 7- يساعد التخطيط في الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة .
- 8- يعمل التخطيط على الاستغلال الامثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي الى خفض تكاليف المنظمة الى ادنى حد ممكن .

9- يخفض التخطيط العمل غير المنتج الى ادنى حد ممكن .

10- يبين التخطيط اهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل افراد الجماعة العمل على تحقيقها

11- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصور التشغيلية بوضوح وبالكامل .

من خلال ما تقدم أعلاه يمكن القول بأن للتخطيط أهمية تبرز من كونه يساعد على اختيار الطريق الامثل والمناسب لتحقيق الاهداف من بين بدائل متاحة , كما يساعد على تقليل درجة المخاطرة في العمل وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتاحة وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة , كما ويساعد على الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي الى التعجيل في الوقت والتكاليف , إذ ان التخطيط يعتمد على برامج زمنية محدده , وبالتالي فهو وسيلة لتقدير التكاليف للخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة .

مستويات التخطيط :

هنالك عدة مستويات للتخطيط يمكن تلخيصها بما يأتي : (الطاهر , 2011 : 26)

1- (تخطيط طويل الاجل) - المستويات العليا - رسم السياسات والاهداف العامة وتحديد الاهداف المطلوب تحقيقها .

2- (تخطيط متوسط الاجل) - المستويات الوسطى - ترجمة الاهداف الى برامج عمل وتحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف .

3- (تخطيط قصير الاجل) - المستويات الاشرافية تحويل الخطط والبرامج العامة الى برامج عمل تفصيلية .

السمات العامة للتخطيط :

يمكن القول ان التخطيط عملية تتصف بمجموعة من الخصائص المنطقية العامة التي يمكن حصرها فيما يلي (غنيم, 2008 : 35-36)

- التخطيط نشاط جماعي Societal وليس نشاطاً فردياً خالصاً Purely Individual Activity .
- التخطيط نشاط موجه نحو المستقبل Future-Oriented وليس نشاطاً موجهاً نحو الحاضر Present-Oriented .
- التخطيط ليس عملاً روتينياً Routinized وانما هو عمل ابتكاري وابداعي متجدد .
- التخطيط نشاط مدروس يحدث بروية وتأن Deliberate ولا يتم بأسلوب التجربة والخطأ Trial and Error Approach .
- التخطيط أسلوب علمي وعملي وليس نشاط أكاديمي Academic وبذلك يكون التخطيط نشاط تنظيمي مجتمعي مدروس لتطوير استراتيجية مثلى لتحقيق حزمة من الأهداف المرغوبة والمنشودة .
- التخطيط نشاط مستمر Continuous ومرن Flexible ويتم تنفيذه بشكل تدريجي Incremental .
- يقوم على خطة وسياسة واضحتين , ويعتمد أسلوب النظم Systems Approach لان عملية التغيير والتطوير والتنمية تتكون من منظومات متداخلة Interrelated Systems تشمل جوانب وأبعاد عديدة ومختلفة .

- أسلوب متكامل Integrated Approach ببعده الزمني والمكاني وبمحتواه وإجراءاته .
- أسلوب مستديم Sustainable Approach بمعنى انه لا يركز فقط على الجوانب الاقتصادية بل يأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية في الحاضر والمستقبل عند تحديد الأهداف ورسم السياسات وتنفيذها ومتابعتها .
- أسلوب شامل comprehensive بمعنى أنه يشمل جميع المشاكل بجوانبها المختلفة ويتعامل معها بنفس الأهمية .
- أسلوب مجتمعي Community Approach ويقصد بذلك أنه يسمح بمشاركة السكان والمجموعات المستهدفة في مراحلها المختلفة .
- أسلوب واقعي قابل للتنفيذ Implementable Approach .
- أسلوب مرحلي منظم Systematic Approach وهذا يعني انه يتكون من مجموعة من الخطوات والنشاطات المتتابعة والمتسلسلة والمتراكبة .

مكونات التخطيط :

ان عملية التخطيط تمر بمجموعة من المراحل وهي وضع رؤية ورسالة واهداف المنظمة وتحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة والفرص والتهديدات الخارجية من خلال تحليل (swot) ومن ثم اعداد الخطة الفعلية واقرارها لتنفيذها ومن ثم متابعة تنفيذها في ضوء الاهداف و الفترة الزمنية المحددة ويجمع الباحثون على ان التخطيط يتكون من :

1- رؤية المنظمة :

تبين الرؤية الى أين تتجه المنظمة , وما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة مستقبلاً, فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي إنطباعاً أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة إذ تكون هذه الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع أعمال المنظمة محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الاعمال , وهكذا تستطيع ان تحكم وتضبط الوضع الراهن وان تضمن المستقبل .

يجب ان تكون الرؤية واقعية وصادقة ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة ومستجيبة للتغيير وطموحة ومناسبة وسهلة الفهم ويجب ان توجه الرؤية طاقات المنظمة وتخدم كدليل للعمل ويجب ان تتوافق مع قيم المنظمة وان تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة . (السعيد, 2003 , 47)

2- رسالة المنظمة :

تعبر رسالة المنظمة عن سبب أو اسباب وجودها , وهناك من يرى بأن رسالة المنظمة تؤكد على ماهية المنظمة بالإشارة الى نوع الأنشطة ; والزبائن ; والاسواق التي تخدمها المنظمة ان تطوير بيان رسالة المنظمة يتطلب الأجابة على أربعة أسئلة أساسية , هي (ادريس وآخرون , 2011: 17-18)

1- ماهي طبيعة نشاط المنظمة ؟

2- الى اي جهة تقوم تقوم بتأدية نشاطها ؟

3- كيف تقوم المنظمة بتأدية نشاطها ؟

4- ما هو سبب وجود المنظمة ؟

تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المنظمة للزبائن والجمهور . يمكن ان نشبه رسالة المنظمة بمقدمة الكتاب ذلك ان الرسالة تصف المنظمة من خلال : الغرض ويعني لماذا تتواجد المنظمة وما الذي تسعى لتحقيقه و العمل ويعني الطريقة او النشاط الرئيس الذي تحاول المنظمة من خلاله تحقيق الغرض و القيم وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود افراد المنظمة اثناء سعيهم لتحقيق غرض الشركة . (السعيدى , 2003, 46)

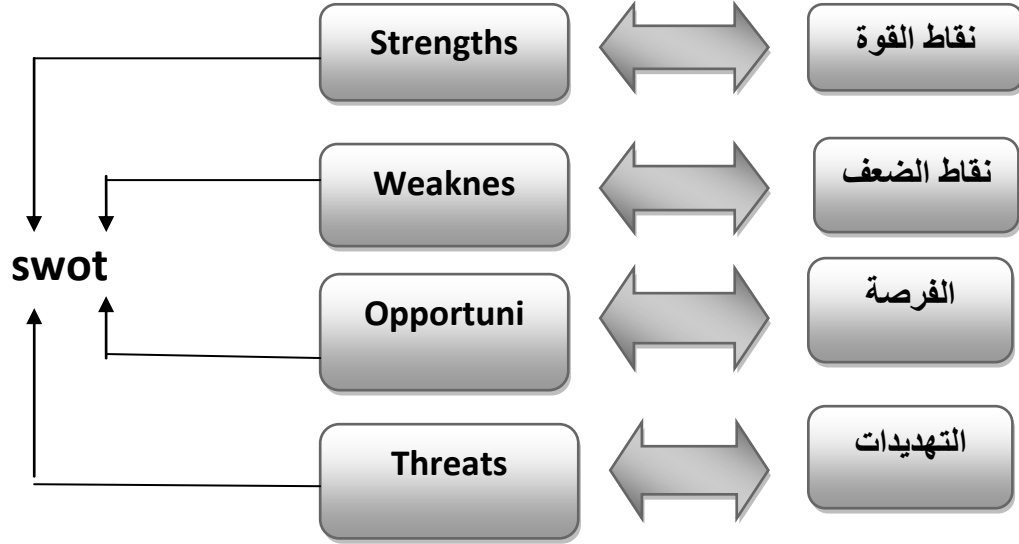
3 - اهداف المنظمة :

اما الاهداف فهي ما ترغب المنظمة الوصول اليها مستقبلاً وهذه الاهداف تخص المنظمة , فالضرورة تقتضي وجود خطة للوصول وتحقيق الاهداف إذ يتم تفصيل الخطة الى مستويات أخرى من أهداف تكتيكية , وكذلك أهداف تشغيلية أو عملياتية . (ادريس واخرون , 2011: 17-18)

تحليل swot :

يعد SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص الاستراتيجي , ويأتي هذا تحليل التحليل دائماً بعد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية (البيئة) والتشخيص الاستراتيجي الداخلي (القدرات) . (حريش , 2011: 63)

وتأتي كلمة SWOT من اول حرف لأربع كلمات انجليزية كما موضحة في الشكل الاتي :



المصدر : حريش , عيسى " الادارة الاستراتيجية " الطبعة الأولى , 2011 : 64

شكل (2) تكوين كلمة swot

يتمثل تحليل Swot في تحديد الوضعية التي يتم على اساسها اتخاذ القرار , وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها الى فرص وتهديدات وكذا جمع المؤثرات الداخلية وتقسيمها الى القوة والضعف . وينتهي هذا التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الاستراتيجية . (حريش , 2011: 64)

جدول (1) مصفوفة تحليل swot

القوة	الفرص
كل ما تحسنه المؤسسة	كل ما هو مؤتي للمؤسسة في البيئة
الضعف	التهديدات
كل ما لا تحسنه المؤسسة	كل ما هو غير مؤتي للمؤسسة في بيئتها

المصدر : حريش , عيسى " الادارة الاستراتيجية " الطبعة الأولى , 2011 : 65

يتم تحليل SWOT عموما في أربعة مراحل :

- تتمثل المرحلة الاولى في معالجة المعلومات التي جمعتها المؤسسة خلال عمليات التشخيص السابقة كلها .

- وتتمثل المرحلة الثانية في تنظيم حصص للتفكير والنظر .

- ثم تأتي المرحلة الثالثة التي تكمن في التحليل .

