

درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية

إعداد الطالبة:  
شفاء صالح قعوار

إشراف  
الأستاذ الدكتور: حارث عبود

الدكتور المشارك: عاطف مقابله

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا  
جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كانون الثاني ٢٠٠٧م


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ  
(وَمَا تَوْفِیْقِیْ اِلَّا بِاللّٰهِ عَلَیْهِ  
تَوَكَّلْتُ وَاِلَیْهِ اُنِیْبُ)

(هود: الآیة ٨٨)

## التفويض

أنا الطالبة شفاء صالح قعوار أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا  
بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: شفاء صالح قعوار


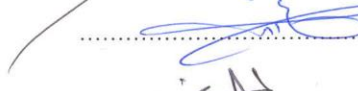
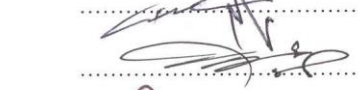
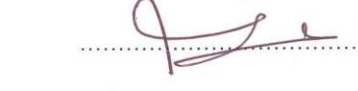

التوقيع: 

التاريخ: ٢٨ / ٢ / ٢٠٠٧

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها " درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية، وأجيزت بتاريخ 2007/1/28

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	1. أ. د. راتب السعود رئيساً
	2. د. عباس عبد مهدي عضواً
	3. د. سلامة طنّاش عضواً
	4. أ. د. حارث عبود عضواً ومشرفاً
	5. د. عاطف مقابلة عضواً ومشرفاً مشاركاً

## الإهداء

إلى والدي الحبيب ووالدتي الصبورة التي انتظرت طويلاً لأكون .....  
أمد الله في عمريهما  
إلى الرفيق في مشوار حياتي الذي تحمل مشاق مسيرتي وبقي إلى  
جنبتي ينتظر لإكمال دراستي زوجي الغالي ....  
أدام الله الألفة بيننا  
إلى من هم كنز حياتي، وفلذات كبدي، والذكرى الخالدة من بعدي،  
أبنائي (محمد، منار، ملاك، أحمد) ...  
حفظهم الله ورعاهم  
إلى كل من أحببتهم وأحبوني أخوتي وأخواتي وأقاربي وأصدقائي...  
وفقهم الله جميعاً  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحثة:

شفاء قعوار

## شكر وتقدير

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي هداني ووفقني في إنجاز هذا الجهد المتواضع، والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين..... أما بعد

فيشرفني وأنا أضع اللمسات الأخيرة من هذا الإنجاز العلمي المتواضع أن أتقدم بكل الامتنان والعرفان الجميل لأساتذتي الأفاضل ، الذين أناروا إلي الطريق بما قدموه لي من نصح وإرشاد وتوجيه ساعدني في إخراج هذه الدراسة لتبدو بالصورة المتوخاة وأخص بجزيل الشكر والتقدير الأستاذ الدكتور حارث عبود والدكتور عاطف مقابلة المشرفين على هذه الأطروحة فلم يبخلا علي بعلمهما وأحاطاني بلطفهما ومنحاني كثيراً من وقتهم وجهدهما، وكان لتوجيهاتهما القيمة وإرشاداتهما النبيلة الأثر الأكبر في تطوير هذا العمل وإنجازه، فجزاهما الله خير الجزاء وأدامهم مناراً للعلم والمعرفة .

كما وأوجه شكري وتقديري لأسرة جامعة عمان العربية للدراسات العليا ممثلة برئيسها الدكتور سعيد التل، ونائب الرئيس الأستاذ الدكتور كايد عبد الحق ، وأعضاء هيئة التدريس الكرام في كلية الدراسات التربوية العليا لما قدموه لي من مساعدة ورعاية ومشورة صادقة .

كما أتوجه بعميق التقدير إلى الاساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة ، الأستاذ الدكتور راتب السعود (رئيساً)، والدكتور عباس عبد مهدي (عضواً) ، والدكتور سلامة طناش (عضواً) لتفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة وإغنائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة وبآرائهم السديدة والتي سيكون لها الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وظهوره بأفضل صورة .

كما وأتقدم بالشكر إلى محكمي أدوات الدراسة لما قدموه من نصح كان السبيل الموصل للنجاح

ويسعدني أن أسجل خالص شكري وامتناني إلى الدكتور محمد فضل الدلايخ الذي أطلع علي هذه الأطروحة لينقحها لغوياً وإملائياً، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من أبدى رأياً أو مشورة وقدم العون والمساعدة فلهم مني كل المحبة والتقدير وجزاهم الله عني كل خير .

وأسأل الله ألعلي القدير أن أكون عند حسن ظن الجميع .

والله ولي التوفيق

الباحثة

شفاء قعوار

## فهرس المحتويات

د.....	الإهداء.....
ه.....	شكر وتقدير.....
ز.....	فهرس الجداول.....
ط.....	فهرس الأشكال.....
ي.....	فهرس الملاحق.....
ك.....	الملخص.....
م.....	abstract.....
١.....	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
١.....	المقدمة.....
٧.....	مشكلة الدراسة:.....
٩.....	أهمية الدراسة:.....
٩.....	تعريف مصطلحات الدراسة:.....
١١.....	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة.....
١١.....	: الأدب النظري:.....
٥٢.....	الدراسات السابقة:.....
٦٥.....	الفصل الثالث الطريقة والجراءات.....
٦٥.....	منهجية الدراسة:.....
٦٥.....	مجتمع الدراسة:.....
٦٦.....	عينة الدراسة:.....
٦٦.....	أدوات الدراسة:.....
٧٠.....	إجراءات الدراسة:.....
٧١.....	متغيرات الدراسة:.....
٧١.....	المعالجة الإحصائية:.....
٧٢.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
٨٦.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
٨٦.....	مناقشة النتائج.....
١٠٠.....	التوصيات:.....
١٠١.....	المراجع.....
١١٣.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	توزع مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم الأردنية في الأقاليم للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م	٩١
٢	توزع عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام حسب المستوى الإداري في مركز وزارة التربية والتعليم والأقاليم في الأردن	٩١
٣	معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأدوات الدراسة	٩٧
٤	معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمجالات استخدام أنظمة المعلومات الإدارية	٩٧
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الفاعلية لمجالات استخدام أنظمة المعلومات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٠١
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "التنظيم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٠٢
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "إنجاز الأعمال" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٠٤
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "الاتصال التنظيمي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٠٥
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "التخطيط" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٠٧
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "اتخاذ القرارات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٠٨
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "الرقابة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١١٠
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الالتزام التنظيمي لفقرات الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١١٢



١١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	١٣
١١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج واختبار "ت" ( t-test ) لجميع مجالات الأداة والأداة ككل لبيان الفروق في المستوى الإداري لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية	١٤
١١٨	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن	١٥
١١٩	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن	١٦

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٤٠	العلاقة بين أنظمة المعلومات وعمليات التخطيط والرقابة	١
٥٢	مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers)	٢

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
١٦٠	أدوات الدراسة بصورتها الأولى	١
١٧٢	أدوات الدراسة بصورتها النهائية	٢
١٨٤	أسماء محكمي أدوات الدراسة	٣
١٨٦	المراسلات الرسمية	٤

# درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية

إعداد:

شفاء صالح قعوار

إشراف:

الأستاذ الدكتور: حارث عبود  
الدكتور المشارك: عاطف مقابلة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في أداء الوظائف الإدارية وعلاقتها بمستوى التزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦، والبالغ عددهم (٨٥٦) قائداً، ممن هم في مرتبة مدير، أو رئيس قسم سواء في مركز الوزارة أم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات، منهم (١٦٥) مديراً و(٦٩١) رئيس قسم. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ تم اختيار (٥٠%) من المديرين بواقع (٨٣ مديراً) و (٢٠%) من رؤساء الأقسام بواقع (١٣٨) رئيس قسم. وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من أقاليم المملكة الثلاثة (الشمال، الوسط، والجنوب) وشكلت نسبة (٢٦%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة في الدراسة أداة تكونت من ثلاث استبانات لجمع البيانات: أولاً أداة لقياس فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، وتكونت من استبانة بنتها الباحثة تقيس درجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية. إذ تناولت فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية على الوظائف الإدارية الآتية: التخطيط، والتنظيم، والاتصال التنظيمي، وإنجاز الأعمال، والرقابة، واتخاذ القرارات. وثانياً أداة لقياس درجة الالتزام التنظيمي: وتكونت من استبانة (طورتها الباحثة) تقيس درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وثالثاً أداة لقياس درجة الروح المعنوية: وتكونت من استبانة (طورتها الباحثة) لقياس درجة الروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

وللتأكد من صدق أدوات الدراسة تم عرضها على مجموعة من الخبراء في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، ووزارة التربية والتعليم بغرض التأكد من ملاءمة كل أداة لقياس ما صممت لقياسه، ووضوح عباراتها، وانتماء كل عبارة للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم دراسة ملاحظات كل محكم على حده، وإجراء التعديلات التي أجمع عليها المحكمون.

وتم التأكد من ثبات أدوات الدراسة باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (Test-re-test) وقد بلغ معامل الثبات (٠,٩٣)، للأداة الأولى (فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية)، و (٠,٨٧)، و (٠,٩٠)، للأداة الثانية (الالتزام التنظيمي)، و (٠,٩٠)، للأداة الثالثة (الروح المعنوية). وقد استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ووسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية كانت عالية في جميع المجالات، وكان أعلاها في التنظيم، وفي المرتبة الثانية جاء مجال إنجاز الأعمال، ثم الاتصال التنظيمي، والتخطيط واتخاذ القرارات. وجاء مجال الرقابة بأدنى متوسط. بينت النتائج كذلك أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم كانت عالية، كما جاءت درجة الروح المعنوية عندهم عالية أيضاً.

كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى لأثر المستوى الإداري، على درجة تقدير القادة الإداريين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، وجاءت تلك الفروق لصالح المديرين. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالتوصيات الآتية :

- السماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل للمساهمة في التطوير والإفصاح عن المعلومات اللازمة.
- ربط الترقية الوظيفية بالالتزام التنظيمي لتحقيق طموحات العاملين.
- تحسين الرواتب للعاملين بهدف زيادة الاستقرار في العمل.
- تشجيع الإبداع الفردي والجماعي في المجالات المتعددة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين وإشراكهم في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات ذات الصلة بأنظمة المعلومات الإدارية وتقويمها بشكل مستمر مع ربطها بمتغيرات أخرى.

**The Degree of Estimation of the Effectiveness of Information Management Systems as Perceived by the Administrative Educational Leaders in the Ministry of Education in Jordan and its Relationship to their Organizational Commitment and Morale**

abstract

*Prepared by*  
*Shefaa Qewar*  
*Supervisor*  
*Prof. Harith Abboud*  
*Co-supervisor*  
*Dr. Atif Magableh*

The study aimed at investigating the degree of estimation of the effectiveness of information management systems as perceived by the administrative leaders in the Ministry of Education in Jordan and its relationship to their organizational commitment and morale.

The population of the study consisted of all administrative leaders in the Ministry of Education in Jordan in 2005 and 2006 amounting to (856) leaders (165 directors and 691 heads of departments), which involved those working in the center and those working in the directorates of education all over the Kingdom.

The sample was selected according to the stratified – random method and included (83) directors representing (50%) of all directors and (138) heads of departments representing (20%) of all heads of departments. The study sample was taken from the three regions of Jordan (the North, Middle and South).

To achieve the objective of the study, the researcher designed an instrument consisting of three questionnaires for data collection: first, a questionnaire to measure the effectiveness of information management systems on the administrative duties (planning, organization, organizational communication, job accomplishment and decision making second, a questionnaire to measure the organizational commitment among the educational leaders of the Ministry of Education in Jordan, and finally a questionnaire to measure the morale among the educational leaders of the Ministry of Education in Jordan.

In order to confirm the validity of the study instruments, experts in educational administration from Jordanian universities and the Ministry of Education validated them in terms of their conveniences, clarities and coherence. Adjustments and corrections necessary were made.

The reliability of the instruments was measured by using Test and Re-test. The coefficient of the first instrument (effectiveness of information management systems) was (0.93) and (0.87) for the second instrument (organizational commitment). As for the third one (morale) it was (0.90). The researcher used means, standard deviations, and Pierson's coefficient among others.

The findings of the study showed that the degree of estimation of the effectiveness of information management systems among the educational leaders of the Ministry of Education was high in all areas (organization was the highest,

then came job accomplishments followed by organizational communication, planning, decision taking and finally monitoring. The study also showed that both the degrees of organizational commitment and morale were high among the educational leaders.

The study showed that there were statistic significant differences ( $0.05 = \alpha$ ) due to the effect of the administrative hierarchy on the estimation degree of the effectiveness of information management systems and in favor of directors. It was also discovered that there was a positive and significant correlation between the estimation degree of the effectiveness of information management systems and the organizational commitment among the educational leaders in the Ministry of Education. Furthermore, there was a positive and significant correlation between the estimation degree of the effectiveness of information management systems and morale among the educational leaders in the Ministry of Education.

In light of the study finding, the researcher recommended the following:

- Freedom of expression among the employees for the benefit of the job and development.
- Linking promotion with organizational commitment to realize the employees' ambitions.
- Raising the salaries of the employees to achieve job stability.
- Promoting individual and team work creativity in all areas through involving the employees in decision making and decision taking in the institution.
- Further researches and studies in issues related to information management systems with frequent evaluation and variables.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### المقدمة:

تعد التربية أداة مهمة من ادوات البناء الحضاري، وعاملا أساسيا في إحداث التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، وذلك لما لها من دور كبير في عملية إعداد القوى البشرية المؤهلة للقيام بهذه التغيرات. وقد اتسعت مهمة التربية بسبب التغيير والتطوير المستمرين في عالم تتسع فيه الأفكار، وتتفجر فيه المعارف بسرعة كبيرة.

وتحقق التربية أهدافها من خلال جملة من النشاطات والفعاليات التي تقوم بها أجهزة ومؤسسات متخصصة يتألف من مجموعها النظام التربوي. وتتباين هذه الأجهزة من حيث أهميتها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التربوية بشكل عام. إذ تؤدي الأجهزة القيادية دورا بارزا ومتميزا في هذا المجال (السعود، ٢٠٠٢).

وتعد الإدارة من الأنشطة التي تعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وتعتمد اعتمادا كبيرا على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به. وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم عن ظروف العمل (الطويل، ١٩٩٧).

إن المهمة الأساسية لأي مؤسسة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات المنوطة بالأعضاء لتحقيق الهدف. ومن أول واجبات القادة قيادة الناس لإنجاز المهمات المطلوبة بنجاح للوصول إلى الهدف. والقائد هنا يجب أن تكون لديه القدرة على التأثير والإقناع، وحشد الجهود وتحريك مشاعر الآخرين، وخلق نوع من الانسجام العام لتقبل الهدف والسعي إليه؛ لأن قدرة القائد على التأثير في الجماعة تؤثر بشكل مباشر على تحقيق المهمة (الكلالدة، ١٩٩٧).

ويقتضي التعليم العصري وجود قيادات متطورة ممثلة في الإدارة التربوية في مختلف المستويات تقوم بتنفيذ كل متطلبات المناحي التعليمية ونهئ لها أسباب تحقيق أهداف التعليم بما يتناسب وحجم المسؤوليات، وبما يحقق تطورا وإنتاجا أفضل يتلاءم مع متطلبات التقدم. ولما كان التعليم هو صناعة المستقبل لأية أمة من الأمم لارتباطه المباشر بخطط التنمية الشاملة، فقد

حظيت المعلومات التربوية باهتمام وتركيز شديدين من الهيئات والمؤسسات المحلية والدولية، وركزت على ضرورة توفير المعلومات بالقدر والكيف الملائمين كي تساعد الهيئات التربوية، على اختلاف مستوياتها وتعدد مجالاتها، في وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج الكفيلة بتحقيق التطوير والتجديد والإصلاح التربوي (عبد الشافي، ١٩٩٣).



وتؤدي القيادات الإدارية التربوية دورا مهما في إنجاز المهمات، لأهميتها في صنع القرارات وإدارة التغيير وتهيئة الأجواء المناسبة للجماعات العاملة ضمن المؤسسات، إذ يتطلب ذلك الحصول على المعرفة الضرورية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات بغض النظر عن نوع تلك المعرفة. ونظرا لأهمية المعلومات فإنها تعد مصدرا رئيسا لأية مؤسسة لتنظيمها وإدارتها وإنجاز عملياتها؛ فيحتاج المديرون المعلومات لتحديد الأهداف، ومتابعة العمليات والأنشطة، ووضع الخطط، والاتصال بالمرؤوسين، وغيرها للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بدرجة عالية (دلوع، ٢٠٠٤).

يعد صنع القرارات من أدوار القيادات التربوية الأساسية. وتؤدي أنظمة المعلومات الإدارية أهمية كبيرة في عملية صنع القرار، إذ تشكل القاعدة الأساسية، والمصدر الذي يستمد منه البيانات الأولية قبل اتخاذ القرار وفي أثناء اتخاذه، وبعد اتخاذه. إذ إن القرارات التي لا تبنى على أسس سليمة تكون غالبا عرضة للخطأ والنقد وعدم تلبية الحاجة منها، إذ تكون مبنية على معلومات ليست واقعية أو معلومات ناقصة وغير مكتملة. لذلك برزت الحاجة إلى وجود نظم معلومات متكاملة لبناء قرارات سليمة (البدور، ١٩٩٣).

وتعد الإدارة اليوم متغيرا مهما في جعل الأنظمة تتصف بالكفاية والفاعلية، وهي في مقدمة اهتمامات المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها في ازدياد مضطرب بتزايد مجالات الفعاليات الإدارية واتساعها من ناحية، وبتجاهها نحو مزيد من التخصصية والتنوع من ناحية أخرى. وقد أسهمت التطورات التقنية، وما صاحبها من تطور في سبل الاتصال والتواصل، في تحويل العالم إلى قرية صغيرة تضم نظما عديدة تعيش تحديات كثيرة، ومن تلك النظم الإدارة التربوية، وهي ذلك الفرع من الإدارة الذي يعالج شؤون التعليم وما يتصل به من قضايا تتعلق بالمدرسة والطلبة والمناهج والكتب المدرسية والأبنية والتجهيزات ومصادر التعلم، وما يتصل بذلك من أمور مالية وتخطيط وتنسيق وتنظيم لهذه الأبعاد، وتوجيهها وضبطها بهدف تفعيل ذلك كله لتحقيق أهداف

النظم التربوية ومراميتها وطموحاتها، وما يتعلق منها بمدخلات هذه النظم وبعمليات التحويل أو لمخرجاتها أو بدائل ونظم التغذية الراجعة التي تعيشها (الطويل، ١٩٩٩).

إن نظم المعلومات التربوية ترافق باستمرار منذ نشأتها وتطورها تطور النظم التعليمية المختلفة وإصلاحها، وهي في الواقع انعكاس لديناميكية نظام التعليم وحركيته، وفي ذات الوقت خبرة مختزنة داخل نظم المعلومات التربوية، لمواجهة المشكلات التنظيمية، والإدارية، والفنية، ووسائل التكيف بالمكان الذي ينشأ فيه نظام المعلومات (حنا، ١٩٨٧).

ونظرا لأهمية المعلومات التربوية في عمليات التخطيط وصنع السياسات، والقرارات التربوية، سعت كثير من الدول لإنشاء نظم معلومات تربوية خاصة في ضوء تزايد أهمية أن تكون القرارات التربوية قرارات عقلانية ومبنية على معلومات موضوعية مستمدة من نظم المعلومات التربوية (بله والنهار، ١٩٩١).

إن ما يشهده العالم اليوم من ثورة تكنولوجية، وما صاحبها من انفجار للمعلومات، قد أوجد قدرة غير محدودة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات، وتوزيعها واسترجاع المعلومات، والسيطرة عليها، وخبزها بكميات كبيرة، وتحديثها، والاستفادة القصوى منها كمورد من موارد المؤسسة، فمن أجل مواجهة تحديات البيئة المعقدة والمنافسة في نوعية المنتج والخدمة المقدمة بصورة أساسية استخدمت الإدارة الحديثة أنظمة الحاسوب الذي أصبح أداة لا غنى عنها في الإدارة (الصباغ، ٢٠٠٠).

وتضاعف الاهتمام بالمعلومات بشكل كبير وبخاصة منذ الستينات من القرن العشرين، وأصبحت من متطلبات البحث العلمي، ووضع الخطط ورسم السياسات وتنفيذها في مختلف مجالات الحياة. ولعل عبارات مثل "عصر المعلومات" و"انفجار المعلومات" و"ثورة المعلومات" تعطي مؤشرات لهذا الاهتمام المتنامي بأهمية المعلومات وضرورتها في هذا العصر - المليء بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مناحي الحياة؛ فللمعلومات دورها في كل مناحي الحياة، فهي أساسية للبحث العلمي، وتشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة، وتعد عنصراً لا غنى عنه في الحياة اليومية لكل فرد (عبد الشافي، ١٩٩٣).

وقد أدى التطور التكنولوجي إلى إيجاد ما يعرف بمجتمع المعلومات أو المعلوماتية، الذي تشغل فيه معالجة المعلومات حيزاً كبيراً من النشاط الإنساني. وانعكست كل هذه التطورات بصورة إيجابية على ظهور أنظمة المعلومات الإدارية وموفاها كأداة لتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والكمية الكافية، لأن معالجة المعلومات وتحليلها مورد مهم وحيوي للمؤسسة، وهو بمثابة وظيفة جديدة للإدارة وبعدها من أبعاد العملية الإدارية (برهان ورحو، ١٩٩٨).

ومع غزارة المعلومات والبيانات التي يجب توفيرها وتخزينها واسترجاعها والاستفادة منها عن تلك المصادر البشرية والمالية التي يتعامل معها الإداريون التربويون، فإن توافر نظم المعلومات وتوظيفها في مجالات العمل الإداري، يمكن أن تتيح لهم إمكانية إحداث تطوير في بنية النظام التعليمي وتنوع ونشر - الخدمة التعليمية وتيسيرها بفاعلية، فضلاً عن الإحاطة الكاملة بكل ما يتعلق بالشؤون الإدارية (الأحمد، ٢٠٠٢).

إن انفجار المعرفة والمعلومات أضاف لعمل الإدارة تعقيدات جديدة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات على اختلاف أنواعها، لذلك فإن القائد التربوي لا بد أن يكون على معرفة جيدة بعملية التعامل مع أنظمة المعلومات، وحول كيفية عمل هذه الأنظمة بطريقة كفؤة وفاعلة. وإن ظهور أنظمة المعلومات وتزايد استخدام تقنيات الحاسوب في كل مناحي النشاط الإنساني لم يكن سوى نتائج منطقية لمقدمات من التطور في كل الميادين (ياسين، ١٩٩٨).

وقد أسهمت التكنولوجيا الإدارية وما صاحبها في رفع مستوى الإدارة والقرارات الإدارية، وفي تسهيل الإجراءات والحصول على المعلومات ومساعدة الإدارة في الاستخدام الأمثل للقوى العاملة (البدر، ٢٠٠١).

وتبرز أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في أداء الأعمال والمهام بالسرعة والدقة في التعرف إلى المشكلات التي تواجه الإدارة، إذ إنها تساعد في وضع بدائل وحلول لتلك المشكلات واختيار البدائل المناسبة في فترة زمنية قصيرة، مما يدل على كفاءة المؤسسة بشكل عام وفعاليتها (درة والمدهون والجزراوي، ١٩٩٤).

