مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة (دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية)
اسم الكاتب: د. نهاد نادر، د. صلاح شيخ ديب، مجدي عريف.
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4107
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 07:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (2)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (2) 2008

نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة (دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية)

الدكتورة نهاد نادر*
الدكتور صلاح شيخ ديب**
مجدي عريف***

(تاريخ الإيداع 30 / 1 / 2008. قُبِل للنشر في 2008/3/30)

□ الملخّص □

إنَّ العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والإدارة العامة هي علاقة ارتباطية وثيقة جداً، ويمكن القول بأنَّ نظم المعلومات الإدارية باتت تشكِّل جوهر ومضمون هذه الإدارة. فبدونها تتخبَّط في تعقيدات الروتين والبطء في نقل المعلومات فتعمل أكثر ممَّا تنتج، أمَّا الإدارة التي تستخدمها أحسن استخدام تكون ناجحة ويخلو عملها من الصعوبات فتنتج بمقدار ما تعمل. يتناول البحث شرح مشكلات الإدارة العامة وما يرتبط منها بنظم المعلومات الإدارية، إضافة إلى توضيح أهمية هذه النظم في حل المشكلات، وأخيراً وضع إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1. يعتبر الروتين أهم سبب من أسباب انتشار الفساد الإداري في مديرية المالية باللاذقية.
2. تؤدِّي الطريقة اليدوية في معالجة المعاملات إلى كثرة الأوراق والسجلات.
3. لايوجد شعور بالرضا من قبل المراجعين تجاه خدمات مديرية المالية باللاذقية.

كلمات مفتاحية:
نظم المعلومات الإدارية – الإدارة العامة – المشكلات الإدارية.

* مدرِّسة – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** مدرِّس – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
*** طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (2)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (2) 2008

The Role of Management Information Systems in Solving the Problems of Public Administration: A Case Study of Finance Directorate in Lattakia

Dr. Nuhad Nader*
Dr. Salah Sheikh Deeb**
Majdi Arrif***

(Received 30 / 1 / 2008. Accepted 30/3/2008)

□ ABSTRACT □

The relation between Management Information Systems (MIS) and Public Administration (PA) has proven to be very closely related. Firstly, this research is based on that line of thought to explain the difficulties encountered in (PA). Secondly, it aims to show the importance of (MIS) for solving (PA) problems. Finally, it puts forward a framework of an (MIS) proposal in Lattakia's finance directorate. The most important conclusions deduced from this research are:

1. Routine is considered one of the main reasons for the prevalence of administrative corruption at Lattakia's Directorate of Finance.
2. Paperwork resulting from the manual method of processing.
3. Dissatisfaction with the services provided by Lattakia's Directorate of Finance.

Keywords:

Management Information Systems, Public Administration, Management Problems .

* **Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
** **Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*** **Postgraduate student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تعتبر ثورة المعلومات والاتصالات المتمثِّلة بنظم المعلومات، والإنترنت، والأقمار الصناعية من أهم الإنجازات البشرية. لقد وفَّرت هذه الثورة الكثير من الجهود اللازمة لتطوير العلوم واقتصاديات الدول، فضلاً عن اختصار الزمن الذي يستغرقه كل ذلك.

وعلى الرَّغم من أنَّنا دخلنا عصر المعلومات عملياً منذ ثلاثين عاماً، إلاَّ أنَّ الكثير من منظمات الإدارة العامة لا زالت جاهلة بحقيقة مؤكَّدة وهي أنَّ نظم المعلومات اللازمة لها لتحقيق تغيير جذري في طريقة عملها، وجني أعظم المكاسب الكامنة في قدرات موظفيها وعمالها، وتحقيق السرعة في إنجاز معاملات المواطنين أصبحت متوفِّرة لكل من يريدها على نطاق واسع.

إنَّ معظم المشكلات الإدارية في المنظمات العامة ومنها مديرية المالية باللاذقية، هي في حقيقة الأمر مشكلات معلوماتية لم تكن موجودة سابقاً عندما كانت الأوراق والسجلات هي الوسيلة الوحيدة لتدوين وتناقل البيانات، ولكن اليوم ونتيجة لظهور نظم المعلومات، فقد أصبح التعامل بهذه الكميات من الأوراق ضرباً من الماضي، ويمثِّل تعقيداً للعمل الإداري، وهدراً لا معنى له للوقت الثمين الذي يجب استغلاله في ترتيب، وتناقل البيانات، واتخاذ القرارات بالسرعة القصوى.

وإذا كان تطوُّر الدول يتوقَّف على وجود الإدارة الناجحة ودورها الفعَّال في بناء المجتمع وهذا ما أكَّده سيادة الرئيس بشار الأسد بقوله: (إنَّ قصور الإدارة لدينا هو من أهم العوائق التي تعترض مسيرة التنمية والبناء، والتي تؤثِّر بشكل سلبي في كل القطاعات دون استثناء)، فإنَّ نجاح الإدارة بحدِّ ذاتها بات يتوقف بشكل مُؤكَّد على حسن استخدامها لنظم المعلومات في العمل الإداري.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث بالطريقة اليدوية المُتَّبعة في تدوين، وتناقل البيانات، وإنجاز المعاملات لدى المنظمات العامة الخدمية في سورية، وخاصة في مديرية المالية باللاذقية. وما ينجم عنها من تأخير في إنجاز المعاملات، وإهدار الكثير من وقت العاملين والمتعاملين.

ومن خلال الدراسة الاستكشافية لظواهر المشكلة، والمقابلات مع موظفي مديرية المالية باللاذقية، فإنَّ الباحث يطرح الأسئلة التالية:

1. هل تعاني المنظمات العامة الخدمية في سورية ممثَّلة بمديرية المالية في اللاذقية من مشكلات، ومعوِّقات تنظيمية تحد من فعالية تنفيذ الأعمال الإدارية فيها؟
2. هل تعاني المنظمات العامة الخدمية في سورية ممثَّلة بمديرية المالية في اللاذقية من القصور في الرقابة على الالتزام بالدوام وقواعد العمل، ممَّا يؤثِّر على فعالية العمل وأداء الموظفين؟
3. هل تعاني المنظمات العامة الخدمية في سورية ممثَّلة بمديرية المالية في اللاذقية من الروتين وتعقيد الإجراءات، ممَّا يؤثِّر على إنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة؟
4. هل تعاني المنظمات العامة الخدمية في سورية ممثَّلة بمديرية المالية في اللاذقية من عدم توفُّر برمجيات، ونظم معلومات متطوِّرة تساعد على تحقيق الفعالية في الاتصالات، وتناقل المعلومات؟
5. هل تعاني المنظمات العامة الخدمية في سورية ممثَّلة بمديرية المالية في اللاذقية من مشكلات، ومعوِّقات تؤدِّي إلى عدم رضا المتعاملين معها؟

هدف البحث وأهميته:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرُّف على الوضع الحالي لاستخدامات نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية.
2. شرح مشكلات الإدارة العامة في سورية، وما يرتبط منها بنظم المعلومات الإدارية، وخاصَّة في مديرية المالية باللاذقية.
3. إبراز دور نظم المعلومات الإدارية، وأهميتها في حل مشكلات الإدارة العامة في مديرية المالية باللاذقية.
4. وضع إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية، بحيث يساهم في تحقيق الفاعلية والنجاح في عمل هذه المديرية، ومن ثمَّ تعميم هذا الإطار المقترح على باقي مديريات المالية في سورية.

