



اسم المقال: أثر شفافية أنظمة المعلومات في تعزيز مكانة العاملين في أذهان المديرين تحليل مقارن لآراء عينة من العاملين والمديرين في المعهد التقني - الموصل

اسم الكاتب: أ.م.د. عبد الستار محمد علي العدواني

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3271>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 13:36 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## أثر شفافية أنظمة المعلومات في تعزيز مكانة العاملين في أذهان المديرين تحليل مقارن لرأي عينة من العاملين والمديرين في المعهد التقني- الموصل

الدكتور عبد الستار محمد علي العدواني

أستاذ مساعد- قسم نظم المعلومات الإدارية

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

Dr.aladwani@yahoo.com

### المستخلص

استهدف هذا البحث خطوة أولى الوقوف على المداخل الفكرية التي انطلق منها الباحثون في تحديد مفهوم (الشفافية) بعامة و(الشفافية) في أنظمة المعلومات وخاصة، وبعد أن تم تحديد مدخلين رئيسيين: ينطلق أولهما من المعنى اللغوي للشفافية، والثاني من التصورات الشخصية في إطار ما يطلق عليه الباحثون (المفاهيم الإجرائية) المقدمة من قبلهم، استهدف في الخطوة الثانية تحديد مفهومه الخاص لشفافية أنظمة المعلومات منطلاقاً من المعنى اللغوي أيضاً قبل السعي في الخطوة الثالثة نحو تحديد أهميتها وسبل تحديدها وبيان أهم مشكلاتها.

أما الخطوة الرابعة فقد كانت لاختبار أثر الشفافية المبحوثة في ما يوصف بأنه (مكانة الأفراد في أذهان مديريهم) من خلال تحليل مقارنأخذ بالحسبان وجهتي نظر العاملين والمديرين، وتوصل إلى جملة من الاستنتاجات، أهمها ثبوت معنوية العلاقة بينهما على مستوىي (الارتباط والأثر).

وفي ضوء ذلك قدم الباحث مقتراحاته التي تجلّى أهمها بضرورة سعي المديرين نحو التحقق من شفافية المعلومات الوابلة إليهم عن طريق نظامي المعلومات الرسمي وغير الرسمي ، لما ذلك من أثر في تمكنهم من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من جهة، وفي تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين وتخفيف نواحي الصراع والانزعاج التنظيمي لديهم بمخاطرها التي ربما تقود إلى احتمالات تركهم للعمل في المنظمة من جهة أخرى .

## **Effect Of Information Systems Transparency in Enhancing Employee Status in Managers Mind**

### **Analysis comparative for opinions of sample of employee and managers in technical institute-Mosul**

**Abdul Sattar M. Al-Odwani (PhD)**

Assistant Professor

Department of Management Information Systems  
University of Mosul

#### **Abstract**

This study aims to capture the intellectual approaches from which the authors begin to define their transparency concept in general, especially the transparency of information system and after defining two main entries: the first came from the linguistic meaning of transparency, and the second came from the personal imaginations in the framework of what authors called the procedural concepts-presented by them. In the second step, the study defined its special concepts which begin from the linguistic meaning.

In the third step, the importance of transparency has been defined, the techniques of defining it, and its important problems. In fourth step the impact in what is called intellectual situation has been examine for people with respect to their directors through a comparative analysis putting in mind the views of both directors and personnel and concluded several results. The most important among them is the significant relation (the correlation and impact). The research introduced some recommendations, the more important of which is the necessity of seeking to preserving the transparency of information received through the formal and informal information systems. It has an important influence in enabling directors to put the right person in the right position on one hand, and in the other hand it enhances the organizational loyalty, mitigating the organizational conflicts and the risks may lead them to leave job in the organization.

#### **المقدمة**

لقد شهدت السنين الأخيرة شيوعاً في استخدام مصطلح (الشفافية)، والمتخصص بالاعتماد على سبل تناولها من قبل من اهتم بها يمكن أن يميز مفهوماً رئيساً لها يندرج في إطار الإشارة إليها بوصفها تعني (الوضوح والدقّة في إنجاز المهام) على نحو يبعد أو يجنب القائمين على هذه المهام عما يمكن أن يقال بخصوص نزاهتهم وتصور ضلوعهم فيما يطلق عليه الفساد الإداري ومنه الفساد المالي ونحوه.

وقدر تعلق هذا الأمر بالمهتمين بنظام المعلومات الإدارية فقد سارت آراؤهم في اتجاهين فكريين: ركز أولهما أو انطلق من المعانى اللغوية لهذا المصطلح، وركز الثاني أو انطلق من التصورات الشخصية في إطار ما يطلق عليه اصطلاحاً (المفاهيم الإجرائية) المعدة من قبل الباحثين المهتمين بهذا الموضوع.

ولأن الباحث قد توافرت لديه وجهة نظر معينة بخصوصه، لذا فقد صاغها مع مسوغاتها وما تمخض عن اختبار أثرها فيما يوصف بأنه (مكانة الأفراد في أذهان مدربיהם) تلك المكانة ذات الأهمية في اعتقاده كأحد المعايير المعتمدة من قبل بعض المديرين عند اختيار الأشخاص لإشغال مواقع إدارية ذات خصوصية مقارنة بسواءها في مجال منح الحوافز المادية أو المعنوية، وذلك في إطار تحليل أخذ بالحسبان المقارنة بين وجهتي نظر كل من المديرين والعاملين بخصوصها في المعهد التقني- الموصل بوصفه مجتمع البحث في حدوده المكانية، والذي تم اختياره في ضوء

دراسة استطلاعية نفذت ضمن الحدود الزمانية للبحث الممتدة بين شهر تموز ٢٠٠٧ ولغاية منتصف شهر شباط ٢٠٠٨، وقد سعى الباحث نحو الإفصاح عنها وعن بقية ما أشار إليه في محاور هذا البحث الآتية:

الأول: وأختص بمنهجية البحث (مشكلته، أهميته وأهدافه، فرضياته، مناهجه وتقاناته، فضلاً عن تعريف أولي بعينته).

الثاني: وأشتمل على الإطار النظري، الذي ضم إلى جانب آراء الكتاب والباحثين وجهة نظر الباحث بخصوص المتغيرين المبحوثين وأهميتهم والعوامل المؤثرة فيهما أيضاً.

الثالث: وأختص بالإطار الميداني بدءاً من الوصف التفصيلي لعينته وإنتهاءً بما يمكن ان يقال بخصوص قبول فرضياته أو رفضها.

الرابع: وأشتمل على استنتاجات البحث ومقرراته.

### منهجية البحث مشكلة البحث

اعتماداً على ما ورد في المقدمة وما تمحضت عنه الدراسة الاستطلاعية التي أكدت ملاءمة المعهد التقني- الموصى به لوجود وحدة أو نشاط أو أكثر من ذلك يمكن القول بخصوص كل منها أنه محظ أعين العاملين للعمل في إدارتها، يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بالشفافية ومنها شفافية نظام المعلومات؟ وما أهميتها؟ وكيف السبيل المناسب لاحتسابها؟
٢. ما المقصود بمكانة الأفراد في أذهان المديرين؟ وما العوامل المؤثرة في تحديد لها؟
٣. هل يمكن اعتماداً على معطيات المجتمع المبحوث عد شفافية أنظمة المعلومات الرسمية وغير الرسمية عاملاً من العوامل المؤثرة في تحديد مكانة الأفراد في أذهان مديرיהם؟

### ثانياً- أهمية البحث وأهدافه

تبين أهمية هذا البحث من أهمية أهدافه التي يمكن حصرها في جانبين هما:

**الأهداف العلمية:** التي تتمثل في بلورة إطار فكري يؤسس لمفهومي الشفافية في إطاريها العام أولاً، ومن ثم الخاص بنظام المعلومات، ولمفهوم مكانة الأفراد في أذهان المديرين، وذلك على نحو يمكن أن يخدم الباحثين في هذين المجالين.