إن أهمية المعلومات في أداء الأعمال الإدارية لا تحتاج إلى تأكيد، وإنما يجب التأكيد على ضرورة توفر المعلومات والاستناد إليها في الوظائف الإدارية، فالمعلومات هي حجر الأساس الذي تركز عليه الوظائف الإدارية (الطائي، ١٩٨٧).

وتتحدد قيمة المعلومات بناء على استخدامها، فالشخص الذي يحصل على المعلومات ويستخدمها هو الذي يحدد قيمتها الاقتصادية وإسهامها في الإضافة للعمل والمعرفة المتعلقة به. ويتعلق إسهام المعلومات التي تستخدم في الأنشطة الإدارية بجودة تلك المعلومات، فإذا كانت أقل من المستوى المطلوب فإن مستخدم هذه المعلومات سوف يواجه مشكلات عديدة إذا اعتمد عليها في أداء الوظائف الإدارية (البكري، ١٩٩٧).

وقد ذكر القيسي- (٢٠٠٥) أن أنظمة المعلومات المحوسبة حققت للمؤسسات فوائد مباشرة مثل توفير في أعداد الكتبه، وفي النفقات الإدارية، ونفقات المبيعات، بالإضافة إلى الفوائد غير المباشرة، مثل تحسين خدمة الزبائن، وتطوير عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، وعمليات الرقابة الإدارية. ولقد أصبح أثرها واضحا في تحسين أداء العاملين وتوفير الوقت والجهد والمال، وكذلك في كفاءة الأعمال ورضا العاملين، ورضا العملاء والمستهلكين. وتعد أنظمة المعلومات الإدارية ميدانا يختص بشكل عام بتوفير المعلومات لاستخدامها في المؤسسات إذ اتخذت المعلومات ونظمها اليوم بعدا جديدا، بان أصبحت تعامل كمورد أساسي من موارد المؤسسة.

وهناك تغيران مهمان دفعا بالمؤسسات المختلفة للنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثيره على قدرة المؤسسة في المنافسة والبقاء. يتمثل التغير الأول في ظهور الكيانات الاقتصادية العالمية القوية، أما التغير الثاني فهو تحول الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الخدمي والاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات. ولأن إنتاجية العاملين تعتمد بالدرجة الأولى على الأنظمة التي تقوم بخدمتهم، فإن قرارات الإدارة الخاصة بأنظمة المعلومات تعد مهمة لإنتاجية المؤسسة ورفاهيتها واستمراريتها. وتقوم أنظمة المعلومات بدعم الإدارة في التخطيط والرقابة على النظم، بالإضافة إلى مساعدتها في خلق المنتجات والخدمات الجديدة، وفتح أسواق جديدة، وتخفيض التكلفة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، مما يمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى التميز (البكري وسلطان، ٢٠٠١).

وتحتل المعلومات مرتبة مهمة في البناء الإداري المعاصر، إذ إنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء المنظمة، وهي الوسيلة الرئيسة في التنسيق والتخطيط والمتابعة،

لذا فقد أصبحت

المعلومات موردا من الموارد المهمة التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة كالموارد البشرية والمادية والمالية في المؤسسة الحديثة (عبد الهادي، ١٩٩٢).

ومنذ أن تميزت الإدارة كظاهرة اجتماعية، اعتمدت دوما على المعلومات في توجيه نشاطاتها. ولقد زاد اهتمام الإدارة التربوية بالمعلومات في الوقت الحاضر، وبدا ذلك في كل وظيفة إدارية: قي التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والاتصال، والتقويم. فجميع هذه الوظائف تتطلب معلومات ومعارف يجب معالجتها وإعدادها للخرن والتحكم واسترجاعها وقت الحاجة (النوري، ١٩٩١).

وتبرز أهمية المعلومات كذلك في مدى قدرتها على مساعدة متخذي القرار في أداء الأنشطة الخاصة بالإدارة كافة، والتي لها تأثير مباشر على حسن سير العمل في المؤسسة، وعلى نوعية المعلومات التي يحتاجها القائد الإداري لاتخاذ القرار (البدور، ١٩٩٣).

ولذا يظهر جليا أن الاحتفاظ بنظام جيد للمعلومات وتطويره له علاقة مباشرة بنمو المنظمة، وأن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأساسية للبقاء والاستمرار، وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة، وأن المسؤولية الرئيسة للإدارة هي إدارة نظام المعلومات بكفاءة حتى تتحقق أهداف المنظمة (البكري، ١٩٩٧).

إن نظام المعلومات هو نظام متكامل يهدف إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة وتنفيذ العمليات، وذلك عن طريق توفير معلومات منمطة ومنظمة عن الماضي والحاضر والمستقبل. وتركز أنظمة المعلومات الإدارية على خدمة وظائف الإدارة المختلفة، ومن ضمنها عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات (الكردي والعبد، ٢٠٠٢).

وتعتمد كفاءة وفاعلية نظام الإدارة في المؤسسة بشكل كبير على دقة وصحة وموثوقية المعلومات وسرعة انسيابها. ومن هنا تبرز أهمية أنظمة المعلومات الإدارية ودورها في توفير احتياجات نظام الإدارة ونظام العمليات إلى المعلومات اللازمة لتأمين التفاعل اللازم بينها والضروري لتحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (العلاونة، ٢٠٠١).

وقد أشار كثير من الأدب التربوي إلى أن المناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام حوافز جيد وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسبابا تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه المؤسسة على حد سواء. ويمكن التعبير عموما عن السلوك الإيجابي تجاه المؤسسة بما يعرف بالالتزام التنظيمي (الكايد، ١٩٩٩).

ويعبر الالتزام التنظيمي عن مشاعر يطورها الفرد نفسه تجاه الأفراد والمؤسسات والقيم والمبادئ والأفكار في المجتمع الذي يعيش فيه. ويتضح ذلك من خلال ارتباط الفرد بغيره من الأفراد في المجتمع واستعداده لأن يقدم وقته وجهده وقدراته للخدمة والتعاون معهم وأن يعمل على تدعيم قيم المجتمع ونشرها (الجوهري، ١٩٨٣).

والالتزام التنظيمي كأى متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس، بل يستدل عليه من خلال الظواهر و الآثار المرتبطة به سلوكيا. ولا يمكن الحصول عليه جاهزا او يتم فرضه بالإكراه، إنما هو حصيلة لتفاعلات كثير من العوامل والمتغيرات السلوكية (البليسي، ٢٠٠٣).

إن الالتزام التنظيمي هو شعور شخصي- وحالة ذهنية واندماج ذاتي لا يتكون من خلال إصدار تعليمات أو قوانين، ولكن القائد الإداري يعمد إلى خلق بيئة مشجعه ومحفزة يظهر فيها الالتزام التنظيمي عند الافراد تلقائيا. فالالتزام هو تربية مستمرة ومنظمة تظهر فيها سياسة القائد واضحة ويشمل خصائص العمل ومتطلباته وأساليبه وإجراءاته (العظامات، ٢٠٠٤).

وقد أشار ديفو (Devvo, 1974) إلى الدور المهم الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين والذي يجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي يعملون بها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن انخفاض الالتزام والروح المعنوية ربما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات والتراخي في العمل والغياب المتكرر والإنتاج المنخفض، وربما إلى ترك المؤسسة مبكرا والبحث عن عمل لدى مستخدم آخر أو مؤسسة أخرى، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

إن للقائد التربوي دوراً كبيراً في العمل على بناء الروح المعنوية للعاملين، والعمل على تحسينها لجعل العمل أكثر متعة من خلال توفير المناخ التنظيمي المريح لمساعدة العاملين على توجيههم نحو تحقيق الأهداف. ولكي يضمن القائد روحا معنوية عالية للعاملين، ينبغي عليه الاهتمام براحتهم، وتهيئة ظروف العمل المناسبة لهم، وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم (المساعد، ٢٠٠٤).

ورأى ندى (١٩٩٨) أن الروح المعنوية هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل. ولكونها نتيجة لهذه العلاقات أكثر منها سببا لها، فإنه يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية بأنها صورة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة. وبشكل عام تعبر الروح المعنوية عن مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يحملها الأفراد العاملون والتي تحدد نوع استجاباتهم نحو كل جانب من جوانب العمل.

وتعد الروح المعنوية مقياسا لمدى فاعلية أداء العاملين، لما لها من أهمية في زيادة نشاطهم وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم، وإخلاصهم، فالعامل الذي يعيش محبطا وذا معنويات منخفضة لا يبالي في أية مناسبة عن التوجه نحو عرقلة العمل وإيقافه من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في العمل، والتغيب والإهمال. ويزداد أثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه إذا كان الفرد منخفض الدافعية يشغل منصبا قياديا في المؤسسة (جواد، ٢٠٠٠).

وبما أن العملية التربوية عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني، وتتميز بغايات إنسانية، والتعامل بمختلف أبعاده، في النظام التربوي يتم من خلال الإنسان، فإنها تستند في تحقيق أهدافها إلى التفاعل بين مكونات النظام، وقد يتولد عن هذا التفاعل تعارض وخلافات تفرز سلوكا يتسم بالاحباط ، وعدم القدرة على إنجاز ما هو منشود ، او قد يتولد عن التفاعل تأييد وتالف وإفراز سلوك يتسم بالقدرة على الإنجاز، ورفع الروح المعنوية للعاملين (الطويل، ١٩٩٧).

وقد أكد أودريسكول و راندال (O'Driscol and Randall, 1999) على أهمية الدعم الإداري والمؤسسي— في زيادة الروح المعنوية للعاملين وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم، الأمر الذي أيدهما فيه كيرتس وبال و كيرثام (Curtis, Ball and Kirtham, 2006) وذكروا أن وجود أنظمة للمعلومات الإدارية يسهل من التواصل بين القنوات المختلفة للإدارة، ويزيد من توازن البيانات لبناء القرارات، مما يسهل عمليات التخطيط والتقييم والمراقبة وغيرها من الأعمال الإدارية، إذ يعد ذلك نوعاً مهماً من أنواع الدعم الإداري المنشود بغرض رفع الروح المعنوية وزيادة الالتزام التنظيمي. وبناء عليه، فإنه إذا كانت أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة على درجة من الفاعلية والإتقان، وتساعد الإداريين في تنفيذ أعمالهم بدقة وسهولة وإتقان، فإن من المتوقع أن يكون لها أثر على الالتزام التنظيمي والروح المعنوية للعاملين في المؤسسة (الطائي، ٢٠٠٤).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة تقدير القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، ودراسة إمكانية وجود علاقة بين تقديرهم لدرجة فاعلية استخدام هذه الأنظمة ودرجة التزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية.

### مشكلة الدراسة:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية نوعاً من الدعم الإداري الذي يساعد في تسهيل العمل الإداري وتسهيل التواصل بين مستويات الإدارة المختلفة. ويؤثر الدعم الإداري في تحسين مناخ العمل مما يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

ولقد ظهر اهتمام وزارة التربية والتعليم بأنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة نتيجة للتطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة الأردنية الهاشمية في جميع مناحي الحياة، وسعيًا لزيادة فاعلية النظام الإداري التربوي فيها، لذا فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بالمعلومات وذلك عن طريق الإفادة من معطيات التكنولوجيا الحديثة من أجل الارتقاء بأداء العاملين في الوزارة.

وبسبب تعقد المعلومات التربوية وتداخلها وتعدد تقسيماتها تتضح أهمية وجود أنظمة متقدمة ومتطورة وشاملة للمعلومات التربوية لكي تدعم اتخاذ القرار التربوي الصحيح، خصوصاً لدى القادة الإداريين كون أولئك القادة يتخذون قرارات تؤثر على جماعات تكبر وتصغر حسب مستوى القائد في السلم الإداري، ولكنها تؤثر في أفراد أسرة العمل والطلبة في مديرية تربية كاملة مما يجعل الحاجة ملحة للاهتمام بتلك الأنظمة والمعلومات التي تتضمنها. وتبين متطلبات اتخاذ القرار الصحيح ضرورة الاهتمام بالتقييم، إذ تعد عملية التقييم مصدراً للمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات، وقد يخدم التقييم غرضاً إدارياً وذلك باستعماله كأداة في توجيه وإدارة الأعمال المختلفة (ياغي، ١٩٨٨).

ومن هنا فقد أولت وزارة التربية والتعليم الأردنية في السنوات الأخيرة اهتماما خاصا بأنظمة المعلومات الإدارية التربوية وتطويرها بالشكل الذي يخدم احتياجات القادة التربويين من المعلومات المطلوبة. وقد جاء ذلك بناء على توصيات المؤتمر الوطني التربوي (٢٠٠٠) الذي عقد في الجامعة الأردنية، حيث ركزت التوصيات على بناء نظام معلومات تربوية يربط بين الوزارة ومديرياتها المختلفة بهدف تحقيق اللامركزية في معالجة البيانات.

ولقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في أداء الوظائف والأعمال الإدارية التي يقوم بها هؤلاء القادة والعناصر التي تعمل من خلالها هذه الأنظمة على تحسين أداء القادة لتلك الأعمال. وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية فمن خلال هذه الدراسة يمكن تقصي العلاقة بين درجة الفاعلية لأنظمة المعلومات الإدارية من قبل القادة الإداريين التربويين وبين مستوى التزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية.

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية؟

٢- ما درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

٣- ما درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية أنظمة المعلومات الإدارية تعزى للمستوى الإداري (مدير، رئيس قسم)؟

٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

٦- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

## أهمية الدراسة:

- يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:
١. المدبرون في وزارة التربية والتعليم في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم.
  ٢. رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم.
- ويكون ذلك من خلال ما يأتي:
- معرفة مدى جدوى أنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة التربوية في ضوء النفقات التي صرفت وتصرف عليها.
  - صنع القرارات التربوية السليمة.
  - إنجاز الوظائف الإدارية المتنوعة بكفاءة مستمرة.
  - توفير البيانات والمعلومات كافة عن واقع العمل والموظفين في المؤسسة التربوية.
  - تحديد المسؤوليات اللازمة للأفراد وتوزيعها حسب اختصاص الأفراد في المؤسسة التربوية وبدقة.
  - العمل على توجيه اهتمامات الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال تهيئة ظروف العمل المناسبة لهم بشكل يضمن روحاً معنوية عالية وزيادة في مستوى التزامهم التنظيمي.
  - متابعة أداء الأفراد في المؤسسة التربوية من خلال عملية التقويم المستمر لجميع النشاطات في المؤسسة.

## تعريف مصطلحات الدراسة:

- اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات فيما يأتي تعريفاً لها:
- أنظمة المعلومات الإدارية: "نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن أنشطة المؤسسة ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية بصورة كفؤة وفاعلة". (ياسين، ١٩٩٨، ص ٥٨)
  - وتعرف الباحثة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية إجرائياً بأنها: قدرة هذه الأنظمة على مساعدة القادة الإداريين التربويين في إنجاز وظائفهم الإدارية في مجال: التخطيط، والتنظيم، والاتصال التنظيمي، وإنجاز الأعمال، والرقابة، واتخاذ القرارات. وقد تم قياسها بالدرجة التي يسهم بها استخدام تلك الأنظمة في مساعدة القادة على القيام بتلك الوظائف وتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال استجابات القادة على الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.



- القادة الإداريون التربويون: هم المدبرون ورؤساء الأقسام الذين يعملون في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في المحافظات الأردنية.

-الالتزام التنظيمي: عرف بوشنان (Buchanan, 1974, p. 50) "الالتزام التنظيمي بأنه "اقتزان فاعل بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".

- أما التعريف الإجرائي: الالتزام التنظيمي هو: درجة رغبة القائد بالعمل وتحمل المسؤولية في المؤسسة التي يعمل فيها، والإيمان بقيمتها وأهدافها، والولاء لها. وقد تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

- الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية مفاهيمياً بأنها "الجو الذي يسود المؤسسة والنتائج من اتجاهات الأفراد وأرائهم بالظروف المحيطة بالعمل" (kossen,1978, p.299).

أما التعريف الإجرائي للروح المعنوية هو: درجة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يحملها القادة الإداريون التربويون في وزارة التربية والتعليم في الأردن تجاه مؤسساتهم وأعمالهم، وقد تم قياسها من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

#### محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة فيما يأتي:

١- اقتصرت هذه الدراسة على القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم، وهم المدبرون، ورؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في المحافظات الأردنية للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م.

٢- كما تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجتي الصدق والثبات لأدوات الدراسة المتمثلة في ثلاث أدوات (استبانات) تقيس إحداها تقديرات القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، والثانية تقيس درجة الالتزام التنظيمي لدى تلك القادة، والثالثة تقيس درجة الروح المعنوية لديهم.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين، الجزء الأول: يتعلق بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوعات الدراسة ويتضمن: أولاً: أنظمة المعلومات الإدارية، ثانياً: الالتزام التنظيمي، ثالثاً: الروح المعنوية. أما الجزء الثاني: فيشتمل على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من خلال تصنيفها إلى:

١. الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بأنظمة المعلومات الإدارية.

٢. الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالالتزام التنظيمي.

٣. الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالروح المعنوية.

الجزء الأول

: الأدب النظري:

#### ١. أنظمة المعلومات الإدارية: (Management Information Systems (MIS))

يتناول هذا الجزء الأدب التربوي المتعلق بأنظمة المعلومات الإدارية، فهو يتضمن عرضاً لمفهوم النظام وأنظمة المعلومات الإدارية، ومكوناتها وفوائدها ودورها في العملية الإدارية، وعلاقتها بمتغيري الدراسة الأخرى: الالتزام التنظيمي، والروح المعنوية.

مفهوم النظام:

يعد مصطلح النظام من المصطلحات شائعة الاستخدام في مختلف مجالات الحياة، لذلك فقد تعددت التعريفات للنظام وأصبح يشير إلى معانٍ جديدة ودلالات مختلفة.

لقد ذكر جونسون وكاست وروزنس (Johnson, Kast and Rosenz, 1967, p. 31) تعريفاً للنظام بأنه " الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً ".

أما طه (١٩٩٨، ص ٢٣) فعرف النظام على أنه "مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تقبل على نحو متكامل داخل حدود معينة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في البيئة".

كما أشار ياسين (١٩٩٨، ص ١٧) في تعريفه للنظام على أنه "ذلك الكل الذي يتكون من أجزاء أو عناصر مترابطة فيما بينها"، فالأنظمة بصورة عامة تتكون من عناصر متفاعلة ومترابطة فيما بينها، وكل نظام يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك وعلاقة اعتمادية تشكل في إطارها النظام كوحدة معقدة".

أما الخطيب (٢٠٠١، ص ٢٢) فعرف النظام على أنه " مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها بطريقة متناسقة لتحقيق مجموعة من الأهداف " .

في حين عرف الحسنية (٢٠٠٢، ص ٢٧) النظام على أنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين". يتضح من خلال التعريفات - الآنفه الذكر - أن النظام يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء ولا يشكل أي جزء بمفرده نظاماً بل أن الأجزاء مجتمعة تشكل نظاماً، كما يظهر شرط وجود العلاقات التكاملية الواضحة بين أجزاء النظام، بحيث يعمل النظام وفق آليات متناسقة تسهم في أدائه لغرضه، وأن النظام يعمل لتحقيق هدف معين ومحدد.

#### مفهوم أنظمة المعلومات الإدارية:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية من الأنظمة الفرعية المهمة التي تؤدي دوراً حيوياً في تطوير المؤسسات، فهي تقوم بتوفير المعلومات المناسبة والملائمة وفي الوقت المحدد لمختلف المستويات الإدارية للمساعدة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرار .

على الرغم من وجود النظم قبل وجود الإنسان ذاته، إلا أن استخدام هذه النظم في مجال العلم بدأ عام (١٩٣٩) إذ كان أول استخدام له في مجال العلوم الطبيعية وخاصة في علم الأحياء، ثم انتقل هذا المفهوم ليستخدم في مجال العلوم الاجتماعية حيث أصبح مدخلاً لدراسة العديد من الظواهر الاجتماعية (سلطان، ٢٠٠٥).

وقد أشار الحسنية (٢٠٠٢، ص ٣٧) إن المعلومات تعد العنصر الأساس في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر في فاعلية القائد وأدائه لتسيير مهامه الإدارية، وذكر أن كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني، الذي يعني تعليم المعرفة ونقلها. وفي العصور الوسطى أصبحت تشير كلمة المعلومات إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها وتوثيقها رسمياً، ويعرف مصطلح المعلومات على أنه " ما يمثل الحقائق والآراء والمعرفة المحسوسة في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية " .

وعرفت البكري (١٩٩٧، ص ٩٨) المعلومات بأنها " نتائج عمليات التكوين والتنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المستوى المعرفي للمستقبل " .

اما سلطان (2005، ص ٤١) فعرف المعلومات بأنها " عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها "، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها.

ونتيجة لزيادة التعاملات اليومية وتعقد العمليات الإدارية في المؤسسات استلزم اتخاذ المزيد من القرارات، الأمر الذي أدى إلى اتجاه تفكير المشتغلين بتصميم النظم وبنائها إلى إيجاد نظام معلومات يدعم القادة في تنفيذ المهمات في المؤسسات التي يعملون فيها واتخاذ القرارات المختلفة وبشكل يشبع احتياجات المستويات الإدارية التنظيمية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، وهذا أدى إلى ظهور مفهوم أنظمة المعلومات الإدارية ( طه، ٢٠٠٢).

وأكد شاهين (١٩٩٤) أن أنظمة المعلومات الإدارية وسيلة وليست غاية، فهي أداة إدارية في يد إدارة المؤسسة، الهدف منها إحكام قبضة الإدارة العليا على عمليات التشغيل داخل المؤسسة عن طريق توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة حتى يمكنها من ممارسة مهامها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار هذا بصفة عامة، ومن ناحية أخرى يمكن لأنظمة المعلومات الإدارية أن تخدم باقي المستويات الإدارية من إدارة وسطى وإدارة تنفيذية.

وأشار الخوري (١٩٩٨) إلى أن مصطلح أنظمة المعلومات الإدارية ظهر في الستينات وهو مصطلح جديد يضم مختلف النظم المعلوماتية الإدارية المساهمة في الإدارة من تنظيم قواعد البيانات، إلى نظم اتخاذ القرار، إلى تخطيط المشاريع بواسطة الحاسوب، إلى إدارة الحسابات المالية للمؤسسة وغيرها .

وذكر السالمي والبياتي والكيلاني (٢٠٠٥) أن نشأة أنظمة المعلومات الإدارية كانت في بداية الستينات، ولكنها لم تحقق أهدافها بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الالكترونية على الرغم من وجود لغات قواعد ومعلومات، لكنها كانت غير شائعة وصعبة الاستخدام في حين بدأت تنشط عملية تنفيذ هذه الأنظمة في بداية السبعينات إذ ساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية والتي لها إمكانيات تخزينية كبيرة، لكن هذه الأنظمة حققت أوج تقدمها في بداية الثمانينات وأصبحت عنصراً أساسياً يعتمد في دول العالم المتقدمة .