إنَّ المشكلات التي يعاني منها واقع العمل الإداري لدى منظماتنا العامة في سورية ومنها مديرية المالية في اللاذقية، جعلت من نظم المعلومات الإدارية علاج ذي مفعولين، الأول: هو التخلُّص من هذه المشكلات والناتجة عن الطريقة اليدوية المتَّبعة في إنجاز المعاملات، أمَّا الثاني: فهو تحويل الإدارة العامة من ورقية بطيئة، إلى إلكترونية سريعة في إنجاز معاملاتها. الأمر الذي يساعد الموظفين الأكفَّاء على ممارسة العمل المطلوب، وإنجاز معاملات المواطنين، وبالتالي فإنَّ هذه النظم هي المفتاح للدُّخول إلى عصر السرعة والمعلومات الذي نعيشه اليوم.

من هنا تأتي أهمية هذا البحث، إذ تشكِّل نظم المعلومات الإدارية الخيار الاستراتيجي للإدارة العامة وخاصَّة مديرية المالية في اللاذقية، لمساعدتها على ابتداع طرق المعالجة الخالية من الأوراق، ورفع كفاءتها وفعاليتها في إنجاز أعمالها، وتقديم خدمات جديدة ممَّا يساعد على تحقيق رضا المتعاملين معها.

فروض البحث:

1. هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية، وبين إعادة هندسة عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية فيها.
2. هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية، وبين زيادة فاعلية العملية الرقابية في مديرية المالية باللاذقية.
3. هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية، وبين التخلص من الطريقة اليدوية المتبعة لإنجاز المعاملات في مديرية المالية باللاذقية.
4. هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية، وبين تخفيض مراحل وزمن إنجاز المعاملات في مديرية المالية باللاذقية.
5. هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية، وتحقيق السرعة في تناقل المعلومات بينها وبين باقي المنظمات العامة.
6. هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية، وتحقيق أكبر قدر من الرضا للمتعاملين معها.

مجتمع وعينة البحث:

يتكوَّن مجتمع البحث من جميع الموظفين – ذكوراً وإناثاً – العاملين في أقسام ودوائر وشعب مديرية المالية باللاذقية، إضافة إلى مديريات مال المناطق التابعة لها، والبالغ عددهم (1,166) فرداً بحسب إحصائيات دائرة شؤون العاملين الواردة بتاريخ 2007/7/29.

أمَّا عينة البحث فتتضمَّن بحسب قانون حجم العينة* (289) موظف وموظفة ممَّن يعملون في دوائر وأقسام تعتمد في أدائها لعملها على استخدام الحاسب الآلي، والذين أُتيح لهم العمل في مكاتب جرى بها تحديث تكنولوجي، وتطوير في أساليب العمل. وقد تمَّ اختيار هؤلاء لكونهم أكثر وعياً وإدراكاً لأهمية نظم المعلومات الإدارية، ممَّا يمكِّنهم من وصف واقع مشكلات مديرية المالية باللاذقية بدقة عالية ودور استخدام نظم المعلومات الإدارية في علاجها.

طرق البحث ومواده:

1. الجانب النظري:

يعتمد على حصر الكتب كافَّة، والدوريات العربية، والأجنبية، والمنشورات الأخرى المتعلِّقة بموضوع البحث والإطِّلاع عليها ودراستها بالشكل الذي يخدم أهدافه.

2. الجانب الميداني:

يعتمد هذا الجانب على المنهج الميداني كونه يقوم على جمع المعلومات الأولية من أفراد عينة البحث عن طريق المقابلات الشخصية وقائمة الاستقصاء، وذلك في سبيل اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث. ووفقاً لهذه الغاية فقد قام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء المناسبة، من خلال الاطِّلاع على الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث، حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.9723) وهذا يعني أنَّ هناك اتساقاً داخلياً بقائمة الاستقصاء.

3. أسلوب التحليل الإحصائي:

تمَّت معالجة البيانات التي تمَّ جمعها من خلال قائمة الاستقصاء باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS for Windows 10.0 (Statistical Package for Social Sciences).

فقد تمَّ توزيع (289) قائمة على أفراد عينة البحث استُردَّ منها (285)، وتمَّ إلغاء (25) قائمة لعدم استكمال الإجابة عليها، ليصبح عدد القوائم الخاضعة للمعالجة (260) بنسبة (90 %) من عينة البحث، وبنسبة (22 %) من مجتمع البحث.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الأعرجي، علاونة، 2002، 57 – 103):

ركَّزت هذه الدراسة على بحث وتحليل وتقييم آثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة في مركز التربية والتعليم الأردنية على مجالات عدةٍ، وتحديد العقبات التي قد تعترض استخدامها، بالإضافة إلى بيان أهم أنظمة

---

* قانون حجم العينة ن = $\frac{ق(1-ق)}{\frac{ق(1-ق)}{ن1}+\frac{(د)}{2(د.م)}}$ حيث إنَّ: (ن) حجم العينة، (ن1) حجم المجتمع، (ق) القيمة الاحتمالية تساوي 0.5، (د) درجة الخطأ تساوي 0.05، (د م) درجة الثقة المعيارية تساوي 1.96.

المعلومات المحوسبة. لكن لم تتطرَّق هذه الدراسة إلى المشكلات الإدارية التي تعاني منها الوزارة ودور نظم المعلومات الإدارية في حل هذه المشكلات، وبذلك يختلف البحث عن هذه الدراسة.

2. دراسة (حاج عارف، 1988):

تناولت هذه الدراسة الظواهر المرضية في الواقع الإداري لأجهزة الإدارة العامة في سورية، وقدَّمت نموذجاً للإصلاح الإداري العلمي يقوم على تخطيط القوى العاملة، وتحديث الوسائل، وتغيير التشريعات، وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية، دون التطرُّق إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية وغيرها من تكنولوجيا المعلومات كوسيلة فعَّالة للقضاء على الظواهر المرضية. وبالتالي يختلف البحث عن هذه الدراسة، التي اقتصرت في علاجها لمشكلات الإدارة العامة على الإصلاح الإداري فقط.

تعريف الإدارة العامة:

يمكن تعريف الإدارة العامة بأنَّها: ذلك النشاط الذي تتولاه منظمة عامة ويقوم على تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة وتنفيذ السياسات العامة.

مفهوم نظم المعلومات:

على الرَّغم من أنَّ نظم المعلومات هي أحد أهم حقول النظرية الإدارية وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال، إلاَّ أنَّه لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم ولدورها في إنجاز وظائف وأنشطة الإدارة. فقد عرَّف كل من *Laudon And Laudon* نظم المعلومات بأنَّها (مجموعة من المكوِّنات المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي يتم من خلالها تجميع /استرجاع/، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار، وتحقيق الرقابة في المنظمة) (LAUDON & LAUDON, 1990, 5).

أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية على منظمات الإدارة العامة:

أشارت معظم الدراسات والأبحاث الحديثة التي تناولت نظم المعلومات الإدارية إلى وجود تأثيرات واضحة لاستخدام هذه النظم على هيكلية وآلية عمل منظمات الإدارة العامة. ومن أهم آثار استخدام نظم المعلومات الإدارية ما يلي:

1. تغيير الهيكل التنظيمي الرأسي ذي المستويات الإدارية المتعدِّدة إلى هيكل أفقي بمستويات إدارية أقل وهو ما يُؤدِّي إلى إعادة تصميم وتحليل الوظائف. من خلال تقليص حجم ودور الإدارة الوسطى، وإحداث وحدات تنظيمية جديدة لأداء وظائف أصبحت ضرورية، وإحداث عمليات الدمج، أو التقسيم، أو الإلغاء في الوحدات الأخرى (مصطفى، 1997، 95 – 114).
2. تقليل أعباء القيام بالأعمال الروتينية المتكرِّرة والتي تتطلَّب كادراً كبيراً من الموظفين. الأمر الذي يُؤدِّي إلى تخفيض الوقت اللازم لإنجاز هذه الأعمال، إضافة إلى ارتفاع جودة الخدمات، وتحسُّن الاتصالات مع الأطراف الخارجية المرتبطة ببيئة عمل المنظمة (EURIPIDIS & NICK, 1994, 7 – 18).
3. توفير أفضل الطرق وأشكال التعامل الجديد مع المراجعين. من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات، وتسهيل حفظها وتسجيلها حسب دوائر وأقسام المنظمة. إضافة إلى تأكيد النهج

اللامركزي، وتقليل ملامح البيروقراطية والسلطة (الأعرجي، علاونة، 2002، 83-90).

واقع مشكلات الإدارة العامة:

مشكلات تتعلق بالأعمال المكتبية:

أولاً: المكاتب الورقية:

إنَّ أهم ما ينتج عن اعتماد منظمات الإدارة العامة على المكاتب الورقية هو كثرة الأوراق، والنماذج، والسجلات، وتعدُّد المراحل اللاَّزمة لإنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للمواطنين. ويتمخَّض عن ذلك مايلي:

1. البطء في سير المعاملات بين المكاتب بسبب الوقت الذي يستغرقه المراجعون لنقل المعاملة بأنفسهم بين مكاتب الموظفين المشتركين في المعاملة نفسها، وضرورة تجميعها قبل نقلها من مرحلة لأخرى. الأمر الذي يُؤدِّي إلى عدم الشعور بالرضا نتيجة ضياع وقت المراجعين في أعمال روتينية غير ضرورية (عبد الفتاح، الصحن، 1991، 93).
2. حدوث أخطاء في تخزين البيانات نتيجة اعتماد الأسلوب اليدوي كتكرار رقم المعاملة، أو الخطأ بتسجيل التاريخ. وبالتالي سنحصل على معلومات متناقضة تستلزم إجراءات إضافية لإعادة تدقيقها وتصحيحها، وتتطلَّب وقتاً إضافياً من المراجعين. ويجب الإشارة إلى أنَّ نظم المعلومات الإدارية تُساهم في تقليل الأخطاء من خلال وجود حقول مُحدَّدة لا تسمح بإدخال البيانات الخاطئة، كحقل رقم المعاملة الذي لا يسمح بإدخال رقم مُتكرِّر ويفرض تغيير الرقم الخاطئ (عنبر، 1999، 15).
3. الحاجة إلى تخصيص أرشيف ينطوي على مساحات واسعة لحفظ الكم الهائل من السجلات والأوراق التي تكون عُرضة لمخاطر التلف والضياع، فضلاً عن الحاجة إلى هدر وقت وجهد كبيرين للبحث عن المعاملات بين الأكداس المُتراكمة في الخزائن والرفوف. في حين قد تقتصر قاعدة البيانات على عدَّة حواسيب تشغل مساحة لاتتعدَّى البضعة أمتار، وتضمن سلامة المعاملات والوصول إليها بأسرع وقت مُمكن (الزعيم، 1971، 143).

ثانياً: الروتين وما ينتج عنه من صور الفساد الإداري:

إنَّ كلمة روتين *Routine* هي كلمة فرنسية الأصل مُشتقَّة من *Route* أي الطريق، والمعنى اللغوي للروتين هو (السير بطريق مُعتادة ونسق عفوي مُتكرِّر) (الزعيم، 1971، 18). أمَّا المدلول التطبيقي لهذه الكلمة في الأعمال الحكومية فهو الشكليات التي يجب توافرها في المعاملة الرسمية، والممرَّات التي يجب أن تجتازها قبل أن تصل لنهايتها.

والروتين ليس مرضاً في حدِّ ذاته، فهو طريقة لتنظيم الخطوات وبدونه تتعقَّد الأعمال وتتأخَّر لأنَّه في كل مرَّة يجد المدراء والموظفون أنفسهم أمام مشكلة تحديد ماهية الخطوات الواجب عليهم إتباعها لإتمام المعاملات. لكن في حال التقيُّد الشديد بالقوانين، وتعدُّد الإجراءات، وارتباطها ارتباطاً زائداً بعدد كبير من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، فإنَّ الروتين يُصبح مرضاً من أمراض الإدارة.

ويمكن القول بأنَّ تمسُّك الموظف بتطبيق حرفية القواعد القانونية إلى أبعد حد إنَّما يعود لأحد سببين: إمَّا لكي يُخلي نفسه تماماً من المسؤولية خوفاً من العقاب، أو أن يحصل على بعض المكاسب الشخصية من المراجعين. وفي كلتا الحالتين فإنَّ ذلك يكون مبعثاً لظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري منها: (الزعيم، 1971، 134 - 136)

1. الواسطة التي تُساعد على تخطِّي الحواجز واختصار الجهود.

2. إضافة إلى الرشوة التي انتشرت على نطاق واسع داخل المنظمات العامة، وهي عبارة عن مبلغ من المال يُدفع إلى الموظف، أو أحد المستخدمين، أو الوسطاء مقابل تسريع إنجاز المعاملة.

ويُعتبر مُعقِّب المعاملات من أهم صور الفساد الإداري وأكثرها انتشاراً خاصة بالقرب من منظمات الإدارة العامة ومنها مديرية المالية باللاذقية. وهو شخص مُلم بمراحل وإجراءات العمل ومقابل مبلغاً من المال يُتابع المعاملة يدوياً ممَّا يُسرِّع انتقالها من مرحلة إلى أخرى، ويساعد على إنجازها بوقت أقصر.

ثالثاً: القصور في استخدام الحواسيب وتطبيقاتها:

دأبت منظماتنا العامة خلال السنوات القليلة الماضية على إنفاق مبالغ ضخمة للحصول على الحواسيب والبرمجيات المتطورة والتي باتت متوفِّرة في عدد كبير من مكاتب موظفيها، (ويقدَّر عدد الحواسيب المنتشرة في سورية حتى العام 2003 بحوالي 300 ألف حاسوب نصفها تقريباً لدى مؤسسات القطاع العام والباقي لدى شركات القطاع الخاص والأفراد) (رزوق، إدلبي، الصابوني، 2003، 9).