- ثم المرحلة الرابعة وتخص اتخاذ القرار . (حريش , 2011: 65)

ان تحديد نقاط القوة داخل المنظمة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها , اما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه الى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها الى نقاط قوة , أما تحديد الفرص المتاحة الفرص امام المنظمة فانه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهةها . (السعيد , 2003, 48)

4-اعداد الخطة الفعلية :

يقوم المخطط في هذه المرحلة بتصميم واعداد الخطة الفعلية بالتفصيل , ويشمل ذلك الخطوات التي سوف تتبع في تنفيذ الخطة من اجل تحقيق الاهداف المنشودة . وتتطوي هذه المرحلة على الميزانية التخطيطية , واستخدام نماذج عملية معينة لمواجهة المشكلات . (رشوان , 2010: 149-155)

بعد ان يتم الاتفاق على رسالة المنظمة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن ان نفعل بكل ذلك أي تحديد الاساليب التي يمكن ان نتخذ (الاستراتيجيات)

والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الاهداف الكبرى والأهداف الخاصة) .
(السعيدى , 2003 , 49)

5- اقرار الخطة :

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول الى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما اذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة الى خطط اجرائية والتأكد من ان الخطة تجيب على الأسئلة المهمة حول الاولويات والتوجهات بتفاصيل كافية . (السعيدى , 2003 , 49)

وفي هذه المرحلة يقدم مشروع الخطة بالكامل الى الجهات المختصة ليتمكن دراسة ومناقشة البرامج المقترحة ومدى ملاءمتها مع الاهداف الموضوعية , ثم اقرارها بعد إجراء اي تعديل عليها . وبعد إقرار الخطة ترسل الى الجهات المختصة للبدء في التنفيذ . (رشوان , 2010 : 149-155)

6- تنفيذ الخطة :

وهنا تبدأ مرحلة التنفيذ وهي مرحلة في غاية الصعوبة . قال عليها ماكيا فيللى Machia Valli انه : ليست هناك أصعب من ان تنفذ ما تقوله . وتبدو الصعوبة في البداية . ويتم التنفيذ في حدود القرارات الصادرة بشأنها . وتترجم الى مجموعة من البرامج الموجهة لمواجهة ما يعترض المجتمع من مشكلات . ويعتمد نجاح مرحلة تنفيذ الخطة على مدى وضوح اهداف الخطة قابليتها للتطبيق الفعلي . وكذلك يعتمد هذا النجاح على مدى مراعاة الامكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة في المجتمع . وتسير عملية التنفيذ وفق الجدولة الزمنية المحددة , إذ يتم عملية تقسيم الخطة الى

مراحل زمنية متتابعة , كأن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية لتعرض لتسهيل عملية التنفيذ من جانب , وضمان متابعة سهلة ودقيقة من جانب آخر . (رشوان , 2010: 149-155)

7-متابعة ومراقبة الخطة :

تساعد المتابعة في اتخاذ القرارات بإدخال التعديلات بما يجعل التنفيذ متمشياً مع الخطة للحصول على فاعلية أكبر , والتأكد كذلك من تنفيذ المشروعات وفقاً للزمن المحدد في الخطة الذي أعد لكل مرحلة من مراحل العمل في كل مشروع , والتأكد أيضاً من التكاليف المادية التي تم إنفاقها تسير وفق لما هو محدد سابقاً , والكشف عن مواطن القوة والضعف , وجوانب القصور , والتعرف على الصعوبات او العوائق التي تعطل سير العمل . اما الرقابة فيترتب على فقدانها الاتي :

- 1- عدم وضع المشاكل التي تظهر اثناء عملية تنفيذ الخطة .
 - 2- عدم معرفة واجبات الافراد او أعباء العمل عند اي من المستويات التنفيذية , وبالتالي تنعدم إمكانية تحديد مواطن الضعف والخلل .
 - 3- لم تتضح الإيرادات العامة في المصروفات .
 - 4- من الصعب وضع سياسات محددة لكل المشاكل غير الواضحة لانعدام الرؤية بسبب فقدان عملية المتابعة والمراقبة . (رشوان , 2010: 149-155)
- ان الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق الشركة لأهدافها ومقارنتها مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق اهداف الاداء الاستراتيجية وبذلك فان نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب وجود نظام للمعلومات اذ تتوقف فاعلية الرقابة على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب . (السعيد , 2003, 51)

المبحث الثاني

الاطار العام لنظام المعلومات الادارية

اولاً : تعريف النظام :

يستخدم الكثير من الناس مفهوم النظام بصورته المطلقة والعمومية في الوقت الذي يتوجب استخدام هذه المفاهيم في مواقفها الصحيحة والدقيقة , لذلك يتوجب تحديد وتعريف مفهوم النظام , لانه ينتشر بشكل واسع ويرتبط في مجالات الحياة المختلفة .

ويعرف النجار (2007 : 11-12) النظام على انه مجموعة من العناصر او الاجزاء المرتبطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل , تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد , لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام , بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال اجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف انتاج المخرجات مع التغذية العكسية وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام .

ثانياً : تعريف نظام المعلومات :

اما نظام المعلومات فهو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات المديرين والعمال الآخرين , انه مجموعة المكونات المتداخلة والاجراءات النمطية التي تعمل معاً لتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف تدعيم اتخاذ القرار والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المنظمة . النجار (2007 : 13)

اختلف الكتاب والمختصون في تحديد مفهوم نظام المعلومات الادارية وبهذا يمكن ان نبرز اتجاهين اساسيين وصولاً الى المفهوم الشامل له (الطائي , 2000 : 25-26)

الاول : يركز على الجانب المادي كواحد من المقومات او الخصائص المميزة له , ومن الامثلة على التعريفات التي تدخل ضمن هذا الاتجاه نذكر التعريفين الآتيين :

يعرف lucas نظام المعلومات بأنه مجموعة من الاجراءات والبرامج والآلات والتركيبات وعلم المناهج الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها والتي تعد ضرورية لإدارة المنظمة .

أما murdiok & Ross فقد عرف نظام المعلومات على انه نظام من البشر والتجهيزات والاجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الادارية الاخرى .

ثانياً : يركز على الوظائف الاساسية للنظام والاهداف التي يسعى الى تحقيقها ويميزها من خلال ذلك ومن الامثلة على تعريفات هذه الاتجاه نذكر :

يعريف Grossman نظام المعلومات على انه النظام الذي يزود الادارة بالمعلومات التي تحتاجها في ادارة نشاطات المنظمة .

أما kennevan فيعرف نظام المعلومات بأنه اسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاص بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية لأجل مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الاخرى .

ثالثاً : مفهوم نظام المعلومات الادارية :

يمكن تعريف نظام المعلومات الادارية على النحو الاتي : التكوين الهيكلي المتكامل والمتفاعل من الآلات والمعدات والبرامج والقواعد القوي العاملة والذي يكفل تحصيل ومعالجة البيانات لأجل توفير المعلومات الضرورية (توصيلها الى المستفيدين , تخزينها , تحديثها , استرجاعها) بالوقت المناسب والتكلفة والكمية المناسبين عن البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وفيما يخص ادائها في الماضي والحاضر والتنبؤات المحتملة في المستقبل وعلى النحو الذي يسهل مهمة الادارات في جميع المستويات في صنع القرارات من خلال انجاز الوظائف الادارية وبما يحقق افضل استخدام ممكن لهذه المعلومات .

أما (النجار , 2007 : 28) عرف نظام المعلومات الادارية هو نظام محوسب متكامل وشبكات متناسقة من الاجراءات حيث تقوم بمعالجة البيانات وتكاملها من مصادر مختلفة , لتهيئة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية والقيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

عناصر نظام المعلومات الادارية :

يتكون نظام المعلومات الادارية من اربعة عناصر هي :

1- المدخلات :

تمثل المدخلات الموارد اللازمة لاي نظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالمخامات والطاقة والآلات . (العمري , 2009 : 9)

اما في نظم المعلومات الادارية تمثل المدخلات سلسلة البيانات التي تتساب في قنوات الاتصالات المختلفة من المصادر الداخلية عن كافة تشكيلات ونشاطات المنظمة التي يعمل في اطارها نظام المعلومات ومن المصادر الخارجية عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة . (الطائي , 2000 : 27)

2- عمليات المعالجة :

يتركز نشاط نظام المعلومات الادارية باتجاه تحقيق هدفها المتمثل بتحويل البيانات الى معلومات على مجموعة من عمليات المعالجة التي تأخذ ثلاث صيغ هي معالجة الدفعات التتابعية , ومعالجة الدفعات المباشرة , والمعالجة الفورية غير المباشرة . ففي معالجة الدفعات يتم تخزين التغيرات وكذلك الاسئلة عن معلومات معينة والتي تحدث لملف معين خلال فترة زمنية معينة ومن ثم تجري معالجتها على نحو دوري لتحديث الملف او للإجابة على تلك الاسئلة وبالإمكان تنفيذ

الدفعات على اساس جدولي (يومي , اسبوعي , شهري , عند الحاجة) ويمكن اعتماد معالجة الدفعات مع الملفات المباشرة ايضا " .

اما المعالجة الفورية فتتصب على معالجة المعاملات لتحديث الملف فورا" او بعد وقت قصير من وقوع الحدث الحقيقي , عليه فان المعلومات الموجودة في الملفات الرئيسية الانية يجب ان تعكس على نحو صحيح وفي اي وقت كان حالة التغييرات الحقيقية التي تمثلها . (الطائي , 2000 : 29)

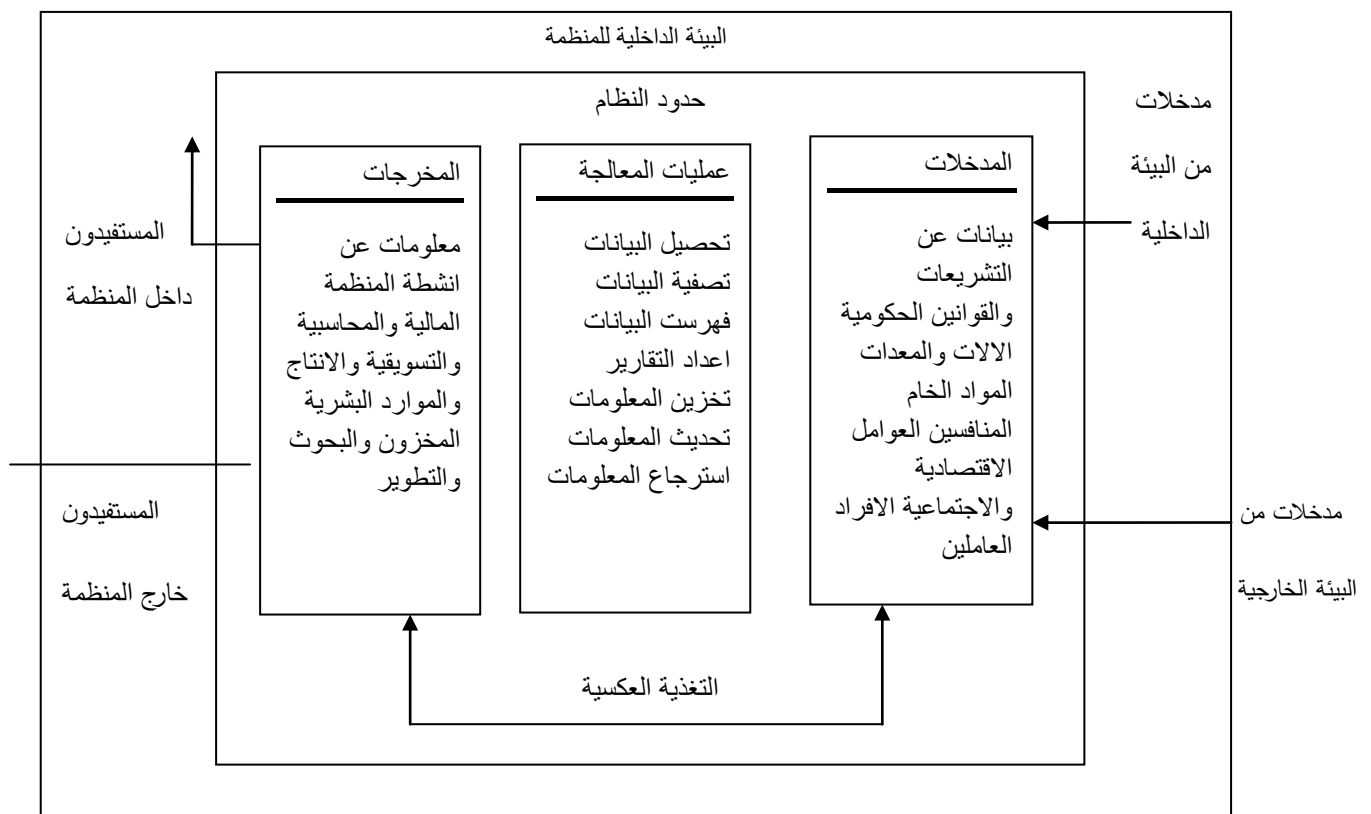
3- المخرجات :