وعلى الرغم من التباين في التعاريف التي قدمها المهتمون في حقل إدارة أنظمة المعلومات، إلا أنها جميعها تؤكد على أن أية مؤسسة أو جهة عمل، مهما كان نوعها، لا يمكنها أن تستمر في أداء أعمالها، وتحقيق أهدافها وخاصة في ظل المنافسة القوية التي يشهدها عالم اليوم، وعلى الصعد كافة، ما لم يتوافر لديها نظام للمعلومات يكون قادراً على إمداد الإدارة بما تحتاجه من معلومات وبالشكل المناسب وفي الوقت المناسب لتسيير أعمالها (القيسي، ٢٠٠٥).

ويمكن حصر - اختلاف المختصين في تحديد مفهوم أنظمة المعلومات الإدارية في ثلاثة اتجاهات يجملها الطائي (٢٠٠٤) على النحو الآتي:

الاتجاه الأول: يركز على الجانب التصميمي (المادي) باعتباره أساس كأحد المقومات أو الخصائص المميزة للنظام بسبب تحديده لأنظمة المعلومات الإدارية من خلال تركيبية وخصائص التصميم. ومن الأمثلة على التعريفات التي تدخل ضمن هذا الاتجاه عُرُفت أنظمة المعلومات الإدارية بأنها: مجموعة من الإجراءات والبرمجيات والآلات والتركيبات وعلم المناهج الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها والتي تعد ضرورية لإدارة المؤسسة، كما عُرُفت بأنها: نظام من البشر - والتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى.

الاتجاه الثاني: يركز على الوظائف الأساسية للنظام وهدف النظام الذي يسعى إلى تحقيقه والمتمثل بتوفير المعلومات للإدارة والتي يجب على الإدارة الاستفادة من هذه المعلومات واستخدام النظام، وعليه فإن أنظمة المعلومات الإدارية لا تعد

كذلك إلا إذا قامت الإدارة باستخدامها والاستفادة من مخرجاتها، وهذا الاتجاه اتجاهاً مقيداً انطلاقاً من تعريف الفكر الخلاق الذي يقرر بأن الإبداع هو الفكر بحد ذاته، فالمديرون في المؤسسات المختلفة هم المحك لاختبار أنظمة المعلومات الإدارية تماماً مثلما يكون المفكر المحك لاختبار الإبداع، وبتعبير آخر فإن أنظمة المعلومات الإدارية من وجهة نظر أصحاب هذا الاتجاه هي الأساس موضوع تجريبي يخضع للاختبار ويمكن ملاحظته والتحقق منه من خلال قياس التفاعل الموجود بين المديرين وبين أنظمة المعلومات الإدارية. وتبعاً لذلك فإن أنظمة المعلومات الإدارية التي تُستخدم من قبل المديرين في المؤسسة تعد نظاماً للمعلومات، والذي لا يستخدم لا يعد كذلك بغض النظر عن طبيعة تصميم هذا النظام ودرجة تعقيده أو طبيعة المستلزمات والتسهيلات المستخدمة في تشغيله، ومن الأمثلة على تعريفات هذا الاتجاه لنظام المعلومات الإداري:

هو النظام الذي يزود الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها في إدارة نشاطات المؤسسة، كما عرف بأنه: أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المؤسسة الداخلية والعمليات الأخرى ذات العلاقة بالبيئة الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة.

الاتجاه الثالث: يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية حسب هذا الاتجاه على النحو الآتي: التكوين الهيكلي المتكامل والمتفاعل من الآلات والمعدات، والبرامج، القواعد، القوى العاملة والذي يكفل تحصيل ومعالجة البيانات لأجل توفير المعلومات الضرورية (توصيلها إلى المستفيدين، تخزينها، تحديثها، استرجاعها) بالوقت المناسب والتكلفة والكمية المناسبة عن البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وفيما يخص أدائها في الماضي والحاضر والتنبؤات المحتملة في المستقبل وعلى النحو الذي يسهل مهمة الإدارات في جميع المستويات في عملية صنع القرارات من خلال إنجاز الوظائف الإدارية بشكل يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات.

وأشار السالمي والبياتي والكيلاني (٢٠٠٥) إلى أن نظام المعلومات الإداري هو نظام فرعي من النظام الشامل للمؤسسة يختص بجمع البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمؤسسة سواء من داخلها أم من خارجها ومعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات وصنع القرارات في المستويات الإدارية جميعها، مع ضرورة تمتع هذه المعلومات بالكمية والدقة والتوقيت المناسب. في الواقع، إن قدرة الإدارة على حل المشكلات وصنع القرارات تزداد كلما امتلكت المعلومات اللازمة وبالتوقيت المناسب. فالمعلومات هي التي تزيد من مستوى معرفة صانع القرار وتقلل من حالة عدم التأكد المرافقة لعملية صنع القرارات.

وعرف ميردك وروس (Murdick and Ross, 1975, p. 7) أنظمة المعلومات الإدارية بأنها "مجموعة تتكون من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع ومعالجة وتخزين البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد من اتخاذ القرارات"، وذلك لتلبية حاجات المديرين من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفاعلية كبيرة.

وعرف شلبي (١٩٩٢، ص ١٥) نظام المعلومات بأنه " نوع من النظم ولكن ذو طبيعة خاصة كونه يتعامل مع المعلومات، وهو مكوّن من العنصر- البشري، وعنصر- الآلات والمعدات والأشياء الأخرى المجمعة مع بعضها بحيث تربطها علاقات ثابتة، وقواعد محددة"، ويكون لكل جزء منها دوره المرسوم ووظيفته المحددة، بحيث يتلقى النظام البيانات المختلفة كمدخلات، فيقوم بمعالجتها تصنيفاً وحساباً ويخرجها على شكل معلومات تفي بالاحتياجات الإدارية واتخاذ القرار.

أما المقابلة (٢٠٠٣، ص ٣١) فعرفت نظام المعلومات الإداري على أنه: "النظام الذي يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذ تلك القرارات"، وتعد المعلومات من العناصر الهامة للإدارة لإنجاز أعمالها بطريقة فاعلة، لذا فإن البيانات تعد المادة الخام التي تدخل إلى نظام المعلومات، ويتم تشغيلها والحصول على المعلومات اللازمة للعملية الإدارية، فالمعلومات تعد مورداً من موارد المؤسسة مثلها في ذلك مثل رأس المال والموارد والعنصر البشري.

وعرف سلطان (٢٠٠٥، ص ٢٥٢) أنظمة المعلومات الإدارية بأنها: "مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المؤسسة بما يحدث في بيئتها الخارجية"، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرار والعمليات في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لصنع القرار. إذ أشار (عريفج، ٢٠٠١) بأن مشكلة الإداري لا تكمن في إصدار القرارات وإنما في دراسة البيانات والمعلومات والظروف التي تحيط ببيئة القرار المنوي اتخاذه، مما يجعل الاستنتاج منها والبناء عليها سليماً وعلمياً.

#### أركان أنظمة المعلومات الإدارية:

يمكن تحديد أركان أنظمة المعلومات الإدارية كما أوردها ( البكري وسلطان، ٢٠٠١؛ والحميدي والعبيد، ٢٠٠٤؛ والطائي، ٢٠٠٤؛ والمغربي، ٢٠٠٢) على النحو الآتي:

١. الأنظمة الفرعية لأنظمة المعلومات الإدارية، يمكن تجزئة أنظمة المعلومات الإدارية بوصفها نظاماً كلياً إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية والأنظمة الفرعية إلى عدد من الأنظمة الثانوية، وهكذا إلى حدود معينة تبعاً لأسس مختلفة وهذه الأسس هي:

— أساس وظائف المؤسسة، إذ تقسم بموجبه أنظمة المعلومات الإدارية إلى النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج والعمليات والتسويق والنظام الفرعي لمعلومات الأفراد والموارد البشرية والنظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية ومعلومات التخزين والنظام الفرعي لمعلومات البحث والتطوير والنظام الفرعي لمعلومات العلاقات العامة والنظام الفرعي لمعلومات الجودة.

- أساس وظائف المدير، إذ تقسم بموجبه أنظمة المعلومات الإدارية إلى النظام الفرعي لمعلومات التخطيط والنظام الفرعي لمعلومات التنظيم والنظام الفرعي لمعلومات التوجيه والنظام الفرعي لمعلومات الرقابة واتخاذ القرارات، وهذا التقسيم يساعد في تحديد فاعلية تلك الأنظمة من خلال أثرها في المهام المحددة التي يقوم بها المدير.
- أساس المستويات الإدارية، تقسم بموجبه أنظمة المعلومات الإدارية إلى النظام الفرعي لمعلومات الإدارة العليا (نظام المعلومات الإستراتيجية) والنظام الفرعي لمعلومات الإدارة الوسطى (نظام المعلومات التكتيكية) والنظام الفرعي لمعلومات الإدارة التنفيذية (نظام المعلومات التشغيلية).
- أساس وظائف أنظمة المعلومات الإدارية، تقسم بموجبه أنظمة المعلومات الإدارية إلى النظام الفرعي لقاعدة المعلومات والنظام الفرعي للاتصالات والنظام الفرعي لاسترجاع المعلومات.
- ٢. عناصر نظام المعلومات الإدارية. يضم نظام المعلومات الإدارية عناصر النظام الأساسية الذي يشتمل عليها أي نظام آخر وهي:
  - المدخلات: وتتمثل بالبيانات التي يتم تغذية النظام بها ويتم تجميعها عن البيئة الداخلية (نشاطات المؤسسة) ومن خلال التغذية العكسية وعن البيئة الخارجية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها).
  - عمليات المعالجة: وتتمثل في تهيئة البيانات وإدخالها إلى النظام وتصنيفها وفهرستها وترتيبها وإعداد التقارير بالمعلومات وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها.
  - المخرجات: وتتمثل بالمعلومات التي يتم توليدها من قبل النظام بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.
  - التغذية الراجعة: وتهدف إلى المطابقة بين المخرجات المخطط لها والمخرجات الفعلية لكشف الانحرافات وتصحيحها.
- ٣. تكامل الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإداري وعناصره. يتمثل التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة لأنظمة المعلومات الإدارية بصيغ التفاعل المختلفة الحاصلة بين هذه الأنظمة الفرعية، وعلى الرغم من تعذر تحديد الدرجة المناسبة من صيغ التفاعل بين هذه الأنظمة الفرعية إلا أن الشيء الأكيد هو وجود الحد الأدنى من هذا التفاعل في إطار المدخلات والمخرجات التي يتم تبادلها بين هذه الأنظمة الفرعية.
- ٤. المستلزمات الضرورية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات: وهي المستلزمات البشرية والمستلزمات المادية والمستلزمات البرمجية والمستلزمات التنظيمية.
- ٥. الهدف الأساسي للنظام: هو توفير المعلومات الضرورية التي تحتاجها الإدارات المختلفة في صنع القرارات عند إنجازها لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالوقت والموثوقية والتكلفة والكمية والنوع المناسب، على أن تعكس هذه المعلومات أحداث الماضي وصورة الحاضر وتوقعات المستقبل لنشاطات المؤسسة،

٦. وعليه فإن المعيار الأساس لتقرير فاعلية النظام هو مدى توفير المعلومات بهذه الأوصاف، ومن ثم مدى انتفاع المديرين صانعي القرارات (المستفيدين) من المعلومات التي يوفرها النظام في تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال توظيف هذه المعلومات في صنع القرارات التي تسهم بهذا النجاح. ومن هنا فإن التكامل بين عناصر نظام المعلومات الإدارية يتمثل في أن عمليات معالجة البيانات لا تتم إلا بعد تجميع هذه البيانات وتغذيتها في النظام، كما أن طبيعة هذه البيانات تؤثر بشكل كبير في طبيعة وجودة المعلومات المتولدة، والمعلومات يتعذر توليدها إلا بعد إجراء عمليات المعالجة المناسبة على البيانات، فالتغذية العكسية لا تكون ذات جدوى إلا في ظل وجود المعلومات بالموصفات المطلوبة من قبل المستفيدين لكي يمكن الحكم على مدى تحقق هدف نظام المعلومات وكشف الانحرافات الحاصل في تحقيق هذا الهدف (حنا، ١٩٨٧؛ الشبول، ٢٠٠٣).

### مكونات أنظمة المعلومات الإدارية:

يمكن تقسيم مكونات أنظمة المعلومات الإدارية إلى خمسة مكونات رئيسة ذكرها الصباغ (٢٠٠٠) وهي:

١. الأجهزة: حيث يفترض في أي نظام معلوماتي أن يكون مكوناً من حاسوب على الأقل.
٢. البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات وتقسم العمليات التي ستؤديها الأجهزة إلى نوعين من البرمجيات هما:
  - أ - برمجيات النظم: وهي برامج تشغيل تشغيل الحاسوب وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات.
  - ب - برمجيات التطبيقات: وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة.
٣. قواعد البيانات: وهي المخزن الذي يحتوي على البيانات التي تصنف كل العمليات والأحداث الجارية في المؤسسة بكل التفاصيل المهمة.
٤. الإجراءات: وهي عمليات تتضمن وصف وترتيب مجموعة الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات كافة.

٥. الأفراد وهم المورد البشري الذي يسيطر ويشغل المكونات الأخرى.

وعلى نحو مختلف، أشار مسلم (١٩٩٤، ص ٢٦) إلى المكونات الآتية:

١. المدخلات: تتكون مدخلات أنظمة المعلومات الإدارية من الأنظمة الفرعية الآتية:
  - أ - النظام الفرعي لمعالجة البيانات: حيث يوفر بيانات تصف مجالات النشاط والعمليات الداخلية في المجال الوظيفي ككل.
  - ب - النظام الفرعي للبحوث والدراسات المتخصصة: حيث يتولى تجميع بيانات من مصادر خارجية وتحليلها والاستفادة منها.
  - ج - نظام المخبرات: حيث يهتم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف عمليات وتحركات واستراتيجيات المنافسين.



٢. المخرجات: تتكون مخرجات أنظمة المعلومات الإدارية من الأنظمة الآتية:

أ - التقارير الدورية.

ب - التقارير الخاصة.

ج - مخرجات النماذج الرياضية والكمية لمحاكاة الواقع الفعلي.

ويختلف محتوى التقارير من مجال وظيفي لآخر، ولكن السمة العامة لها أنها تصف محتوى العناصر الفرعية المكونة للمجال الوظيفي.

٣. العمليات التشغيلية: يقصد بها المعالجات التي تتم بها البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية.

### أنواع أنظمة المعلومات الإدارية:

لقد حدد الكيلاني والبياتي والسالمي (٢٠٠٠) أنواع نظم المعلومات كما يلي:

١. نظم المعلومات اليدوية:

وهي التي تتم يدوياً وتشمل جميع عمليات الإدخال والمعالجات والمخرجات مع استخدام بعض الأدوات البسيطة منها الأقلام والورق والمساطر الحسائية وغيرها.

٢. نظم المعلومات نصف الآلية:

وهي التي تتم يدوياً وآلياً في الإدخال والمعالجات والمخرجات عن طريق استخدام الأفراد والمكائن مثل ماكينة استنساخ أو كاتب الآلة واستخدام أجهزة تثقيب البطاقات.

٣. نظم المعلومات الآلية:

وهي التي تتم فيها جميع عمليات الإدخال والمعالجات والمخرجات باستخدام الحاسبات الإلكترونية وشبكات المعلومات.

أما موردك وروس (Murdick & Ross, 1975) فقد ذكرا تصنيفاً آخر لنظم المعلومات على

النحو الآتي:

١. أنظمة المعلومات المالية.

٢. أنظمة المعلومات عن الإنتاج.

٣. أنظمة المعلومات عن التسويق.

٤. أنظمة معلومات الأفراد.

٥. أنظمة المعلومات للتجهيزات والإنتاج والتوزيع.

بينما أشار الشبول (٢٠٠٣) إلى أن تصنيف أنظمة المعلومات الإدارية يتم وفقاً لمعايير عديدة

منها:

أ. المستوى التنظيمي: ويتكون من:

١. أنظمة المعلومات الإدارية على مستوى المؤسسة: حيث تكون النظم والبرمجيات موجهة لخدمة المؤسسة.
٢. أنظمة المعلومات الإدارية على مستوى الإدارات: حيث تكون موجهة لخدمة إحدى إدارات المؤسسة.
٣. أنظمة المعلومات الإدارية على مستوى عدة مؤسسات: حيث تخدم هذه النظم عدة مؤسسات يرتبط عملها مع بعضها البعض.

ب. حسب المستوى الإداري: وتتكون من:

١. أنظمة المعلومات الموجهة للإدارة في المستوى التنفيذي: (دعم وتسيير الأنشطة الإدارية التنفيذية المختلفة).
٢. أنظمة المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة الوظيفية.
٣. أنظمة المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة العليا.

#### أهداف أنظمة المعلومات الإدارية:

أورد المغربي (٢٠٠٢)؛ والمقابلة (٢٠٠٣)؛ وسلطان (٢٠٠٥) عدداً من الأهداف التي تسعى أنظمة المعلومات الإدارية إلى تحقيقها، ويمكن تلخيصها كالآتي:

١. ربط الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات وبشكل يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك الأنظمة.
  ٢. المساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في التوقيت المناسب.
  ٣. توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت والشكل المناسب.
  ٤. تطوير أداء المؤسسات من خلال ما تنتجه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.
  ٥. توفير معلومات عن عمليات المؤسسة مما يساعد في تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها وكذلك نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
  ٦. توفير معلومات عن البيئة الخارجية وبالتالي المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة ومعرفة التهديدات البيئية التي تؤثر على عمل المؤسسة.
- من خلال تلك الملامح يمكن القول إن أنظمة المعلومات الإدارية تخدم كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة، وكذلك الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي فإن أنظمة المعلومات الإدارية تأخذ شكل التركيب الهرمي الذي يربط بين ما تقدمه من معلومات والمستويات الإدارية. وتعمل أنظمة المعلومات الإدارية التربوية على تحديد السياسات التربوية وإعداد الإصلاحات وتقدير الأولويات في ميدان التربية، لأن تحسين الهيكل التربوي رهن بالحصول على المعلومات التربوية اللازمة التي تمكن من اتخاذ التدابير اللازمة للنهوض بميدان التربية والتعليم وتحسين مردوداته

. كما تساعد نظم المعلومات التربوية العاملين في ميدان التربية في جميع المستويات على الإسهام في تنمية المؤسسات التربوية على اختلاف مستويات عملها (حنا، ١٩٨٧؛ النوري، ١٩٩١).

### معايير كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية:

إن قياس نجاح أنظمة المعلومات الإدارية ليس بالأمر السهل إذ يصعب الاتفاق على قيمة وفاعلية أنظمة المعلومات الإدارية، وذلك بسبب تنوع الأنشطة التي يمارسها الأفراد واختلاف الأشخاص الذين يتعاملون مع هذا النظام. إلا أن هناك معايير تحكم نجاح نظام المعلومات ذكرها (سلطان، ٢٠٠٥؛ الشрман، ٢٠٠٤) وهي:

- ارتفاع مستوى استخدام النظام.
  - درجة رضا المستخدم.
  - الاتجاهات الإيجابية تجاه النظام والعاملين في إدارة نظم المعلومات.
  - المنافع المالية مثل تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
  - المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة.
- وبين المغربي (٢٠٠٢)؛ والصباغ (٢٠٠٠) أنه من المعايير التي تحكم كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية عند التخطيط لتصميم هذا النظام لابد أن تتوفر عدة معايير يجب مراعاتها، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

### ١. البساطة:

إن أنظمة المعلومات الإدارية الناجحة هي التي تتميز بالبساطة وسهولة إجراءات الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيل المعلومات إلى المستخدمين، وإن الهدف النهائي من أنظمة المعلومات الإدارية هو خدمة احتياجات المستخدمين إلى المعلومات والمقصود بالمستخدمين هم الأشخاص المستخدمون للمعلومات أو الذي يحتمل استخدامهم لها في المستقبل ومنهم المخططون، والإداريون، والفنيون، والباحثون، والمتخصصون، والطلبة، والمتدربون.

### ٢. المرونة:

تعد المرونة في تصميم النظم والقابلية للتغير عند الضرورة من الصفات الجوهرية والمطلوبة في نظم المعلومات الناجحة والتي تتميز بقدرتها على التكيف للمتغيرات والظروف البيئية ونمط التكنولوجيا السائد.

### ٣. الموثوقية:

عندما تؤدي أنظمة المعلومات الإدارية دورها بنجاح فإنها تولد الثقة الكاملة لدى المستخدمين من أنها توفر المعلومات بالدقة والكمية والوقت والتكلفة الملائمة.

### ٤. القبول:

إن أنظمة المعلومات الإدارية الجيدة هي التي تكون مقبولة ومرغوبة من قبل الذين يصمم النظام لأجلهم لذلك فإن السعي نحو بناء نظام كفاء ومرن وبسيط وموثوق لابد أن يتكامل مع السعي لتحقيق قبول النظام، إذ يؤدي هؤلاء الأفراد دوراً كبيراً في تقدير مدى نجاح أو فشل أنظمة المعلومات.

### ٥. تدني الكلفة:

إن نظام المعلومات الإداري الكفاء ليس هو الذي يحقق الهدف المخطط له فقط، وإنما هو الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالعائد المتحقق. لذلك عند التفكير في إدخال نظام المعلومات لابد من مراعاة التكاليف المترتبة على إدخال النظام من مستلزمات تقنية وبشرية وعملية. وبين (ياغي، ١٩٨٨؛ المصري، ٢٠٠٠) الخصائص الواجب توافرها لفاعلية وكفاءة أنظمة المعلومات الإدارية في النقاط الآتية:

- ترابط مكونات النظام وعناصره.
- دقة المعلومات التي يتم التعامل بها.
- التوقيت المناسب في تداول المعلومات بين أجزاء النظام.
- كمية المعلومات المتاحة في النظام المستخدم.
- الاشتغال على كافة أنواع البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة (شمولية المعلومات ووضوحها).
- درجة ميكنة عالية، عن طريق استخدام الحاسبات واستخدام وسائل متقدمة في تحليل البيانات: (رياضية، وإحصائية، ونماذج بحوث العمليات).

### خصائص أنظمة المعلومات الإدارية:

إن لأنظمة المعلومات الإدارية خصائص عدة ذكرها (المنصور وأبو النور، ١٩٩٦؛ البكري، ١٩٩٧؛ حيدر، ٢٠٠٢، المغربي، ٢٠٠٢) على النحو الآتي:- تدعم القرارات ومستوى الرقابة الإداري والتشغيلي ويصبح بذلك العمل الإداري أكثر دقة وفاعلية.- تعتمد على المعلومات الداخلة للمؤسسة أكثر من المعلومات الخارجة مما يزيد من ضرورة تزويد هذه الأنظمة بالمعلومات بشكل مستمر. - تتمتع بقدرة تحليلية محدودة، مما يجعلها بحاجة إلى قدرات علمية وتكنولوجية لجعلها أكثر قابلية للتحليل.- تعتمد على احتياجات معروفة ومستقرة للمعلومات مما يسهل تصميمها.- معظم المعلومات الإدارية تحتاج في عملية التصميم والتحليل إلى جهد ووقت طويل نسبياً وبذا فإن الاستفادة منها تتطلب الخبرة والمعرفة والقدرة على التحليل.- إدارة فاعلة للمعلومات والتكيز على عملية إدارة ملفات المعلومات.- التشغيل والمعالجة للبيانات باستخدام معدات وبرمجيات فاعلة من أجل الحصول على المعلومات. - تحقيق متطلبات المستخدمين من النظام. وتضيف البكري وسلطان (٢٠٠١) أن أنظمة المعلومات الإدارية

الحديثة تعد أكثر مرونة وتحتوي على برامج تسمح للمديرين بإعداد التقارير حسب احتياجاتهم وتسمح بتجميع المعلومات من عدة سجلات متفرقة ومن نظم معالجة البيانات.