**الأهداف الميدانية:** التي تتمثل باختبار علاقتي الارتباط والأثر بين شفافية نظام المعلومات (الرسمي وغير الرسمي) بوصفها متغيراً مستقلأً وبين مكانة الأفراد في أذهان المديرين بوصفها متغيراً معتمدأً، للوقوف على كل ما يمكن أن يقال بخصوصهما، ولعل ذلك يسهم في إثارة انتباه المديرين لأهمية تقييم المعلومات الواسلة إليهم من مختلف الجهات الرسمية وغير الرسمية قبل استخدامها من قبلهم

بوصفها معايير للمفاضلة بين العاملين لأشغال المواقع الإدارية في منظماتهم، لما ذلك من أهمية في تأكيد شفافيتهم، التي قد لا تقف حدود منافعها للمديرين عند هذه المفاضلة فقط، بل تمتد لتعكس في مجال تحسين علاقاتهم مع العاملين معهم، فأولئك ربما يستفيدون من نتائجها في مجالات تعزيز نواحي الولاء التنظيمي ومعالجة نواحي الصراعات والعزلة التنظيمية لديهم أيضاً.

### ثالثاً- فرضيات البحث

انطلاقاً من تساؤلات مشكلة البحث وما ذهبت إليه أهميته وأهدافه يمكن تحديد فرضياته على النحو الآتي:

١. ترتبط شفافية نظام المعلومات بنوعيه الرسمي وغير الرسمي بوصفها متغيراً مستقلاً بعلاقتي ارتباط وأثر معنويتين مع مكانة الأفراد في أذهان المديرين بوصفها متغيراً معتمدأ، وذلك على المستويين الكلي والجزئي.
٢. تتبادر قوة ارتباط شفافية نظام المعلومات وقوتها تأثيرها في مكانة الأفراد في أذهان المديرين بحسب نوع نظام المعلومات رسمياً كان ذلك أم غير رسمياً.

### رابعاً- منهج البحث وتقاناته وعيته

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثه، كما اعتمد على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزمات بحثه من البيانات التي تم تحصيلها في أوقات متقطعة انحصرت في مدة تجاوزت الشهرين، ومن تلك التقانات تحليل المضمون الذي أفاد منه لأغراض إنجاز الإطار النظري للبحث، والاستبانة والمقابلات واللاحظات بنوعيها المباشرة وغير المباشرة، مما تمت الاستفادة منه لأغراض إنجاز الإطار الميداني للبحث.

ومما تجدر الإشارة إليه بخصوص الاستبانة، أنها أعدّت في ضوء السياقات العلمية المعتمدة لإعداد أوراق الاستبيانات، وتضمنت محوريين:  
الأول: اختص بالحصول على البيانات التي تصف حال المستينة آراؤهم من أفراد العينة العشوائية للبحث، التي سيتم الوقوف على تفاصيلها وتفاصيل آلية تحديدها لاحقاً.

الثاني: اختص بالحصول على البيانات عن متغيري البحث (الشفافية ومكانة الأفراد)، ووقع في جزءين أيضاً: اشتتم أولهما على المؤشرات التي تصف المتغير المستقل (الشفافية) وعددها في الإجمال (١٣) مؤسراً، (٨) منها تخص نظام المعلومات الرسمي، والبقية التي عددها (٥) مؤشرات تخص نظام المعلومات غير الرسمي، واشتمل الآخر على المؤشرات التي تصف حال متغير مكانة الأفراد المبحوثة وعددتها (٨) مؤشرات أيضاً.

كما تجدر الإشارة إلى أن الباحث حرص على الحصول على الإجابات المناسبة لما ورد في الاستبانة بحدود العدد المقرر في ضوء الآلية المعتمدة من قبله في تحديد حجم عينة بحثه، مستفيداً بذلك من معايشته الميدانية المنفذة في المجتمع المبحوث على مدد صغرى ضمن المدة الكلية المحددة للبحث، والتي استفاد منها في

تنفيذ (٩٠) مقابلة مع المديرين والعاملين في هذا المجتمع، وتسجيل نحو هذا العدد من الملاحظات ذات الأهمية في فهم طبيعة الحياة فيه أيضاً، وقد لجأ إلى المقابلات والملاحظات للمسوغات الآتية:

- أ. إن السعي نحو الوصول إلى أدق البيانات وأتمها سيضفي المزيد من الشفافية على هذا البحث الذي يعني أساساً موضوع (الشفافية) كأحد متغيراته.
- ب. أن طبيعة نظام المعلومات ولاسيما نظام المعلومات غير الرسمي من جهة موضوع مكانة الأفراد من جهة أخرى يعدها من المواضيع الشائكة التي تتدخل فيها العلاقات الإنسانية على نحو عام مع العلاقات التنظيمية على نحو خاص، مما يفرض لدراستهما مزيداً من الدقة على نحو يفترض لا يقف عند حدود الأقوال وصفاً لحال المجتمع المبحوث، بل يجب أن يمتد كما يظن الباحث ليصل إلى ردود الأفعال الميدانية أيضاً، لأهميتها في فهم كيفية تأثير هذا المجتمع بمختلف العوامل البيئية.

أما تقانات التحليل، فقد تم الاعتماد منها على التقانات الإحصائية الميسّرة في البرنامج الجاهز (SPSS) (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة).

وأما عينة البحث فاختيرت على نحو عشوائي كما سبقت الإشارة إلى ذلك الواقع (٩٠) فرداً موزعين في فئتين على النحو الآتي:

المديرون: وعدهم (١٥) مديرأً.

العاملون: وعدهم (٧٥) عاملأً، وقد تم تحديدهم بالاعتماد على المجموع الكلي للمديرين في المجتمع المبحوث وهم (٣١) مديرأً (وكانوا عميداً ومعاونين ورؤساء أقسام علمية ومسؤولي وحدات إدارية)، وقد سعى الباحث في بادئ الأمر إلى تمثيل المديرين تمثيلاً مناسباً في العينة بنسبة (النصف تقريباً)، ثم بالاعتماد على ما يعرف بـ(نطاق الإشراف والتمكن) الذي يقول الكتاب ومنهم (حرحوش وداغر، ٢٠٠٠، ٢١٠ - ٢١٢) عنه: إنه يقوم على نسبة ١:٥ تم تحديد عدد العاملين في العينة بـ (٧٥) فرداً.

## ١. المداخل الفكرية والمفاهيم

يمكن القول بتوافر مدخلين رئيسيين تم في إطارهما تحديد (مفهوم الشفافية) في نظام المعلومات هما:

الأول: ينطلق أو يستند على المعانى اللغوية لهذا المفهوم بوصفه مصدرًا صناعيًّا مشتقًا من الفعل (شفَّ) الذي يعني في معناه الرئيس (رق الشيء وبان ما وراءه)، ويشير في أحد معانيه الأخرى إليه بوصفه معيارًا للمفاضلة، ولذا يقال (شفَّ) فلان بعض ولده على بعض بمعنى فضل بعضهم على بعض\*.

واعتمادًا على ذلك تبدو (الشفافية) بحيث يمكن أن ترى أو تقوم من خلالها الاجراءات المنظمية للحكم على سلامتها، والتزاهة للحكم على مدى توافرها والفاعلية للحكم على قوتها وهكذا .....

ولعل من الباحثين والكتاب الذين ساروا على هذا النهج (Nihal, 2001, 31) و (Vishulanth& Kaufmann, 1999, 3).

الثاني: ينطلق أو يستند على التصورات الشخصية في إطار ما يطلق عليه إصطلاحاً (المفاهيم الإجرائية) المقدمة من قبل المهتمين بهذا المفهوم أمثال (Fung & et.al., 2005, 1) و (Tarca, 2001, 9) الذي أشار إليه بوصفه عرضاً للمعلومات على نحو يؤدي إلى تقليل عدم التأكيد حول الجهة التي قدمت تلك المعلومات، في حين عدّه (الغالبي والعامری، ١٩٩٧، ٢٢٠) جملة خصائص المعلومات.