تتمثل المخرجات في نظام المعلومات الادارية بالمعلومات ... والمعلومات فقط , ويقصد بالمعلومات البيانات التي تمت معالجتها (بعد ان اجريت عليها عمليات التصفية والفهرسة والتحديث في حالة خزنها) بحيث اصبحت لها دلالة معينة اي ان هناك رابط بين مضامينها والتي من خلالها يمكن استخلاص معنى معين يكون له وقد يساعد صانع القرار على استجلاء الامور عند مواجهته وتقييمه للموقف , وبتعبير اخر هي عبارة عن بيانات منتقاة في ضوء عدة عوامل هي ظروف المشكلة والموقف , حاجة المستفيد , الوقت , المكان , طبيعة النشاط ... الخ . (الطائي , 2000 : 37)

تستمد المخرجات قيمتها من تأثيرها في القرارات من جهة ومن جهة ثانية يتم الحصول عليها وفق كلف معينة لذلك اذا لم تؤدي المخرجات الى تحسين القرار أو التأثير فيه فسيكون لهذه المعلومات قيمة سالبة . (عبد واخرون , 2009 : 86)

4- التغذية العكسية :

هي العملية التي يتم من خلالها قياس مخرجات النظام على وفق معيار معين , وتكتسب التغذية العكسية اهمية خاصة في نظام المعلومات الادارية , نظرا " لارتباط مخرجات النظام بمهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس مخرجات نظام المعلومات , فاذا ساهمت هذه المخرجات في تسهيل هذه المهمة تعد مطابقة للمعيار وبخلافه يتم اعادة النظر في العناصر الثلاثة المذكورة



المصدر : الطائي , محمد عبد حسين " نظام المعلومات الادارية " جامعة الموصل , 2000:41

شكل (3) الانموذج الاساس لنظام المعلومات الادارية

مكونات نظام المعلومات الادارية :

انطلاقاً من مفهوم نظرية النظم بخصوص امكانية تجزئة النظام الى عدد من الانظمة الفرعية المكتملة يمكن تحديد مكونات نظام المعلومات الادارية على وفق اربعة اسس هي (الطائي , 2000 : 45-46)

1- اساس وظائف المنظمة : ويضم نظام المعلومات الادارية الانظمة الفرعية الاتية : النظام الفرعي لمعلومات التسويق , النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية , النظام الفرعي لمعلومات الانتاج والعمليات , النظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية , النظام الفرعي لمعلومات التخزين , النظام الفرعي لمعلومات البحوث والتطوير .

2- اساس الوظائف الادارية : ويضم نظام المعلومات الادارية النظام الفرعي لمعلومات التخطيط , النظام الفرعي لمعلومات التنظيم , النظام الفرعي لمعلومات التوجيه , النظام الفرعي لمعلومات الرقابة .

3- اساس المستويات الادارية : ويضم نظام المعلومات الادارية النظام الفرعي للمعلومات الاستراتيجية , النظام الفرعي للمعلومات التكتيكية , النظام الفرعي للمعلومات التشغيلية .

4- اساس وظائف النظام : ويضم نظام المعلومات الادارية النظام الفرعي لقاعدة المعلومات , النظام الفرعي لنظام الاتصالات , النظام الفرعي لاسترجاع المعلومات .

وتشمل مكونات نظام المعلومات الادارية على (العبادي واخرون , 2012 : 66-67)

- الاشخاص personal : فأى نظام مهما بلغت درجة المكننة والآلية فيه لابد وان يلعب الافراد دوراً اساسياً فيه بصفته المشرف والمسيطر على كافة عناصر النظام .
- الاجهزة والمعدات Hard ware : فالأجهزة والمعدات الحديثة التي تستخدم لمعالجة البيانات تعتبر عنصراً ضرورياً لإنشاء مركز متطور للمعلومات بالمؤسسات والشركات , ويتوجب حالياً بأي نظام معلوماتي ان يتوفر لديه حاسوب على الاقل .

- قواعد البيانات Data base : وهي المخزون الذي يحوي البيانات والمعلومات التي تبين وضع المنشأة الداخلي ووضع البيئة التي تحيط بها , وهي تشكل المرجع الاساسي لتزويد الادارة بالمعلومات التي تحتاجها بالشكل والوقت والقدرة المناسبين .
- الاجراءات Procedures : كافة الخطوات والتعليمات الواجب اتباعها لإنجاز العمليات الحاسوبية كافة , فمن متطلبات نظام المعلومات تحديد اساليب جمع المعلومات وتصنيفها وفهرستها وترتيبها وتخزينها مع وضع اسلوب الترقيم وتحديد الملفات وقنوات الاتصال بطريقة نقل المعلومات فضلاً عن تحديد لوائح حفظ واتلاف الوثائق ومعايير التقييم للمعلومات وانواع التقارير وغيرها .
- البرامجيات Soft ware : وهي البرامج والانظمة التي تشغل الحاسوب وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات كترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة .

خصائص نظام المعلومات الادارية :

يجب ان تتوفر خصائص معينة في نظام المعلومات الادارية حتى يستطيع ان يحقق الاهداف التي ينشئ من أجلها وذلك على النحو الاتي (ملوخية , 2009: 75-76)

اولاً : ان هناك فرقاً واضحاً بين نظم المعلومات الادارية ونظم معالجة البيانات ورغم ذلك توجد علاقة هامة تربط بينهما . فمعظم البيانات المطلوبة لدعم عمليات صنع القرارات الادارية تأتي من نظام معالجة البيانات . فليس من السهل الحصول على البيانات التي تحتاجها الادارة بدون نظم معالجة البيانات . ولكن هذا لا يعني ان المنظمة التي لديها نظام معالجة البيانات تكون بالتبعية لديها نظام للمعلومات . فالبيانات يجب ان يتم اختبارها و اجراء مزيد من المعالجات عليها قبل تحويلها الى معلومات يحتاجها المديرون .

ثانياً : يعتبر نظام معالجة البيانات مرتبطاً بالأنشطة التشغيلية , فان نظام المعلومات الادارية يعتبر مرتبطاً بالانشطة الادارية حيث انه يوجه لدعم أنشطة صنع القرارات التي

تتميز بأنها مبرمجة , ومتكررة ومفهومة جيداً وهي القرارات التي تعتبر شائعة عند مستويات الادارة الوسطى في المنظمات .

ثالثاً : يقدم نظام المعلومات الاداري مخرجات في شكل تقارير مرتبطة بأنواع معينة من القرارات , وليس مجرد تقارير تحتوي على معلومات عامة . كما ان نظام المعلومات الادارية غالباً ما يسمح بالاستدعاء الفوري والجزئي للمعلومات دون الحاجة لعرض تقارير اجمالية .

يتبين من ذلك بان الخصائص الاساسية لنظم المعلومات الادارية هي توفير المعلومات الدقيقة والشاملة التي تزيد من كفاءة العملية الادارية في المنظمة كما وتحسن جودة القرارات الادارية واعتبارها الاله في تنفيذ مختلف الانشطة الادارية كذلك فان نظم المعلومات الادارية تساعد المدراء ومتخذي القرارات على اتخاذ قرارات بشكل ادق وافضل من اتخاذها بدون هذه المعلومات او الاعتماد على معلومات تم معالجتها يدوياً .

المبحث الثالث

الاطار العام للأداء المنظمي

مفهوم الاداء المنظمي :

يتفق أغلب الباحثون على ان الاداء المنظمي المتميز هو نتاج لعملية صياغة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها الى تحقيق رسالتها واهدافها بعيدة الامد وذلك يجعل الاداء متميزاً عن منافسيها . . (جبوري, 2009 : 143)

إذ تم تعريف الاداء على انه محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل في اي منها لابد ان يؤثر في الاداء والذي يعد مرآة المنظمة وقدم (Kotler) مفهومه للأداء المنظمي من خلال طرحه لخصائص منظمات الاعمال , إذ أشار الى اربعة عوامل تؤدي الى اداء منظمي مميز وكالاتي : -

أ- الاداء المميز يتم من خلال تحديد اصحاب المصالح الزبائن , العاملين , المجهزين , والموزعين اذ ان المنظمات تدرك ان عليها تلبية احتياجات ورغبات اصحاب المصالح .

ب- ادارة عمليات الاعمال الاساسية التي تتمثل بتطوير منتج جديد , جذب زبائن , اختزال النفقات وتلبية الاحتياجات لتتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها الخاصة بارضاء اصحاب المصالح .

ت- تخصيص مناسب للموارد البشرية , المادية , المالية والمعلوماتية فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة الى تخصيص موارد مناسبة لاعمالها .

ث- ادارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وماتريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه .

وتأسيسا على ما تقدم فان الاداء المنظمي يعكس قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق اهدافها البعيدة الامد من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها

انجاز مهماتها بنجاح وتفوق .

كما يعبر الاداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المنظمة , وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب . (سعاد , 2007 : 10)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الاداء الوظيفي هو درجة تحقيق واطماف المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد , وبما يحقق اهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الاداء .

خطوات تحسين الاداء :

ان خطوات تحسين الاداء المنظمي تتركز بالخطوات الاتي : (الشوامرة , 2009)

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

-الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا. لذا فإن

الهدف من تحليل الاداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار أحد العناصر الاتية من أسباب ضعف الأداء :

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
- ضعف في التحفيز .
- ضعف في المعرفة و المهارات .
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط .

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة .

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة .

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء .

ابعاد الاداء :

هنالك ابعاد كثيرة لقياس الاداء المنظمي بحسب اراء الباحثين يمكن التركيز على الابعاد التالية :

اولاً : الكفاءة والفاعلية :

1- الكفاءة : هي عمل الاشياء بشكل صحيح , او هي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج اقل ما يمكن وكذلك تعرف الكفاءة بانها القدرة على الحصول على اكبر قدر من المخرجات من خلال قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في تحقيق الاهداف المخطط انجازها . (تبديي , 2010 : 120-121)

وبالتالي يمكن القول ان المنشأة تكون كفؤة اذا حققت الأهداف المحددة سواء في استغلال الوسائل المتاحة او البلوغ الى النتائج المقدرة , فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفاعلية , ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الاخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة (بورقية : 3-4)

2- الفاعلية : هي محصلة تفاعل مكونات الاداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية . او هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق . او هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة . او هي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها التشغيلية . (تبديي , 2010 : 120-121)

ان الفاعلية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المنظمة وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية . (بورقية : 4)

انطلاقاً من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا ان نفرق بينهما وبين الكفاءة فنقول ان الفاعلية هي

استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المحددة , اي انها تختص ببلوغ النتائج , بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول الى هذه النتائج , ونشير هنا ان العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة ايجابية , بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى ان المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الاهداف لايعني بالضرورة انها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها وبالعكس .

3- الاستثمارية (الاستدامة) : (IFC مؤسسة التمويل الدولية مجموعة البنك الدولي , 2012, 1)

ان معيار الاداء موجه للجهات المتعاملة مع المنظمات , لتقديم ارشاد حول كيفية تحديد المخاطر والاثار , وتهدف الى المساعدة في تجنب المخاطر و الاثار , والتخفيف منها , وادارتها , باعتبارها وسيلة لأداء الأعمال على نحو مستدام , بما في ذلك مشاركة أصحاب المصالحة والتزامات الجهة المتعاملة بالأفصاح فيما يتعلق بالأنشطة التي تتم على مستوى (المشاريع وفي حالات الاستثمار المباشر) وتستخدم المنظمة اطار الاستدامة بالإضافة الى استراتيجيات وسياسات ومبادرات أخرى لتوجيه أنشطة عملها من أجل تحقيق اهدافها الأنمائية .

4- الملائمة :

يقصد بمعيار الملائمة بان تختار المنظمة برامجها وانشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة وتقديم خدماتها بفعالية اكبر قياسا" بالمنظمات الاخرى العاملة معها بنفس القطاع .