### مميزات أنظمة المعلومات الإدارية وفوائدها:

لقد أورد الكيلاني وآخرون (٢٠٠٠) عدداً من مميزات أنظمة المعلومات الإدارية وهي:

- أنها من صنع الإنسان فهو المتحكم بتصميمها وتنظيمها وتشغيلها.
- هادفة في استخدامها لأغراض التخطيط واتخاذ القرار.
- مرنة حيث تراجع وتحدث وتجري عليها التغييرات حسب الحاجة.
- تعد المركز العصبي للتنظيم داخل المؤسسة حيث تسمح بتبادل المعلومات.
- تعمل على تسهيل الاتصال بين أنظمة المعلومات المختلفة داخل المؤسسة وبين البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- تزود الإدارة بالمعلومات الدقيقة مما يساعدها على التوصل إلى القرارات الصائبة.
- تعد نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع محيط العمل الخارجي.
- تشكل نظاماً اجتماعياً ونظام إنسان-ماكينة.
- يعد نظام المعلومات الإداري نظاماً مفاهيمياً ونظاماً تجريبياً عملياً.
- تعد من الأنظمة الثانوية فهي تمثل جزءاً من النظام الكلي للمؤسسة.
- فالإدارة بحاجة ماسة لأنظمة المعلومات من أجل القيام بأنشطتها وفعاليتها بغية تحقيق الأهداف في مستوياتها الإدارية وكذلك تحقيق وظائفها فهي تحتاج لمعلومات بشكل مستمر.
- تسعى أنظمة المعلومات الإدارية إلى تحقيق فوائد عدة لخصها ( الطائي، ١٩٨٧؛ والكيلاني وآخرون، ٢٠٠٠؛ والمغربي، ٢٠٠٢؛ والسالمي، ٢٠٠٣) بالآتي:
- حفظ البيانات المترجمة الضرورية التي تعد أساساً في تطوير المؤسسات لأعمالها.
- تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة وتسهيل تبادلها.
- توضيح قنوات الاتصال في المؤسسة لتسهيل عملية الاسترجاع حفاظاً على الدقة والسرعة.
- المساعدة في تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات صائبة وفاعلة.
- تقديم تقارير تفصيلية شهرية أو فصلية أو سنوية عن نشاطات الإدارة مما يمكن المستويات العليا من تقدير التقدم في أعمال المؤسسة.
- المساعدة في تقييم نشاطات المؤسسة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف المحددة.
- توفير معلومات تخدم المستفيدين تتعلق بالتطورات الحديثة فيما يتعلق بأعمال المؤسسة.
- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المتوقعة لاتخاذ الاحتياجات اللازمة.

- رفع مستوى الأداء لوجود توافق بين ظروف المؤسسة واستراتيجيات تطبيق المعلومات.
- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد وتقليل درجة الغموض المحيطة بمناخ العمل.
- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة وتوفير الانضباط.

### أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في المجال التربوي:

لقد فرضت استراتيجيات التطوير والتحديث الجديدة التي تم تبنيها من قبل العديد من دول العالم المتقدمة والنامية لتمكينها من دخول القرن الحادي والعشرين، متطلبات ليس أقلها الاعتقاد الراسخ بأن نجاح أي تطور أو تجديد تربوي جيد سيكون رهناً بنوعية البيانات والمعلومات التي يتم توظيفها في تصميمه وتنفيذه، وانطلاقاً من هذه القناعة، فقد أصبح دور أنظمة المعلومات الإدارية في المجال التربوي أساساً ولا يمكن تجاوزه من قبل المخطط والإداري التربوي في أثناء قيامه بعملية التخطيط والإدارة (أهلاوات، ٢٠٠١).

وذكر مسلم (١٩٩٤، ص ٢١) أن أهمية أنظمة المعلومات بالنسبة للإدارة، ترجع إلى ظهور اتجاهات حديثة وهي:

**الاتجاه الأول:** تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة لذلك فإن إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسة في المجتمعات الغربية، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات.

**الاتجاه الثاني:** تنمية وتطور شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور أنظمة المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها لدرجة يمكن بها تصميم مؤسسات تعمل بالكامل بواسطة الحاسب الآلي، وإيجاد شبكة معلومات واحدة.

**الاتجاه الثالث:** التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها أدت إلى تغيير في مفهوم دور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتباره مورداً استراتيجياً هاماً، كما أصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم فيها.

كما أشار بله والنهار (١٩٩١) بأن أنظمة المعلومات الإدارية تؤدي دوراً يتمثل في خدمة المديرين ومساعدتهم على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية فهي تسمح بمراجعة المعلومات وتعديلها بشكل دوري. كما وذكر أن هناك عوامل عديدة أسهمت في إبراز أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في المجال التربوي منها:

- تضخم البنى التعليمية وتشعبها في معظم الأقطار.
- تنامي مستوى تعقد النظم التعليمية في ضوء تنفيذ برامج التطور والإصلاح التربوي.
- تزايد الصعوبات المالية التي تواجهها العملية التربوية والبحث عن بدائل لترشيد الإنفاق على التعليم وتوجيهه ضمن الموارد المتاحة.

- تزايد أهمية البيانات التربوية واعتبارها مدخلاً أساسياً لتبويب الإنفاق على التعليم وتنفيذ البرامج لغايات التخطيط والبحث والقرارات التربوية.

### فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية:

تتبع فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية في مدى توظيفها لتحقيق تكامل الوظائف الإدارية، فبالقدر الذي تتصاعد فيه فاعلية نظام المعلومات تزيد قدرة الإدارة على إنجاز كل وظيفة من الوظائف الإدارية وتحقيق الضبط والانتظام والقدرة على تحقيق الإنجاز، لذا تعد الفاعلية أحد الموضوعات المهمة في تحليل أداء الوحدات الإدارية المختلفة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

وأشار الطائي (٢٠٠٤، ص ١٨٢) إلى أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في تحقيق المزايا التنافسية، وعرف فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية على أنها "قياس لقدرة نظام المعلومات الإداري على توليد المخرجات بالخصائص المطلوبة والتي تسهم في تسهيل مهمة صنع القرارات بشكل تحقق رضا المستفيدين من المخرجات"، ولتحقيق الفاعلية المطلوبة يجب أن تتوفر ثلاثة عوامل رئيسية ذكرها دركر (Drucker & Lockettg, 1983, p. 97) وهي: الأفراد، والهيكل، والمعلومات. وقد أورد (Cereto, 1983, P. 260) أن فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فشكل التنظيم وطبيعة الاتصال وأساليب توزيع الصلاحيات والمسؤوليات إلى جانب الأطر التكنولوجية جميعها تؤثر في مستوى فاعلية أنظمة المعلومات، وذكر بعض العوامل المستخدمة لقياس الفاعلية منها: الإنتاجية، الكفاءة، النوعية أو الجودة، والمرونة أو التكيف، والاستعداد، والاستقرار، وإدارة المعلومات، وهذه المعايير تتصف بعضها بأنها عامة وأخرى محددة وواضحة، وأن أكثر المعايير استخداماً لقياس الفاعلية هي: التكيف، والمرونة، والإنتاجية.

وحول طرائق قياس الفاعلية فقد ذكر (Daft, 2001) أنها تقسم إلى:

- طرائق الفاعلية الظرفية: وهي الطرائق التي تنظر الجانب الأهم من وجهة نظر المدير لقياس فاعلية المؤسسة أو النظام على أساسه.
  - طرق الفاعلية المتوازنة: وهي الطرائق التي تهتم بفاعلية جميع عناصر المؤسسة بشكل متكامل، وتقسّم إلى أمودج الأهداف، وموارد الأنظمة، والعمليات.
- وأكد (Daft, 2001) أنه لقياس الفاعلية بشكل متكامل ودقيق يجب أن تحسب عدة أهداف في الوقت نفسه، ويبرر ذلك بأن للمؤسسة أهدافاً متعددة ومتضاربة وفاعلية بعض الأهداف لا تؤدي إلى فاعلية البعض الآخر، ولذا فإن أكثر الطرق حرصاً في قياس فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية هي تلك الطرق التي تأخذ بعين الاعتبار فاعلية تلك الأنظمة في كل وظيفة.
- وذكر ملكاوي (٢٠٠٤، ص ٣٨) أن أنظمة المعلومات الإدارية الفاعلة يجب أن تتمتع بالصفات الآتية:

- خدمة كافة المستويات الإدارية وتلبية احتياجاتها من البيانات والمعلومات الملائمة.
- دعم عمليات صنع القرار من خلال توفير المعلومات بالدقة والجودة والتوقيت والنوعية والشمولية المطلوبة.

## • التكامل والتجانس مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمؤسسة.

ولتحقيق الفاعلية المطلوبة لا بد من تحليل البيئة التنظيمية أولاً، إذ لا يمكن تحسين نظام المعلومات إذا لم يتم معرفة البيئة التنظيمية التي يمارس النظام عمله فيها، لذا فمن الضروري، أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات حتى تتحقق الفاعلية المطلوبة ويعملاً معاً بشكل يخدم تنفيذ خطط واستراتيجيات المؤسسة ( Daft, 2001 ).

### دور أنظمة المعلومات في العملية الإدارية:

إن نظام إدارة المعلومات التربوية يؤدي دوراً أساسياً في عمليات اتخاذ القرارات التربوية سواء ما يتعلق منها بالتخطيط التربوي، أم التقويم، أم تحديد الأولويات ورسم السياسات التربوية. ويعتمد مدى استخدام المعلومات كقاعدة لتوجيه القرارات التربوية على مدى إدراك العلاقة بين السياسات والمدخلات والعمليات والنتائج المتوقعة. وبناء على ذلك، وفي ظل غياب نماذج توضح العلاقة القائمة بين القرارات المحتملة ونوعية التعليم المتوقعة، فإنه لا يتوقع حدوث تحسن في نوعية التعليم إذا اقتصر الأمر على مجرد وصف الظواهر والعلاقات القائمة. ومن هنا فإن أنظمة المعلومات الإدارية تشكل قاعدة مناسبة لتطوير نماذج توضح العلاقة بين البدائل المتاحة وطبيعة السياسات المقترحة من ناحية، ونوعية النتائج المنشودة من ناحية أخرى، مما يعد أساساً مناسباً لاتخاذ القرارات التربوية السليمة بتوجيه الموارد وفقاً للأولويات ونحو المدخلات الأكثر فاعلية في تحسين نوعية التعليم (بله والنهار، ١٩٩١؛ اليونسكو، ٢٠٠١).

وذكر الطائي (١٩٨٧) أن أنظمة المعلومات الإدارية أنشئت أصلاً لخدمة المديرين ومساعدتهم على تناول مسؤولياتهم الإدارية بكفاءة وفاعلية، وللوصول إلى ذلك فإن أنظمة المعلومات الإدارية ميزت الوسائل والطرق المستخدمة بوساطة الإدارة، بل غيرت أنظمة المعلومات الإدارية طبيعة الإدارة نفسها. ورأت البكري وسلطان (٢٠٠١) أن أنظمة المعلومات الإدارية أثرت في الأنشطة الرئيسة للإدارة التي تتلخص في إنشاء التقارير وعمليات التقصي، وتحليل البيانات. وأنه يمكن دراسة دور أنظمة المعلومات الإدارية من خلال دراسة أثرها في الوظائف الإدارية الرئيسة التي تتلخص في التخطيط والتنظيم والاتصال والرقابة واتخاذ القرار والتقييم.

### ١ - أنظمة المعلومات الإدارية ووظيفة التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الأساسية والرئيسة للإدارة إذ يعتمد على حقائق أساسها الدراسة والبحث المعتمد على المعلومات، لذا فإن إعداد الخطط يحتاج إلى معلومات تعكس الحقائق. حتى يستطيع الإداري ممارسة التخطيط الناجح، لا بد له من جمع المعلومات الكافية عن الموضوع الذي يخطط له، وفي ضوء هذه المعلومات يجب أن يتنبأ إذا كان التخطيط يتم لممارسة أعمال في فترة مستقبلية تؤدي إلى الوصول للهدف، والخطة هي وسيلة لتحقيق الأهداف (العلاونة، ٢٠٠١). وقسم (الكيلاني وآخرون، ٢٠٠٠؛ السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤) المعلومات التي يحتاجها القادة في عملية التخطيط إلى: معلومات خارجية تتعلق بالقوانين والتشريعات واللوائح، ومعلومات إحصائية ومعلومات عن المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الخطة، ومعلومات داخلية استراتيجية تتعلق بالسياسات والأهداف يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة، ومعلومات عن التطورات التقنية المحتملة والمتغيرات الاقتصادية، ومعلومات تكتيكية وفنية تتعلق بطرق وإجراءات العمل.



وبما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل، فإنه لا بد أن يجري تقدير صحيح للماضي، ويقدم موضوعات لها علاقة بالبيئة، وهذا يتوقف على أسباب التخطيط والاحتياجات اللازمة، فرما يتطلب من المخطط الأخذ في الاعتبار معلومات رسمية تتعلق بالماضي والمواقف المستقبلية ويمكن النظر إلى وظيفة التخطيط على أساس أنها المستخدم والمنتج للمعلومات إذا أريد لهذه المعلومات أن تأخذ في اعتبارها احتياجات عمليات التخطيط حتى يمكن أن تدعم نظم الإدارة، وأن هذا يتضمن إمداد المعلومات المطلوبة من المخطط في كل خطوة من عمليات التخطيط، وإنشاء الإجراءات لمعالجة المعلومات، وتخزين الخطط كمعلومات لأغراض الرقابة والاتصال ونقل الخطط لأعضاء التنظيم، وهذه المتطلبات لعملية التخطيط صحيحة بغض النظر عن مستوى الآلية المطلوبة في تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية (البكري، ١٩٩٧).

وبالنظر إلى اتساع وتنوع الأعمال التخطيطية لدى القادة التربويين يتبين التنوع الكبير في المعلومات التي يجب أن توفرها أنظمة المعلومات الإدارية من معلومات حول المجتمع وطبيعته الديمغرافية ومعلومات حول المدارس بإمكاناتها المادية ونوعية المتعلمين والمعلمين بخصائصهم المتنوعة منها، ومعلومات عن المناهج وغيرها.

## ٢- أنظمة المعلومات الإدارية ووظيفة التنظيم:

يعد التنظيم عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. إذ تساعد أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة على القيام بمهامه بكل كفاءة. إن التنظيم هو الخطوة الثانية التي تلي عملية التخطيط والتي تتأتى منها نواتج الأعمال، ولذا فإن هذه الوظيفة بحاجة إلى قدر كبير من التنسيق ليتم إنجازها بالشكل الصحيح. وأن الناظر إلى خصائص التنظيم الجيد من وحدة الهدف والأمر ووجود التنسيق ليدرك أهمية وجود نظم فاعلة للمعلومات الإدارية إذ تحتاج عملية التنسيق انسياباً سلساً للمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة يمرر الأوامر والاستفسارات ويعود بالتغذية الراجعة لكل مستوى (عريفج، ٢٠٠١).

كذلك تفيد أنظمة المعلومات الإدارية في توفير معلومات عن الأقسام والأفراد من حيث الخصائص الوظيفية إذ يساعد ذلك في تقسيم العمل على المواقع ذات الاختصاص والقدرة على الإدارة كما تساعد أنظمة المعلومات على توفير المرونة في عملية التقسيم المذكورة. كما يمكن أن تساعد في توفير توازن بين المركزية واللامركزية من خلال ما توفره من معلومات عن التنفيذ الجاري في كل موقع من مواقع العمل (البدور، ١٩٩٣).

وإذا كانت التقارير التي تعد عن التنظيم والتنفيذ للأنشطة الإدارية هي الوسيلة التي يمكن للقادة من خلالها القيام بعمليات التقييم والتعديل، (إعادة التنظيم) فإن أنظمة المعلومات الإدارية هي الأداة الأكثر فاعلية في إعداد هذه التقارير وتبادلها وتحليلها والاستفادة منها بطريقة فاعلة بشكل من الممكن للقائد اتخاذ القرار الصحيح والسريع الذي يكفل عدم ضياع الوقت وفشل المهمات الإدارية (طه، ٢٠٠٢).

إن أي مؤسسة تعتمد على هيكلين تنظيميين أساسيين متداخلين هما:

أ- الهيكل التنظيمي: وهو الذي يمثل حدود السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري في المؤسسة.

ب- هيكل المعلومات: وهذا يمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال في المؤسسة.

لذا من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات حتى تتحقق الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم داخل المؤسسة. ويمكن تحديد المعلومات بشكل أمثل للمؤسسة مثل معلومات لتحديد الهيكل التنظيمي، ومعلومات لتحديد الواجبات، ومعلومات لتحديد الصلاحيات (الكيلاي واخرون، ٢٠٠٠).

إن نظام المعلومات الإداري يجب أن يوفر معلومات عن سير المهمات في المواقع المختلفة في أثناء التنفيذ لما تم تنظيمه وتخطيطه من أنشطة إدارية وذلك لكي يتسنى القيام بمهام التقييم والرقابة وإعادة التخطيط ضماناً للتطوير وسير العمل بالقدر الأقل من الأخطار ومعالجة أسبابها وتقليل خطرها (البكري وسلطان، ٢٠٠١؛ Kovach, Hughes, Fagan & Maggitti, 2002).

### ٣- أنظمة المعلومات الإدارية ووظيفة الاتصال التنظيمي:

يتطلب الاتصال التنظيمي الفاعل وسائل اتصال فاعلة فهو يقتضي الاتصال بالمرؤوسين، وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط أعضاء المؤسسة فاعلة كلما هيأت مناخاً يساعد على وصول المعلومات والتعليمات المحددة والإرشادات الواضحة، وتبادل الخبرات، وبالتالي تصويب خط سير العمل وتحقيق أداء أكثر كفاءة (عريفج، ٢٠٠١).

ولذا فإن أنظمة المعلومات الإدارية من خلال توفيرها للمعلومات الدقيقة والواضحة وذات الصلة بالموضوع الذي يتم التوجيه بشأنه، تعمل على وضوح الرسالة التوجيهية من الرئيس إلى المرؤوس، مما يجعل الشخص الموجه (المرؤوس) يؤمن بأن الرسالة التوجيهية جاءت بناء على دراسة ومعرفة صحيحة ودقيقة من قبل الجهة الموجهة (الرئيس)، مما يجعل المتلقي للرسالة التوجيهية أكثر إيماناً به أو تفاعلاً معها لأنها تأتي أكثر منطقية وصلة بموضوع العمل. (Dignan, 2004).

ولقد ذكر أكوف (Ackoff, 1976) أن لأنظمة المعلومات الإدارية أهمية كبيرة من ناحية الاتصال الداخلي على نطاق المؤسسة، وأنها تعمل على تمكين المديرين من تنسيق قراراتهم بشكل فعال مما ينعكس إيجابياً على الأداء في المؤسسة.

إن أهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في مؤسسات الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفاعل ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع تحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم ووضع حل ملائم لذلك الموقف. وهناك اتفاق على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة فمن خلاله يتم تبادل المعلومات وإرسال المعاني وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل وهذا يمثل جوهر عمل المؤسسة ويحدث تفاعل بين الأفراد، إن هدف الاتصال الرئيس هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة المؤسسة ومن أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين (مخامرة وآخرون، ٢٠٠٠). لذلك فمن الضروري أن تبقى عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين قائمة على معلومات دقيقة حول الأعمال والممارسات الصحيحة لأدائها إضافة إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول طبيعة الأعمال والأفراد الذين يعملون فيها من المناحي الاجتماعية والنفسية والوظيفية. كما يجب أن يكون القادة على دراية وعلم بتلك المعلومات وبطريقة الاستخدامات الفاعلية لها (Meyers, 1971).

#### ٤- أنظمة المعلومات الإدارية ووظيفة الرقابة:

أن الرقابة هي عملية التأكد من قيام العاملين بالأعمال التي حددت لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتهدف الرقابة في العادة إلى اكتشاف الأخطاء في العمل، والعمل على تصحيح هذه الأخطاء بما يكفل الارتقاء بمستوى الأداء، وتقوم وظيفة الرقابة على عملية مقارنة الإنجازات الفعلية بمعايير ومقاييس محددة مسبقاً، وموجودة ضمن الخطط (الزعيبي، ١٩٩٥).

ويراقب المديرون الأنشطة التنظيمية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ويضعون التصرفات والقرارات التصحيحية للعلاج وتحديد الاختلافات التي تحدث بين ما تم وضعه في الخطة وما تم تنفيذه على أرض الواقع. فبمجرد وضع الخطة، واعتمادها والبدء في تطبيقها يكون من الضروري تقييم الأحداث الفعلية الناجمة عن التنفيذ الفعلي. ونادراً ما تطبق الخطط كما تم وصفها في البداية، وينتج الانحراف عما تم تخطيطه نتيجة عدة عوامل منها عدم دراسة الماضي، والتقدير غير السليم للواقع وسوء الاتصال بين المخططين والمنفذين، وعدم حصر جميع الأحداث المتوقعة عند التنفيذ، وعدم دراسة البدائل دراسة صحيحة متكاملة (Al-Gamdi, 1998 ; Carniero, 2000).

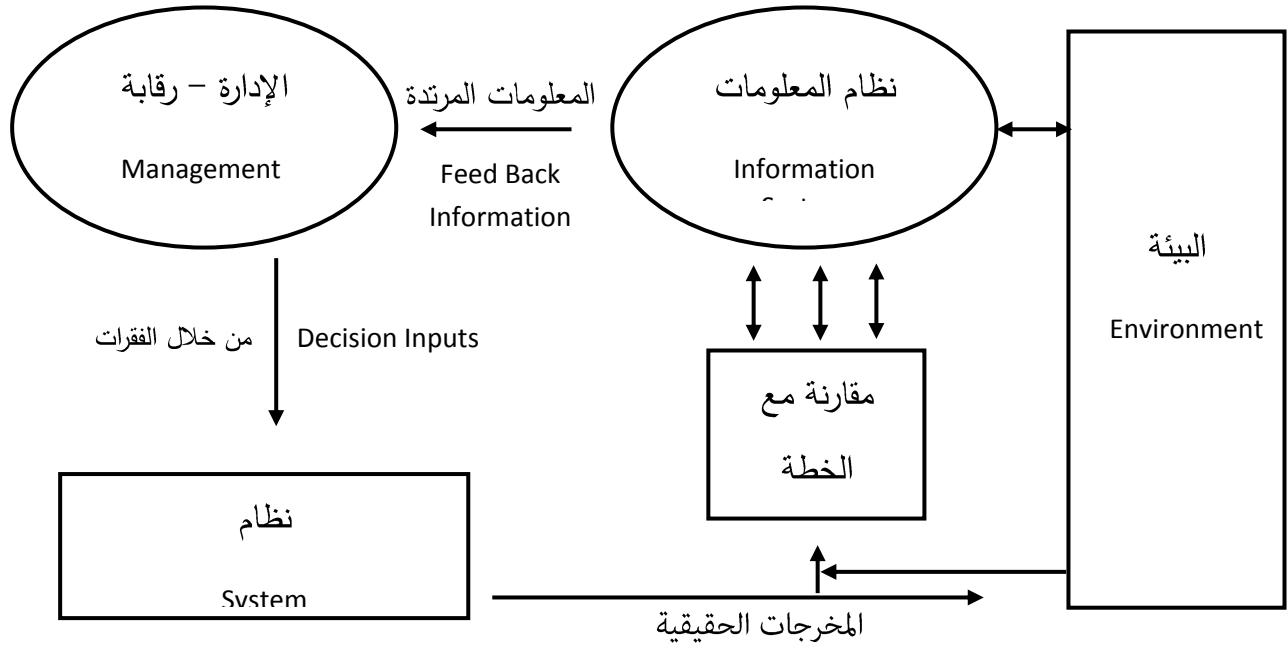
وبتفحص العوامل التي تقف وراء الانحراف بين ما يتم تخطيطه وبين ما يتم تنفيذه، وحاجة نظام الرقابة إلى الوقوف على هذا الانحراف ومعالجته، تتضح أهمية وجود أنظمة للمعلومات ترصد وبشكل دقيق، الخطط التي يتم وصفها ومتطلبات التنفيذ الصحيح لتلك الخطط، وضرورة أن تبنى تلك الخطط على معلومات دقيقة حول ما تم من أحداث وما نفذ من أعمال في الماضي لأخذ العبرة منه وتحديد معايير النجاح والفشل من خلاله إضافة إلى ضرورة توفير معلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة، وواقع خصائص العمل فيها من أجل الوصول إلى تقدير سليم للواقع لتحسين القدرة على التنبؤ الصحيح بما يمكن أن يقع أثناء تنفيذ الخطط الموضوعية وسير العمل اليومي للمؤسسة (الفرحان والطرانة، ١٩٩٦).