ومع ذلك فإنَّ عدد الحواسيب لا يمكن أن يُشكِّل بمفرده مؤشِّراً على فعالية استخدامها. إذ إنَّ الاستفادة من هذه الحواسيب بقيت محصورة في معالجة الكلمات، والسكرتارية، والأرشيف، وبعض عمليات التدريب والتعليم لممارسة أعمال الإحصاء، والمحاسبة، والرواتب، والأجور (برهان، 1985، 39)، كما بقيت معظم عمليات تدوين، وتناقل المعلومات بين جهات العمل المختلفة تتم بشكل ورقي. وبالتالي فإنَّ الاستخدام الحالي للحواسيب وتطبيقاتها في منظمات الإدارة العامة لم يؤدِّ من جهة إلى أكثر من مجرد أتمتة الأساليب القديمة في العمل، ولم يصل من جهة أخرى إلى الاستفادة المعقولة من الإمكانيات الكبيرة لهذه التكنولوجيا وتشغيلها بالشكل الاقتصادي المطلوب. وبهذا أصبحت منظماتنا العامة تُسمَّى مستهلكاً جيداً ومستخدماً سيِّئاً في عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم.

والعجيب أنَّ القصور باستخدام الحواسيب ليس ناجماً عن الافتقار للأموال والإمكانيات المادية، بقدر ما هو قصور في التخطيط وإتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات، من خلال القيام بدراسة الجدوى الفنية والاقتصادية.

مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي:

أولاً: التنظيم الهرمي للمنظمات:

في الواقع يُشكِّل التنظيم الهرمي وسيلة تنظيمية تُحقِّق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس، وتجعل هذه العلاقة متماسكة حتى في أكبر المنظمات وبذلك يعمل الجهاز الكبير كوحدة واحدة. وهو يقوم على عدَّة مبادئ إدارية أهمها (طلبة، 1984، 430):

1. مبدأ نطاق الإشراف: أي توجيه وقيادة عدد محدَّد من المرؤوسين.
2. مبدأ وحدة الأمر: أي ألاَّ يكون المرؤوس تابعاً لأكثر من رئيس واحد، منعاً لتعارض الأوامر والتعليمات الصادرة.
3. مبدأ تحديد السلطات والواجبات: الذي يمنع تداخل الصلاحيات والواجبات بين الأفراد، ويحدِّد خطوط السلطة وتفويضها في التنظيم.

بناءً على ذلك تصدر الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، في مقابل انتقال ردود الأفعال والنصائح والتعليمات من المستويات الأدنى إلى الأعلى. وبالنظر إلى تعدُّد المستويات الإدارية بغية تضييق

نطاق الإشراف، والمركزية في اتخاذ القرارات، إلى جانب الاعتماد المطلق على الأوراق والتقارير المكتوبة فإنَّ ذلك يتطلب وقتاً طويلاً لنقل الأوامر والتعليمات. كما نجد أنَّ الإدارة العليا تتمتَّع بسلطات واسعة ومسؤوليات ضيقة، في حين تكون المستويات الدنيا مسؤولة فقط عن تنفيذ الأوامر والالتزام بالقوانين، حيث يفقد الكثير من الموظفين المُبادأة في اتخاذ القرارات ويُصبح تصرُّف الشخص بإيعاز من نفسه عُرضة للنقد والمحاسبة من قبل المدراء.

عند ذلك يُصبح التنظيم الهرمي أحد المشكلات التي تُعرقل عمل الإدارة العامة الأمر الذي يستدعي إحداث تغييرات جذرية تُشكِّل ضرورة حتمية لإدخال نظم المعلومات الإدارية، وتحقيق الفاعلية في استخدامها بحيث يقود ذلك إلى التنظيم الشبكي المسطَّح الذي يتَّصف بعدد أقل من المستويات الإدارية، ومن الموظفين الذين يعملون كفريق عمل ويتمتَّعون بسلطات أكبر في اتخاذ القرارات. وبالتالي يتَّسع نطاق الإشراف بما يُمكِّن المدراء من توجيه ورقابة عدد أكبر من الموظفين المنتشرين في مواقع جغرافية متباعدة.

ثانياً: قصور الرقابة وعدم فاعليتها:

تعتبر الرقابة إلى جانب باقي الوظائف الأخرى من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق إحدى عناصر العملية الإدارية. ومن أهم وسائل الرقابة لدى منظمات الإدارة العامة ما يلي (عثمان، 1991، 229 – 232):

1. الملاحظة المباشرة: من خلال قيام المديرين بالجولات الميدانية للإطلاع على مدى الالتزام بالعمل، وكميته، ونوعيته. ولكن هذه الجولات تكون قليلة وغير دورية نظراً لكونها تستغرق وقتاً طويلاً على حساب القرارات والموضوعات الهامة، كما تقتصر الجولات على بعض الأقسام أو الموظفين ممَّا لا يعطي صورة واقعية عن مجالات العمل المختلفة.
2. التقارير: التي إمَّا أن تكون شفوية تتميَّز بالسرعة والشمول، إلاَّ أنَّها لا تُسجِّل الحقائق كتابة، وبالتالي لا يمكن الرجوع إليها عند الضرورة. وإمَّا أن تكون كتابية ورقية يسهُل تزويرها وقد تستغرق مع تعدُّد المستويات الإدارية الهرمية وقتاً طويلاً للوصول إلى الإدارة العليا، ممَّا يؤدِّي إلى التأخُّر في اتخاذ القرارات التصحيحية.

ومن أهم جوانب قصور الرقابة في منظماتنا العامة هو الاعتماد على سجلات الدوام الورقية التي لا تُشكِّل وسيلة فعَّالة لضبط الالتزام بمواعيد العمل، إذ يمكن من خلال العلاقات الشخصية أن يقوم أي موظف بالتوقيع نيابة عن الآخر فضلاً عن إمكانية تزويرها بسهولة. بالإضافة إلى غياب المعايير الواضحة لقياس كفاءة العمل الإداري والتأكُّد من قيام الموظفين بأعمالهم على أكمل وجه، وعدم إضاعة الأوقات بالزيارات وتبادل الأحاديث الخاصة على حساب معاملات المراجعين.

وفي ظل عصر تكنولوجيا المعلومات فإنَّه يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن تساعد على تسهيل عملية الرقابة ومتابعة الأنشطة الإدارية والإنتاجية المختلفة. من خلال وجود أجهزة خاصة تعتمد على البصمات الشخصية لمراقبة الدوام، والكاميرات الفيديوية، إضافة إلى شبكات الإنترنت التي تُمكِّن من تحقيق رقابة مباشرة على عمل الموظفين، كما تساعد على تفعيل الرقابة الشعبية من خلال فتح باب الاعتراضات ووضع الخدمات على الويب.

مشكلات تتعلق بالاتصالات التنظيمية:

تنطوي وظيفة الاتصال على تدفُّق المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار من داخل أو خارج المنظمة، وهي الوسيلة الرئيسة لربط مكونات وأجزاء المنظمة، كما أنَّها أداة تحقيق التكيُّف بين المنظمة والبيئة المحيطة وما يطرأ عليها من تغييرات، وبواسطتها يتم تعديل وتغيير السلوك التنظيمي.