الفصل الثالث

الجانب العملي

المبحث الاول : واقع حال المنظمة المبحوثة

اولاً : نبذة تاريخية عن دائرة التخطيط والمتابعة : المصدر (سجلات الدائرة المبحوثة)

دائرة التخطيط والمتابعة من الدوائر المهمة التابعة لوزارة التجارة والمعنية بالمساهمة وتنفيذ برنامج البطاقة التموينية من خلال فروع التموين اضافة الى تنفيذ المهام المؤكدة اليها بموجب نظام وزارة التجارة رقم (37) لسنة 2011 , تتكون دائرة التخطيط والمتابعة من الاقسام الاتية :-

1- قسم الاحصاء والمعلومات .

2- قسم التموين . ((توجد (7) فروع في محافظة بغداد و(19) في المحافظات))

3- قسم النقل المركزي .

4- قسم التجارة الداخلية والخارجية .

5- شعبة صيانة الحاسبات .

6- شعبة الاعلام .

7- الوحدة الادارية .

8- وحدة صيانة المبنى .

9- وحدة الدفاع المدني .

10- مركز الحاسبة .

ثانياً : رؤية الدائرة : المصدر (سجلات الدائرة المبحوثة)

1- ان رؤيتنا هي الوفاء بمسؤوليتنا تجاه المواطنين من اجل اصدار البطاقة التموينية لكافة المواطنين من خلال تحديث نظام البطاقة التموينية بإضافة وتسجيل الافراد والاطفال المستفيدين من هذا النظام .

2- دائرة التخطيط والمتابعة من الدوائر المهمة التابعة لوزارة التجارة والمعنية بالمساهمة بتنفيذ برنامج البطاقة التموينية على مستوى العراق من خلال فروع التموين فضلاً عن تنفيذ المهام المؤكدة اليها بموجب نظام وزارة التجارة رقم (37) لسنة 2011 .

ثالثاً : رسالة الدائرة : المصدر (سجلات الدائرة المبحوثة)

1- وزارة التجارة العراقية من أهم الوزارات العريقة إذ تعطي الأولوية والأهمية القصوى لتأمين مفردات البطاقة التموينية وتلبية احتياجات المواطنين في الظروف التي يمر بها العراق في الوقت الحاضر وتطمح الوزارة إلى تحسين نوعية المواد المجهزة واعتماد المناشئ الأصلية ومراقبة ومتابعة الوكلاء والناقلين لضمان عدم استبدال المواد المجهزة

2- دائرة التخطيط والمتابعة هي احدى دوائر هذه الوزارة والتي تعتبر قاعدة بيانات الوزارة والتي من خلالها يتم تنسيق مع تشكيلات الوزارة بأعداد خطة الوزارة ومستويات تنفيذها واصدار كافة التقارير ومن اهمها أنشطة وانجازات الوزارة وتقارير القوى العاملة ومواقف تجهيز مفردات البطاقة التموينية وغيرها من التقارير .

3- المتابعة مستمرة مع كافة فروع التموين من اجل توفير كافة المستلزمات الضرورية في عملهم .

4- متابعة واشراف على اسطول النقل التابع للوزارة .

رابعاً : اهداف الدائرة

❖ الاهداف العامة

- 1- تعمل الدائرة على المساهمة في تنفيذ السياسة الاقتصادية للعراق وإعداد الدراسات والبحوث والتقارير والمؤشرات الإحصائية وجمع وتوثيق المعلومات.
- 2- تقديم احصاءات دقيقة عن أنشطة الشركات بكافة نشاطاتها فضلاً عن دوائر مركز الوزارة وتحليل البيانات .

❖ الاهداف المستقبلية للسنوات 2016 – 2018

- 1- تنفيذ السياسة التجارية للعراق من خلال التنسيق مع الجهات المختلفة المعنية بالموضوع مع الأخذ بنظر الاعتبار دعم الانتاج الوطني .
- 2- العمل على تكوين وتحديث قاعدة بيانات البطاقة التموينية والتي على ضوءها يتم تحديد العوائل او الافراد من ذوي الدخل العالية وايجاد سبل جديدة لتوجيه برنامج البطاقة التموينية للفئات الفقيرة .
- 3- اعداد شبكة لربط حاسبات الفروع التموينية ومركز الدائرة .
- 4- العمل على تنفيذ توصيات اصلاح البطاقة التموينية وخاصة في مجال تنفيذ استمارة الشمول لتحديد العوائل المحتاجة للمواد التموينية واستخدام البطاقة الذكية في التوزيع .
- 5- تفعيل الاصلاح الاداري والاقتصادي واختصار الحلقات الوظيفية المعرقة لسير عمل الوزارة .
- 6- استخدام برامجيات حديثة لاكتشاف حالات التكرار في بيانات البطاقة التموينية لغرض المعالجة .

- 7- أرشفة الأنشطة الوظيفية وتقليص مراجعة المواطنين .
- 8- العمل على تشجيع الاستثمار الداخلي والخارجي والتعريف بالاستثمارات الخاصة بتشكيلات الوزارة .
- 9- توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال بالزبائن لتسهيل حركة التجارة الداخلية
- 10- وضع منهجية جديدة في تجميع وتنسيق خطط دوائر وشركات الوزارة بما يؤمن تحقيق خدمة المواطن ويسجل ارباحاً للشركات ويمنع حصول الإخفاقات .
- 11- خلق الرغبة والتوعية والمعرفة والقدرة وتشجع وتقوية التغير مع الموظفين والقيام بتدريب وتحليل الفجوات حول المهارات وتوثيق المتطلبات لذلك .
- 12- تقديم الخدمات التي تستجيب لاحتياجات المجتمع والاتجاه نحو مزيد من اللامركزية والحد من ظاهرة الفساد والشفافية والمساءلة في العمل وبناء الشركات وسيادة القانون .

خامساً : المؤهلات العلمية للموظفين العاملين :

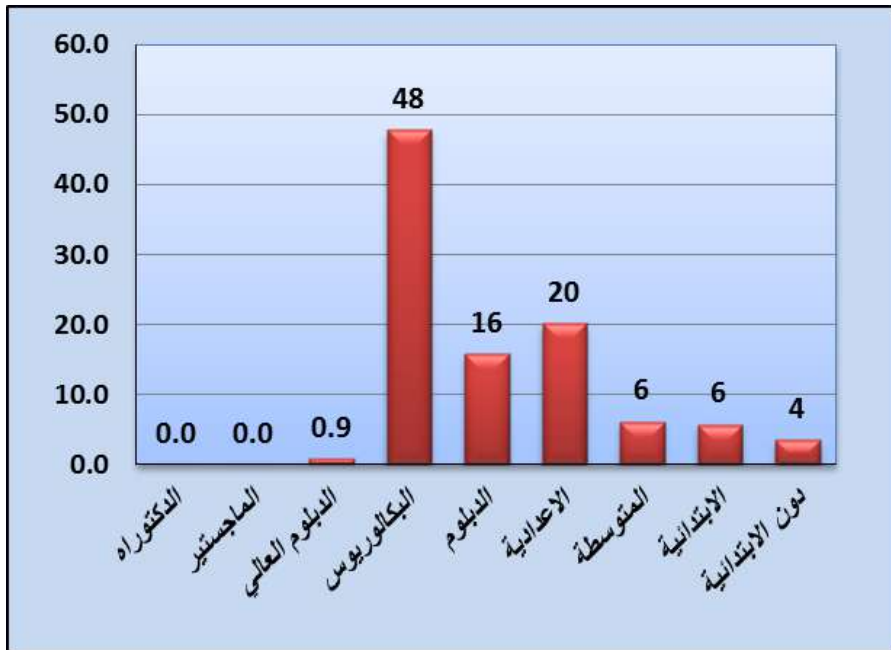
جدول (2) يبين توزيع ملاك الدائرة حسب المستوى التعليمي ونسبته المئوية

ت	المؤهل	عدد الموظفين	النسبة الى الملاك الكلي %
1	الدكتوراه	0	0.0
2	الماجستير	0	0.0
3	الدبلوم العالي	2	1
4	البكالوريوس	109	47
5	الدبلوم	36	16
6	الاعدادية	46	20
7	المتوسطة	14	6
8	الابتدائية	13	6
9	دون الابتدائية	8	4
	المجموع	228	100

المصدر : سجلات الدائرة المبحوثة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ما يلي :

- 1- نسبة الشهادات العليا (دكتوراه ، ماجستير ، دبلوم عالي) (1%) من اجمالي ملاك الدائرة (228) .
 - 2- نسبة شهادة(بكالوريوس) (47%) من اجمالي ملاك الدائرة (228) .
 - 3- نسبة شهادة (دبلوم) (16%) من اجمالي ملاك الدائرة (228) .
 - 4- اما نسبة المؤهلات (اعدادية , متوسطة , ابتدائية , دون الابتدائية) (35%) .
- يبين الجدول (2) المستوى التعليمي لملاك الدائرة حيث نلاحظ أن اقل من الربع الملاك هم من حملة شهادة المتوسطة فما دون ونسبة مئوية (16%) في حين يشكل حملة الشهادات العليا (دكتوراه ، ماجستير ، دبلوم عالي) ما نسبته (1%) من اجمالي الملاك البالغ عدده (228) منتسباً وكما نلاحظ ان نسبة حملة شهادة البكالوريوس بلغت (47%) وهذه ايضاً نسبة جيدة وتعتبر مؤشراً ايجابياً سيما ان طبيعة عمل الدائرة يتطلب توفر الكفاءات والخبرات ذات الاختصاصات التي تتعلق بالجوانب الادارية والتخطيطية مما يتطلب منا اعادة النظر في طريقة اختيار الملاكات والتركيز على الاختصاصات الادارية والتخطيطية عند التعيين والاهتمام بالدرجات العليا .



المصدر : سجلات الدائرة المبحوثة

شكل (4) يبين توزيع ملاك الدائرة حسب المستوى التعليمي

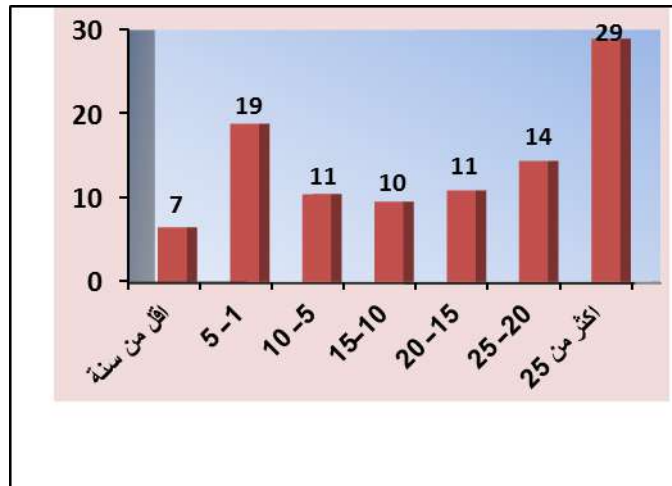
سادساً : سنوات الخدمة للموظفين :

الجدول (3) يوضح توزيع ملاك الدائرة حسب سنوات الخدمة ونسبته المئوية

ت	عدد سنوات الخدمة	عدد الموظفين	النسبة الى الملاك الكلية %
1	اقل من سنة	15	6
2	1 اقل من 5	43	19
3	5 اقل من 10	24	11
4	10 اقل من 15	22	10
5	15 اقل من 20	25	11
6	20 اقل من 25	33	14
7	اكثر من 25	66	29
	المجموع	228	100.0

المصدر : سجلات الدائرة المبحوثة

بلغت نسبة سنوات الخدمة اقل من 15 سنوات (46%) بينما بلغت نسبة (25%) لسنوات الخدمة من (15-25) سنة اما اكثر من 25 سنة فقد كانت النسبة (29%) ومن خلال النسب يدل ان الدائرة تستقطب الكوادر الشابة .