وأكد (Kumar & Palavia, 2001) إن الحاجة إلى أنظمة معلومات تتضمن معلومات علمية نظرية وعملية مخزنة بطريقة قابلة للتحليل تمكن واضعي الخطط من دراسة البدائل الممكنة لكل عمل من الأعمال وكذلك البدائل الممكنة لسير الخطط التنفيذية في حال تعثر مسار معين في تنفيذ خطة من الخطط .

وبناء عليه فإن التصميم الناجح لنظام رقابة جيد بحاجة إلى كمية من المعلومات تتصف بالدقة والشمول والتوقيت المناسب، لذا فوجود نظام معلومات إداري يعمل على جمع البيانات الواقعية والعمل على وضع تقارير عن حدوث الانحرافات في جميع الأنشطة ولجميع المستويات الإدارية، وتقدم هذه التقارير بالتوقيت المناسب للإدارة من أجل تجنب الانحرافات والأخطاء، لذلك فإن نظام المعلومات الجيد يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية اللازمة عن جميع الأنشطة والأعمال والموظفين والتي تعنى باحتياجات الإدارة من الرقابة (البكري، ١٩٩٧).

إن أنظمة المعلومات الإدارية تعد من أدوات الرقابة إذ يهدف هذا النظام إلى تزويد المدير بغض النظر عن موقعه بالمعلومات المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبالمقدار المناسب، والدقة المطلوبة لكي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة، فهذا النظام هو الذي يربط المديرين بأنشطتهم، ويسهل عليهم عملية الرقابة لأداء مرؤوسهم (درة وآخرون، ١٩٩٤).

ومن هنا يتبين بأن نظام المعلومات الإداري يتكفل بجمع البيانات عن الأنشطة المختلفة والأعمال والموظفين في المؤسسة ويقدمها للإدارة على شكل معلومات تساعد الإدارة في عملية التخطيط والرقابة والشكل (١) يبين العلاقة بين أنظمة المعلومات وعملية الرقابة والتخطيط .



الشكل (١)

### العلاقة بين أنظمة المعلومات وعمليات التخطيط والرقابة

المصدر: البكري، سونيا، (١٩٩٧)، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، : مكتبة شعاع، ص ١٣٣ )

فالرقابة تعد عملية مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف التي حددت في عملية التخطيط، وتكون المعلومات مهمتها مراقبة النظام المراد التحكم به ومقارنة مخرجاته مع الخطط الخاصة به، كما أن المعلومات توفر التغذية الراجعة ( Feedback ) الضرورية للرقابة الإدارية.

### ٥- أنظمة المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات:

أورد مسلم (١٩٩٤) أنه يمكن أن تتخذ القرارات في ظل ثلاثة ظروف مختلفة:

١. **ظروف التأكد التام:** وذلك عندما تتوافر معلومات كافية للبدائل المتاحة ويكون ناتج كل بديل معروفاً جيداً، وعادة ما تسود هذه الظروف عند التعامل مع المشكلات المتكررة والروتينية والتي توجد قرارات وإجراءات مسبقة لحلها، ويكون القرار في هذه الحالة أكثر اعتماداً على القواعد الصحيحة .

٢. **ظروف الخطر:** توجد عندما تتوافر معلومات يمكن من خلالها تحديد نواتج استخدام كل بديل ولكن هذه النواتج غير مؤكدة وفي هذه الحالة تزداد خطورة الاختيار بين البدائل.

٣. **ظروف عدم التأكد:** وذلك عندما لا تتوافر أي معلومات يمكن من خلالها تقدير احتمالات حدوث نتائج كل بديل من البدائل وتعد هذه الحالة الأكثر مخاطرة في اتخاذ القرار عندما لا تتواجد المعلومات عن نتائج البدائل.

إن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة، وتتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها فهي عملية رشيدة وعقلانية بعيدة عن العواطف، وإن أي قرار خطأ يتخذ يعود إلى النقص في المعلومات وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها ودقتها أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل غير كاملة (مخامرة وآخرون، ٢٠٠٠).

لذلك فإن للمعلومات دوراً مهماً في اتخاذ القرارات، إذ يتم الاعتماد على المعلومات في تحديد المشكلة، وفي وضع البدائل الممكنة لحل المشكلة وفي التحري والتحليل للحقائق المرتبطة بكل بديل. فاتخاذ القرار يحتاج لبيانات ومعلومات حديثة ودقيقة، ويحتاج المديرون بمختلف مستوياتهم الإدارية لمعلومات من أجل القيام بوظائفهم الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، إذ أن كل وظيفة من هذه الوظائف تتطلب اتخاذ قرار، فوجود معلومات دقيقة وواضحة وحديثة يؤدي إلى تحقيق العمل الإداري والأهداف المرجوة منه بكفاءة وفاعلية (زيد، ٢٠٠٢).

إن القرارات التربوية متعددة الاعتبارات فالعملية التربوية بصفتها عملية تتعامل مع صنع الإنسان، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار كافة المعلومات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية)، وإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين نوعيتها إذا تصبحت القرارات مبنية على معلومات موضوعية وشاملة (بله والنهار، ١٩٩١).

كما تتعدد المواقع وتنوع الفعاليات والأنشطة وتختلف الأطراف في الأنظمة ذات العلاقة بالقرار التربوي ومن هنا تتعدد أنواع واعتبارات المعلومات التي يجب أن تراعى عند اتخاذ القرار التربوي. مما يجعل الحاجة ملحة إلى وجود نظام واسع للمعلومات الإدارية قابل للتعامل مع معلومات متنوعة وقادر على إيجاد تفاعلات بين تلك الأنواع المختلفة من المعلومات (Duffy, Duffy & McKean, 2004). وأوردت زيد (٢٠٠٢) خصائص يجب توفيرها في أنظمة المعلومات لتدعم اتخاذ القرار وهي:

- أن تكون مرنة وتوفر بدائل عديدة في التعامل مع البيانات، وتقسيم المعلومات.
  - أن تكون قادرة على دعم العديد من المهارات والمعارف اللازمة لصنع القرار.
  - أن تكون قادرة على زيادة قدرات التعلم لدى العنصر البشري.
  - أن تكون قادرة على تقييم نتائج وآثار البدائل المتاحة.
- إن النتائج والمعلومات المستخلصة من عملية التقييم يمكن أن تستعمل في كثير من الأغراض الإدارية وقد ذكرها (بله والنهار، ١٩٩١) على النحو الآتي:
- مساعدة الإدارة في القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتوزيعها.
  - تقديم معلومات تساعد في مراجعة وتقييم أداء البرامج والخيارات المتاحة.
  - المساعدة في وضع وتأسيس مقاييس الأداء ونظم الحوافز لتشجيع العاملين.

- المتابعة والسيطرة والتوجيه لأداء العاملين في الأعمال المختلفة.  
ولذا فإن النتائج المستخلصة من علميات التقويم يجب أن تدمج ضمن المعلومات المتوافرة في أنظمة المعلومات الإدارية وبشكل مستمر، حتى تيسر- عمليات اتخاذ القرار، حيث إن وجود معلومات حول الأحداث الماضية ونتائجها تسهل الوصول إلى القرار المستقبلي الصحيح.

#### ٦- أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بإنجاز الأعمال الإدارية:

تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية ثلاثة أنشطة رئيسة تسهم في تسهيل ودعم العملية الإدارية وهي إنشاء التقارير، وعمليات التقصي، وتحليل البيانات، وقد ذكرها (عبد الرحمن، ٢٠٠١؛ الجرايدة، ٢٠٠١؛ سلطان، ٢٠٠٥) على النحو الآتي:

##### (أ) إنشاء التقارير ( Reports Generation ):

تساعد أنظمة المعلومات الإدارية في إعداد التقارير على اختلاف أنواعها. فالإدارة قد تحتاج إلى إعداد تقارير روتينية تعد بطريقة ميكانيكية للوفاء بأغراض محددة (التقارير المجدولة) كما تحتاج الإدارة أيضاً إلى إعداد تقارير (غير مجدولة) تفي ببعض الحاجات غير المتوقعة ويتم إعداد هذه التقارير حسب طلب المدراء عند الحاجة على الرغم من أن أنظمة المعلومات الإدارية توفر هذه المعلومات منذ إنشائها، ولكنها لا تخرج من النظام إلا عند طلب المديرين.

وهناك نوع يدعى (التقارير الخاصة) التي تعد للوفاء باحتياجات خاصة غير متوقعة ولا تكون موجودة في النظام أصلاً، إذ يتطلب إعدادها برنامجاً خاصاً لإنتاج هذا التقرير ضمن المتاح من المعلومات وقد يأخذ إعداد مثل هذا التقرير أياماً أو أسابيع، لذا فإن على الإدارة أن تراعي مسألة السرعة المطلوبة للحصول على المعلومات.

وقد تحتاج الإدارة إلى تقارير تفصيلية عن بعض الأمور عند إعداد خطط معينة حول قضايا رئيسة في العملية الإدارية ولكن في العادة تفضل التقارير الملخصة كونها لا تحتاج إلى زمن لقراءتها والاستفادة منها .

##### (ب) عمليات التقصي (التحقق) ( Inquiry Processing ):

تقترب عملية التقصي من عملية إنشاء التقارير الخاصة إذ إن مستخدم نظام المعلومات الإدارية يقوم بمعالجة أنواع مختلفة من البيانات للوصول إلى علاقات أو استنتاجات حول أمور ليست معدة أصلاً (كنتائج) في نظام المعلومات المستخدم. لذا فإن نجاح عملية التقصي- ضمن أنظمة المعلومات الإدارية يعتمد على عدة عوامل هي:

- قدرة المستخدم على القيام بعملية التقصي ضمن النظام.
- الحاجة العاجلة للمعلومات المتقصي عنها.
- حجم المخرجات المتوقعة في عملية التقصي.
- شكل التقرير الخاص المراد إخراج المعلومات به.

وللمقدرة على تتبع عمليات التقصي- له فوائد كثيرة خصوصاً بالنسبة لوظيفة التخطيط، إذ إن التخطيط هو أكثر وظائف العملية الإدارية مرونة وسرعة. وكلما كانت المعلومات أكثر ترتيباً وأفضل تصنيحاً ضمن نظم المعلومات كانت عملية التقصي- أسهل وأكثر وضوحاً وأكثر جودة فيما يحصل عليه المتقصي من معلومات .

### ج) تحليل البيانات ( Data Analysis ):

يقصد بتحليل البيانات تحويلها من شكل إلى آخر يسهل قراءتها والاستفادة منها للغرض الخاص الذي يقوم المدير بعمله، وهناك بعض العمليات التحويلية للبيانات أصعب من غيرها، فالتخزين والاسترجاع والفرز والنسخ والترتيب عمليات هامة وبسيطة لجعل المعلومات متاحة بطريقة أيسر، ولكنها لا تضيف معلومات جديدة، ولكن هناك عمليات حسابية قد تجرى على المعلومات فتضيف لها معلومات جديدة أو تلخصها مما يجعلها أكثر وضوحاً وأكثر فائدة للعمل الإداري. وتدخل المعلومات في العادة إلى أنظمة المعلومات الإدارية على شكل بيانات خام تجمع من مواقع العمل مثل الصفوف والمدارس ومديريات التربية والامتحانات وتجري عليها عمليات تحليل كمية كثيرة تضيف لها معلومات جديدة ملخصة ومعدلة بحيث تجعل هذه البيانات أصغر من حجمها وأكثر فائدة للعمل الإداري خصوصاً في التخطيط واتخاذ القرارات .

يتضح من الأنشطة الثلاثة السابقة الذكر لأنظمة المعلومات في العمل الإداري (كتابة التقارير، التقصي، وتحليل البيانات) أن هذه الأنشطة تساعد كثيراً في إنجاز الأعمال الإدارية مما قد يسهل العمل على القائد الإداري ويجعله أكثر قدرة على إنجاز أعماله ويخفف من أعبائه ويوفر الوقت اللازم لإنجاز تلك الأعمال مما قد يجعله أكثر التزاماً وأكثر إقبالاً على العمل بروح معنوية أفضل.

### معوقات استخدام أنظمة المعلومات الإدارية:

إن تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية يواجه بعض المعوقات والعوامل التي تحد من فاعليتها منها ما يرجع لعوامل إدارية ومنها ما يتعلق بالنواحي المادية والمالية، بالإضافة إلى قصور النواحي الفنية والتكنولوجية إلى جانب ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والبشرية.

إن وجود نظام المعلومات واكتماله لا يعني نجاحه وكفاءته، فهناك كثير من نظم المعلومات التي تستغرق من الوقت لإنجازها أكثر بكثير مما هو مجدول له، أو تنفق من المال أضعاف ما هو محدد لها. ففشل أنظمة المعلومات الإدارية في الاستخدام وتحقيق الأهداف بطريقة فاعلة يرجع إلى أسباب رئيسة لخصها (أهلوات، ٢٠٠١؛ اليونسكو، ٢٠٠١؛ المغربي، ٢٠٠٢؛ السالمي، ٢٠٠٣؛ السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤؛ سلطان، ٢٠٠٥) على النحو الآتي:

أ- التحليل: التحليل القاصر للنظام يعد سبباً رئيساً في فشل العديد من أنظمة المعلومات الإدارية.

- ب- التصميم: قد يؤدي فشل النظام في التصميم بشكل يلبي احتياجات الإدارة من أنظمة المعلومات إلى العديد من الأخطاء الناتجة منها البطء في التزويد بالمعلومات، أو عدم استخدامها وصعوبتها، وعدم فهم مخرجات هذا النظام كما يفشل التصميم إذا كان غير متوافق مع القيم والثقافة والأهداف التنظيمية.
- ج- البيانات: إن عدم دقة البيانات وعدم اكتمالها عامل أساس في إرباك النظام وفشله في تزويد النظام بمعلومات دقيقة يعتمد عليها.
- د- الكلفة: على الرغم من أن تحديد الكلفة يحدد بشكل تقريبي عند إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للنظام، ولكن عدم دقة هذه الدراسات يزيد من إنفاق بعض المؤسسات لمواردها المادية على تنفيذ وتشغيل نظام المعلومات بشكل يكون أكبر بكثير من عوائد هذه الأنظمة.
- هـ- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا ووجود اتجاهات غير إيجابية نحو النظام.
- و- نقص الخبرات الفنية لدى العاملين لتحليل المعلومات واستخدامها في الوقت المناسب.
- ز- عدم تحديد أهداف أنظمة المعلومات الإدارية بدقة في المؤسسة.
- ح- عدم اشتراك المستخدم في التصميم وتشغيل نظام المعلومات مما يؤدي إلى انخفاض درجة رضا المستخدم ومقاومته للتغيير.
- ط- صعوبة بناء وتعديل أنظمة المعلومات المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات.

#### ثانياً: الالتزام التنظيمي ( Organizational Commitment ):

إن تقدم ونجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة مؤسسات وأجهزة تلك الدول على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه، وقدرة هذه المؤسسات والأجهزة، من جانب آخر، تتوقف على نوعية العاملين بها وعلى مستوى كفاياتهم والقيم التي يتصفون بها، فكلما كان لدى العاملين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها. وقد ذكر سلطان (٢٠٠٢) أن الأفراد الذين يشعرون بالالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يكون سلوكهم مختلفاً عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام، وأن المستوى المنخفض من الالتزام التنظيمي يرتبط بمستوى مرتفع من غياب ورغبة الفرد في البحث عن وظائف جديدة وعدم مشاركته وتقديمه التضحيات في المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى العكس من ذلك فالأفراد المرتبطون بدرجة أكبر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية مميزة، مما يعني أن الالتزام التنظيمي يؤثر في سلوك الفرد العامل في المؤسسة.

من هنا، فإن موضوع الالتزام التنظيمي يعد من أولى القيم والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المؤسسة ويتمثل الالتزام التنظيمي كما يرى دافت (Daft, 2001) بثلاثة أنماط سلوكية:



١. قبول الموظف التام للأهداف والقيم التنظيمية.
  ٢. استعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المؤسسة بغية الوصول إلى أهدافه.
  ٣. الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الانتماء والعمل في المؤسسة بفاعلية وبشكل دائم.
- إن من الطبيعي التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للتنظيم، إلا أن الالتزام التنظيمي في الواقع قضية نسبية، وعلى الرغم من هذه النسبية فإن ديمومة الالتزام على سلوك الفرد أكثر من ديمومة أنواع أخرى من السلوك مثل الرضا الوظيفي، لذلك على الإدارة أن تولي كل اهتمامها لهذا الموضوع، وتحاول أن توفر شروط بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ولعل نقطة البداية هي فهم العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الالتزام لدى العاملين، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين: عوامل شخصية وعوامل تنظيمية (العظامات، ٢٠٠٤).

إن من شأن العوامل الشخصية أن تزيد من درجة الالتزام التنظيمي والتي تتمثل بخلفية الوظائف، والثقافة، والنظرة الإيجابية للذات، والرغبة في تحقيق الذات، ومدى أهمية العمل بالنسبة له، أما العوامل التنظيمية فمن شأنها أن تزيد من درجة الالتزام التنظيمي والتي تتمثل بمحتوى العمل، وطبيعته، وخصائصه، ونمط القيادة الإدارية، بيئة المنظمة، والمناخ التنظيمي بشكل عام (Daft, 2001).

#### طبيعة الالتزام التنظيمي:

يعود الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى قوة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكه سواء ما كان منها يخص الفرد أم مؤسسته أم المجتمع كافة. فالالتزام كأى متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات كثير من العوامل والمتغيرات. فهو حصيلة السلوك الإداري الجيد الذي يعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمؤسساتهم أمر شاق تتحمل إدارات المؤسسات في سبيله جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه، ويتطلب ذلك نظماً وإجراءات قد تطول أو تقصر، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات وأنماط السلوك المتفاعلة، ويؤثر فيه العديد من المتغيرات (الفضلي، ١٩٩٧؛ البليسي، ٢٠٠٣).

إن الصفات الشخصية (كالجنس، والعمر، وسنوات الخدمة في المؤسسة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز) والصفات الخاصة بالعمل (كتحديد المهام، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، والمعلومات المرتدة عن الأداء) والأبعاد التنظيمية (كالأجر، والسلوك القيادي للمشرف وحرية اختيار جماعة العمل) والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوافرة خارج المؤسسة). كل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الالتزام ولكن أياً منها لا يمكن أن يستخدم كبديل عن الالتزام (Salanck & Pfetter, 1978).

ولكون الالتزام نتيجة لمجموعة من المتغيرات، يكون سبباً للعديد من الظواهر (كرغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة والولاء لها، والحضور للعمل في أوقاته المحددة، والأداء أو الإنجاز الجيد للعمل والرضا الوظيفي أو شعور العاملين بالأمان).

يضاف إلى ذلك أن هذه المتغيرات ترتبط بطبيعة الفرد وأهداف وسياسات المؤسسة. وبالنظر لكونهما - الفرد والمؤسسة - يعيشان وسط بيئة متحركة، فإن الحركة تؤثر في التزام العاملين، ولكن بدرجات أو بأشكال تختلف درجاتها - سلباً أو إيجاباً - من مؤسسة إلى أخرى (المبويضين، ٢٠٠٤).

وأشار حريم (١٩٩٧) إلى وجود علاقة بين الالتزام بالدوام - كالغياب والتأخر - والالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي يعد أحد المتغيرات التي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بمستويات معدل غياب العاملين في المؤسسة، مما يشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخصية المؤسسة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

إن درجة التغير في التزام الفرد لمؤسسته تتغير من وقت لآخر، حسب الطبيعة الحركية للبيئة، والفرد، ولكن بدرجات أقل من التغير الحادث فيها، والسبب يعود إلى أن التزام الفرد لمؤسسته لا يتم ولا يفقد في فترة قصيرة، بل نتيجة تجارب وخبرات طويلة للفرد، ولا يقوم الفرد بمنح ولائه لمؤسسته، ما لم يعتنق ويؤمن إيماناً قوياً بأهداف وقيم مؤسسته، ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها، كما أن التزام الأفراد إزاء إجراء معين، قد يكون محدداً للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي التزامه لمؤسسته ما لم يجر عملية "معقلنة" يقوم من خلالها بإضفاء المعنى على موقفه الحالي، ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه فإنه يبدي التزامه للمؤسسة (Salanck and Pfetter, 1978).

#### مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعريفات أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الالتزام التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والنتيجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينات (Curry, 1986). فهناك من رأى الالتزام على أنه "استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح المؤسسة، والرغبة القوية في البقاء في المؤسسة، والقبول بالأهداف الرئيسة وقيم المؤسسة (Porter, 1968, p. 87).

وقد أشارت البليسي (٢٠٠٣) أن مفهوم الالتزام التنظيمي في معظم الأحيان يرتبط بمفهوم الولاء لدى العديد من الباحثين وجوانبه الأساسية: كالأمانة والتعاون والمحافظة على المواعيد، والرغبة الصادقة في العمل الجاد بحيث يتعدى المفهوم - الالتزام التنظيمي - حدود الارتباط المادي للفرد نحو مؤسسته، وأصبح ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يعكس مدى انتماء الأفراد لمؤسساتهم.

وعرف شيلدون (Sheldon, 1971, p.143) الالتزام التنظيمي على أنه "التقييم الإيجابي للمؤسسة والعزم على العمل إزاء أهدافها".

في حين عرفت كانتورز (Kantors, 1968, p. 49) الالتزام التنظيمي على أنه "استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للمؤسسة"، ونظر هرينباك والوتو (Herbiniak & Allutto, 1972, p. 45) إلى الالتزام التنظيمي، على أنه "عدم الرغبة في ترك المؤسسة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع".