وعلى الرغم من الخطوات الجادة في سورية نحو امتلاك تكنولوجيا الاتصالات وتطويرها من خلال إنشاء شبكات الربط في العديد من المنظمات العامة كوزارات التربية، والسياحة، والتعليم العالي، وغيرها، وبناء الشبكة الوطنية لتبادل المعطيات بسعة 250 ألف مشترك قابلة للتوسُّع إلى 800 ألف بحيث تُشكِّل هذه الشبكة بنية النقل الأساسية للإنترنت في سورية (رزوق، إدلبي، الصابوني، 2003، 8).

إلاَّ أنَّ وسائل الاتصالات لدى منظماتنا العامة بقيت تعتمد على نقل وتبادل الأوراق عن طريق البريد العادي الذي يحتاج إلى عدد كبير من المراسلين، ويستغرق وقتاً طويلاً يُؤدِّي إلى التأخير في حل المشكلات واتخاذ القرارات في عالم يتَّسم بالتغيير والسرعة.

أمَّا اليوم فإنَّ الاتصالات داخل المنظمات وفيما بينها، تُبنى على أساس تداول النسخ اللاورقية من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية. وتعتبر الشبكة المحلية (حسنية، 2002، 158) *Local Area Network* من أهم هذه الشبكات وهي عبارة عن مجموعة أجهزة طرفية موصول بعضها ببعض ضمن حدود جغرافية ضيِّقة في مبنى أو عدَّة مبان متقاربة، وتسمح بإدخال البيانات ومعالجتها، وتبادلها، بين مراكز العمل المختلفة. وبذلك يصبح في الإمكان عرض البيانات بشكل إلكتروني بدلاً من المخرجات الورقية المطبوعة.

الإطار المقترح لنظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية:

يتكوَّن النظام المقترح من ثلاثة أجزاء رئيسية هي: المدخلات، المعالجات الداخلية، المخرجات، إضافة إلى قناة التغذية العكسية (المرتدة).

1 – مدخلات النظام: تتكوَّن مدخلات النظام من النظم الفرعية التالية:

أ- نظام معالجة البيانات: يختص هذا النظام الفرعي بجمع البيانات والمعلومات المرافقة لإنجاز العمليات اليومية الروتينية، وبما أنَّ مديرية المالية باللاذقية تُعنى بجمع الضرائب والرسوم المالية فإنَّ نظام معالجة البيانات هو نظام مالي يقوم بتسجيل كل حدث مالي يتم في المديرية مثل: رسوم بيع الطوابع والمواد الكحولية، ضرائب التركات، الضرائب على الأرباح الحقيقية وغير الحقيقية، بيع أو التنازل عن عقار وغير ذلك.

ب- نظام البحوث والدراسات المتخصِّصة: يعد هذا النظام نظاماً هاماً من أنظمة مدخلات النظام. وهو نظام يختص بإجراء الدراسات والبحوث على المراجعين، من خلال القيام بالبحوث الرسمية الموجَّهة لتطوير الخدمات بما يتناسب مع مقترحات المراجعين. وهذه البحوث تتطلَّب تحديد فريق البحث وأدواته، وعينة البحث، وجمع البيانات ومعالجتها والتوصُّل إلى نتائج تمثِّل مدخلات هامة في نظام معلومات المديرية.

ج- نظام المخابرات: يختص هذا النظام بجمع البيانات عن تجارب المنظمات المماثلة في مختلف الدول، بما يساعد على تحسين مستوى الخدمات المقدَّمة للمراجعين. ووسيلة النظام في جمع هذه البيانات هي: إمَّا عن طريق المنشورات المطبوعة، أو قواعد البيانات الدولية، أو المعارض، أو الزيارات الميدانية وغيرها.

د- مدخلات وزارة المالية: يحمل هذا النظام في الغالب خطط، وسياسات، وقرارات، وتعليمات، وتوجيهات وزارة المالية والجهات الوصائية المختلفة.

هـ- مدخلات البيئة الخارجية: عن طريق هذا النظام الفرعي يتم جمع البيانات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالنشاط المالي، والمتعلِّقة بالعوامل: الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والقانونية وغيرها من العوامل السائدة في البيئة المحيطة بالمديرية.

2 – المعالجات الداخلية: يقصد بها المعالجات التي تتم على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات، أو بمعنى آخر لتحويل البيانات من شكلها الخام إلى معلومات مفيدة. ومن هذه العمليات: التجميع، والترتيب، والتصنيف، والتلخيص، والحساب، والتخزين، والتوزيع.

3 – المخرجات: مخرجات النظام هي في الغالب معلومات، وتقارير، ورسومات بيانية، وتوزيعات تكرارية....إلخ. وغالباً ما يتم توجيه هذه المخرجات حسب التقسيمات الإدارية للمديرية، ويمكن تقسيم مخرجات النظام إلى الأنظمة الفرعية التالية:

أ- النظام الفرعي للجودة: يختص هذا النظام الفرعي بجمع المعلومات ذات الصلة بخصائص ومواصفات جودة الخدمة المقدَّمة، ومتطلبات تحقيق مستويات الجودة المطلوبة، وكذلك تطوير مستوى الخدمة من حيث المضمون وطريقة التقديم.

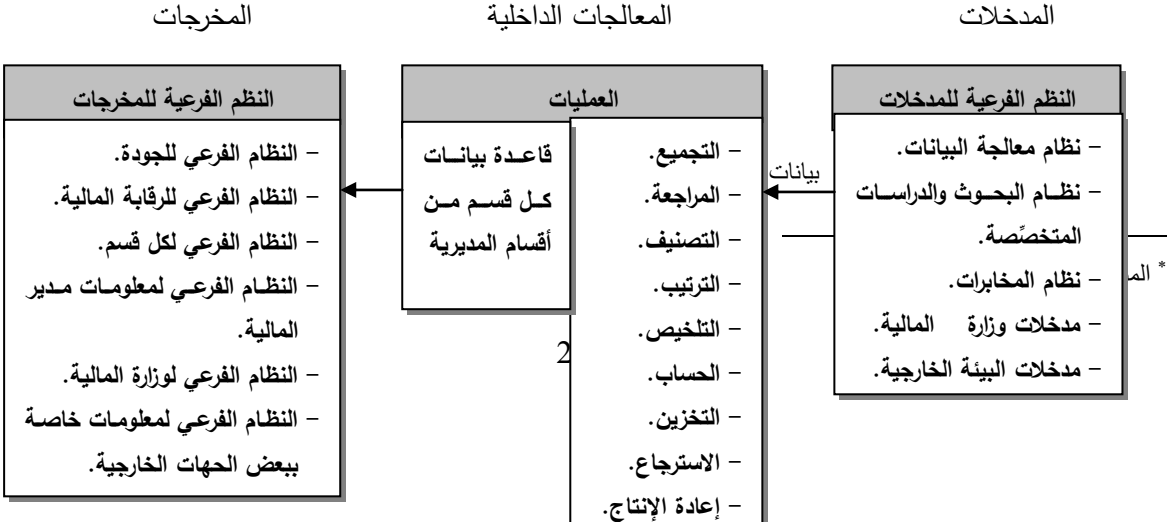
ب- النظام الفرعي للرقابة المالية: يقوم هذا النظام الفرعي بالتأكُّد من قانونية التحصيلات المالية المختلفة. فبمجرَّد تكوين قاعدة البيانات المالية وتغذية الحاسب الآلي بالبيانات يصبح من السهل تحديد الانحرافات، ومن ثمَّ يتم إعداد التقارير الدورية والخاصة لمتابعة الأداء المالي في المديرية.