أما من وجهة نظر الباحث..... فعلى الرغم من إقراره بأهمية بعض المفاهيم الإجرائية التي قدمها بعض الباحثين والكتاب لاسيما مفاهيم (Fung & et-al) و (Tarca) المشار إليهما بوصفهما يمكن أن يوفرا دلالة على هذا المفهوم، فهو يميل إلى ترجيح الاتجاه الأول، ويعزى ذلك لما مفاده الآتي:

أ. لأنه يعبر عن الأصول في اللغة العربية وينسجم معها.

ب. لأنه الأكثر استخداماً، لأن استخدامه على هذا النحو لا ينحصر بالمهتمين بنظام المعلومات على نحو خاص فقط، وإنما يمتد ليصل إلى المهتمين بعلم الإدارة على نحو عام، وكذلك من قبل وسائل الأعلام والمنظمات، ومنها (منظمة الشفافية العالمية) كما يبدو أيضاً\*\*.

ت. إن بعض المفاهيم الإجرائية قد اتسمت بنوع من الضبابية كما يعتقد الباحث كالمفهوم الإجرائي الذي عدّ (خصائص المعلومات) وكأنها تعني الشفافية، وقدر تعلق الأمر بهذه الخصائص فإن المعنى بها ليست (الخصائص) بعينها، وإنما مدى قوّة ظهورها في مخرجات (معلومات) النظام المراد تقويم شفافيته بدليل

\* لمزيد من التفاصيل حول معانى الفعل (شفَّ) انظر: ابن منظور، لسان العرب / باب شفَّ على الموقع الإلكتروني [WWW.alwarak.com](http://WWW.alwarak.com)

\*\* لمزيد من التفاصيل حول مفهوم (الشفافية) انظر:

أ. (خراشة، ١٩٩٧، ٣٤١) ب. (عليان وجرار، ١٩٩٧، ٣)

ت. ([www.undp.com](http://www.undp.com)) ث. (Basle, 1998, 12-25)

ج. [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

الدراسة المشار إليها نفسها، ومعظم الدراسات إن لم نقل جميع الدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي في دراسة الظواهر المنظمية. وانطلاقاً من ذلك وكما هي الحال، تطلق أو تستند على الاتجاه الأول، يرى الباحث بخصوص (شفافية المعلومات): المعلومات التي تتحلى على نحو ملموس بخصائص الكمية والنوعية والموثوقية والتوقيت ونحوها من الخصائص التي يرغب المستفيدين في الوقوف على تفاصيلها، لغرض الحكم على فاعلية النظام الذي يتعاملون معه، أو للحكم على مدى النزاهة التي تتمتع بها إدارته ونحو ذلك، أما شفافية نظام المعلومات أو نظام المعلومات الشفاف فهو: النظام قادر على توفير المعلومات الشفافة للمستفيدين، بمعنى أنه النظام قادر على توفير المعلومات على النحو الذي يلبي احتياجات المستفيدين كماً ونوعاً ودقةً وثقةً وتوقيتاً.

## ٢. أهمية الشفافية ومداخل مشكلات قياسها

انطلاقاً مما سبق تبدو أهمية (الشفافية) بوصفها معياراً يعتمد للحكم على الظواهر أو المتغيرات المنظمية، ومنها على سبيل الأمثلة (الفاعلية التنظيمية وفاعلية نظام المعلومات)، ويمكن أن يستخدم من قبل إدارة المنظمة للحكم على فاعلية منظمتها وإدارة نظام المعلومات للحكم على فاعليتها، كما يمكن أن يستخدم من قبل الباحثين للأغراض نفسها أيضاً. وما يعزز هذا الرأي المعنى اللغوي للشفافية المشار إليه قليل إذ عدّها معياراً للمفاضلة بين نظيرتين، وإشارة (Mitchell, 1998, 112) الذي عدّ الشفافية معياراً (عاملاً) حاسماً في مهمة قياس فاعلية نظام المعلومات الإدارية.

أما قياسها، فيمكن الاعتماد لأجله كما يرى الباحث على مداخل قياس قيمة المعلومات الوصفية والكمية (المنفعة الاقتصادية واقتصاديات المعلومات). وما يسوع ذلك أن مفهومي (الشفافية وقيمة المعلومات) يشتراكان في كونهما من مؤشرات قياس فاعلية نظام المعلومات المعتمدة لاسيما في ظل طرائق الاحتساب الوصفية في تحديدها على قوتها أو مدى إتصاف مخرجات نظام المعلومات بالخصائص على وفق ما يرغب به المستفيدين<sup>\*</sup>.

وأما أهم مشكلات قياسها، فيمكن حصرها كما تحصر مشكلات قياس قيمة المعلومات فيما مفاده: خضوع مهمة قياسها للآراء والأحكام الشخصية وذلك في ظل طرائق احتسابها الوصفية، وصعوبة قياسها في ظل طرائق الكمية للاحتساب المشار إليها.

\* للإطلاع على مفهوم قيمة المعلومات وسبل تحديدها وأهم مشكلاتها انظر:  
أ. (Iyengar, 1997, 37-49).  
ب. (إدريس، ٢٠٠٥، ٨٦-٩٩).

ثانياً- مكانة الأفراد في أذهان المديرين وأهميتها والعوامل المؤثرة في تحديدها يشير الكتاب ومنهم (الشمام، ١٩٩٩، ٢٢٢-٢٢٣) اعتماداً على رأي جيستر بارنردا وآخرين إلى توافر ثلاثة أنواع من المكانة بوصفها موقع ودرجة احترام الفرد في المنظمة هي:

١. المكانة النشاطية وتعتمد على نوع العمل الذي يزاوله الفرد في المنظمة، فالمهندس على سبيل المثال يختلف في مكانته عن العامل وهكذا.
٢. المكانة الهرمية وتعتمد على المستوى الإداري الذي يعمل فيه.
٣. المكانة الشخصية وتتعلق بسماته الشخصية، وهي نوع من المكانة يرتفع وينخفض تبعاً للسمات الشخصية لشاغل الوظيفة.

وما يهم هذا البحث نوعاً رابعاً من المكانة لم يحظ سابقاً بالاهتمام كما يعتقد الباحث لاسيما في الأطر النظرية للموارد البشرية على النحو الذي حظي به في الأطر الخاصة بإدارة التسويق، لطبيعتها غير الملمسة أو غير الظاهرة للعيان، كما هي الحال في المكانات السابقة، وهذه المكانة هي المكانة الذهنية<sup>\*</sup>، وهي في منظور هذا البحث المكانة التي يحتلها الأفراد العاملين في أذهان المديرين، والتي يأتي التأكيد عليها من قبل الباحث هنا لاعتقاده بأنها يمكن أن تمثل حصيلة كل أنواع المكانات السابقة مضافةً إليها قناعة المدير بوصفه متخذ القرارات، ومنها القرارات المعنية بتحديد موقع ودرجات احترام الأفراد في منظماتهم.

أما تعريفها، فيمكن عدّها من المعايير التي يعتمدها المديرون لاتخاذ قراراتهم المتعلقة بتحديد موقع ودرجات احترام الأفراد في منظماتهم، لاسيما عندما يتساوى فردان على سبيل المثال في معظم المكانات المطلوبة لاشغال موقع إداري معين، أو بعبارة أخرى مجموعة من المعلومات الرسمية وغير الرسمية التي تكون بحوزة المدير عن العاملين، والتي ثبت التحقق من مصاديقها من خلال متابعته الميدانية لهم، ويمكن أن تعد تكميلية لنواحي النقص في المعلومات الجديدة التي تتوافر عنهم، أو تقييمية يمكن أن يستفاد منها لأغراض تقييم ما يرد إليه من المعلومات بخصوص العاملين أيضاً لاسيما بعد أن تترسخ مكانتهم لديه، كما يمكن تعريفها في إطار عام اعتماداً على آراء (Kotler, 1997, 196-297) و (Witt, 1995, 325) و (Dickson & Games, 1987, 1-10) بأنها مجموعة مدركات وأحساس وانطباعات المدير تجاه مختلف الأشياء، ومنها ما يخص العاملين، وهو يعتمد عليها بوصفها معياراً من معايير المفاضلة المهمة بينهم في أنشاء التهيئة (المفاضلة بين البدائل) لاتخاذ القرارات المعنية باشغال المواقع الإدارية في المنظمة.