أما لي (Lee, 1971, p.16) فقد عرّف مفهوماً متصلًا بالالتزام، ألا وهو التطابق التنظيمي على أنه " درجة معينة من الولاء والانتماء التي يمتلكها الفرد تجاه المؤسسة"، مما يشير إلى تمسك الفرد بمؤسسته وإن كانت غير إيجابية.

وقد وجد براون (Brown, 1969) أن الأفراد يميلون إلى التطابق والانسجام مع التنظيم في ثلاث حالات هي: عندما يهيئ لهم التنظيم الفرص للإنجاز الذاتي، وعندما تكون لهم صلاحيات ضمن التنظيم، وعند اختفاء الظواهر المتناقضة مع التطابق. إن الالتزام التنظيمي ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والمؤسسات.

أما بورتير (Porter, 1968, p. 87) فقد عرّف الالتزام التنظيمي بأنه " قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها " وبيّن أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسساتهم منها: قبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، وقدرته على بذل أقصى جهد مع الرغبة في الاستمرار والبقاء فيها.

ونظر بشنان (Buchanan, 1974, p. 33) للالتزام التنظيمي بوصفه " المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاهه لتحقيق أهداف وقيم المؤسسة" وذكر أن الالتزام التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

١ - التماثل (Identification) وهو تبني أهداف المؤسسة وقيمها بوصفها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في المؤسسة.

٢ - الاندماج (Involvement) والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي- في أنشطة ودور الفرد في العمل.

٣ - الولاء والوفاء (Loyalty) والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.

كما عرّف الالتزام التنظيمي بأنه " الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار من سلوك وأفعال نابعة من تفكيره ومعتقداته والتي تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك" (Pfeffer, 1981, p. 71).

وعرفه حريم (١٩٩٧، ص ٥١) بأنه " اتجاه نحو ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة، وأنه عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها في المؤسسة بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحهم فيها".

أما الفضلي (١٩٩٧، ص ٧٦) فقد حدد معنى الالتزام بأنه " يعبر عن حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف".

ويلاحظ أن مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالمؤسسة المعنية بغض النظر عن قيمته العملية، وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمؤسساتهم يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المؤسسة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم (بيوتهم) تكون امتداداً لعملهم (المبيضين، ٢٠٠٤).

ويتضح من هذا المفهوم أنه قد ركز على تصرف الفرد في اختياره لعمله في مؤسسة ما، وليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها، ولكن بعد فترة نتيجة لمواقف عدة يجري من خلالها الفرد مقارنة عقلانية بيدي التزامه للمؤسسة أو لا. وهنا فإن تحقيق الالتزام يتبعه تحقيق الرضا الوظيفي غير أن بعض الباحثين نظر لهذا المفهوم باعتباره متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة، مشتملاً على ولاء العامل للمؤسسة، واستعداده لبذل الجهد، ودرجة انسجام أهداف وقيم الفرد مع أهدافها وقيمها، والرغبة في الاستمرار بالعضوية (Porter, Stress & Monwady, 1974; Porter, Crampo & Smith, 1976; عبد الخالق، ١٩٨٣).

والالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة، كما يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات منها: قبول الأهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة والولاء له، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، والميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي (النوباني، ٢٠٠٣).

وأضاف المعاني (١٩٩٠) إن المؤسسات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة. إذ تسعى المؤسسات من ذلك كله للحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المؤسسات.

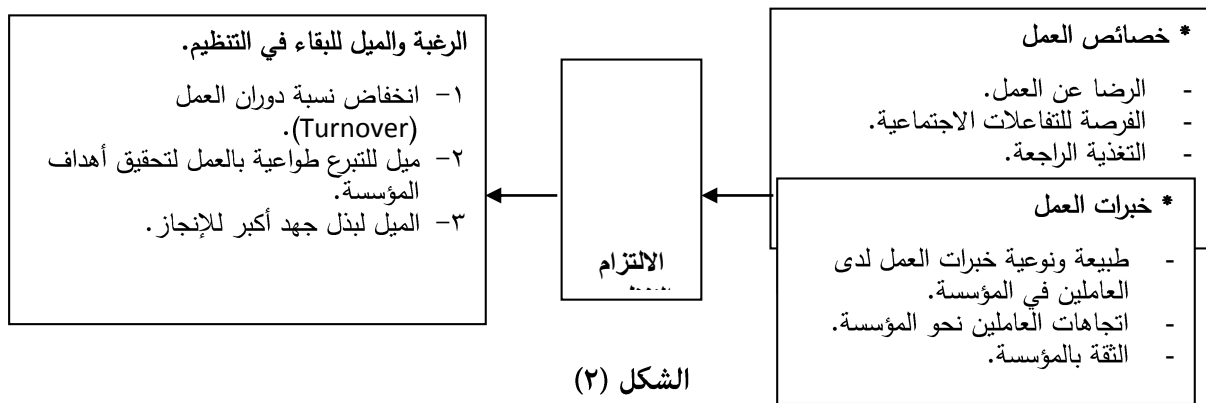
أما ما جاء به موريس وشرمان (Morris & Shermen, 1981) بصدد الالتزام التنظيمي فهو موقف أو توجه إزاء المؤسسة، وأن الذي يربط ما بين ماهية الفرد والمؤسسة هو التطابق مع الأهداف والقيم الخاصة بالمؤسسة، والارتباط العالي في فعاليات العمل، والصدقة المخلصة للمؤسسة. والملاحظ على هذا المفهوم أنه ركز على الارتباط والتوافق النفسي للعامل، ومدى شعوره بالارتياح النفسي والأمان، ومن ثم التوحد والامتثال للمؤسسة، وأن الفرد الذي يتمتع بالالتزام لمؤسسته يكون أكثر فاعلية وتكيفاً إيجابياً مع قيم المؤسسة.

#### فوائد الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من الآثار السلبية لانخفاض الالتزام التنظيمي أبرزها انخفاض مستوى الرضا النفسي— وارتفاع درجات الضغط والاحتراق الوظيفي، وانخفاض معدلات الأداء إذ إن أهمية الالتزام التنظيمي ترتبط بشكل أساسي بإنتاجية العمل والأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل المؤسسة والاتجاهات الإيجابية نحوها مما يؤثر في المبادرة والإبداع. وتعود فائدة الالتزام التنظيمي على المجتمع بشكل عام وذلك لأن انخفاض الغياب وارتفاع جودة العمل يزيدان من الإنتاجية الكلية للدولة ويصب ذلك في المصلحة العامة للدولة (الفضلي، ١٩٩٧).

وذكر ستيرس ( Steers, 1977 ) إن الدراسات والأبحاث لخصت الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الالتزام التنظيمي بما يأتي:

- ١- يعد الالتزام التنظيمي أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
  - ٢- الأداء المتميز للعمل إذ إنه كلما كان العامل يتمتع بالالتزام يربطه بعمله فإنه يتميز في أداء الأعمال المنوطة به.
  - ٣- الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- أما النموذج الذي وضعه ستيرز ( Steers, 1977 ) المتضمن مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي شكل (٢)، فقد كان على النحو الآتي:



الشكل (٢) مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers)

المصدر: ( Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administration Science Quarterly*, (22) (1) :

(pp.46-56.

من خلال الشكل (٢)، يتبين أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات ، وبالتالي تُكوّن لدى الفرد الميل للاندماج بمؤسسته، ومشاركته لها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها ، وقبول هذه الأهداف والقيم، وأيضاً رغبته الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى الرغبة القوية عند الفرد في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض نسبة الغياب لديه ، وتقليل رغبته في ترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر. ويلاحظ أن مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى القدرة النسبية لتطابق الفرد واستغراقه بالمؤسسة المعنية، وأن الفرد الذي لديه ولاء عالٍ لمؤسسته يعتزم البقاء فيها، ويعمل باجتهاد بالغ لتحقيق أهدافها. ويتضح من هذا المفهوم أنه مركب وله عدة أوجه إذ تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل، وخصائص العمل، وكذلك الأبعاد التنظيمية، وقد ركز هذا المفهوم على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغباً في إنجازه، ولقد أشار هذا المفهوم ضمناً إلى أن التزام الفرد يتأثر بإدارة زملاء العمل، وبمتطلباته والبيئة المحيطة به والخصائص الشخصية.

مما سبق ومن خلال المفاهيم التي تمت الإشارة إليها آنفاً يمكن استنتاج أن:

- معظم المفاهيم قد تدور في إطار واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع مؤسسته وعمله، يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلاله كفرد، والالتزام بهذا المعنى يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد وكمجموعة - ككل - متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية في المؤسسة.
- الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي تجاه مجموعته أو مؤسسته نراه قد تفاعل واندمج داخل إطار الجماعة، وأن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المؤسسة، تعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة، وإيمان راسخ تجاه مؤسسته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف الجماعة الواحدة وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المؤسسة.
- الالتزام لا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو انغماس للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة. فالالتزام طوعياً ينبع من إرادة الفرد وباختياره ولا يفرض على الفرد عن طريق قوى قسرية خارجية بما فيها القوانين والتعليمات.
- الالتزام يعد حالة سلوكية وارتباطاً نفسياً نحو المؤسسة ويمكن ملاحظته من خلال المخرجات السلوكية للفرد، وهو يمثل دور العمليات التي تتوسط بين السلوك ومخرجاته.
- الالتزام التنظيمي شبيه بظاهرة الدافعية من حيث إنه قوة محركة داخلية للفرد تدفعه للارتباط بمؤسسته.

#### أهماط الالتزام التنظيمي وأشكاله:

هناك بعض الكتاب ممن كتبوا في أدبيات علم الإدارة رأوا أن للالتزام التنظيمي أبعاداً أخرى، فمثلاً ميز كيدرون (Kidron, 1978) بين نمطين للالتزام هما: الالتزام الأدبي المعنوي (Moral Commitments) ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه، والالتزام المحسوب (Calculative Commitments) ويقصد به رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر ومهماً أفضل.

وهناك تقسيم آخر لأهماط الالتزام إذ قسمت إلى ثلاثة أقسام من قبل جروين، وسمرز، واستيو (

Guren, & Summers & Acito, 2000, p. 37) وهي:

#### ١ - الالتزام الوجداني (Affective Commitment):

ويتأثر هذا القسم بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث أهمية وهوية العمل، كما أن هذا الجانب من الالتزام يتأثر بدرجة إحساس الفرد والذي يركز على درجة الارتباط العاطفي السيكولوجي للفرد نحو مؤسسته والمستندة إلى مشاعر الفرد وتأييده للأهداف والقيم فيها.

## ٢ - الالتزام الأخلاقي (المعياري) (Normative Commitment):

ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام تجاه البقاء في المؤسسة. وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من قبل المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة مما يلزم الفرد أخلاقياً للمحافظة على استمرار عضويته بالمؤسسة.

## ٣ - الالتزام المستمر (Continuous Commitment):

ويمكن فهمه من خلال النظر إلى درجة الالتزام الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية أو الكلفة الاقتصادية والاجتماعية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع المؤسسة مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار ترك العمل أو العمل لدى جهات أخرى، لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المؤسسة بمجموعة من العوامل فمثلاً تقدم السن وطول العمر الوظيفي تُعد من المؤشرات لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله، وذلك على افتراض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المؤسسة، وأن أي تفريط أو تهاون من قبله يُعد بمثابة خرق وعلى وجه الخصوص إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.

أما أشكال الالتزام التنظيمي فقد ذكر (السالم وصالح، ١٩٩١؛ العظامات، ٢٠٠٤) أن الالتزام التنظيمي له ثلاث صور وهي:

١. الالتزام قيمة في حد ذاته: وهذه القيمة تتجسد لدى الفرد بعيدة عن المصالح الشخصية إذ تصبح أهداف المؤسسة وقيمتها أهداف أعضائها وقيمتهم.
٢. الالتزام امتثال لما يتوقعه الآخرون: وهنا يكون للضغوط الاجتماعية كالعادات والتقاليد والعقوبات التي تمارس على أفراد المؤسسة، تأثير في الأفراد وإظهار التزامهم نحو المؤسسات التي يعملون فيها.
٣. الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: إذ إن لكل فرد في المؤسسة أهدافاً لا يستطيع تحقيقها بمعزل عن المؤسسة و يسعى من خلال عضويته في المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف.

### خصائص الالتزام التنظيمي:

إن لمفهوم الالتزام التنظيمي خصائص متعددة أوردتها (الشمري والشيخ، ١٩٩٣) على النحو

الآتي:

١. الالتزام التنظيمي حالة نفسية تفصل العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

٢. يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.

٣. يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات الآتية:

أ - قبول الأهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها.

ب - بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج - وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة والالتزام به.

د - وجود الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة.

هـ - وجود الميل لتقويم المؤسسة بشكل إيجابي.

٤. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

٥. تتأثر مستويات الالتزام التنظيمي بطبيعة وعلاقات وظروف كل وظيفة.
  ٦. يؤثر الالتزام على دافعية الفرد وتحسينها.
  ٧. يتأثر الالتزام بالظروف المحيطة بالعمل قبل عمليات التدريب العملي للأفراد ودعمهم.
- أما ( النوباني، ٢٠٠٣؛ العظمت، ٢٠٠٤ ) فقد ذكرا خصائص الالتزام التنظيمي على النحو الآتي:
- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية يتم متابعتها من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تجسد مدى التزامهم.
  - إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.
  - إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق - فهو نسبي - إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.
  - إن الالتزام التنظيمي شعور داخلي لدى الفرد.
  - يعد الالتزام التنظيمي تربية مستمرة ومنظمة للفرد.

#### العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي يتأثر بعوامل عديدة ذكرها كل من ( السالم وصالح، ١٩٩١؛ Steers & Porter, 1991؛ العظمت، ٢٠٠٤ ) وهي:

#### ١- العوامل الشخصية ( Personal Factors ):

وتشمل العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه مثل: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، وشخصية الفرد وقدرته وتحمله للمسؤولية وارتباطه النفسي - بالعمل والحاجة للإنجاز.

#### ٢- العوامل التنظيمية ( Organizational Factors ):

وتشمل الخصائص التنظيمية المرتبطة بالعمل منها نمط القيادة وإجراءات العمل، الخبرة العملية في المؤسسة، وتماسك أعضاء جماعة العمل، والمشاركة في صنع القرار.

#### ٣- عوامل غير تنظيمية ( Non-Organization Factors ):

وهي خصائص البيئة الخارجية وتشمل عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية ويظهر فيها قوة العامل الاقتصادي المرتبط بتوافر فرص العمل البديلة للفرد، حيث يكون مستوى التزامه مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته.

وأضاف علاوي (١٩٩٨) بأن هناك محكات يمكن من خلالها تعزيز الالتزام التنظيمي منها معايير اختيار القادة الإداريين وتصميم خطة متماسكة لعمل الجماعة وبناء نظام اتصال واضح بين الأفراد في المؤسسة لغرض الالتزام برسالة المؤسسة وقيمها واتجاهاتها.



## مراحل الالتزام التنظيمي ( Stages Of Commitment ):

إن اعتبار الالتزام التنظيمي يتضمن ارتباط الفرد السيكولوجي مع مؤسسته وولائه وإيمانه بقيمتها واندماجه في العمل يمكن ترسيخ ذلك لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته، الأمر الذي يتطلب من الإداري في المؤسسة التعرف إليها كي يطور الالتزام التنظيمي للأفراد، وقد أشار أوريلي ( O. Reilly, 1991 ) المذكور في البليسي (٢٠٠٣، ص ٦٥) إلى هذه المراحل وهي:

١. مرحلة الطاعة: اذ يتم قبول الفرد بالتأثير المطلق عليه من قبل الآخرين والاذغان لهم مقابل الحصول على أجر معنوي أو مادي .
٢. مرحلة الاندماج مع الذات: وهنا يكون قبول الفرد العامل تأثير الآخرين عليه من أجل الانسجام مع الذات والشعور بالفخر وتحقيق الرضا الدائم له في العمل بكونه ينتمي للمؤسسة.
٣. مرحلة الهوية: وفي هذه المرحلة تتناغم قيم الفرد الشخصية مع قيم المؤسسة التي يعمل فيها فهو يكتشف بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها.

### خصائص العمل ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تنمي الالتزام التنظيمي، منها ما هو متعلق بخصائص شخصية الفرد العامل، ومنها ما هو مرتبط بخصائص العمل. إذ قدم (Dick, Metclaffe & Williams, 2003) توضيحاً للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وتلك العوامل المتعلقة بخصائص العمل وأشاروا إلى أن هذه العوامل تتضمن جميع العوامل المرتبطة بالعمل ذاته وما يتطلبه العمل من مسائل مختلفة سواء أكانت مهارات أم إمكانيات أم قدرات وما يطرأ على هذه المتطلبات من مستجدات مع مرور الزمن. تعد هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي، فلا يمكن دراسة الفرد وعلاقته بالمؤسسة التي يعمل بها دون التعرف إلى الصفات الخاصة بالعمل أو الوظيفة، وتوجه الفرد لإنجاز الأعمال المنوطة به على أفضل وجه، فقدرته الفرد على التكيف مع وظيفته ومؤسسته، واندماجه فيها، يعد أحد العوامل التي تحدد التزامه التنظيمي، لذلك فإن متطلبات العمل إما أن تكون أداة لتلبية متطلبات الفرد واحتياجاته ومدى رضاه عن عمله ودرجة التزامه لمؤسسته، أو أنها تكون مصدراً مستمراً للإحباط والصراع الداخلي.

وذكر ديك وآخرون (Dick, et. al., 2003) ثلاثة موضوعات رئيسة لها علاقة قوية بخصائص العمل وهي على التوالي (تحديد المهام، درجة الاستقلالية، والمعلومات المرتدة عن الأداء)، وفيما يلي توضيحاً لها:

#### أ - تحديد المهام:

ويقصد بذلك تحديد وتعريف الأعمال والواجبات الموكلة إلى فرد ما، وهذا بدوره يعبر عن درجة تكامل العمل وانسجامه بحيث يتم إشباع حاجات العاملين العليا من خلاله، وبالتالي تحفيزهم ودفعهم للعمل، لذلك فإن الانسجام الذي يحصل بين محتوى العمل وبين اتجاهات العاملين سوف يعطيهم حرية القيام بأداء أعمالهم، وسوف يولد عندهم ذلك الشعور والإحساس بالفخر عند إنجاز العمل بشكل كامل ومتكامل،

وهذا يؤدي إلى إشباع الدافع لتحقيق الذات من خلال انسجام العمل أو الوظيفة مع اتجاهاتهم. فكلما قام الفرد بعمل متكامل وشعر بأنه قام بإنجازه على أكمل وجه، كلما شعر بالارتياح النفسي— في عمله، وزادت قدرته على الأداء وارتفعت دافعيته للعمل، بل تزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المؤسسة ونحو العمل، وهذا بدوره يزيد من شعوره بالانتماء، والالتزام التنظيمي، ويأتي ذلك نتيجة لعدة أسباب منها وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة التي يسير عليها الفرد في إنجازه للأعمال.

وهذا ما بينه ستيرز (Steers, 1977) إذ أشار إلى وجود علاقة إيجابية بين تحديد المهام والالتزام التنظيمي، وبين أن العاملين الذين يسمح لهم بالقيام بالعمل بطريقة متكاملة يكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة التزامهم للمؤسسة أكثر من العاملين الذين لا تتوفر عندهم الخصيصة نفسها.

#### ب - درجة الاستقلالية في أثناء العمل:

يتم تحديد مفهوم الاستقلالية من قبل الفرد نفسه وليس من قبل المبادئ أو القواعد التي تفرض عليه من الخارج، ذلك لأن هذا المفهوم متحرك ولا يمكن تحديده، ولكن المقصود بمفهوم الاستقلالية هو درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تعطي للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك.

وقد ذكر ليكرت (Likert, 1961) أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة قد أثبتت عدم صحة الاتجاه التقليدي إذ إنه كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في إنجازهم لأعمالهم، فإن هذا ينعكس على زيادة ارتباطهم وتفاعلهم مع العمل أكثر من أولئك الذين يشعرون بقلّة درجة الحرية الممنوحة لهم.

وأشار الصباغ (١٩٨٠) إلى أن الطريقة المثلى لجعل العاملين أكثر استقلالية، هي تطبيق مفهوم الإثراء (الإغناء) الوظيفي في العاملين إذ ظهرت هذه الفكرة كأسلوب إداري من خلال دراسة دوافع الأفراد في العمل. وذكر كونتز (Koontz, 1976) أن الإثراء الوظيفي يمكن تحقيقه من خلال الأمور الآتية:

١. إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل.
٢. تشجيع التفاعل بين العاملين في أثناء العمل.
٣. منح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع إعطائهم بعض الصلاحيات بهذا الشأن.
٤. تحفيز العاملين على الاشتراك بشكل فعلي في دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية في العمل.
٥. تزويد العاملين بنتائج تقييم لأدائهم وإطلاعهم عليها.

وهناك بعض الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين الاستقلالية والالتزام التنظيمي، فقد أشاروا (Porter & et. al., 1974) إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والاستقلالية و أكد على أن درجة الاستقلالية المتاحة للفرد في عمله تؤثر طردياً في درجة التزامه تجاه مؤسسته.

## ج- المعلومات المرتدة عن الأداء

والمقصود بذلك هو توفر المعلومات التي يتم تقديمها للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه في أثناء العمل، إذ إن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى أداء الفرد يدفع إلى خلق مناخ إيجابي يزيد من ارتباط الفرد وتعلقه بعمله ومؤسسته.

ويظهر تأثير هذه المعلومات على أداء الفرد في المستقبل حينما يتحسن أدائه، ذلك لأنه لا يستطيع التعرف على مواقع الضعف والقوة في أدائه إلا من خلال توفر هذه المعلومات لأنها تساعده على الاقتناع بعمله، وتحسين مستواه، وإلى إشباع حاجاته العليا المختلفة وبالتالي زيادة التزامه ودفاعيته للعمل (Davis & Newsrom, 1989).

إن المعلومات المرتدة عن الأداء- باعتبارها نظام كفو للتغذية الراجعة - تقوم بدور داعم لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل، وتعد هذه المعلومات أيضاً بمثابة معايير يقيس الفرد على أساسها إنجازها، لذلك فإنه بالمقدار الذي تتوفر فيه هذه المعلومات بصفة مستمرة ودائمة للفرد بمقدار ما تكون في تدعيم سلوكه الإيجابي تجاه العمل والمؤسسة على حد سواء (عاشور، ١٩٧٩).

فقد ذكر ستيروز (Steers, 1977) ، أن المعلومات المرتدة عندما تكون بشكل سليم عن مستوى أداء الفرد في أثناء عمله، سوف يكون لها تأثير إيجابي على مستوى تحسنه في عمله وزيادة تعلقه به. وبالتالي زيادة التزامه ومؤسسته، وهذا يدل على أن الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية مع المعلومات المرتدة.

### وسائل قياس الالتزام التنظيمي:

يمكن قياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة باستخدام طرق مختلفة ذكرها (جواد، ٢٠٠٠) على النحو الآتي:

#### ١- المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الالتزام من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة التزام العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. مثلاً رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة أم لا، الغياب عن العمل، كثرة حوادث العمل، نسب التلف الكبير في المواد الأولية، قلة في الأداء وغيرها، فمن خلال رصد الظواهر أعلاه يمكن التعرف على درجة الالتزام الموجودة في المؤسسة. وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات، أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها.