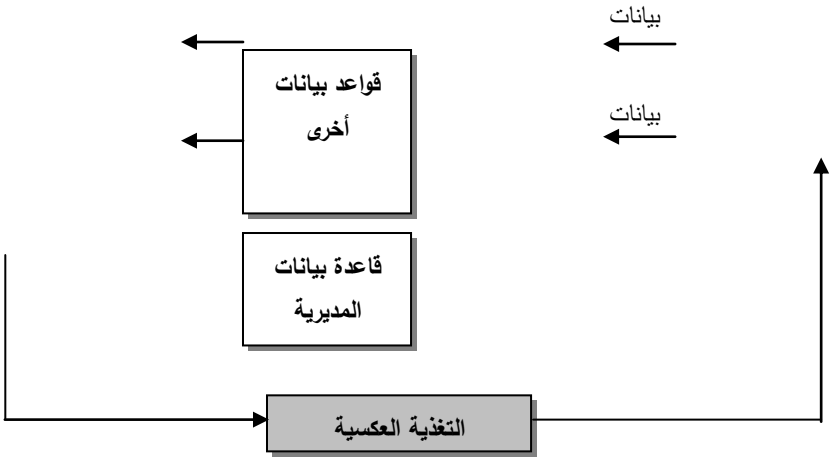
ج- النظام الفرعي لكل قسم من أقسام المديرية: لهذا النظام الفرعي أهمية خاصَّة، إذ أنَّه يُعنى بتقديم المعلومات الخاصة لكل قسم من أقسام المديرية. فمخرجات هذا النظام توزَّع على شكل قواعد بيانات خاصَّة بكل قسم.

د- النظام الفرعي لمعلومات مدير المالية: يقوم بتزويد الإدارة العليا في المديرية بمعلومات تلخيصية شاملة عن مجمل أنشطة المديرية، بما يخدم مهام الإدارة العليا من تخطيط، وتنظيم، ورقابة العمليات المالية وأنشطة المديرية.

هـ- النظام الفرعي لوزارة المالية: يقوم هذا النظام الفرعي بإمداد الوزارة بالمعلومات المتعلِّقة بمستويات النشاط، ونسب الإنجاز والتنفيذ، والاحتياجات والصعوبات التي تواجه المديرية ومديريات مال المناطق، وبالمعلومات اللازمة لحل المشكلات المالية غير المتكرِّرة.

و- النظام الفرعي لمعلومات خاصَّة ببعض الجهات في البيئة الخارجية: من المعروف أنَّ مديرية المالية باللاذقية تتمتَّع بعلاقات وثيقة مع البيئة المحيطة سواء مع المجتمع ممثَّلاً بهيئاته ومؤسَّساته وأفراده، أو مع الجهات الحكومية والجهات الأخرى ذات المصالح المشتركة. لذا من الضروري أن تعمل المديرية على تزويد هذه الجهات بالمعلومات اللازمة، وكل ذلك بهدف كسب تعاون وثقة هذه الجهات. والشكل التالي يوضِّح مكوِّنات نظم المعلومات الإدارية المقترحة لمديرية المالية باللاذقية*:





الشكل رقم (1) مكوّنات نظام معلومات مديرية المالية باللاذقية

اختبار فروض البحث:

الفرض الأول: هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية، وبين إعادة هندسة عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية فيها.

الجدول رقم (1)[**] مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغيرات المستقلة

المتغير التابع / *المتغير المستقل*	*نظم المعلومات الإدارية*
عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية	0.951**
فاعلية العملية الرقابية	0.936**
الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات	0.874**
مراحل وزمن إنجاز المعاملات	0.912**
سرعة تناقل المعلومات	0.898**
رضا المتعاملين	0.898**

**ذات قيمة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية) تبلغ (0.951)، أي أنَّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما. وتدل النجمتان على أنَّ قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنَّه يعبِّر بشكل حقيقي عن العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (2) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الأول

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F

[**] المصدر: من إعداد الباحث. وقد تمَّ حساب قيم الجدول من خلال دراسة إرتباط الوسط الحسابي لجميع أسئلة قائمة الاستقصاء المتعلقة بالمتغير المستقل، مع الوسط الحسابي لجميع أسئلة قائمة الاستقصاء المتعلقة بالمتغير التابع، وذلك عند كل فرض من فروض البحث الستة.

الانحدار	1	418.293	418.293	2457.034	0.000
الخطأ	258	43.923	0.170		
الكلي	259	462.215			

معامل التحديد (R^2) = 0.905

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) = 3.40

يتبيَّن من معطيات الجدول رقم (2) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2457.034) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) والبالغة (3.40). ويتَّضح من نفس الجدول أنَّ عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية في هذا النموذج تفسِّر ما مقداره (90.5 %) من التباين في نظم المعلومات الإدارية، ممَّا يدل على أنَّ هناك أثراً هامَّاً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبملاحظة أنَّ قيمة الاحتمال P = 0.000 < a = 0.01 فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الأول، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية ونظم المعلومات الإدارية.

الجدول رقم (3) معاملات العوامل المستقلة

العوامل المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية	0.994	0.020	0.951	49.568	0.000
فاعلية العملية الرقابية	0.822	0.019	0.936	42.673	0.000
الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات	0.735	0.025	0.874	28.866	0.000
مراحل وزمن إنجاز المعاملات	0.980	0.027	0.912	35.822	0.000
سرعة تناقل المعلومات	0.489	0.015	0.898	32.763	0.000
رضا المتعاملين	0.592	0.018	0.898	32.735	0.000

يتَّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية تؤثِّر في نظم المعلومات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.951)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (49.568)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.994)، فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الأول، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

الفرض الثاني:

هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية، وبين زيادة فاعلية العملية الرقابية في مديرية المالية باللاذقية.

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (فاعلية العملية الرقابية) تبلغ (0.936)، أي أنَّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما. وتدل النجمتان على أنَّ قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنَّه يعبِّر بشكل حقيقي عن العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (4) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثاني

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	391.175	391.175	1821.017	0.000
الخطأ	258	55.421	0.215		
الكلي	259	446.596			

معامل التحديد (R^2) = 0.876

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) = 3.40

يتبيَّن من معطيات الجدول رقم (4) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثاني استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1821.017) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) والبالغة (3.40). ويتَّضح من نفس الجدول أنَّ فاعلية العملية الرقابية في هذا النموذج تفسِّر ما مقداره (87.6 %) من التباين في نظم المعلومات الإدارية، ممَّا يدل على أنَّ هناك أثراً هامَّاً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبملاحظة أنَّ قيمة الاحتمال P = 0.000 < a = 0.01 فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الثاني، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية العملية الرقابية ونظم المعلومات الإدارية.