وانطلاقاً من ذلك تبدو أهميتها في كونها يمكن أن توفر باباً جديداً لفهم السلوك الإداري الذي يشدد الكتاب على أهمية دراسته و منهم (القريبوتى، ٢٠٠٠، ١٣-١٤) و (Davis & Rasool, 1988, 11-29) منذ أيام هربرت سايمون في الأربعينيات من القرن الماضي وما قبله قدر تعلقه بعلاقة الأفراد بمديريهم، وذلك إضافة لأهميتها

\* لمزيد من التفاصيل حول المكانة الذهنية كما وردت في الأطر النظرية لإدارة التسويق انظر: (العزازي، ٢٠٠٢، ١٢٣-١٢٣)

التي سبقت الاشارة إليها في مجال معالجة نواحي النقص في المعلومات التي تتوافر عن العاملين، والرقابة عليها للتحقق من مدى الشفافية التي تتمتع بها، وهذا مما يثير قدر تعلقه بهذه **الجزئية** (كونها أداة رقابية) السؤال الذي مفاده: إذن... لماذا نهج هذا البحث منهجاً معاكساً وعدّها متغيراً معتمداً وليس مستقلّاً؟ وللإجابة يجد الباحث من الضروري متابعة ما يمكن تسميته بـ (دور حياة مكانة الأفراد في أذهان المديرين) التي يعرض مراحلها الشكل ١، وذلك على النحو الآتي:

#### ١. مرحلة النشأة

ويبدأ التأسيس لمكانة الفرد في ذهن مديره في هذه المرحلة، عندما يباشر عمله لأول مرة عاماً في المنظمة، وذلك يتم بالاعتماد على المعلومات الرسمية التي يوفرها نظام المعلومات الرسمي بخصوصه على الأغلب، والتي عادة ما تتحدد بالمؤهل العلمي للفرد و اختصاصه والدرجة والعنوان الوظيفيين اللذين عين بموجبهما.

#### ٢. مرحلة النمو

وتبدأ مكانة الفرد في ذهن مديره بالنمو شيئاً فشيئاً، وذلك بالاعتماد على ثلاثة عوامل رئيسة هذه المرة هي:

أ. المعلومات الرسمية التي تتوافر للمدير عن طريق نظام المعلومات الرسمي أيضاً كما في المرحلة السابقة، والتي غالباً ما تصف أداءه وعلاقاته التنظيمية مع زملائه في العمل.

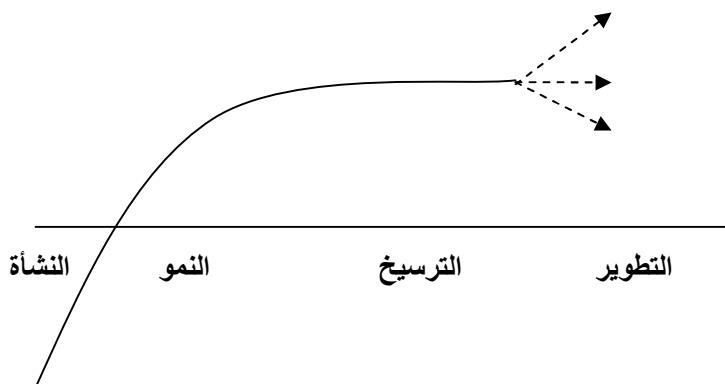
ب. المعلومات غير الرسمية التي تتوافر للمدير عن طريق نظام المعلومات غير الرسمي، والتي غالباً ما تصف علاقات الفرد الإنسانية في المنظمة بوصفه عضواً في الجماعات غير الرسمية فيها أيضاً.

ت. المعلومات الأخرى (الرسمية وغير الرسمية) التي تجمع لدى المدير عن الفرد عن طريق المتابعة الميدانية المباشرة له.

أما كيف يتحسس الفرد مكانته في هذه المرحلة؟ فيمكن القول بتحسسه من قبله في ضوء عبارات إلاطرائ (الثناء) أو العتاب (اللوم) التي يسمعها من مديره، فضلاًً عن ذلك تساعد التسهيلات التي يحصل عليها الفرد من مديره في أثناء تقديم الطلبات الخاصة كطلب الحصول على مساعدة أو إجازة في تحسس مستوى مكانته لديه أيضاً.

\* للتبييز بين نظامي المعلومات الرسمي وغير الرسمي انظر:

أ. (Goyal,1998,2-24.)  
ب. (Durbin,1990,334)  
ت. (خليف،٢٠١٩٩٨،٦٢،٣٢)



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل ١  
مراحل دورة مكانة الأفراد في أذهان المديرين

### ٣. مرحلة الرسوخ

وتبدأ ملامح هذه المرحلة بالظهور عندما يباشر المدير الاعتماد عليها كمتغير في اصدار قرارات أكثر أهمية من مجرد تسهيلات كان يقدمها للفرد في السابق، كقرارات الترقية وتولي موقع إدارية أعلى.  
ومما تجدر الإشارة إليه فيما يخص هذه المكانة أنها يمكن أن يكون لها دوران في إطار هذه المرحلة بما:

- اعتمادها كمعلومات تكميلية، ينتفع المدير بها لتكميل نواحي النقص في آية معلومات تجهز أو توفر له بخصوص الفرد صاحب المكانة.
- اعتمادها بوصفها تقييمية أيضاً، أي بوصفها معياراً يعتمد المدير لتقييم آية معلومات جديدة تصل إليه بخصوص الفرد المقصود.

### ٤. مرحلة التطوير

وتبدأ ملامح هذه المرحلة بالظهور عندما يفصح المدير عن موقفه التقييمي للمعلومات الجديدة المشار إليها، وفي ضوء التقييم المذكور للمعلومات الجديدة، يمكن أن يأخذ مسار مكانة الفرد لديه ثلاثة اتجاهات على النحو الآتي:  
أ. المسار الأفقي وهو يمثل إمتداداً لمسارها السابق في مرحلة الرسوخ، بمعنى عدم تأثر مكانة الفرد بالمعلومات الجديدة التي خضعت للتقويم.

ب. المسار التصاعدي، وذلك عندما تسهم المعلومات الجديدة في تأكيد دقة المعلومات المخزونة في ذاكرة المدير، والتي تشكلت بموجبها مكانة الفرد لديه.  
ج. المسار التنازلي، وذلك عندما توفر المعلومات الجديدة للمدير الأدلة التي تؤكّد عدم دقة كل أو بعض ما هو مخزون في ذاكرته من المعلومات بخصوص الفرد المعنى.

### الإطار الميداني أولاً- وصف العينة

اعتماداً على معطيات الجدول ١ يمكن القول بنضوج عينة البحث، وذلك لأنّ أفرادها سواء الذكور الذين بلغت اعدادهم (١٣) مديرًا و (٥٥) عاملًا، أو الإناث اللواتي بلغت أعدادهن (مديريتين) و (٢٠) عاملة يعدهن من ناحية العمر في قمة عطائهن، لأنّ معظمهم واقع في الفئات العمرية المتوسطة المحصورة بين (٣١-٥٠) عاماً مع بعض الاستثناءات.