#### ٢- المقاييس الذاتية:

وهي محاولة للحصول على تقدير من جانب الأفراد العاملين لدرجة التزامهم لمؤسستهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة في تشخيص وجود الالتزام سلباً أم إيجاباً، ومن ثم تتيح هذه المقاييس الفرصة للتعرف على معلومات مفيدة عن الأسباب والمشكلات التي تواجه الالتزام وغيرها من الأمور وذلك من خلال الإجابات المتحصلة من الأفراد، مثل التفاعل الاختياري، أو درجة الاستقلالية بالعمل، أو الحاجة للإنجاز وغيرها.

وخير وسيلة لتطبيق هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان، وهي من أكثر الطرق شيوعاً في قياس العلوم السلوكية، وتتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاهاتهم، وميولهم تجاه المؤسسة وذلك بأسلوبين ذكرهما (القيروني، ١٩٩٣) هما:

١. إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة إلى الأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم، ومدى حبهم للعمل، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء المقارنات، إلا أن مستلزماتها هي (الموضوعية والوعي والإدراك) ويمكن أن يكون السؤال أو الأسئلة مكتوبة أو يطرح بأسلوب المقابلة، ولكل محاسنه ومساوئه.

٢. ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل وبالبيئة والأشياء والأشخاص وتنظم هذه الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد والتزامه.

ومع ظهور الأساليب العديدة في إدارة الأعمال ظهر الاتجاه إلى إخضاع هذه الاستقصاءات، وتصميم عناصرها بطرق عديدة، تساعد في الوصول إلى مؤشرات ومحددات عدة تكشف حدود الالتزام التنظيمي، إلى جانب إمكانية تحديد الأثر الذي تتركه كل فقرة من فقرات الالتزام (العظامات، ٢٠٠٤).

### ثالثاً: الروح المعنوية (Moral):

يتطرق هذا الجزء إلى تعريف الروح المعنوية وأسباب ارتفاعها وانخفاضها، والعوامل المؤثرة فيها، وطرق قياسها، بالإضافة إلى علاقة الروح المعنوية بالالتزام التنظيمي وفاعلية أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسات.

لقد أصبح الاهتمام بالروح المعنوية ورضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وظروف عملهم المادية والإدارية، والاجتماعية، والنفسية إذ إن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل كونها مقياساً لفاعلية العاملين في المؤسسة. ويعد اهتمام المديرين بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، فقد أخذوا ينظرون إلى الروح المعنوية العالية، وإلى رضا الموظف نظرة خاصة بوصفها عناصر أساسية من عناصر التحفيز (الزعبي، ١٩٨٨).

### مفهوم الروح المعنوية:

يوصف مفهوم الروح المعنوية على أنه شعور متصل ومتعلق بالروح أو الحماس، ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا أظهر العمال الحماس والتفائل تجاه أعمالهم، وإذا كانت روح الصداقة سائدة بينهم، فإن هذا الجو يمكن أن يوصف بأنه روح معنوية عالية، أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين، وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم، فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة (الشنواني، ١٩٨٣).

إن الدارسين لمعنى الروح المعنوية لم يتفقوا على تعريف محدد لها، مما أدى إلى تعدد تعريفاتها. فقد عرفتها أبو السمن (١٩٩٤، ص ٨) بأنها "ظاهرة فردية وجماعية تعكس انتماء الفرد للجماعة ودرجة تلاحمها وحماسها لتحقيق هدف حيوي مشترك وهي متعددة الأبعاد وتتأثر بعوامل مثل سلوك القيادة والإدارة وطبيعة العمل ومستوى الراتب والمكانة الاجتماعية للمهنة"

وعرف سلامة (١٩٩٥، ص١٣) الروح المعنوية بأنها: "الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة، والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون"، وبمعنى آخر فإن المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فكما أن الصحة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية العامة له.

أما عباس وعلي (١٩٩٩، ص ١٧) فقد عرفا الروح المعنوية بأنها " مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين تجاه الظروف والعوامل البيئية والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المؤسسة وفقاً لحاجاتهم".

وعرفها جواد (٢٠٠٠، ص ٥٧) بأنها " اتجاه تحمله الجماعات والأفراد العاملون في مؤسسة معينة يساعدهم على العمل معاً كفريق واحد وبأقل ما يمكن من حالات الصراع والنزاع من خلال سعيهم الحثيث نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

بينما عرفها البدري (٢٠٠١، ص ٥١) بأنها " اتجاه نفسي— عام يسيطر على فرد ضمن إطار الجماعة التي ينتمي إليها، ويحدد نوع استجاباته الإنفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة".

أما البلبيسي- (٢٠٠٣، ص ٥٠) عرفتها بأنها " استعداد وجداني في ظاهره وجوهره يتعلق بشعور الفرد نحو عمله ومؤسسته وإدارته والذي يساعد العاملين على زيادة إنتاجهم وإجادته ويهيئ العاملين للإقبال بحماس تجاه الأنشطة المؤسسية".

وعرفها المساعيد (٢٠٠٤، ص٣٦) على أنها "حالة نفسية تعبر عن رد فعل تجاه موقف معين"، وتعد الروح المعنوية تعبيراً يشير إلى مشاعر أو حالة ذهنية أو اتجاه عقلي أو اتجاه وجداني.

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن الروح المعنوية كمشاعر يصعب تكوينها بقرار من السلطة الرسمية أو من خلال إجبار العاملين على أداء أعمالهم، ولكن يمكن تكوينها من خلال تهيئة مناخ إيجابي ( بيئة مشجعة ومحفزة للعمل ) يغلب عليه طابع الثقة والاحترام والتفاهم والتعاون بين العاملين في المؤسسة.

ويمكن التعرف إلى مظاهر الروح المعنوية المرتفعة من خلال التعاون والتماسك بين أعضاء المجموعة، وعدم وجود الصراعات والمشاحنات بينهم، وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة وتمسك أعضائها بعضويتهم فيها وانخفاض معدل دوران العمل، وقدرتهم على التكيف للظروف المتغيرة وقلّة عدد الشكاوى والتظلمات، وقوة تبنّيهم لأهداف الجماعة وسعيهم الدؤوب لتحقيق هذه الأهداف، وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لمؤسستهم الاستمرار والنجاح. أما مظاهر الروح المعنوية المنخفضة فتظهر في عدم وجود علاقات التعاون والتماسك بين أعضاء المجموعة، ونقص الإنتاج وكثرة التغيب عن العمل والتأخر، وتعدد الشكاوى والتوتر بين العمال، والتباطؤ والكسل في إنجاز العمل والتذمر منه (ندى، ١٩٩٨).

## العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي يمكن تحديد العوامل التالية كعوامل مؤثرة في ارتفاع مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة:  
١ - فاعلية المؤسسة وكفاءة نظام الاتصال فيها:

لكي تكون المؤسسة فاعلة فإنه لا يكفي وجود برامج للإدارة والأفراد فيها، بل يجب توافر نظام قادر على جعل هذه البرامج نافذة. وهذا يستلزم وجود هيكل تنظيمي يساعد على عملية التنفيذ. فالهدف من التنظيم الرسمي في أية مؤسسة هو لضمان أداء الأنشطة وتحقيق الأهداف عن طريق تحديد وتوزيع السلطات والمسؤوليات للإدارة والأفراد المكونة للمنظمة، ومن هنا يتم إدراك أهمية التنظيم الرسمي في تهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة التي تضمن قيام الأفراد والجماعات بالعمل المنوط بها بصورة فاعلة تحقق مستوى مقبول من الرضا عن المؤسسة وعن أداء أعمالها (أبو السمن، ١٩٩٤).  
ولقد أظهرت الدراسات أن المؤسسة التي تتوفر فيها الشروط الآتية تحقق مستوى عالٍ من الفاعلية (Goodman, 1982):

أ - الاعتماد على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار.

ب - تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة أعمالها ومع السلطات والمسؤوليات المخولة لأفرادها مع وجود نظام جزاء مناسب، ونظام اتصال فاعل وسياسات محددة.

والمؤسسة التي يتوافر فيها هذان الشرطان تُظهر انخفاضاً في معدل دوران العمل، وفي نسبة الغياب، وفي معدل التأخر عن العمل، وانخفاض في الكلفة، وتحسن في مستوى الأداء. فكلما عملت الجوانب - سابقة الذكر - بطريقة أفضل فإنها تساعد في زيادة معدل اندماج الفرد بالمؤسسة من خلال زيادة معرفته بالقرارات وكيفية اتخاذها، وهو ما يجعل من الفرد أكثر ولاءً للمؤسسة وأكثر حرصاً على كفاءتها وفعاليتها.

٢ - عدالة موضوعية أنظمة الترقية والحوافز (المكافآت المادية):

لقد أظهرت معظم النظريات والأفكار الإدارية أهمية الحوافز المادية وتأثيرها في السلوك الإنتاجي للفرد في المؤسسة على الرغم من الفروق في الأهمية التي أعطيت للحوافز المادية من قبل هذه النظريات. فبالرغم من أن الاتجاه السلوكي في الفكر الإداري أعطى الأهمية الأكبر للحوافز المعنوية وذلك باعتبار الفرد إنساناً مكوناً من المشاعر والأحاسيس يتجاوب للحفز الذي يعزز من تقدير الفرد لنفسه، إلا أن هذا الاتجاه لم ينقص من أهمية دور الحوافز المادية في توجيه الفرد نحو السلوك المرغوب، إذ أظهر مدخل الإدارة العلمية التقليدية أهمية الحوافز في المؤسسات (Hellriegel and Sloeum, 1982). وعدّ هذا المدخل أن الإنسان كائن اقتصادي يتجاوب للحفز المادي بدرجة كبيرة. وتتأكد أهمية الحوافز المادية من خلال تحليل الإنسان ووصفه بالعقلانية أو الرشد (Rational Man) وأنه يتخذ القرار وينهج النمط السلوكي الذي يحقق من خلاله أكبر منفعة مادية ممكنة، أي أن معظم نواحي سلوكه يمكن التأثير فيها من خلال الحوافز المادية كزيادة الأجر، أو المكافآت والعلاوات المالية المختلفة. (القربوت وزويلف، ١٩٩٣).

وقد أشار (Paul & Bayers, 1980) إلى أهمية الحوافز المادية من خلال نظرية التوقع (Expectancy Theory) إذ بين أن قوة الحفز لدى الفرد لبذل الجهد للقيام بعمل ما يعتمد على نوعين من التوقع هما:

أ - توقع الفرد الناجح للوصول إلى الإنجاز، أي قناعة الفرد بأن قيامه بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة (العلاقة بين إتمام الجهد والإنجاز).

ب - إذا حقق الفرد الإنجاز فهل سيكافأ (مادياً ومعنوياً) عليه أم لا؟ أي حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك (العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة).

وقد ذكر وايت (White, 1995) أن المكافآت المادية لا تزال تعد من أهم الحوافز التي ترفع الكفاءة الإنتاجية وتحسن الرضا الوظيفي الذي بدوره ينعكس على الروح المعنوية، هذا بالإضافة إلى أهمية الجوانب المالية في إشباع الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) لدى الإنسان، وأنها تعبر عن قيمة رمزية تدل على أهمية العامل في المؤسسة وفي المجتمع، حيث استنتج أن الأجر المرتفع الذي يتقاضاه العامل يدل على أهمية عمله وخطورته في المؤسسة وينعكس ذلك في مركزه الاجتماعي الذي بدوره ينعكس على رضاه عن عمله وعلى روحه المعنوية.

٣ - ظروف العمل الفيزيائية:

تتضمن هذه الظروف الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها، وتحدد أهمية الظروف المادية في أن أداء الفرد يتحدد بالمقدرة والحافز، وهما جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفاعل، فبدون حافز لا يكون للمقدرة علاقة بالأداء ومن دون مقدرة لا يكون للحافز علاقة بالأداء، أي أن الحافز ينشأ من خلال رضا العامل عن ظروف عمله المادية ومدى تناسبها للقيام بالعمل الجيد، فإذا لم تكن ظروف العمل المادية مناسبة في نظر العامل يؤدي ذلك إلى انخفاض استعداده للقيام بالعمل، وبالتالي ينخفض رضاه وروحه المعنوية ومن ثم ينخفض مستوى إنتاجه (Sutermeister, 1963).

٤ - الاستقرار في العمل وأثره في الروح المعنوية:

أوضح ماسلو (Maslow) أهمية هذه الحاجة لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه التي يحاول الفرد إشباعها من خلال تقييمه لدرجة الاستقرار في دخله وعمله، وبين وجود علاقة وتداخل حاجة الاستقرار (الأمان) بالحاجات الأساسية لدى الفرد وذلك من منطلق أن استقرار الفرد في عمله يضمن حصوله على الدخل المادي الذي يشبع به حاجة أساسية. وركز أيضاً على أهمية عامل الاستقرار (الأمان) في العمل وذلك كأحد العوامل الوقائية التي تسهم في تجنب حالة عدم الرضا لدى العامل وتسهم في رفع روحه المعنوية (حنفي، ١٩٩٥).

٥ - المركز الوظيفي للفرد وأثره في الروح المعنوية:

إن وجود المركز الاجتماعي يساعد على منع حدوث حالة عدم الرضا لدى الإنسان، وذلك من منطلق أن قيمة الفرد الاجتماعية تستمد من أهمية مركزه الاجتماعي الذي يحدده في معظم الظروف مركزه الوظيفي. أي أن قيمة الفرد هي من قيمة عمله، فإذا شعر العامل أن المجتمع لا ينظر إلى عمله نظرة تقدير واحترام،

فإن ذلك ينعكس على تقييمه الشخصي- لعمله، ويؤثر في حماسه للقيام بالعمل (Franklin, 1982).

#### ٦ - الحالة الصحية وأثرها في الروح المعنوية:

إن الحالة الصحية (البدنية والذهنية) تعد من أحد العوامل المهمة التي تؤثر في الروح المعنوية للفرد، إذ إن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني (وخصوصاً الأمراض التي يشعر بالخجل عن الإفصاح عنها، والأمراض النفسية الناتجة عن وجود مشكلات شخصية أو عائلية) تؤدي بدورها إلى انخفاض الروح المعنوية ومن ثم انخفاض مستوى الأداء لدى العامل (Keith, 1962).

#### ٧ - الحالة الأسرية والاجتماعية وأثرها في الروح المعنوية:

تشير كثير من الدراسات الاجتماعية إلى أن الإنسان هو من صنع البيئة، إذ إن علاقة العامل مع بيئته الاجتماعية خارج العمل تؤثر في سلوكه الإنتاجي وفي روحه المعنوية، وإن الإنسان السليم نفسياً الذي يمارس كثيراً من الفعاليات والنشاطات الاجتماعية التي تشبع لديه الحاجات الاجتماعية كالانتماء، يشعر بالرضا عن نفسه كفرد فاعل ومقبول اجتماعياً (Kossen, 1978).

وقد بين عبيدات (٢٠٠٢) أن العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية يمكن تلخيصها في: نظام الاتصال في المؤسسة والذي يسمح للعاملين بالوقوف على ما يجري فيها، وعدالة وموضوعية الترقية والكفاءة والعلاوات، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وموضوعية أنظمة الإشراف والقيادة وقد أشار كذلك إلى ضرورة تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالإضاءة والتهوية الجيدة، ودرجة الحرارة المناسبة، والحفاظ على العلاقات الجيدة بين الموظفين والتعاون بينهم.

أما ديفز (Davis, 1962) المشار إليه في المساعيد (٢٠٠٤، ص ٣٦) فقد ذكر ستة عوامل تؤثر في الروح المعنوية، ثلاثة منها تتصل بالعمل مباشرة، وثلاثة تتصل بجوانب أخرى وهي:

١. كفايات المشرف المباشر لكون المشرف هو المؤثر المباشر على ما يقوم العامل من مهام وهو حلقة الوصل والاتصال بين الفرد والإدارة.
٢. الرضا عن العمل نفسه والذي يشكل دافعاً للعامل لإتقان عمله وبذل كل ما يستطيع من جهد للقيام به.
٣. الاندماج مع الزملاء في العمل لكون العامل بطبعه كائناً اجتماعياً وإذا ما منح فرصة الزمالة فإن ذلك يشعره بالرضا عن العمل.

في حين أن العوامل التي تتصل بجوانب أخرى، هي:

١. توافر أهداف فاعلة في المؤسسة، ومقبولة من وجهة نظر العاملين.
  ٢. عدالة المكافآت والرواتب.
  ٣. الحالة الصحية والذهنية للأفراد والتي لها أثر في بيئة العمل وأداء الفرد العامل.
- بينما ذكر كنعان (١٩٩٢) أن الروح المعنوية للموظف تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:
١. ثقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها والذي يسهم مع مجموعة العاملين لتحقيقها.
  ٢. ثقة العاملين وولائهم لقيادتهم ومنظمتهم.
  ٣. ثقته المتبادلة مع زملائه في العمل.



٤. كفاءة المنظمة ونشاطه كمجموعة سواءً من الناحية الرسمية أم غير الرسمية.
٥. حالة الموظف الجسمية والعقلية والنفسية.

وقد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين هذه العوامل الرئيسية في بعض الحالات، وإن تخلف عنصر من هذه العناصر لا يعني بالضرورة انخفاض الروح المعنوية الكلية للعاملين، ولكن يمكن للمؤسسة أن تحقق ارتفاعاً في الروح المعنوية لدى أعضائها بباقي العناصر.

#### قياس الروح المعنوية:

لاشك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة، وذلك نظراً لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة، ليست بسيطة ولا ثابتة ثباتاً مطلقاً، وقد لخص (ندى، ١٩٩٨؛ عيسوي، ٢٠٠٠) أهم طرق قياس الروح المعنوية فيما يلي:

١. المقابلة: وتمكن من معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها، ويجب عند استخدام هذا الأسلوب إقناع الطرف الآخر بسرية المعلومات التي سيدي بها، ليضمن بذلك الحصول على معلومات صحيحة، أما إذا لم يشعر المستجيب بالطمأنينة فإن ذلك يؤدي إلى عدم الإفصاح عن رأيه، لكن المقابلة تبقى مفيدة في معرفة عيوب العمل ومن ثم تحسين ظروفه.
٢. الملاحظة: ويحدث ذلك في أثناء أداء العاملين لأعمالهم اليومية في المؤسسة، سواء عن طريق الملاحظة العابرة أم ملاحظات المشرفين على العمل والتي تدون على شكل تقارير، أم عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوي الموظفين.

#### العلاقة بين الروح المعنوية وظروف العمل والإنتاج:

إن تحسين ظروف العمل لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الروح المعنوية عند العاملين، بل أن الاتجاهات كجزء من الشخصية تؤدي دوراً في الروح المعنوية، وبعبارة أخرى فإن الظروف السيئة لا تؤدي بذاتها دائماً إلى خفض الروح المعنوية، كما أن الظروف الجيدة لا تؤدي بذاتها إلى رفع هذه الروح. فالتحسينات المادية قد تؤدي إلى رفع الروح المعنوية أو خفضها، وهذا يتوقف على شخصيات العاملين واتجاهاتهم نحو هذه التحسينات وشعورهم نحوها، فإن اعتقدوا أن هذه التحسينات ما هي إلى وسيلة لزيادة الإنتاج فحسب لم تتغير روحهم المعنوية، وأن كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو العمل أصلاً، فإن ذلك يؤثر إيجاباً في الروح المعنوية وأن كانت ظروف العمل سيئة (عبد الخالق، ١٩٨٣).

وذكر عيسوي (٢٠٠٠) أن هناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية، بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى ارتفاع الروح المعنوية، كذلك أن الإنتاج قد يظل مرتفعاً على الرغم من سوء الأحوال المعيشية للعامل، إذا كانوا يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمل، ولكن عدم استقرار سياسة المؤسسة يؤدي إلى شعور العاملين بالقلق وعدم الأمان. وكذلك فإن الروح المعنوية تؤثر في مستوى الإنتاج في المؤسسة، وعلى تغيب العاملين وتعارضهم وعصيانهم، وهجرتهم إلى أعمال أخرى، وعلى نسبة الحوادث في العمل ومدى تأثير العاملين بظروف التعب والملل في أثناء مزاولة أعمالهم.

ولقد ازداد الاهتمام في العصر- الحاضر بمفاهيم الروح المعنوية والرضا الوظيفي كعناصر أساسية ومؤثرة في إنتاجية العاملين، واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد العلاقة بين هذه المفاهيم، إذ يميل بعضهم إلى اعتبار أن الرضا الوظيفي هو أحد مكونات الروح المعنوية، في حين يميل البعض الآخر إلى اعتبار أن الروح المعنوية هي الجانب الأهم في تشكيل الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وهناك وجهة نظر ثالثة - تميل الباحثة إلى تأييدها - وهي التي تعد أن الرضا الوظيفي والروح المعنوية، والالتزام التنظيمي هي وحدة لعملة واحدة، ومن الصعب الفصل بينها، ويدل على ذلك كثرة الدراسات التي تعاملت مع هذه المفاهيم على هذا الأساس (سلامة، ١٩٩٢).

### الروح المعنوية والالتزام التنظيمي:

عُرفت الروح المعنوية بأنها "اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة" (Devvo, 1974, p.88)، ويتضح من هذا المفهوم أن الأفراد يتوجهون ويندفعون نحو العمل والتعاون الذي مصدره إرادة الأفراد والتزامهم ذاتهم وهذا التوجه بعيد عن الإكراه والقسر - ناتج عن مصلحة الأهداف المتحققة لكل من الفرد والجماعة والمؤسسة والبيئة التي ينتمي إليها، وهي بهذا المعنى تعبير عن موقف حركي ناتج عن الأهداف المتحققة للفرد وجماعته ومؤسسته وحتى البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسة.

أما مفهوم (Fleishman, 1961, p.19) للروح المعنوية بأنها "المدى الذي تشبع فيه حاجات الفرد، ويدرك من خلاله بأن ذلك الإشباع نجم عن الحالة الكلية لعمله" ويتضح من ذلك بأن الروح المعنوية ترتبط بحاجات الأفراد ودوافعهم ضمن الحالة الكلية لعملهم، كما أنها تستوجب الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى صفتها الحركية.

ولو تم دمج معنى المفهومين الأنفي الذكر، لاتضح بأن الروح المعنوية تعمل على اندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل إنجازه وفق ما هو مطلوب منهم، بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل ومن ثم يؤثر ذلك على مستوى التزامهم المؤسسي.

أما مفهوم الالتزام التنظيمي - كما تم الإشارة إليه أنفاً - فهو "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها" (Porter, 1968, p.87). ويفهم من هذا المفهوم بأنه قد ركز على درجة ارتباط الفرد بالمنظمة واعتناقه للمؤسسة.

في حين يفهم من الروح المعنوية بأنها رغبة الفرد لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال إشباعه لحاجاته، وأن الروح المعنوية ترتبط بمبدأ إشباع حاجات الأفراد العاملين. ولذا يتضح أن المتغيرات المؤثرة في الروح المعنوية هي ليست المتغيرات السابقة للالتزام التنظيمي، لكنها قد تشترك في بعض منها، كما أن الروح المعنوية صعبة البناء، سهلة وسريعة الهدم، في حين أن الالتزام التنظيمي غالباً لا يكون مجالاً للامتحان ضمن موقف أو حالة محددة بذاتها، وإنما يتصف بالديمومة نوعاً ما (عبيدات، ٢٠٠٢).