المصدر : سجلات الدائرة المبحوثة

شكل (5) توزيع ملاك الدائرة حسب سنوات الخدمة

سابعاً : نظام المعلومات الموجودة في الدائرة

- 1- نظام البطاقة التموينية لكافة العراق يتكون من عدد الاسر والافراد ويتم توفير المعلومات عن طريق فروع التموين وبالتنسيق مع شركات الغذاء .
- 2- نظام مسح السيارات التي تمتلكها اجهزة الدولة والجهات الغير مرتبطة بالوزارة . يتم التنسيق مع الشركات الوزارة كافة والدائرة الادارية والمالية ومكتب المفتش العام وتزويد وزارة التخطيط كل سنة بالتقرير .
- 3- نظام اعداد القوى العاملة على الاكسل يتم التنسيق مع الشركات الوزارة كافة والدائرة الادارية والمالية ومكتب المفتش العام وتزويد وزارة التخطيط كل سنة بالتقرير .

المبحث الثاني : التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

في هذا المبحث تم اختيار العلاقة بين التخطيط كمتغير (مستقل) , ونظم المعلومات الادارية كمتغير (وسيط) والأداء المنظمي كمتغير (تابع) , ومن خلال التحليل الاحصائي , كانت النتائج كالآتي : -

اولاً : نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات البحث

المتغير الاول : التخطيط (مستقل)

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات متغير التخطيط

أ- رؤية ورسالة واهداف المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-تقوم المنظمة بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها	4.054	0.820
2-رؤية ورسالة المنظمة واضحة ومفهومة من قبل العاملين فيها	3.730	0.960
3-تتبنى المنظمة قيم ومبادئ تحكم سلوكها	4.135	0.787
4-تقوم المنظمة بتطوير اهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب	3.730	1.152
5-تنسجم الاهداف الاستراتيجية مع رؤية المنظمة ورسالتها	3.730	0.995
6-تقوم المنظمة بتطوير اهداف مرحلية قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطة	3.541	0.993
ب- تحليل swot وتقييم الخيارات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7-تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية , الاجتماعية , الاقتصادية , الثقافية) التي تؤثر على عملها في المستقبل .	3.865	1.108

1.084	3.757	8-تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية .
1.166	3.784	9-تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية , مالية , ادارية) التي تؤثر على عملها .
0.977	3.784	10-تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية .
0.995	3.730	11-تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف
1.108	3.865	12-يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة .
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ج- اختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج
1.452	3.649	13-تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة وتشرك بها جميع العاملين
1.028	3.730	14-تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة .
0.965	3.892	15-تضع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها
0.955	3.973	16-تشمل الخطة الموضوعة على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها
0.820	3.946	17-تطور المنظمة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخططة لها

0.932	3.703	18-تطور المنظمة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	د-التنفيذ والرقابة والتقييم
1.020	3.757	19-تراعي ادارة المنظمة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية
1.507	3.541	20-تقوم المنظمة بتطوير قدرات العاملين فضلا عن اجتذاب ذوي الخبرة والمهارة وبما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج بدقة عالية
1.288	3.568	21-تعمل المنظمة على تخصيص الاموال اللازمة لتنفيذ خططها وتلتزم بالإنجازات والتسليم بالوقت المحدد
1.098	3.811	22-تمارس المنظمة دورا " رقابيا" على تنفيذ الخطط من خلال امتلاكها نظاما " رقابيا" واضح ومكتوب تناط له مهمة المراقبة والتقييم
1.248	3.676	23-تقوم المنظمة بالمراقبة الداخلية لادائها في تنفيذ الخطط ,كما تستخدم مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية
1.221	3.676	24- تقوم المنظمة باجراء تقييم خارجي لتقييم ادائها في تنفيذ الخطة , وتستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها

المتغير الثاني : نظم المعلومات الادارية (وسيط)

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات نظام المعلومات الادارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أ-المدخلات
0.626	4.108	25-تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن النشاطات التي ينفذها موظفو المنظمة فضلاً عن البيانات المحدثة الخاصة بالموارد البشرية المكلفة بانجاز الاعمال

0.822	4	26-تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة تخص عمليات البحث والتطوير لكافة نشاطات المنظمة
0.892	3.892	27-تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن المكلفين خاصة مع الدوائر ذات العلاقة
0.796	3.919	28- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة من الدوائر التي لها علاقة بالنشاطات التي يقدمها المكلفون
0.695	3.838	29 -تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن الاساليب والطرق المتبعة لانجاز العمل بالتنسيق مع الدوائر ذات العلاقة
0.978	3.865	30- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة تخص سياسات ومطالب الحكومة
1.137	3.784	31- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة تخص المجهزين الذين يزودون المنظمة بكافة الموارد غير المعلوماتية
0.915	3.919	32- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن النشاطات المتعلقة بالاعلام وكذلك الاعلان
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ب- العمليات
0.986	3.919	33- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تحويل البيانات الى معلومات ذات قيمة
0.931	3.811	34- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تصفية البيانات وفهرستها (تصنيفها وترتيبها)

1.145	3.757	35- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على اضافة معلومات جديدة لم تكن موجودة
0.877	4.081	36- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على اجراء التعديلات على المعلومات الحالية
0.929	4.108	37- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تخزين المعلومات واسترجاعها وقت الحاجة اليها
1.137	3.784	38- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على حذف المعلومات غير المفيدة
0.843	4.162	39- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تقديم المعلومات بصيغ مختلفة حسب حاجة المستخدمين
0.860	4.054	40- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تلبية حاجات المستخدمين دون الافراط والمبالغة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ج-المخرجات
0.930	3.892	41-تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع مستوى دقتها ما ينعكس ايجابا" على الاداء المنظمي
0.868	3.865	42- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بكمياتها المناسبة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمة
0.615	3.973	43- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بقدرتها على تحسين القرارات المتخذة (اكثر نفعا" وأقل ضررا")
1.001	3.811	44- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع مستوى صحتها اي انخفاض مستوى الخطاء فيها

0.796	3.919	45- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بالتناسب العالي لكلفتها مع قيمتها
0.735	4	46- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بمرونتها العالية في الاستخدام (متعددة الاغراض)
0.770	3.892	47- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بتوقيت اتاحتها المناسب للاستخدام من قبل مراكز القرار
0.706	3.919	48- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع مستوى شموليتها وملائمة استخدامها في مختلف المستويات الادارية

المتغير الثالث : الاداء المنظمي (تابع)

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاداء المنظمي

أ- الفاعلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
49- تساهم المنظمة في تحقيق الرسالة / الغايات التي وجدت من اجلها	4.081	1.019
50- تحقق للمنظمة الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل	3.487	1.091
51- تحقق للمنظمة اهدافها المحددة	4.081	0.837
52- تحقق للمنظمة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها	4.027	0.662
53- تحقق للمنظمة الارباح العالية ولزيادة المقررة في المبيعات	4.027	0.919
54- تحقيق للمنظمة الجودة العالية في مستوى الاداء النهائي المقدم	4.081	0.706

ب-الكفاءة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
55-تستثمر المنظمة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة	3.838	1.088
56-تنفذ المنظمة انشطتها بتكلفة مناسبة وبما يتوافق مع مخرجات هذه الانشطة	3.784	0.868
57-مخرجات البرامج والانشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمنظمة	3.514	1.60
58-تنفذ المنظمة خططها وانشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الانشطة وفي الوقت المحدد	3.676	1.009
59-تنجز اقسام المنظمة المهام والواجبات المناطة لها بالمستويات المخطط لها من الجهد والخبرة والاحتراف	4.027	0.842
60-تحرص المنظمة على الابتعاد عن كافة الانشطة التي من شأنها ان تبدد الجهد والوقت والمال	4	0.937
ت - الملاءمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
61-تختار المنظمة برامجها وانشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة	4.108	0.813
62-لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة	3.919	1.114
63-زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المنظمة	4	0.900
64-المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي تقدمها المنظمة	3.405	1.176

0.939	3.676	65-تقدم المنظمة خدماتها بفعالية اكبر قياسا" بالمنظمات الاخرى العاملة معها بنفس القطاع
0.892	3.8912	66-لدى المنظمة القدرة على الوصول لفئاتها ولانتشار الجغرافي فضلا" عن مواكبتها التطور التكنولوجي في عملها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ث - الاستمرارية
1.129	3.703	67-لدى المنظمة قدره على تسخير الاموال اللازمة لتنفيذ انشطتها
1.313	3.432	68-المنظمة تدير اموالها بصورة تضمن افضل استثمار لها
1.019	3.919	69-لدى المنظمة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية
0.877	3.919	70-تتناغم برامج وانشطة المنظمة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع
1.005	3.946	71-لدى المنظمة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها
1.098	3.811	72-لدى المنظمة القدرة على التغيير ايجابيا" في الفئات المستفيدة منها

ثانياً :- نتائج التحليل الاحصائي للعلاقة بين التخطيط ونظم المعلومات الادارية

اظهر التحليل الاحصائي النتائج الاتية :

جدول (7) نتائج التحليل الاحصائي - بين التخطيط ونظم المعلومات الادارية

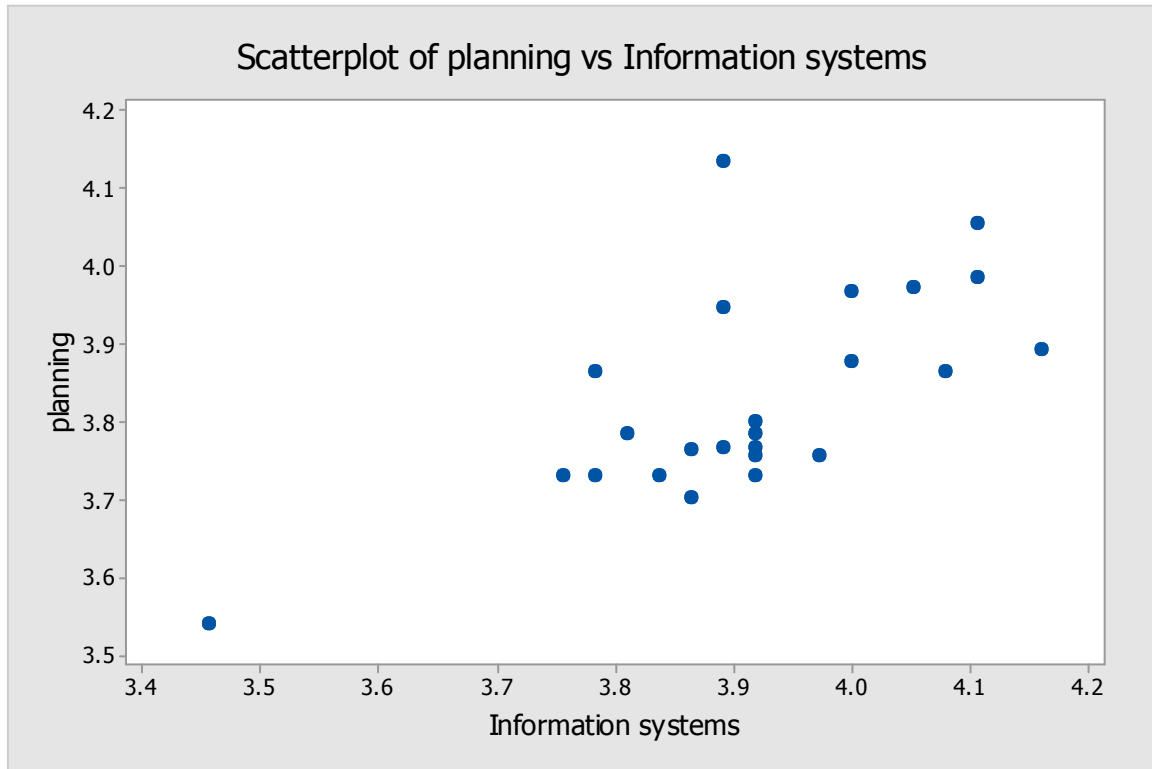
N=37

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
	COFF.	S.E			p -value	R ²	R
التخطيط	0.744	0.177	4.20	2.074	0.000	%44.56	0.668