**الجدول ١**  
**أوصاف عينة البحث**

العاملون		المديرون		تصنيفات السمات الشخصية	السمات الشخصية	T
النسبة	العدد	النسبة	العدد			
٧٣	٥٥	٨٧	١٣	ذكور	الجنس	١
٢٧	٢٠	١٣	٢	إناث		
٣	٢	-	-	سنة ٣٠-٢١	العمر	٢
٣٩	٢٩	-	-	سنة ٤٠-٣١		
٥٣	٤٠	٦٧	١٠	سنة ٥٠-٤١	سنوات الخدمة	٣
٥	٤	٣٣	٥	أكثر من ٥٠ سنة		
٥	٤	-	-	١٠ سنة فأقل	المؤهل العلمي	٤
٣٦	٢٧	١٣	٢	سنة ٢٠-١١		
٥٨	٤٣	٦٠	٩	سنة ٣٠-٢١	الدورات	٥
١	١	٢٧	٤	أكثر من ٣٠ سنة		
١٥	١١	-	-	دبلوم فني		
٥١	٣٨	٢٠	٣	بكالوريوس		
١	١	٧	١	دبلوم عالي		
٢٩	٢٢	٦٠	٩	ماجستير		
٤	٣	١٣	٢	دكتوراه		
٥	٤	٧	١	دورة واحدة		

العاملون		المديرون		تصنيفات السمات الشخصية	السمات الشخصية	ت
النسبة	العدد	النسبة	العدد			
٦٥	٤٩	١٣	٢	دورantan		
٣٠	٢٢	٨٠	١٢	أكثر من دورتين		

المصدر: من إعداد الباحث

التي وصلت على مستوى المديرين لما نسبته (٣٣%) لوجود خمسة منهم ممن تجاوزت أعمارهم الخمسين عاماً، ووصلت على مستوى العاملين لما نسبته (٨%) بواقع (٣%) للذين تقل أعمارهم عن الثلاثين عاماً و (٥%) للذين تجاوزت أعمارهم الخمسين عاماً.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الاستثناءات لاسيما على مستوى المديرين لا تقل من أهمية العمر في دلالته على نضوج العينة، لأن الإدارة غالباً ما تكون بحاجة إلى عدد من المديرين في الأعمار ضمن فئة الخمسين عاماً فما فوق، ليكونوا بمثابة الدليل الذي يسترشد به المديرون ذوي الأعمار الأقل.

وهكذا بالنسبة لسنوات خدمتهم أيضاً، فقد جاءت سنوات خدمة معظمهم محصورة بين (١١-٣٠) عاماً مع بعض الاستثناءات، والتي وصلت على مستوى المديرين لما نسبته (٢٧%) لوجود أربعة منهم ممن تجاوزت سنوات خدمتهم الثلاثين عاماً، ووصلت على مستوى العاملين لما نسبته (٦%) بواقع (٥%) للذين لا تتجاوز سنتهم عشر سنوات و (١%) للذين تجاوزت سنتهم خدمتهم الثلاثين عاماً، مما يدل على الخبرة الوظيفية التي يفترض أنها قد توافرت لديهم نتيجة لهذه السنوات.

وما يعزز خبرتهم من جهة، ويساعد على القول بنضوج العينة أيضاً من جهة أخرى مؤهلات أفرادها العلمية التي تراوحت على مستوى المديرين بين شهادة البكالوريوس بنسبة (٢٠%) وشهادة الدكتوراه بنسبة (١٣%)، وتراوحت على مستوى العاملين بين شهادة المعهد (دبلوم فني) بنسبة (١٥%) أيضاً، وشهادة الدكتوراه بنسبة (٤%)، في حين بلغت نسب حملة شهادتي диплом العالي والماجستير على مستوى المديرين (٧٥%) و (٦٠%) على التوالي، وبلغت على مستوى العاملين (٢٩%) و (٢١%) على التوالي أيضاً، وذلك إلى جانب حملة شهادة البكالوريوس من العاملين الذين بلغت نسبتهم (٥١%). كما ويساعد على القول بنضوج هذه العينة أيضاً أعداد الدورات التي إنضوى أفراد العينة في إطارها، والتي تراوحت بين الدورتين على الأقل بحسب بلغ مجموعها على مستوى المديرين (٩٣%) و (٩٥%) على مستوى العاملين، في حين كانت نسبة المديرين من اجتازوا دورة واحدة فقط (٧%)، وكانت نسبتهم على مستوى العاملين (٥%) فقط أيضاً.

#### ثانياً- مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات متغيري البحث

##### ١. مواقفهم من مؤشرات متغير شفافية نظام المعلومات

تكشف معطيات الجدولين ٢ و ٣ عن إمكانية قراءة المواقف التي أبدتها كل من المديرين والعاملين تجاه مؤشرات هذا المتغير من منظورين:

الأول: يعكس رضاً عاماً من قبلهما عن مجمل مؤشرات هذا المتغير، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات التي جاءت مرتفعة بواقع (٤٠٤١) و(٤٠٢٩٤) على التوالي وبمعدل انحراف معياري بلغ (٠٠٦٢٨) و(٠٠٥٢٠) على التوالي أيضاً.

الثاني: يكشف عن نوعين من التباين في المواقف تجاه هذه المؤشرات (تبالن قوي وتبالن ضعيف)، أما التبالي القوي فظهر في موقفهما من مؤشرات نظام المعلومات غير الرسمي ( $X_9$ ), لاسيما المؤشر  $X_9$  (تضخم في المعهد معلم الأجراء التي لا تشجع على ظهور ما يعرف بالإشاعات كالمحسوبية أو ما يسمى بالواسطة)، الذي أيدوه المديرون بنسبة (%) ٤٠ ورفضه العاملون بنسبة (%) ٩٧.

والمؤشر  $X_{13}$  (يستذكر المنتسبون بعض الإشاعات بوصفها عمليات وكأنها معلومات رسمية) وقد اتفق العاملون على هذا المؤشر بما مجموعه نسبته (%) ٧٢، ورفضه المديرون بما مجموعه نسبته (%) ١٠٠.

## الجدول ٢

مواقف المديرين من مؤشرات شفافية نظام المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة												المتغيرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
٠.٤٥٨	٤.٠٦٧					٧	١	٨٠	١٢	١٣	٢			$X_1$
٠.٥٦١	٤.٢٠٠					٧	١	٦٦	١٠	٢٧	٤			$X_2$
٠.٧٢٤	٤.٣٣٣					١٣	٢	٤٠	٦	٤٧	٧			$X_3$
٠.٤١٤	٤.٨٠٠					-	-	٢٠	٣	٨٠	١٢			$X_4$
٠.٦٤٠	٤.٥٣٣					٧	١	٣٣	٥	٦٠	٩			$X_5$
٠.٧٣٧	٤.٦٠٠					١٣	٢	١٣	٢	٧٤	١١			$X_6$
٠.٧٠٤	٤.٢٦٧					١٣	٢	٤٧	٧	٤٠	٦			$X_7$
٠.٧٩٩	٤.٠٦٧					٢٧	٤	٤٠	٦	٣٣	٥			$X_8$
٠.٧٧٥	٣.٢٠٠			٢٠	٣	٤٠	٦	٤٠	٦	-	-			$X_9$
٠.٧٥٦	٤.٠٠٠					٢٧	٤	٤٦	٧	٢٧	٤			$X_{10}$
٠.٦٣٢	٤.٦٠٠					٧	١	٢٧	٤	٦٦	١٠			$X_{11}$
٠.٥٠٧	٤.٦٠٠							٤٠	٦	٦٠	٩			$X_{12}$
٠.٤٥٨	١.٢٦٧	٧٣	١١	٢٧	٤									$X_{13}$
٠.٦٢٨	٤.٠٤١	٧	١	٣	٠.٥	١٣	٢	٣٧	٥.٥	٤٠	٦			الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الحاسبة الإلكترونية.

ويمكن أن تعزى مواقف المديرين إلى المسؤولية التي يتحملونها في إدارة المعهد على الأغلب بوصفهم المعينين بكل شؤونه ومنها ما يخص نواحي تقضي الإشاعات في أجواره، فيما تعزى مواقف العاملين لاسيما موقفهم من المؤشر  $X_9$  اعتماداً على مفهوم الشفافية بوصفها رقة الشيء وبيان ما وراءه الذي تمت الإشارة

إليه في الإطار النظري، والذي ربما يقصده العاملون أو لا يقصدونه في سعيهم نحو الكشف عن أسباب شيوخها ومنها المحسوبية التي أشار إليها المؤشر ( $X_9$ ) نفسه، والتي ربما تكون موجودة في معهدهم بدليل اتفاق (٤١٪) منهم مع ما ذهب إليه المؤشر ( $X_{10}$ ) (يعتقد المنتسبون بحتمية ظهور الإشاعة طالما عد المعهد تجمعاً إنسانياً، وذلك رغم كل الإجراءات)، مقابل (٢٠٪) فقط لمن لم يتفقوا معه، فيما كانت نسبة غير المتأكدين (٣٩٪).