كما يتَّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ فاعلية العملية الرقابية تؤثِّر في نظم المعلومات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.936)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (42.673)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.822)، فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الثاني، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

الفرض الثالث:

هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية، وبين التخلص من الطريقة اليدوية المتبعة لإنجاز المعاملات في مديرية المالية باللاذقية.

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات) تبلغ (0.874)، أي أنَّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما. وتدل النجمتان على أنَّ قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنَّه يعبِّر بشكل حقيقي عن العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثالث

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	300.070	300.070	833.221	0.000
الخطأ	258	92.914	0.360		
الكلي	259	392.985			

معامل التحديد (R^2) = 0.764

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) = 3.40

يتبيَّن من معطيات الجدول رقم (5) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثالث استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (833.221) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) والبالغة (3.40). ويتَّضح من نفس الجدول أنَّ الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات في هذا النموذج تفسِّر ما مقداره (76.4 %) من التباين في نظم المعلومات الإدارية، ممَّا يدل على أنَّ هناك أثراً هامَّاً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبملاحظة أنَّ قيمة الاحتمال P = 0.000 < a = 0.01 فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الثالث، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات ونظم المعلومات الإدارية.

كما يتَّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات تؤثِّر في نظم المعلومات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.874)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (28.866)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.735)، فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الثالث، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

الفرض الرابع:

هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية، وبين تخفيض مراحل وزمن إنجاز المعاملات في مديرية المالية باللاذقية.

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (مراحل وزمن إنجاز المعاملات) تبلغ (0.912)، أي أنَّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما. وتدل النجمتان على أنَّ قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنَّه يعبِّر بشكل حقيقي عن العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (6) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الرابع

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	300.565	300.565	1283.198	0.000
الخطأ	258	60.432	0.234		
الكلي	259	360.996			

معامل التحديد (R^2) = 0.833

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) = 3.40

يتبيَّن من معطيات الجدول رقم (6) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الرابع استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1283.198) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) والبالغة (3.40). ويتَّضح من نفس الجدول أنَّ مراحل وزمن إنجاز المعاملات في هذا النموذج تفسِّر ما مقداره (83.3 %) من التباين في نظم المعلومات الإدارية، ممَّا يدل على أنَّ هناك أثراً هامَّاً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبملاحظة أنَّ قيمة الاحتمال P = 0.000 < a = 0.01 فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الرابع، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين مراحل وزمن إنجاز المعاملات ونظم المعلومات الإدارية.

كما يتَّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ مراحل وزمن إنجاز المعاملات تؤثِّر في نظم المعلومات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.912)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (35.822)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.980)، فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الرابع، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

الفرض الخامس:

هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية، وتحقيق السرعة في تناقل المعلومات بينها وبين باقي المنظمات العامة.

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (سرعة تناقل المعلومات) تبلغ (0.898)، أي أنَّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما. وتدل النجمتان على أنَّ قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنَّه يعبِّر بشكل حقيقي عن العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الخامس

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	84.455	84.455	1073.431	0.000
الخطأ	258	20.299	7.868		
الكلي	259	104.754			

معامل التحديد (R^2) = 0.806

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) = 3.40

يتبيَّن من معطيات الجدول رقم (7) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الخامس استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1073.431) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) والبالغة (3.40). ويتَّضح من نفس الجدول أنَّ سرعة تناقل المعلومات في هذا النموذج تفسِّر ما مقداره (80.6 %) من التباين في نظم المعلومات الإدارية، ممَّا يدل على أنَّ هناك أثراً هامَّاً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبملاحظة أنَّ قيمة الاحتمال $P = 0.000 < a = 0.01$ فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الخامس، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين سرعة تناقل المعلومات ونظم المعلومات الإدارية.

كما يتَّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ سرعة تناقل المعلومات تؤثِّر في نظم المعلومات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.898)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (32.763)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.489)، فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الخامس، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

الفرض السادس:

هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية، وتحقيق أكبر قدر من الرضا للمتعاملين معها.

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (رضا المتعاملين) تبلغ (0.898)، أي أنَّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما. وتدل النجمتان على أنَّ قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنَّه يعبِّر بشكل حقيقي عن العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (8) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض السادس

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	190.329	190.329	1071.576	0.000
الخطأ	258	45.825	0.178		
الكلي	259	236.154			

معامل التحديد (R^2) = 0.806

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) = 3.40

يتبيَّن من معطيات الجدول رقم (8) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض السادس استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1071.576) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.01) ودرجات حرية (1، 258) والبالغة (3.40). ويتَّضح من الجدول نفسه أنَّ رضا المتعاملين في هذا النموذج يفسِّر ما مقداره (80.6 %) من التباين في نظم المعلومات الإدارية، ممَّا يدل على أنَّ هناك أثراً هامَّاً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبملاحظة أنَّ قيمة الاحتمال $P = 0.000 < a = 0.01$ فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل السادس، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين رضا المتعاملين ونظم المعلومات الإدارية.

كما يتَّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ رضا المتعاملين يؤثِّر في نظم المعلومات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.898)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (32.735)، وهي أعلى من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وبما أنَّ قيمة الميل B معنوية وتساوي (0.592)، فإنَّنا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل السادس، ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

لقد توصَّل الباحث من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها، وبناءً على اختبار فروض الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية)، وجميع المتغيرات المستقلة (عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية، فاعلية العملية الرقابية، مراحل وزمن إنجاز المعاملات، الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات، سرعة تناقل المعلومات، رضا المتعاملين).

ثانياً: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية). وقد دلَّت النتائج على أنَّه لا يوجد تحديد دقيق للمسؤوليات والواجبات في مديرية المالية باللاذقية، وهو ما يؤدِّي إلى تداخل الوظائف، وبالتالي عدم وضوح الهيكل التنظيمي، كما تساعد القوانين المتَّبعة على المركزية في اتخاذ القرارات وكل ذلك يجعل التنظيم الشبكي أفضل من التنظيم الهرمي.

ثالثاً: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (فاعلية العملية الرقابية)، وقد أظهرت النتائج أنَّ النظام الرقابي المعمول به في مديرية المالية باللاذقية لا يحقِّق الغرض من الرقابة. كما بيَّنت النتائج أنَّ الواسطة هي أكثر مظاهر الفساد الإداري شيوعاً في مديرية المالية باللاذقية ثمَّ المحسوبية، والرشوة، ومعقِّب المعاملات، حيث يعتبر الروتين أو تعقيد الإجراءات أهم سبب من أسباب انتشار الفساد الإداري في المديرية.