D.F=N-2=35

الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الجدول (4) والجدول (5)

يتضح من الجدول (7) ان العلاقة بين التخطيط عينة البحث ونظم المعلومات الادارية هي علاقة موجبة (طردية) , اذ كانت (T) المحسوبة (4.20) وهي أكبر من قيمة T المجدولة (2.074) , وهذا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين , وهذا واضح من خلال قيمة (P-value) , كما يتضح من الجدول ان قيمة معامل الانحدار (0.744) , وهذا يعني ان التغير بمقدار واحد في التخطيط يؤدي الى زيادة في نظم المعلومات الادارية بمقدار (0.744) , وان منحنى الانحدار يصف العلاقة بشكل جيد بين المتغيرين , كما ان قيمة معامل التحديد تساوي (%44.56) , وهذا يدل على ان التخطيط يمكن ان تفسر ما يعادل (%44.56) من التغير في نظم المعلومات الادارية , ما يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التخطيط ونظم المعلومات الادارية ويمكن بيان ذلك بالشكل البياني رقم (6)



شكل رقم (6) العلاقة بين التخطيط ونظم المعلومات الادارية

ثالثاً :- نتائج التحليل الاحصائي للعلاقة بين التخطيط والأداء المنظمي

اظهر التحليل الاحصائي النتائج الاتية :

جدول (8) نتائج التحليل الاحصائي - بين التخطيط و الأداء المنظمي

$$N=37$$

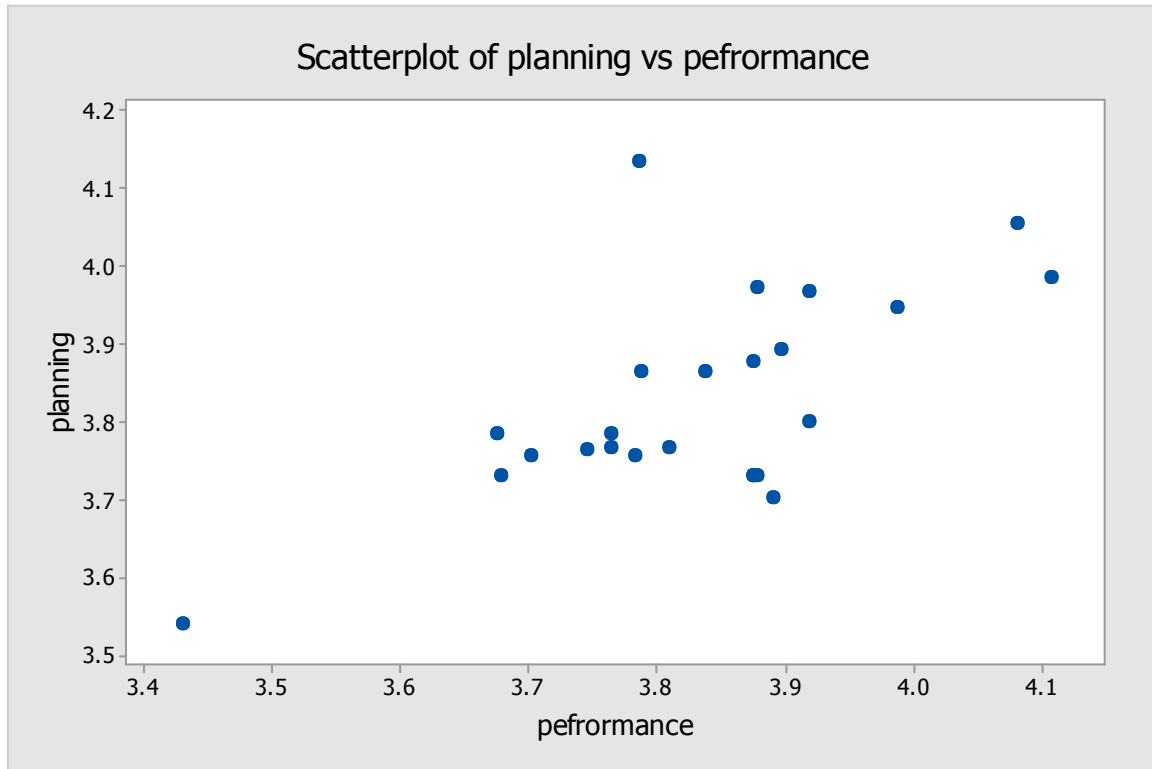
المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري S.E	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة p -value	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
التخطيط	0.675	0.173	3.9	2.074	0.001	%40.88	0.639

$$D.F=N-2=35$$

الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الجدول (4) والجدول (6)

يتضح من الجدول (8) ان العلاقة بين التخطيط والأداء المنظمي هي علاقة موجبة (طردية) , اذ كانت (T) المحسوبة (3.9) وهي أكبر من قيمة T المجدولة (2.074) , وهذا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين , وهذا واضح من خلال قيمة (P-value) , كما يتضح من الجدول ان قيمة معامل الانحدار (0.675) , وهذا يعني ان التغير بمقدار واحد في التخطيط يؤدي الى زيادة في الاداء المنظمي بمقدار (0.675) , وان منحنى الانحدار يصف العلاقة بشكل جيد بين المتغيرين , كما ان قيمة معامل التحديد تساوي (%40.88) , وهذا يدل على ان التخطيط يمكن ان تفسر ما يعادل (%40.88) من التغير في الاداء المنظمي , ما يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التخطيط والاداء المنظمي ويمكن بيان ذلك بالشكل البياني

(7)



شكل رقم (7) العلاقة بين التخطيط والأداء المنظمي

رابعاً :- نتائج التحليل الاحصائي للعلاقة بين نظم المعلومات الادارية والأداء المنظمي

اظهر التحليل الاحصائي النتائج الاتية :

جدول (9) نتائج التحليل الاحصائي - بين نظم المعلومات الادارية و الأداء المنظمي

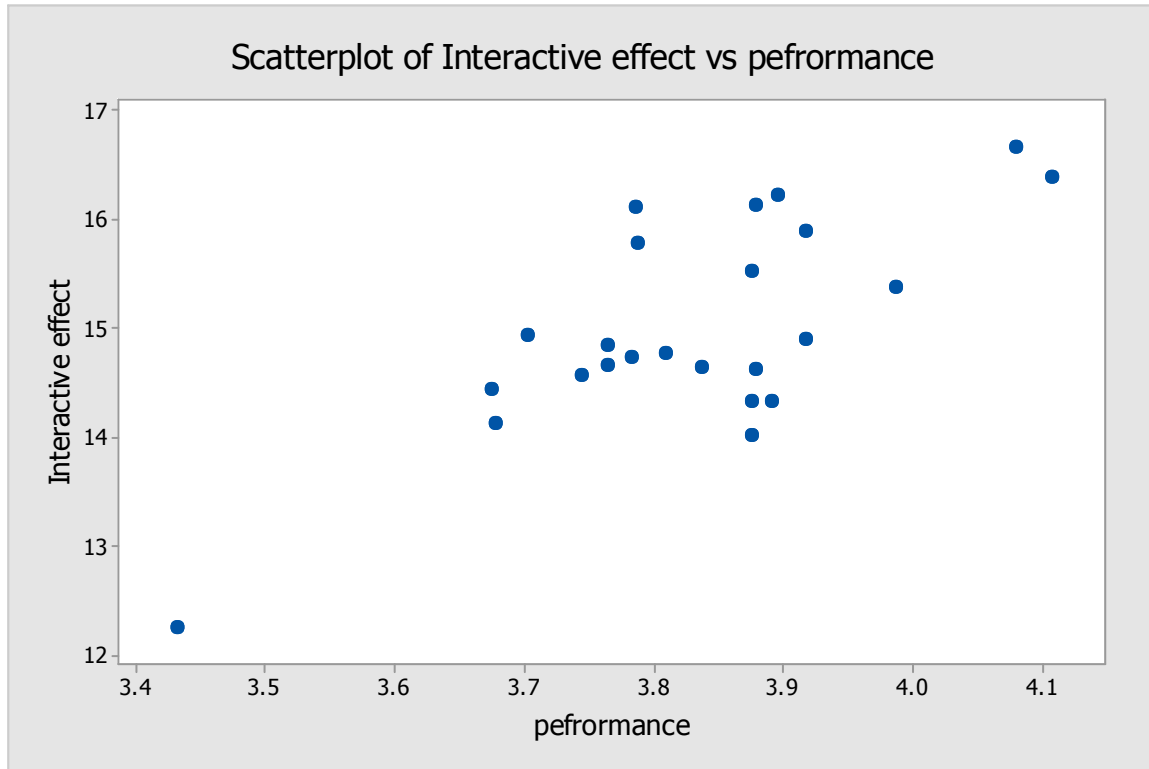
N=37

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
	COFF	S.E			p -value	R ²	R
التخطيط	0.667	0.143	4.65	2.074	0.000	%49.59	0.704

D.F=N-2=35

الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الجدول (5) والجدول (6)

يتضح من الجدول (9) ان العلاقة بين نظم المعلومات الادارية والأداء المنظمي هي علاقة موجبة (طردية)، اذ كانت (T) المحسوبة (4.65) وهي أكبر من قيمة T المجدولة (2.074)، وهذا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين ، وهذا واضح من خلال قيمة (P-value)، كما يتضح من الجدول ان قيمة معامل الانحدار (0.143)، وهذا يعني ان التغير بمقدار واحد في نظم المعلومات الادارية يؤدي الى زيادة في الاداء المنظمي بمقدار (0.143)، وان منحني الانحدار يصف العلاقة بشكل جيد بين المتغيرين ، كما ان قيمة معامل التحديد تساوي (%49.59)، وهذا يدل على ان نظم المعلومات الادارية يمكن ان تقسر ما يعادل (%49.59) من التغير في الاداء المنظمي، ما يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين نظم المعلومات الادارية والاداء المنظمي ويمكن بيان ذلك بالشكل البياني رقم (8)



شكل رقم (8) يبين العلاقة بين نظم المعلومات الادارية والأداء المنظمي

رابعاً:- نتائج التحليل الاحصائي للعلاقة بين الاثر التفاعلي (الاثر التكميلي للتخطيط ونظم

المعلومات الادارية) على الأداء المنظمي

اظهر التحليل الاحصائي النتائج الاتية :

جدول (10) نتائج التحليل الاحصائي - الاثر التفاعلي (الاثر التكميلي للتخطيط ونظم المعلومات الادارية

(على الأداء المنظمي

N=37

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
	COFF.	S.E			p -value	R ²	R
الاثـر التفاعلي	0.105	0.020	5.09	2.074	0.000	%54.05	0.735
		7		4			

D.F=N-2=35

الجدول من اعداد الباحث بالاستعانة ببيانات الجدول (7) والجدول (6)

يتضح من الجدول (10) ان العلاقة بين الاثر التفاعلي (الاثر التكميلي للتخطيط ونظم

المعلومات الادارية والأداء المنظمي) هي علاقة موجبة (طردية) , اذ كانت (T) المحسوبة