أما التباين الضعيف فظهر في الموقف من مؤشرات نظام المعلومات الرسمي ( $X_8-X_1$ )، فقد ظهر المديرون كما يعتقد الباحث على نحو أكثر موضوعية في تقييمهم لهذا النظام بالاعتماد على هذه المؤشرات، وذلك لانتشار معظم إجاباتهم على نحو أوسع في مقياس البحث (ثلاث درجات) رغم قلة عددهم البالغ (١٥) مديرًا، كما سبقت الإشارة، مقارنة بالعاملين الذين انحصرت إجاباتهم في (درجتين) من درجات المقياس، رغم كثرة عددهم البالغ (٧٥) فرداً، وذلك في معرض إجاباتهم على كل مؤشرات هذا النظام باستثناء المؤشرين  $X_6$ ، وهو (تساعد المذكورين ويقصد بهم صناع القرارات في المعهد في موضوع البادئ العلاجي للمشكلات المعروضة أيضاً)، و $X_8$  (نقص تجارب المعهد عن عدم وجود شكاوى تجاه مخرجات هذا النظام) اللذان انتشرت مساحة إجاباتهم عليهما في ثلات درجات من درجات المقياس المذكور أيضاً.

ويمكن من جهة أخرى أن يوفر التباين الذي ظهر بين وجهتي نظر المديرين والعاملين دليلاً يعزز ما ذهب إليه الباحث في الإطار النظري بخصوص مشكلات احتساب الشفافية، التي أشار في حينها إلى اتسامها بالنسبة الناجمة عن خصوصيتها للأراء الشخصية لاسيما في ظل طرائق احتسابها الوضافية

## ٢. مواقفهم من مؤشرات متغير مكانة الأفراد في أذهان المديرين

ويبدو من معطيات الجدولين ٤ و ٥ أن وجهتي نظر فنتي عينة البحث من المديرين والعاملين تكاد تكون متقاربة بخصوص مجمل مؤشرات هذا المتغير، وهم يعكسان رضاً عاماً عما ذهبت إليه هذه المؤشرات أيضاً، وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لإنجاباتهم البالغة (٤.٣٧٥) و (٤.٤٧٦) على التوالي وبانحرافات معيارية بلغت (٠.٧٤٩) و (٠.٥٥٢) على التوالي أيضاً، أو بدلالة المتوسط الحسابي الخاص بكل مؤشر من المؤشرات على نحو منفرد، أو بدلالة النسبة المئوية لمعدل الإجابات ضمن كل درجة من درجات مقياس البحث والتي يعرضها الجدولان المذكوران أيضاً.

## الجدول ٣ مواقف العاملين من مؤشرات شفافية نظام المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						المتغيرات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت

٠.٤٥٨	٤.٧٠٧						٢٩	٢٢	٧١	٥٣	X1	
٠.٤٥٨	٤.٧٠٧						٢٩	٢٢	٧١	٥٣	X2	
٠.٤٩٨	٤.٥٧٣						٤٣	٣٢	٥٧	٤٣	X3	
٠.٤٣٠	٤.٧٦٠						٢٤	١٨	٧٦	٥٧	X4	
٠.٤٠٣	٤.٨٠٠						٢٠	١٥	٨٠	٦٠	X5	
٠.٥٩٨	٤.٥٦٠				٥	٤	٣٣	٢٥	٦٢	٤٦	X6	
٠.٤٣٨	٤.٧٤٧						٢٥	١٩	٧٥	٥٦	X7	
٠.٥٢٨	٤.٠٦٧				١١	٨	٧٢	٥٤	١٧	١٣	X8	
٠.٥٣٣	١.٣٤٧	٦٨	٥١	٢٩	٢٢	٣	٢				X9	
٠.٨٦٣	٣.٢٨٠			٢٠	١٥	٣٩	٢٩	٣٤	٢٦	٧	٥	X10
٠.٤٩٣	٤.٤٠٠						٦٠	٤٥	٤٠	٣٠	X11	
٠.٢٥١	٤.٩٣٣						٧	٥	٩٣	٧٠	X12	
٠.٨٠٨	٤.٠٩٣				٢٨	٢١	٣٤	٢٦	٣٨	٢٨	X13	
٠.٥٢٠	٤.٢٢٩	٥	٤	٤	٣	٧	٥	٣٢	٢٤	٥٢	٣٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الحاسبة الالكترونية

ولعل من المؤشرات التي يمكن أن تجلب الانتباه ضمن هذا المتغير X<sub>18</sub> (يعتقد البعض بما يسمى المسوبيّة بوصفها من المعايير الأخرى عندما يناقش موضوع البحث عن الأفراد المناسبين لأشغال الواقع الإدارية)، وذلك هو ما اتفق على مضمونه (٩٣٪) من العاملين، لكونه قد يوفر دليلاً يعزز وجهة نظر الباحث التي فتّر فيها موافق العاملين من المؤشر (X<sub>9</sub>) ضمن المتغير السابق، وقد أشار في حينها إلى احتمال عدم اتفاق العاملين مع مضمون ذلك المؤشر، لكونه قد يكمن في سعيهم نحو الكشف عن أسباب شيوخ الإشاعة في معهدهم ومنها المسوبيّة، التي يبدو أنهم يعانون منها بدليل تأكيد (٩٥٪) منهم على ذلك في معرض إجابتهم على المؤشر X<sub>21</sub> (يحاول البعض تحريك ما يسمى المسوبيّة عند توقع نواحي التغيير في الواقع الإدارية للمعهد).

وبعامة .... يعد اتفاق الطرفين وعلى نحو خاص العاملون على المؤشر X<sub>19</sub> (يسود الشعور بالرضا من قبل العاملين تجاه موافق عمادة المعهد بخصوصهم)، الذين كانت نسبة موافقتهم عليه (٩٦٪) دليلاً مهمّاً يفسّر كل التباين الذي ظهر بين موافق المديرين والعاملين بوصفه لا يعكس نواحي صراع تنظيمي بينهما بقدر ما يعني نزوعاً نحو الولاء التنظيمي من قبلهم، وإن كان لابد من تقسيمه في إطار الصراع، فهو صراع إيجابي كما يبدو يهدف إلى تطوير البيئة التنظيمية للمعهد، ويدخل في إطار المنافسة التي استقرّ عنها المؤشر X<sub>20</sub> (تسود أجواء المنافسة بين المنتسبين عندما يشعرون باحتمالات تغيير الواقع الإدارية في المعهد) الذي حظي بموافقة كلتا الشرحتين عليه بنسبة بلغت على مستوى المديرين (٩٣٪) وعلى مستوى العاملين (٩٥٪).