رابعاً: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات). وجاءت النتائج كما يلي:

1. إنَّ استخدام موظفي مديرية المالية باللاذقية للحاسب ليس مثالياً، رغم اعتبارهم للحاسب أكثر من مجرَّد وسيلة لإنجاز الأعمال البسيطة. وهذا يعود لضعف خبرة الموظفين نتيجة نقص الدورات التدريبية، إضافة إلى المحدِّدات والقيود التي تمنع استخدام الحاسب في بعض المعاملات.
2. إنَّ الحواسيب والتطبيقات المتوفِّرة حالياً ليست متطورة وكافية، وقد تمَّت حوسبة قسم من أنشطة المديرية. لذلك يجب أن يوجَّه نشاط الحوسبة باتجاه امتلاك نظم المعلومات الإدارية، وأتمتة كافة فعاليات العمل الإداري في المديرية.
3. تؤدِّي الطريقة اليدوية في معالجة المعاملات إلى كثرة الأوراق والسجلات. ويرافق ذلك قسم الأرشيف الذي يتَّصف بوجود عدد كبير من الرفوف، إضافة إلى مخاطر تلف وضياع المعاملات وهو ما يستدعي استبدال الأرشيف بقاعدة بيانات مؤتمتة.

خامساً: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (مراحل وزمن إنجاز المعاملات). وقد أظهرت النتائج أنَّ البطء في إنجاز المعاملات مردُّه إلى الطريقة اليدوية التي تؤدِّي إلى حدوث أخطاء في التسجيل، وهذا يتطلَّب وقتاً وإجراءات إضافيين لتصحيحها.

سادساً: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (سرعة تناقل المعلومات). وبيَّنت النتائج أنَّه لا يوجد أي تبادل للمعلومات مع المنظمات الأخرى، كما يتم نقل المعلومات داخل مديرية مالية اللاذقية ومع مديريات مال المناطق عبر البريد العادي أو المراسلين.

سابعاً: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (رضا المتعاملين). وقد بيَّنت النتائج أنَّه لا يوجد شعور بالرضا من قبل المراجعين تجاه خدمات مديرية المالية باللاذقية وسبب ذلك يعود إلى الروتين بالدرجة الأولى. إذ إنَّ تعقيد الإجراءات يفرض نقل المراجعين للمعاملة بأنفسهم بين المكاتب والطوابق، خاصَّة مع عدم وجود شبكة ربط لنقل المعلومات.

التوصيات:

بناءً على نتائج البحث، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. عقد الدورات التدريبية لموظفي مديرية المالية باللاذقية في مجال نظم المعلومات المحوسبة، وخاصة نظم المعلومات الإدارية، من خلال تعيين خبراء ومتخصِّصين في مجال النظم.
2. زيادة وعي الإدارة في مديرية المالية باللاذقية لدور نظم المعلومات الإدارية في العمل الإداري العام لما توفره من ميزات السرعة، والدقة، وتوفير الوقت والجهد مقارنة مع الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات.
3. ربط الحواسيب في مديرية المالية باللاذقية ضمن شبكة اتصالات حاسوبية، بحيث يسهل تبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً بين مختلف دوائر وأقسام المديرية، وهذا ما من شأنه زيادة فعالية الاتصالات.
4. ربط دوائر وأقسام مديرية المالية باللاذقية مع شبكة الإنترنت بحيث تُتاح لها فرصة الاستفادة من الخبرات العالمية في تقديم خدمات جديدة، وبما يمكِّن من تحقيق التواصل المباشر مع المراجعين لتقديم الشكاوى والمقترحات، وهو ما ينعكس بالنتيجة على تحسين الأداء العام للمديرية.
5. إدخال نظم المعلومات الإدارية إلى مديرية المالية باللاذقية. وهذا يتطلَّب التخطيط لذلك من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة، ووضع مراحل يمكن بواسطتها التوسع في تطبيق نظم المعلومات الإدارية وصولاً إلى الهدف الأساسي وهو أتمتة كافة أنشطة المديرية.

6. بغرض التخلُّص من المكاتب الورقية واستبدالها بالمكاتب الإلكترونية الخالية من الأوراق، فإنَّه يجب القيام بأعمال تطوير إداري تحدِّد منطقية وضرورة كل مرحلة من مراحل المعاملة، وبالتالي تحدِّد الشكل الجديد للدورة المستندية (المؤتمتة)، والذي يجب على المديرية أن تلتزم به. كما يجب مراعاة تكامل الشكل الجديد للدورة المستندية مع باقي المنظمات العامة التي تمَّت أتمتتها، أو تلك التي مازالت تعمل بالنظام الورقي.
7. تعزيز فعالية الرقابة على الالتزام بقواعد وقوانين العمل من خلال توفير الكاميرات الفيديوية في كافة المكاتب، وتزويد الموظفين ببطاقات الدوام الإلكترونية، وزيادة الزيارات الميدانية للمدراء.
8. يجب إعادة النظر في كل مدة دورية بالإجراءات الواجب اتباعها لإنجاز المعاملات، وذلك بغرض تعديلها وتحسينها تفادياً لتعقيد الإجراءات، وبالتالي القضاء على الروتين الذي يعد سبباً رئيسياً للكثير من مظاهرالفساد الإداري كالرشوة، والواسطة، والمحسوبية وغيرها.
9. إنَّ تعدُّد المستويات الإدارية في مديرية المالية باللاذقية يُفقد الموظفين في المستويات الدنيا المبادأة في اتخاذ القرارت، أو التصرُّف دون التوجيه المباشر من المستويات الأعلى. لذلك يجب التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي المسطَّح الذي ينطوي على مستويات أقل، ويسمح بتعزيز اللامركزية، والعمل الجماعي.

المراجع:

1. الأعرجي، عاصم محمد حسين؛ علي أحمد محمد علاونة. *واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة*، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد 22، العدد الأول، 2002.
2. برهان، محمد نور. *استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 299، 1985.
3. حاج عارف، ديالا. *الإصلاح الإداري لبعض الظواهر السلبية في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 1988.
4. حسنية، إبراهيم. *نظم المعلومات الإدارية*، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2002.
5. رزوق، راكان؛ نبال إدلبي ؛ عماد الصابوني. *مجتمع المعلومات في الجمهورية العربية السورية*، اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)، نيويورك، الأمم المتحدة، 2003.
6. الزعيم، محمد علي. *الروتين أومعوقات الإدارة*، مطبوعات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، دمشق، سوريا، 1971.
7. طلبة، عبد الله. *الإدارة العامة*، منشورات جامعة دمشق، سورية، 1984.

8. عبد الفتاح، محمد سعيد؛ محمد فريد الصحن. *الإدارة العامة*، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1991.
9. عثمان، محمد مختار. *مبادئ علم الإدارة العامة*، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1991.
10. عنبر، محمود. *انتقال نظم المعلومات لعصر الاتصالات*، مجلة الحاسوب والتقنيات، دمشق، سوريا، العدد81، 1999.
11. مصطفى، أحمد سيد. *انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات العربية*، مجلة آفاق اقتصادية، مصر، المجلد 18، العدد 73، 1997.
12. EURIPIDIS, L. ; NICK, M. *Information Technology and Organizational Structure of GREEK Public Administration*, International Journal of Public Administration, Vol. 17, No. 1, 1994.
13. LAUDON, K. C. ; LAUDON, J. P. *Management Information Systems*, the Macmillan Co, Inc, USA, 1990.