(5.09) وهي أكبر من قيمة T المجدولة (2.074) , وهذا يدل على معنوية العلاقة بين

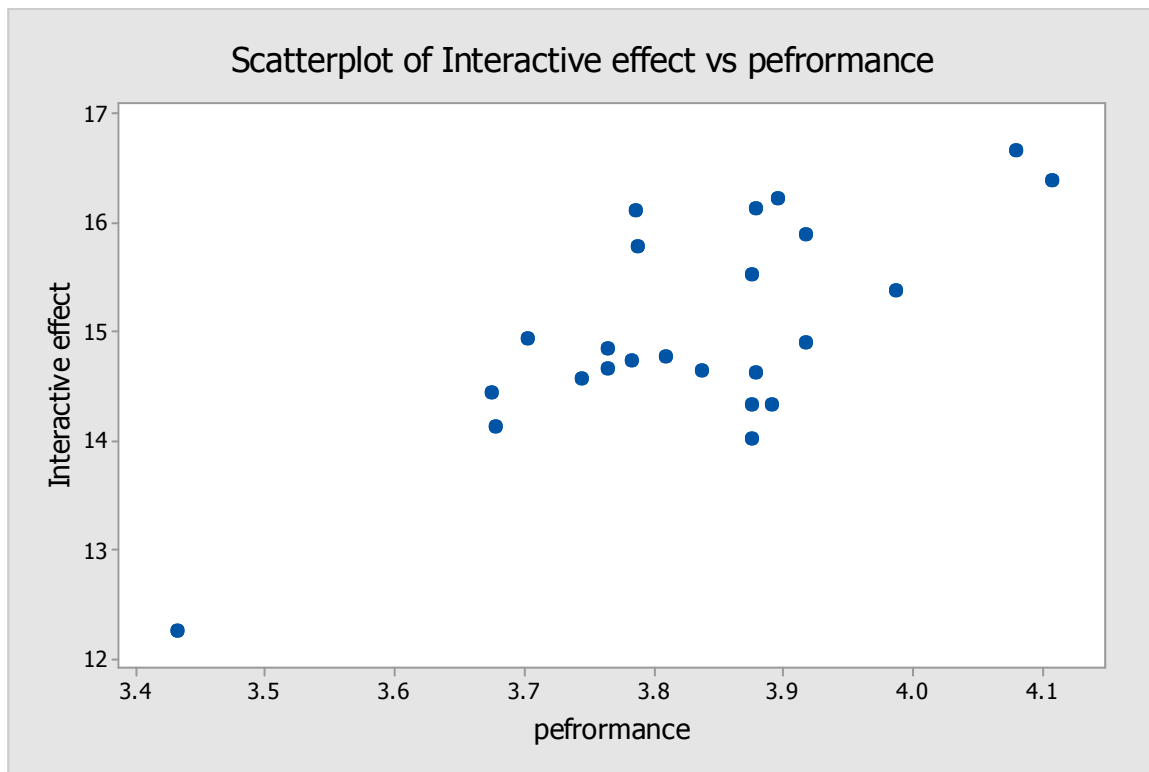
المتغيرين , وهذا واضح من خلال قيمة (P-value) , كما يتضح من الجدول ان قيمة معامل

الانحدار (0.105) , وهذا يعني ان التغير بمقدار واحد في الاثر التفاعلي (الاثر التكميلي

للتخطيط ونظم المعلومات الادارية) يؤدي الى زيادة في الاداء المنظمي بمقدار (0.105) ,

وان منحنى الانحدار يصف العلاقة بشكل جيد بين المتغيرين , كما ان قيمة معامل التحديد

تساوي (54.85 %) ، وهذا يدل على ان الاثر التفاعلي (الاثر التكميلي للتخطيط ونظم المعلومات الادارية) يمكن ان تفسر ما يعادل (54.85 %) من التغير في الاداء المنظمي ، ما يؤكد وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الاثر التفاعلي (الاثر التكميلي للتخطيط ونظم المعلومات الادارية) والأداء المنظمي ويمكن بيان ذلك بالشكل البياني رقم (9)



شكل رقم (9) يبين العلاقة بين الاثر التفاعلي (الاثر التكميلي للتخطيط ونظم المعلومات الادارية) على الأداء المنظمي

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط ونظم المعلومات الادارية والاداء المنظمي فقد بينت النتائج قوة العلاقة بينهما مما يؤكد على أهمية العلاقة ما بين هذه المتغيرات لما لها من دور كبير في انجاح العمل الاداري لأي منظمة .
- 2- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الدور الكبير لنظام المعلومات الادارية كونها تزيد من قوة وأهمية ودقة عملية التخطيط وتجعله عاملاً أكثر تأثير في الأداء المنظمي , من خلال التوجيه الصحيح والدقيق للخطط والتنظيم الصحيح للموارد بكافة انواعها .
- 3- على الرغم من وجود رؤية ورسالة واهداف واضحة لدى المنظمة المبحوثة الا انه عدم وجود تنسيق بين اقسام المنظمة وقسم الاحصاء المعني بوضعها .
- 4- وجود ازدواج في العمل بين الدائرة المبحوثة ودوائر الوزارة الاخرى .
- 5- يقتصر عمل نظم المعلومات الادارية على وجود قاعدة بيانات ارشيفية فقط عن عدد الافراد والعوائل المستفيدة من البطاقة التموينية وعن الكادر الوظيفي وعن حركة السيارات فقط دون تضمين هذا النظام للمعلومات ذات الصلة الاكثر أهمية بعمل الدائرة .

المبحث الثاني : التوصيات

- 1- ايلاء اهتمام اكبر بنظام المعلومات الادارية لما له من دور كبير في انجاح العمل الاداري في كافة مستوياته .
- 2- تطوير القدرات للعاملين داخل الدائرة لجعل البيانات والمعلومات المتوفرة والموثوقة منها اكثر دقة وتنسيق وسرعة استرجاع بحيث تكون اكثر فائدة لعملية انجاز القرارات
- 3- ضرورة اشراك العاملين والمستخدمين في عملية التخطيط وفي عملية تصميم نظم المعلومات الادارية وتطويرها لما لذلك من اهمية في تحقيق الرضا لديهم ورفع الروح المعنوية لديهم واشعار العاملين باهميتهم .
- 4- تمكين الموظفين من خلال منحهم الصلاحيات بشكل اوسع واتاحة الفرصة امامهم لممارسة اعمالهم بحرية اكثر .
- 5- يوصي الباحث بضرورة تعزيز اهتمام المنظمة استخدام نظم المعلومات الادارية بجميع مكوناتها وعناصرها كونها متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الاداء المنظمي للعاملين من حيث ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الادارية .
- 6- وضع آليات واضحة للتعاون ما بين الاقسام سواء في داخل الدائرة المبحوثة او مع الجهات التابعة لها خارج الوزارة لما لها من دور كبير في تذليل الكثير من المشاكل والمعوقات التي قد تواجه عمل الدائرة .

المصادر :

أولاً : الكتب

- 1- ملوخية , احمد فوزي " نظم المعلومات الادارية " سنة 2009 .
- 2- رشوان , حسين عبد الحميد احمد " التخطيط / مدخل اقتصادي اجتماعي " جامعة اسيوط 2010 .
- 3- هاشم , زكي محمود " ادارة الموارد البشرية " أستاذ ورئيس قسم ادارة الأعمال كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية جامعة الكويت / الطبعة الثانية , 1996م-1416هـ
- 4- عليان , ربحي مصطفى " العمليات الادارية " استاذ ادارة المكاتب والمعلومات , عميد كلية العلوم التربوية جامعة الزرقاء الخاصة - الاردن , الطبعة الاولى 2010 م - 1431 هـ
- 5- حريش , عيسى " الادارة الاستراتيجية " الطبعة الأولى سنة 2011 .
- 6- الطاهر, علاء فرج " التخطيط الاداري " الطبعة الاولى 2011 م / 1432 هـ .
- 7- غنيم , عثمان محمد " التخطيط / اسس ومبادئ عامة " جامعة البلقاء التطبيقية , الطبعة الرابعة 2008 م - 1429 هـ
- 8- النجار, فائز جمعة صالح " نظم المعلومات الادارية " دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الادارية جامعة الاسراء الطبعة الثانية 2007 .
- 9- الطائي , محمد عبد حسين " نظام المعلومات الادارية " جامعة الموصل 2000 .

- 10-ادريس , محمد وائل وآخرون " الادارة الاستراتيجية / المفاهيم ... العمليات " مستشار أداء مؤسسي الطبعة الاولى سنة 2011 .
- 11-الظاهر , نعيم ابراهيم " الادارة الحديثة / نظريات ومفاهيم " دكتوراه ادارة الاعمال من الولايات المتحدة الامريكية 2011 .
- 12-العبادي , هاشم فوزي العبّادي وآخرون " نظم ادارة المعلومات / منظور استراتيجي " جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد , الطبعة الاولى 2010 م-1433 هـ

ثانياً: الرسائل والاطاريح

- 1-العُمري , ايمن احمد ابراهيم " اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية " رسالة ماجستير , كلية ادارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة 2009 .
- 2-السعيد , احمد " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي / دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عُمان " رسالة ماجستير في ادارة الأعمال
- 3-الدجني , إياد علي يحيى " واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة , كلية التربية , قسم أصول التربية , إدارة تربوية 2006 .
- 4-جواهر , بوزيان " واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

- رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم
التسيير والتجارة ، قسم علوم التسيير 2010 .
- 5- سعاد ، بعجي " تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
/ دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة clp منطقة
سطيف "، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير والعلوم التجارية ، رسالة ماجستير 2007 .
- 6- عبد ، غسان فيصل واخرون " اثر عناصر نظم المعلومات الادارية في فاعلية اتخاذ
القرارات الادارية " جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الادارية
والاقتصادية ، العدد - 13 سنة 2009 .
- 7- تيبيدي ، محمد حنفي محمد نور " أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء /
دراسة قطاع الاتصالات السودانية " جامعة الخرطوم رسالة دكتوراه 2010 .
- 8- الحسين ، محمد " اثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام
الائتمنة الشاملة في المصرف التجاري السوري " مجلة جامعة تشرين للدراسات
والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 3 ، المجلد 23 ، سنة
2006 .
- 9- السعودي ، موسى " اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في
مؤسسة الضمان " دراسات العلوم الادارية ، عمان ، العدد 1 ، مجلد 23 ، سنة 2005
- 10- جبوري ، ندى اسماعيل " اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي / دراسة ميدانية
في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد / مجلة

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد الثاني والعشرين 2009 .

ثالثاً : الانترنت

1-الشوامرة , عبدالجليل " مفهوم تحسين الاداء "

<http://shawamreh.boardeducation.net>

2- بورقبة , شوقي " التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء " جامعة فرحات عباس ,

سطيف الجزائر Chawki62000@yahoo.fr

3-البشاشة , سامر "أثر جودة نظم المعلومات الادارية في رفع مستوى الاداء الوظيفي في

مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني" , مجلة المحاسبة والادارة والتأمين , عمان العدد الاول