#### الجدول ٤ مواقف المديرين من مؤشرات مكانة الأفراد في أذهان المديرين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاستجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٦٤٠	٤.٥٣٣					٧	١	٣٣	٥	٦٠	٩	X14
٠.٦٤٠	٤.٤٦٧					٧	١	٤٠	٦	٥٣	٨	X15
٠.٤٥٨	٤.٧٣٣							٢٧	٤	٧٣	١١	X16
٠.٦٣٢	٤.٤٠٠					٧	١	٤٦.٥	٧	٤٦.٥	٧	X17
٠.٧٤٣	٣.٨٦٧					٣٣	٥	٤٧	٧	٢٠	٣	X18
٠.٥٦١	٤.٨٠٠					٧	١	٧	١	٨٦	١٣	X19
٠.٥٦١	٤.٢٠٠					٧	١	٦٦	١٠	٢٢	٤	X20
٠.٣٧٨	٤.٠٠٠					٧	١	٨٦	١٣	٧	١	X21
٠.٧٤٩	٤.٣٧٥					٧	١	٤٦.٥	٧	٤٦.٥	٧	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الحاسبة الالكترونية

## الجدول ٥ مواقف العاملين من مؤشرات مكانة الأفراد في أذهان المديرين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاستجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٣٩٢	٤.٨١٣							١٩	١٤	٨١	٦١	X14
٠.٤٦٤	٤.٦٩٣							٣١	٢٣	٦٩	٥٢	X15
٠.٨١٧	٤.١٤٧					٢٧	٢٠	٣٢	٢٤	٤١	٣١	X16
٠.٥٠٧	٤.٦٥٣					١	١	٣٢	٢٤	٦٧	٥٠	X17
٠.٥٩٦	٤.٣٢٠					٧	٥	٥٥	٤١	٣٨	٢٩	X18
٠.٥٧٢	٤.٥٨٧					٤	٣	٣٣	٢٥	٦٣	٤٧	X19
٠.٦٠١	٤.٤٨٠					٥	٤	٤١	٣١	٥٤	٤٠	X20
٠.٤٦٤	٤.١٢٠					٥	٤	٧٨	٥٨	١٧	١٣	X21
٠.٥٥٢	٤.٤٧٦					٧	٥	٤٠	٣٠	٥٣	٤٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الحاسبة الالكترونية

### ثالثاً- اختبار فرضيات البحث ١. اختبار علاقة الارتباط بين شفافية نظام المعلومات وبين مكانة الأفراد في أذهان المديرين

تكشف معطيات الجدول ٦ عن توافر علاقات ارتباط معنوية ومحضبة بين متغير شفافية نظام المعلومات بوصفها المتغير المستقل وبين مكانة الأفراد في أذهان المديرين بوصفها المتغير المعتمد، وذلك إذا ما درست في إطار أي من المستويين الكلي والجزئي الخاصين بكل من النظريتين (نظرة المديرين أو نظرية العاملين)، فعلى المستوى الكلي، أي بين مجمل مؤشرات متغير الشفافية ( $X_{13-X_{1}}$ ) في علاقة ارتباطهم بمؤشرات المتغير المعتمد، بلغت قيم معامل الارتباط تبعاً لسلسل هاتين النظريتين (٠.٧٩٢) و(٠.٧٩٣) على التوالي عند مستويات المعنوية (٠.٠٥).

وجاءت قيم هذا المعامل على المستوى الجزئي عند نفس مستويات المعنوية (٠.٧٣٥) و (٠.٧٦٧) لصالح نظام المعلومات الرسمي، و (٠.٥٤٣) و (٠.٤٨٢) لصالح نظام المعلومات غير الرسمي.

وبيدو من تفحص مجمل قيم معامل الارتباط المشار إليها وجود تباين واضح فيما بينهما، وهذا يمكن أن يعزى على الأغلب إلى العوامل الآتية:

١. طبيعة إجابات المستجيبة آراؤهم من أفراد العينة.
٢. التباين في عدد أفراد فتني العينة من المديرين والعاملين.
٣. التباين في عدد المؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل، والتي تراوحت نزولاً من الكلي إلى الجزئي (١٣) مؤشراً و (٨) مؤشرات و (٥) مؤشرات.

#### الجدول ٦ معاملات الارتباط بين المتغيرين المبحوثين

قيمة معامل الارتباط	المتغير المعتمد			المتغير المستقل
	فئة المديرين	المؤشرات	النظام	
٠.٧٩٣	٠.٧٩٢	X13-X1	نظام المعلومات الشامل الرسمي وغير الرسمي	الكلي ١
٠.٧٦٧	٠.٧٣٥	X8-X1	نظام المعلومات الرسمي	الجزئي ٢
٠.٤٨٢	٠.٥٤٣	X13-X9	نظام المعلومات غير الرسمي	

P\*\*≤0,05

N=15 للمديرين

N=75 للعاملين

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### ٢. اختبار علاقة الأثر بين شفافية نظام المعلومات ومكانة الأفراد في أذهان المديرين

تكشف معطيات الجدول ٧ عن توافر علاقة أثر معنوية موجبة بين المتغير المستقل (شفافية نظام المعلومات) والمتغير المعتمد (مكانة الأفراد المبحوثة)، وذلك فيما لو درست على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وفي إطار أي من النظريتين، نظرة المديرين أو نظرة العاملين، ففي إطار وجهة نظر المديرين على المستوى الكلي أي بين مجمل مؤشرات المتغير المستقل البالغة (١٣) مؤشراً في علاقتها بمؤشرات المتغير المعتمد، يمكن القول بالاعتماد على قيمة  $R^2$  إن نسبة (٦٢.٧%) من التباين في مكانة الأفراد تفسرها مؤشرات متغير شفافية نظام المعلومات، ونسبة المتبقى البالغة (٣٧.٣%) فتفسرها متغيرات أخرى غير مبحوثة. وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢١.٨٩٧) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢٠.٨٤٧٧) عند درجة حرية (١٠,١٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، كما وتدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B) أيضاً التي تعدّ (٠.٨) من التغير

في مكانة الأفراد بوصفه نتيجة تغير وحدة واحدة من مؤشرات شفافية نظام المعلومات، وهذه نتيجة تدعمها معنوية قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (٤.٦٧٩) لمجيئها على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (١.٧٦١) عند مستوى ودرجة الحرية المشار إليها.

وما ذكر بخصوص ما عبرت عنه وجهة نظر المديرين من علاقة الأثر المشار إليها، يمكن أن يقال بنفس السياق من وجهة نظر العاملين أيضاً، ولكن بفارق ينحصر في قيم ( $F$  و  $R^2$  المحسوبتين وقيمة  $B$ ) فقط.

فضلاًً عن ذلك سيبيقي هذا التباين في القيم المشار إليها قائماً فيما لو درست هذه العلاقة على المستوى الجزئي أيضاً، أي دراسة علاقة الأثر بين شفافية نظام المعلومات الرسمي ( $X_8-X_1$ ) أو غير الرسمي ( $X_9$ ) وبين مكانة الأفراد في أذهان المديرين كل على حدة سواء من وجهة نظر المديرين أو العاملين.

وبعامة .... يمكن أن تعزى أوجه التباين المختلفة في هذه القيم بعض النظر عن المستوى أو النظام الذي تدرس فيه لنفس الأسباب التي أدت إلى التباين في معاملات الارتباط التي سبقت الإشارة إليها.

### الجدول ٧ معاملات الأثر بين المتغيرين المبحوثين

مكانة الأفراد						المتغير المستقل			
T الجدولية	المحسوبة	$\beta$	F		D.F	$R^2$	الفترة	المؤشرات	نظام المعلومات
١.٧٦١	٤.٦٧٩	٠.٨	٢.٨٤٧٧	٢١.٨٩٧	١ ١٣	٠.٦٢٧	المديرون	X13-X1	الشامل(ال رسمي وغير الرسمي)
١.٦٦٤٥	١١.١٢٩	٠.٨٥	٢.٣٢٩١	١٢٣.٨٦٢	١ ٧٣	٠.٦٢٩	العاملون		
١.٧٦١	٣.٩٠٧	٠.٩	٢.٨٤٧٧	١٥.٢٦١	١ ١٣	٠.٥٤٠	المديرون	X8-X1	ال رسمي
١.٦٦٤٥	١٠.٢٢١	٠.٩٦٣	٢.٣٢٩١	١٠٤.٤٧٧	١ ٧٣	٠.٥٨٩	العاملون		
١.٧٦١	٢.٣٢٩	٠.٦٤	٢.٨٤٧٧	٥.٤٢٦	١ ١٣	٠.٢٩٤	المديرون	X13-X9	غير الرسمي
١.٦٦٤٥	٤.٦٩٦	٠.٦٦٨	٢.٣٢٩١	٢٢.٠٥٤	١ ٧٣	٠.٢٣٢	العاملون		

$P^{**} \leq 0,05$

N=15 للمديرين

N=75 للعاملين

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

### الاستنتاجات والمقررات

#### أولاً- الاستنتاجات

اعتماداً على ما تقدم يمكن الخروج بنوعين من الاستنتاجات على النحو الآتي:  
**النظرية:** يتبنى البحث كاستنتاجات من هذا النوع ما يأتي:

١. توافر مدخلين رئيسيين في تعریف الشفافية ينطلق أولهما من المعانی اللغوية لها، وثانيهما من التصورات الشخصية في إطار المفاهيم الإجرائية المعدّة من قبل الباحثين والكتاب المهتمين بها.
٢. إمكانية قیاس الشفافية بالاعتماد على مداخل قیاس قيمة المعلومات، وذلك لكون الشفافية وقيمة المعلومات يعدها من مؤشرات قیاس فاعلية نظام المعلومات، المعتمدة لاسيما في ظل طرائق الاحتساب الوصفية على خصائص المعلومات كوسيلة لإنجاز مهمة القياس المشار إليها.
٣. ثبوت توافر أكثر من نوع لمكانة الأفراد بوصفها موقع ودرجة احترام الفرد في المنظمة، وذلك إلى جانب المكانة المبحوثة، التي خصّها الباحث بتعریف إجرائي عدّها بموجبه جملة من المعلومات التي تكون بحوزة المدير عن العاملين، مما مهدّ له افتراض وجود علاقة لها بنظام المعلومات بشقيه الرسمي وغير الرسمي.  
**الميدانية:** ويتبنّى من نوعها كاستنتاجات أيضاً ما يأتي:
  ١. يتميز المجتمع المبحوث بامتلاكه لنظام معلومات رسمي ذي شفافية تحظى برضاء المستفيدين من خدماته.
  ٢. يتميز المجتمع المشار إليه ببيئة تسود فيها أجواء المنافسة، والأجواء التي تساعد على نمو فاعلية نظام المعلومات غير الرسمي، الذي ثبت اتفاق جميع أفراد العينة من المديرين والعاملين على عدم إمكانية الحد من نشاطه طالما عدّ هذا المجتمع تجمعاً إنسانياً.
  ٣. ثبت اعتماد إدارة هذا المجتمع على جملة معايير عند المفاضلة بين العاملين لإشغال الواقع الإداريّ معظمها رسمي، يؤدي نظام المعلومات الرسمي دوراً في توفير المعلومات بتصدّها، وبعضاً غير رسمي يعكس فاعلية نظام المعلومات غير الرسمي أيضاً، لكونه المعنى على الأغلب بتوفير المعلومات بتصدّها.
  ٤. ثبتت من خلال الاختبارات الإحصائية معنوية وإيجابية علاقتي الارتباط والأثر بين المتغيرين المبحوثتين، سواء درست هاتان العلاقات على المستوى الكلي الذي يجمع نظامي المعلومات الرسمي وغير الرسمي لمنطقة ما معاً في علاقتهما بمتغير مكانة الأفراد في أذهان المديرين. أو على المستوى الجزئي فيما لو تمت هذه الدراسة بحدود أي من النظمتين المذكورتين في علاقته بمتغير مكانة الأفراد.

## ثانياً. المقترنات

اعتماداً على الاستنتاجات النظرية والميدانية للبحث يمكن التأكيد كمقترنات لهذا البحث على النواحي الآتية:

١. ضرورة سعي المديرين بعامة ومنهم المديرون في المجتمع المبحوث نحو بذل مزيد من الاهتمام بأنظمة المعلومات الرسمية المتوفّرة في منظماتهم لتعزيز فاعليتها في توفير المعلومات للمستفيدين بأعلى ما يمكن من الشفافية في كافة المجالات، لاسيما المجال الخاص بتحديد مكانة الأفراد العاملين في أذهانهم، والتي يمكن القول بنجاح هذا البحث في تشخيص بعضها قدر تعلق الأمر بالمجتمع المبحوث، وذلك لأهميتها ليس في مجال تمكينهم من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تحقيقاً للأهداف المنظمية تبعاً لإمكاناتهم فقط، بل

ربما تكون أهميتها في تعزيز نواحي الولاء التنظيمي للعاملين والحد من نواحي الصراع والعزلة التنظيمية ذات المخاطر التي قد تؤدي إلى ترك العاملين للعمل في المنظمة، أو على أقل تقدير تؤدي إلى ارتقاء معدلات دوران هذا العمل لديهم أيضاً.

٢. ضرورة بذل المديرين مزيداً من الاهتمام بالبيئة التنظيمية لمنظمتهم، بما يضمن أفضل الأجراء لترصين عمل أنظمة المعلومات غير الرسمية فيها وصولاً لتمكينها من تقديم مخرجانها بالشفافية على النحو الذي يخدم منظماتهم في مختلف المجالات ومنها مجال تحديد مكانة الأفراد لديهم.
٣. يبحث الباحث كمقترح آخر زملاءه من الباحثين على إكمال النواحي المعززة لما توصل إليه، لاسيما في مجال دراسة تأثيرات المعلومات الشفافة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، ومعالجة نواحي الصراع والعزلة التنظيمية لديهم أيضاً.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن، ٢٠٠٥، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢. حrhoش، عادل، منفذ داغر، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٣. خرابشة، عبد، ١٩٩٧، الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، المجلد ٢.
٤. خليف، سلطان أحمد، ١٩٩٨، الثقافة التنظيمية وأثرها خصائص وفاعلية نظام المعلومات غير الرسمية، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات العراقية / نينوى، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل.
٥. الشمام، خليل محمد حسن، ١٩٩٩، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الإعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، طبعة جديدة.
٦. العزاوي، محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٢، أبعاد الجودة وتطوير المنتج وأثرها في تعزيز مكانة الإطار المحلي في ذهن المستهلك العراقي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي الإطارات المحلية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل.
٧. عليان، عبد الله وأمانى جرار، ١٩٩٧ ، الشفافية في الخدمة المدنية، المفاهيم ومعاييرها وأثرها في الخدمة المدنية، ديوان الخدمة الملكية الأردني، الأسبوع العلمي الخامس، الجمعية العلمية الملكية، المجلد ٢.
٨. الغالي، طاهر صالح العامری، ٢٠٠١ ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصادر التجارية الأردنية، مؤتمر القيادة الإبداعية، القاهرة .
٩. القربيوتى، محمد قاسم، ٢٠٠٠ ، السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. B. Ronald, Mitchell, 1998, "Sources Of Transparency Information System In International Regimes, University Of Oregon .
2. Davis, H.J & Rasool, S.A.1988Values Research & Managerial Behavior Implications For Devising Culturally Consistent Managerial Styles, Management international Review Vol : 28

3. Dickson, Peter R., & James L., 1987, Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy, Journal Of Marketing, Vol. 51 ,April., No:3
4. Durbin, A.J., 1990, Effective Business Psychology, Prentice – Hill, Inc., USA ..
5. Fung ,Archon ,Graham ,Mary And Weil David ,2003,"The Political Economy Of Transparency : What Makes Disclosure Polices Sustainable ? Harved University.
6. Goyal, D.P ,1998, Management Information Systems Concept And Application" Deep And Deep Publications New Delhi
7. Iyengar ,J.V, 1997, Information Value- Anutility Approach ", Journal of Computer information System, Winter
8. Kotler,P.1997,"MarketingManagementAnalysis, Planning ,Implementation And Control, 9<sup>th</sup>.Ed, Prentice- Hall ,Inc, USA.
9. Nihal Jaya Wichrama ,2001,Transparency And Accountability For Public Financial Integrity, McGraw-Hill, Co., New York.
10. Tarca ,Ann,2001,"International Convergence Of Accounting Practices : Choosing Between Lass And Gaap ", University Of New Sooth Wales.
11. Vishwanath, Tra, Amd Kaufmann, Daniel ,1999," Towards Transparency In Finance And Governance, Theworld Bank .
12. Witt, Stephen F.& Moutinho luiz 1995, Tourism Marketing And Management – Hand Book, Prentice – Hill International 1<sup>st</sup>. Ed, U.K.

### ثالثاً- الانترنت

1. [WWW.alwarak .com](http://WWW.alwarak.com)
2. [WWW. Transparency.org](http://WWW.Transparency.org)
3. [WWW.undp.com](http://WWW.undp.com)