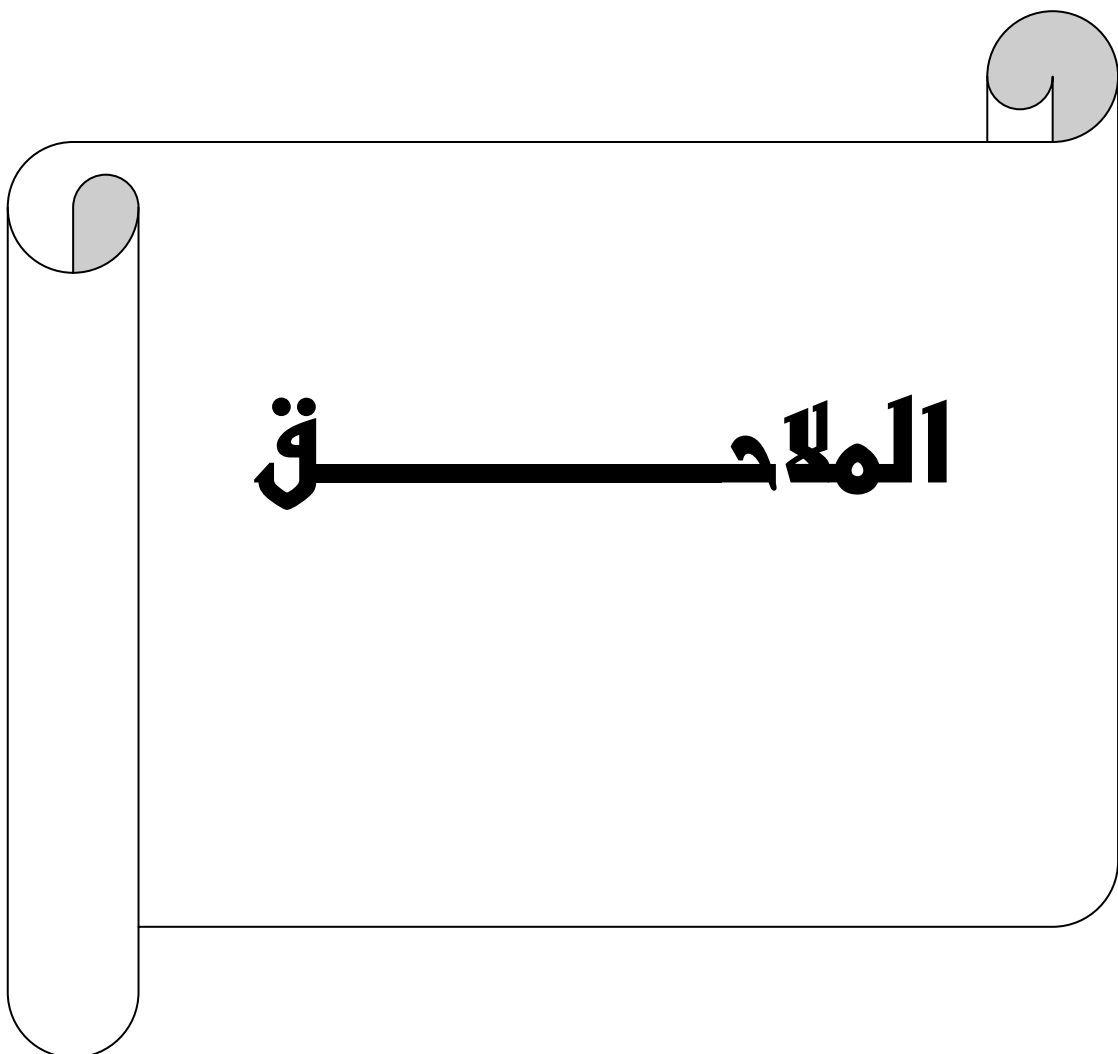
المجلد 10 سنة 2005

4- دوسة , طالب أصغر وآخرون " التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء المنظمي "

مجلة الادارة والاقتصاد العدد التاسع والستون سنة 2008

5- IFC مؤسسة التمويل الدولية مجموعة البنك الدولي " معايير الاداء المعنية بالاستدامة

البيئية والاجتماعية يناير / كانون الثاني , 2012, 1



جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

دبلوم تخطيط استراتيجي

م / استبانة

علاقة التخطيط بنظام المعلومات الادارية واثرها في تحسين الاداء المنظمي

السيدات السادة الاكارم السلام عليكم

نضع بين ايديكم هذا الاستبانة التي تهدف الى التعرف على علاقة التخطيط بنظام المعلومات الادارية واثرها في تحسين الاداء المنظمي , وذلك لإنجاز بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي .

لذا نأمل من حضراتكم قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية , والاجابة عما جاء فيها وذلك بوضع علامة (/) امام الفقرة التي تعبر عن وجهة نظركم .

ونود اعلامكم بان المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط و لا داعي لذكر الاسم .

مع خالص تقديرنا واحترامنا لكم

بأشراف

الباحثة

أ.م.د أسيل علي مزهر

حمدية عودة حسن

جامعة القادسية

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

كلية الادارة والاقتصاد

المتغير الاول : - التخطيط : - " أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات , وكيفية تنفيذها مع محاولي التحكم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج "

أ- رؤية ورسالة واهداف المنظمة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1-تقوم المنظمة بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها					
2-رؤية ورسالة المنظمة واضحة ومفهومة من قبل العاملين فيها					
3-تتبنى المنظمة قيم ومبادئ تحكم سلوكها					
4-تقوم المنظمة بتطوير اهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب					
5-تنسجم الاهداف الاستراتيجية مع رؤية المنظمة ورسالتها					
6-تقوم المنظمة بتطوير اهداف مرحلية قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطة					
ب-تحليل SWot وتقييم الخيارات الاستراتيجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
7-تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية , الاجتماعية , الاقتصادية , الثقافية) التي تؤثر على عملها في المستقبل .					

					8-تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية .
					9-تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية , مالية , ادارية) التي تؤثر على عملها .
					10-تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية .
					11-تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .
					12-يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة .
اتفق بشدة	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	ت- اختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج
					13-تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة وتشرك بها جميع العاملين
					14-تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة .
					15-تضع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها

					16-تشمل الخطة الموضوعية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها
					17-تطور المنظمة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخططة لها
					18-تطور المنظمة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية
اتفق بشدة	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	ث - التنفيذ والرقابة والتقييم
					19-تتبع ادارة المنظمة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية
					20-تقوم المنظمة بتطوير قدرات العاملين فضلا عن اجتذاب ذوي الخبرة والمهارة وبما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج بدقة عالية
					21-تعمل المنظمة على تخصيص الاموال اللازمة لتنفيذ خططها وتلتزم بالإنجازات والتسليم بالوقت المحدد
					22-تمارس المنظمة دورا " رقابيا" على تنفيذ الخطط من خلال امتلاكها نظاما " رقابيا" واضح ومكتوب تناط له مهمة المراقبة والتقييم
					23-تقوم المنظمة بالمراقبة الداخلية لادائها في تنفيذ الخطط ,كما تستخدم مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية
					24- تقوم المنظمة باجراء تقييم خارجي لتقييم ادائها في تنفيذ الخطة , وتستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها

المتغير الثاني : نظام المعلومات الادارية " مجموعة من الافراد people والبيانات data والإجراءات procedure المرتبطة مع بعضها البعض لتقديم معلومات مفيدة "

أ- المدخلات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
25-تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن النشاطات التي ينفذها موظفو المنظمة فضلاً عن البيانات المحدثة الخاصة بالموارد البشرية المكلفة بانجاز الاعمال				
26-تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة تخص عمليات البحث والتطوير لكافة نشاطات المنظمة				
27-تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن المكلفين خاصة مع الدوائر ذات العلاقة				
28- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة من الدوائر التي لها علاقة بالنشاطات التي يقدمها المكلفون				
29-تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن الاساليب والطرق المتبعة لانجاز العمل بالتنسيق مع الدوائر ذات العلاقة				
30- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة تخص سياسات ومطالب الحكومة				

					31- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة تخص المجهزين الذين يزودون المنظمة بكافة الموارد غير المعلوماتية
					32- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الحالية بيانات محدثة عن النشاطات المتعلقة بالاعلام وكذلك الاعلان
ب- العمليات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	
					33- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تحويل البيانات الى معلومات ذات قيمة
					34- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تصفية البيانات وفهرستها (تصنيفها وترتيبها)
					35- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على اضافة معلومات جديدة لم تكن موجودة
					36- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على اجراء التعديلات على المعلومات الحالية
					37- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تخزين المعلومات واسترجاعها وقت الحاجة اليها
					38- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على حذف المعلومات غير المفيدة

					39- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تقديم المعلومات بصيغ مختلفة حسب حاجة المستفيدين
					40- تتضمن عمليات نظام المعلومات الحالية قدرة عالية على تلبية حاجات المستفيدين دون الافراط والمبالغة
ت- المخرجات	اتقق بشدة	اتقق	محايد	لا اتقق بشدة	
					41- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع مستوى دقتها ما ينعكس ايجابا" على الاداء المنظمي
					42- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بكمياتها المناسبة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمة
					43- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بقدرتها على تحسين القرارات المتخذة (اكثر نفعا" وأقل ضررا")
					44- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع مستوى صحتها اي انخفاض مستوى الخطاء فيها
					45- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بالتناسب العالي لكلفتها مع قيمتها
					46- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بمرونتها العالية في الاستخدام (متعددة الاغراض)
					47- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بتوقيت اتاحتها المناسب للاستخدام من قبل مراكز القرار

					48- تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع مستوى شموليتها وملائمة استخدامها في مختلف المستويات الادارية
--	--	--	--	--	--

المتغير الثالث : الاداء المنظمي (هو النتيجة النهائية للنشاط او الجهد المبذول , او هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الاهداف المخططة اي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية)

أ- الفاعلية					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
					49- تساهم المنظمة في تحقيق الرسالة / الغايات التي وجدت من اجلها
					50- تحقق للمنظمة الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل
					51- تحقق للمنظمة اهدافها المحددة
					52- تحقق للمنظمة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها
					53- تحقق للمنظمة الارباح العالية ولزيادة المقررة في المبيعات
					54- تحقيق للمنظمة الجودة العالية في مستوى الاداء النهائي المقدم
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ب- الكفاءة
					55- تستثمر المنظمة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة

					56-تنفذ المنظمة انشطتها بتكلفة مناسبة وبما يتوافق مع مخرجات هذه الانشطة
					57-مخرجات البرامج والانشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمنظمة
					58-تنفذ المنظمة خططها وانشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الانشطة وفي الوقت المحدد
					59-تنجز اقسام المنظمة المهام والواجبات المناطة لها بالمستويات المخطط لها من الجهد والخبرة والاحتراف
					60-تحرص المنظمة على الابتعاد عن كافة الانشطة التي من شأنها ان تبديد الجهد والوقت والمال
ت - الملاءمة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	
					61-تختار المنظمة برامجها وانشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة
					62-لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة
					63-زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المنظمة
					64-المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي تقدمها المنظمة

					65-تقدم المنظمة خدماتها بفعالية اكبر قياسا" بالمنظمات الاخرى العاملة معها بنفس القطاع
					66-لدى المنظمة القدرة على الوصول لفئاتها ولانتشار الجغرافي فضلا" عن مواكبتها التطور التكنولوجي في عملها
ث - الاستمرارية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	
					67-لدى المنظمة قدره على تجنيد الاموال اللازمة لتنفيذ انشطتها
					68-المنظمة تدير اموالها بصورة تضمن افضل استثمار لها
					69-لدى المنظمة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية
					70-تتنافس برامج وانشطة المنظمة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع
					71-لدى المنظمة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها
					72-لدى المنظمة القدرة على التغيير ايجابيا" في الفئات المستفيدة منها

Abstract

This research aims to identify the relationship between the planning process and the elements of information system ? Is aware of the organization important of the effect of this relationship on the performance organizational ,for the purpose of the research , has been designed form questionnaire distributed to a sample force of (40) Individual representing the heads of department and their staff and officials of the people in the organization , where the response rate (%92,5) was data analysis search using the circles calculations and standard deviations coefficient of the difference a link to (rs) and regression simple (person) a link to (R^2) , concluded find number of the results of the most important that the performance organizational increase the increase in the role of planning

Ministry Of Higher Education and Scientific Research

University Of Qadisiyah

College Of The Administration And Economy

Department Of Business Administration / Graduate studies



**Relationship Strategic planning Information System
Administrative and its impact in the performance
organizational case study in the ministry of
commerce /department of planning and follow-up
with the poll the opinions of some managers**

Search Provider To

The Council Of College Of The Administration And Economy at University Of Qadisiyah

At Part Of The Requirements Of Neil Certificate Higher Diploma In the Strategic Planning

By The Student

Hamdiya Ouda Hassen Kilf

Under The Supervision Of

A.M.D.Aseel Aill Mazher

2017

Qadisiyah

1438