وبطبيعة الحال فإن هذه الاختلافات في المفهومين لا تعني أبداً وبأي شكل من الأشكال انفصالهما وعدم تأثير أحدهما على الآخر، فقد تكون الروح المعنوية متطلباً سابقاً للالتزام، ونظراً لاختلاف العوامل المؤثرة في كل منهما، فلا نستطيع الجزم بذلك، إلا من خلال التجارب والبحوث.

الجزء الثاني:

## الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة الثلاثة وهي:

١. أنظمة المعلومات الإدارية.

٢. الالتزام التنظيمي.

٣. الروح المعنوية.

وسوف تعرض الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية في كل محور.

### ١. الدراسات التي تتعلق بأنظمة المعلومات الإدارية:

#### أ. الدراسات العربية:

دراسة قام بها قبلان (١٩٩٣) بعنوان: " درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن على المعلومات ". تكونت عينة الدراسة من (٢٢) مديراً، (٣٤) مديراً إدارياً، (٣٥) مديراً فنياً، إذ استخدمت استبانة لجمع البيانات اللازمة تضمنت خمسة مجالات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن اعتماد مديري التربية ومساعدتهم لدى اتخاذهم للقرارات الإدارية على الأنظمة والتعليمات والتقارير، وكان الاعتماد الأعلى لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم لدى اتخاذهم القرارات الفنية على الأنظمة وملفات البيانات الموثوقة والزيارات الميدانية، وكذلك وجود علاقة بين المؤهل العلمي والخبرة، والمعلومات التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم ومساعدتهم في اتخاذهم القرارات الإدارية. وأجرى الشناق (١٩٩٤) دراسة بعنوان: " أثر نظم المعلومات على الأداء المؤسسي- للمؤسسات العامة الأردنية ". ، تكونت عينة الدراسة من (٥٣) من أصل (١٠٣) مؤسسات حكومية ممن تستخدم أنظمة المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد أثر إيجابي لأنظمة المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي.
- لا تؤثر أجهزة وبرامج الحاسوب المستخدمة في نظام المعلومات الإداري على الأداء المؤسسي.
- إن ما نسبته (٢٤,٥٣%) من المؤسسات المبحوثة تعنى بأمور أنظمة المعلومات، ولكن لم يكن لذلك أثر على الأداء.
- هناك القليل من الاهتمام بنظم المعلومات عند معظم المؤسسات، وبشكل عام فإن هذه النظم لم يكن لها التأثير الإيجابي الواضح على الأداء المؤسسي.

وأجرى أبو رمضان (٢٠٠٠) دراسة بعنوان: " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية ". وتكون مجتمع الدراسة من (٢٣٥) فرداً من مديري الدوائر الإدارية في الجامعة الأردنية، وشملت العينة (١٣٦) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي، إذ توصلت إلى ما يلي:

- يستخدم المديرون في الجامعة الأردنية نظم المعلومات الإدارية في صنع قراراتهم الإدارية بنسبة تتراوح بين المتوسط والعالي.
  - هناك علاقة بين دقة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري في الجامعة الأردنية وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية، وأظهرت الدراسة - أيضاً - أن درجة قوة هذه العلاقة تتراوح ما بين القوية والقوية جداً.
  - هناك علاقة بين ملاءمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري في الجامعة الأردنية وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية، وأظهرت الدراسة - أيضاً - أن درجة قوة هذه العلاقة تتراوح ما بين القوية والضعيفة.
- دراسة قام بها الجرايدة (٢٠٠١) بعنوان: " درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية ". اشتملت استبانة الدراسة على خمسة مجالات وهي: دقة المعلومات، ومرونة المعلومات، وملاءمة المعلومات، وشمول المعلومات، والتوقيت المناسب للمعلومات وقد احتوت أداة الدراسة على (٤٤) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي ٢٠٠٠/١٩٩٩م، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٤) مديراً ومساعداً، (٢٨) مديراً، (٢٨) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات عالية، إذ إن المعلومات الواردة إلى مديريات التربية والتعليم في الأردن تسهم في اتخاذ القرارات التربوية بدرجة عالية، كما أن المديرين والمساعدين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية ( دكتوراه ) لديهم معرفة واسعة بأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من خلال تقليل المخاطرة في اتخاذ القرارات التربوية، وأظهرت الدراسة وجود فروق في إجابات أفراد العينة تعزى لسنوات الخبرة في مجال الوظيفة، وأن الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة (ما دون ٥ سنوات)، وعزى الباحث ذلك إلى أن الاهتمام بالمعلومات في اتخاذ القرارات جاء متأخراً، وكذلك عدم وجود تفويض بالقرارات، فمعظم هذه القرارات كانت تتم مركزياً في وزارة التربية والتعليم، وإن غالبية القرارات الأساسية تتخذ من قبل المديرين.
- وأجرى العلوانة (٢٠٠١) دراسة بعنوان " واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة دراسة ميدانية: مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ". ، وقد تم استخدام استبانة شملت المجالات الإدارية وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في مديريات وأقسام مركز الوزارة والبالغ عددهم (٨٠٠) موظف وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية من (٢٠٠) موظف وموظفة يعملون في دوائر وأقسام يستخدمون أنظمة المعلومات المحوسبة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت أنظمة أتمتة المكاتب في الموارد البشرية

(سجلات العاملين، والتعيين، والتدريب، وتنمية المهارات) ثم أنظمة المعلومات الإدارية (نظم دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ونظم معلومات والإدارة العليا) كما جاء استخدام الطباعة والسكرتارية والتقارير الإحصائية في المرتبة الأولى من مجالات استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة ثم تلتها مجال اتخاذ القرارات ثم مجال حفظ معلومات عن الموظفين ثم كشوفات الرواتب والحسابات، ومن النتائج أيضاً قلة وجود الدورات التدريبية أدت إلى ضعف استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة، وبلغ عدد الذين يستخدمون نظاماً أو أكثر من أنظمة المعلومات المحوسبة (١٦٠) فرداً وبنسبة (٩٨,٨%) من عينة الدراسة في حين بلغ عدد الأفراد الذين لا يستخدمون أي نظام فردين اثنين وبنسبة (١,٢%) من العينة.

وأجرى عضيبات (٢٠٠٢) دراسة بعنوان "تصورات مديري التربية والتعليم في الأردن للمعلوماتية في الإدارة". تكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (٣١) مديراً وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- التركيز على موضوع استخدام المعلوماتية في المجتمع الأردني.
- التأكيد من قبل الجهات المختصة بضرورة اتقان نظم المعلومات كوسيلة للإدارة الحديثة.
- هناك أثر كبير على فاعلية أداء المديرين بناء على نظم المعلومات الحديثة، وأن هناك أهمية كبيرة في استخدام المعلومات.

أجرى المقابلة (٢٠٠٣) دراسة بعنوان "تطوير نظم المعلومات الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية في الأردن". تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن خلال العام الدراسي (٢٠٠٢-٢٠٠٣م) وبلغ العدد الكلي (٥٠٨) رؤساء أقسام. وتم تطوير استبانتين خاصتين بأنظمة المعلومات الإدارية ووظائف العملية الإدارية، الأداة الأولى تقيس خصائص أنظمة المعلومات الإدارية، والثانية تقيس واقع تطبيق وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية نظم المعلومات الإدارية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم تكون على شكل مخاطبات رسمية مستندة على القوانين والأنظمة وبالتالي يستلزم التقيد التام بالتعامل مع المعلومات من حيث دقتها وشمولها ومرونتها، ووضوحها، وتوقيتها المناسب، كما اتسمت المعلومات بالدقة والمرونة كونها من مصادر موثوقة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات عينة الدراسة على فقرات أداة أنظمة المعلومات الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل البكالوريوس والدبلوم.

وأجرى دلوع (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "مدى تطبيق أنظمة المعلومات المحوسبة في مديريات التربية والتعليم ومدارسها في الأردن والصعوبات التي تواجه ذلك التطبيق من وجهة نظر القادة التربويين". تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين (مديري التربية، المديرين المختصين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين ومديري المدارس) في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن وعددهم (٣٥١). تم استخدام أداتين لجمع البيانات

هما: استبانة لقياس مدى تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة في مديريات التربية والتعليم ومدارسها، واستبانة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تطبيق مثل هذه الأنظمة. تبين من الدراسة أن مستوى تطبيق أنظمة المعلومات المحوسبة في مديريات التربية والتعليم المتضمنة في عينة الدراسة كان متوسطاً.

كما أجرى ملكاوي (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "آثار نظم المعلومات المحوسبة على مجالات الأعمال الإدارية والفنية". وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مدينة الحسين الطبية في الأردن والذين تتدرج مسمياتهم الوظيفية تحت الوظائف الإدارية والذين على رأس عملهم خلال فترة إجراء البحث، إذ بلغ عدد عينة الدراسة (٢٢٠) موظفاً من مختلف التخصصات والمستويات الإدارية والرتب العسكرية واستخدمت استبانة لجمع البيانات اشتملت على مجالات الوظائف الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات الآتية:

- زيادة وعي الإدارة العليا لما تقدمه أنظمة المعلومات المحوسبة من أهمية في رفع جودة وكفاءة القرارات، والمعلومات المقدمة وذلك عن طريق إشراكهم في دورات تدريبية خاصة للقيادات ووسائل القيادة الحديثة.
- استخدام التنظيم المركزي لأنظمة المعلومات في مجال الأعمال الطبية وصناعة القرارات. وأجرى القيسي- (٢٠٠٥) دراسة بعنوان: " مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة ". تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة وهي: (القبول، والتسجيل، والمالية، ومركز الحاسوب والمعلومات، وشؤون العاملين، وشؤون الطلبة)، وبلغ عددهم (٤١٠) فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول استبانة خاصة لقياس مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة، والقسم الثاني، استبانة خاصة لقياس مستوى الأداء الإداري في الجامعات الأردنية العامة. أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة جاءت على مستوى عالٍ من الكفاءة، ولكل المجالات، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الإداري في الجامعات مرتفع ولكافة المجالات وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية، ومستوى الأداء الإداري في هذه الجامعات.

#### ب. الدراسات الأجنبية:

- أجرى بيكانو ( Picciano, 1986 ) دراسة بعنوان: " فاعلية نظم المعلومات في دعم عمليات اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي: بحث تحليلي لخمس كليات خاصة أمريكية". ومن خلال البحث التحليلي على خمس جامعات خاصة، توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- أن تقنية الحاسوب تستخدم بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار والتي كانت موجودة في الجامعات الخمس.

- استخدام تقنية الكمبيوتر لم تغير من طبيعة عمليات اتخاذ القرار في الجامعات الخمس، لكنها عملت على تكامل محيط اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تقنية الحاسوب لأنها تؤدي دوراً واسعاً في المستقبل في عمليات اتخاذ القرار.
- أجرى توركزادان ودول (Torkzadan & Doll, 1999) دراسة بعنوان: "تطوير أداة لقياس الأثر المدرك لاستخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات على العمل". تكونت عينة الدراسة من (٤٠٩) مستجيب في (٥٠) مؤسسة حكومية أمريكية، إذ توصلت الدراسة إلى ما يلي:
- تعد تكنولوجيا وأنظمة المعلومات مقياساً للكفاءة الإنتاجية، لأن لها أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة التنفيذية.
- تحفز تكنولوجيا ونظم المعلومات القيام بدراسات جديدة من خلال تأثيرها على زيادة إنتاجية وإبداعية المهام، الرضا الوظيفي، وتفعيل الرقابة الإدارية داخل المؤسسات.
- وأجرى ليبونز (Liebowttz, 1999) دراسة بعنوان "نظم المعلومات الإدارية: النجاح أم الفشل؟". أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على (١٥) مديراً يقودون نظم معلومات في مؤسسات مختلفة ومن خلال استبانة اشتملت على (٤١) سؤالاً وذلك بغرض معرفة مدى النجاح والفشل في أنظمة المعلومات الإدارية في تلك المؤسسات. من بين نتائج الدراسة أن العامل الرئيس في فشل أنظمة المعلومات الإدارية يتعلق بالإدارة والقضايا التنظيمية المتعلقة بها. كذلك أشارت النتائج أن هناك درجة رضا جيدة من قبل المديرين عن أنظمة المعلومات الإدارية، وأن مخرجات هذه الأنظمة ذات فائدة كبيرة، ولكن إجراءات المدخلات صعبة في الفهم والاستخدام. كما أظهر غالبية المستجيبين أن أنظمة المعلومات الإدارية تحسن الطرق الإدارية ولم تحسن الإنتاج والخدمات. وبشكل عام فقد أظهر المستجيبون أن أنظمة المعلومات أضافت قيمة للأنشطة التي كانوا قد أنجزوها. أشارت كذلك الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر في نجاح نظم المعلومات الإدارية تتمثل في سلوك المديرين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أنظمة المعلومات الإدارية وخبرات العاملين فيها.
- كما أجرى شنج وبيترسون وجونج (Chung, Peterson & Joang, 2000) دراسة بعنوان "نجاح أنظمة المعلومات الإدارية: إدراكات المطورين في كوريا". تم إجراء دراسة مسحية على (١٢٧) من المطورين لنظم المعلومات الإدارية من خلال استبانة. وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات مطبقة بشكل أساسي في مجالات المحاسبة والمعاملات التجارية. كذلك بينت الدراسة أن كوريا ما زالت في بداية تطبيق مراحل تكنولوجيا المعلومات على الرغم من أن الشركات الكورية تستخدم أنواعاً من أنظمة المعلومات المحوسبة، وأوضحت الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية تحتاج إلى كوادرات متخصصة من أجل تطويرها والقيام على إدارتها وإدامتها، وأنها تحتاج إلى نظرة غير تقليدية من قبل الإدارات (القادة) لكي تؤدي النتيجة الأفضل المتوخاة من وجودها.
- وأجرى باريت (Barret, 2001) دراسة بعنوان "العوامل وتأثيرها في استخدام المديرين لنظم المعلومات الإدارية". تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في ولاية تكساس الأمريكية

الذين يستخدمون أنظمة المعلومات الإدارية. وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة الفائدة لأنظمة المعلومات الإدارية تشترك مع قيم المعلومات التي تتفق إيجابياً مع فائدتها، وفعاليتها، ووظيفتها. وأن قلة الفائدة قرنت مع مستوى المهارة التي تشترك بإدراك أن نظام المعلومات الإداري مربك، معقد، إضافة إلى خبرة المديرين الذي يستخدمون أنظمة المعلومات الإدارية، كما توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية يعتمدون بشكل كبير على أنظمة المعلومات الإدارية مما يساعدهم في إنجاز أعمالهم.

أجرى زاین وموكيسم وموكتار (Zain, Mohdkassim & Mokhtar, 2003) دراسة بعنوان "استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات في التنشيط التنظيمي في المؤسسات الماليزية". تناولت الدراسة اختبار عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات المحوسبة في تزويد المعلومات لصانعي القرارات الإدارية (المديرين) في المؤسسات الماليزية. إذ تم استخدام استبانة وزعت على عينة من المديرين الماليزيين في مؤسسات متنوعة. ووجد نتيجة هذه الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات المحوسبة في تزويد المعلومات لصانعي القرارات الإدارية تسهم في جعل المؤسسة الماليزية أكثر نشاطاً وفعالية، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات جعلت مهمات التحليل والتمثيل والاختيار بين البدائل والوصول إلى القرارات عملية سهلة للمديرين.

## ٢. الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي:

وجدت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) وسوف تعرض الباحثة الدراسات المتعلقة بمؤسسات تعليمية ووظائف إدارية وقيادية تكون ظروفها قريبة من ظروف هذه الدراسة.

### أ. الدراسات العربية:

أجرى خضير والنعيمة والنعيمة (١٩٩٦) دراسة بعنوان: "الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة". في جامعة بغداد، تكون مجتمع الدراسة من (١٢٧٤) عضو هيئة تدريس ممن يحملون درجة أستاذ وأستاذ مساعد موزعين بين (١٩) كلية، وفي عملية جمع البيانات استخدمت استبانة تم تقسيمها إلى جزأين: الجزء الأول: مقياس الالتزام التنظيمي والذي عبر عنه (٣٠) فقرة، (١٦) منها تؤشر إلى درجة الولاء، و (٧) تؤشر إلى المسؤولية، و (٤) تؤشر إلى الرغبة في العمل، و (٣) تؤشر إلى الإيمان بالمنظمة، الجزء الثاني: مقياس عبر عن الفاعلية ومؤشراتها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع، والإنتاجية للرضا الوظيفي، والتماثل في تحقيق الأهداف، كما أكدت النتائج على وجود علاقة بين الالتزام وبين الفاعلية بنسبة (٥٩,٢٥%) وهي علاقة إيجابية أي أن زيادة الالتزام تعني زيادة في الإنتاجية، وأشارت النتائج إلى تماثل بين الكليات العلمية والإنسانية في درجة الولاء والمسؤولية والإيمان بالمنظمة واختلاف في الرغبة بالعمل في الجامعة والكليات.

وأجرى الفضلي (١٩٩٧) دراسة بعنوان: "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية".



في دولة الكويت تكونت عينة الدراسة من خمس جهات حكومية مختلفة من بين (٤٧) وزارة وهيئة وإدارة ( المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ومجلس الوزراء، ووزارة التربية، ووزارة المالية، ووزارة الأشغال العامة )، وتم أخذ (٢٥٠) موظفاً بصورة عشوائية من بين العاملين في تلك الجهات الخمس. تم جمع (١٩٠) استبانة من موظفيها إذ استخدمت استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء ترتبط بمتغيرات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط الالتزام التنظيمي بين مختلف المتغيرات الديمغرافية (العمر) ووجود ارتباط قوي وعلاقة عكسية بين العمر والالتزام التنظيمي، كما أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الالتزام التنظيمي وفقاً لمختلف فئات المتغيرات الشخصية إذ أظهرت النتائج وجود ارتباط سالب بين الالتزام التنظيمي والعمل والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والمركز الوظيفي إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور والإناث. كما أوضحت نتائج الدراسة أن اتجاه علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية اتجاه ايجابي وهذه النتيجة انطبقت على متوسط واتجاه الالتزام التنظيمي.

ودراسة أجرتها ياسين (٢٠٠٣) بعنوان: "الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة" في فلسطين. تم تطوير استبانة لقياس الالتزام التنظيمي والمهني ووزعت على عينة من (٣٤٠) معلماً ومعلمة). بينت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً على وجه العموم لدى أفراد عينة الدراسة.

كما أجرت البليسي- (٢٠٠٣) دراسة بعنوان: " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي". تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية لمحافظة عمان التابعة لإقليم الوسط، وإربد التابعة لإقليم الشمال، والكرك التابعة لإقليم الجنوب، البالغ عددها (٤٠١) مدرسة ثانوية عامة، إذ تشكلت عينة الدراسة من (٥٦) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث، ، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٥٦٠) معلماً ومعلمة، وتم تطوير ثلاث أدوات، أداة لمعرفة استراتيجيات الصراع المستخدمة، وأداة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، وأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل المديرين والمديرات في المدارس الثانوية وفق تصور معلمهم، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعاً نسبياً. وك ذلك بينت نتائج الدراسة وجود التزام تنظيمي عالٍ لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة وفق تصوراتهم، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع (التكامل) التي يستخدمها المديرون ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المستوى الكلي للروح المعنوية ومستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية في الأردن.

أجرى النوباني (٢٠٠٣) دراسة بعنوان: " العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن". ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة احتوت أربع استبانات: الأولى: سئل فيها القادة عن معلومات شخصية، والثانية: استبانة لقياس مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، وقد تكونت من (٣٧) فقرة موزعة على سبعة مجالات. الثالثة: استبانة لقياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي، وتكونت من (١٨) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. الرابعة: استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين، وقد تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات. تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة تكونت من (٤٧٩) مدير تربية ومشرف تربوي ومدير مدرسة ثانوية في (١٤) مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، كما أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً. وأن العلاقة بين مصادر القوة والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية ودالة إحصائياً، وأن العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي كانت إيجابية ودالة إحصائياً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين تعزى إلى المستوى الوظيفي والخبرة الإدارية.

كما أجرى العظامات (٢٠٠٤) دراسة بعنوان: " درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم ". تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن إذ بلغ عددهم (٥٢٨) رئيس قسم من العاملين في الميدان في العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣م. كان عدد أفراد العينة (٢٦٤) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاث استبانات: الأولى لقياس درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري التربية والتعليم والثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام والثالثة لقياس الالتزام التنظيمي وعدد فقراتها (٤٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات. أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية.
- إن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً.
- أظهرت النتائج أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي.
- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالرضا الوظيفي الكلي.
- إن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

- أن نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

#### ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى شين (King, 1986) دراسة بعنوان "الاتصال، والرضا عن العمل والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في إدارة الأعمال". أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية أريزونا تم اختيار (١٠) جامعات بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين كل من الرضا عن الاتصالات والعمر.

وأجرى كاميليري (Camilleri, 2002) دراسة بعنوان "بعض الأسبقيات (المتطلبات) السابقة للالتزام التنظيمي". استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لشركة من شركات تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية. تم تطوير استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة المستقلة (العمر، الجنس، المستوى الأكاديمي، مدة العمل في المؤسسة، الحالة الاجتماعية، مستوى الحياة الاجتماعية للأسرة، خصائص الشخصية، وحالة الدور من خلال غموضه والصراع الموجود فيه والعبء الزائد على الشخص المؤدي للوظيفة). تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المؤسسة وعددهم (٣٣٠ فرداً). وجدت الدراسة علاقة دالة إحصائية بين العوامل المذكورة فيها والالتزام التنظيمي.

وأجرى ديك وميتكالف ووليامز (Dick, Metclaffe & Williams, 2003) دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي: تحليل للجنس والعوامل الإدارية في مؤسستين شرطيتين بريطانيتين". استخدمت الدراسة طريقة المقابلة شبه المحددة لجمع البيانات من أفراد المؤسستين المدروستين، بالإضافة إلى استبانة وزعت على جميع أفراد الدراسة البالغ عددهم (٢٣٠٣) ضابطاً. دلت النتائج على وجود علاقة بين جنس الفرد العامل لدى المؤسسة والالتزام التنظيمي إذ كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى الذكور أعلى من الإناث في المؤسستين، وربطت الدراسة هذا الفرق بمسألة تساوي الفرص وعلاقتها بجنس الموظف. كما وجدت الدراسة علاقة دالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي والعوامل الإدارية التي كانت من أهمها "علاقة المؤسسة بالفرد" إذ كانت هناك علاقة ايجابية عالية جداً بين مستوى الالتزام التنظيمي للفرد وعلاقته بالمؤسسة.

وأجرى دوكل (Dockell, 2003) دراسة بعنوان "تأثير عوامل الامتعاظ (التذكر) على الالتزام التنظيمي: دراسة على مستخدمي التكنولوجيا العالية". أجريت الدراسة على شركات تكنولوجيا في جنوب أفريقيا إذ وزعت استبانة على جميع الموظفين في شركة للاتصالات الالكترونية. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية وقوية بين عوامل الامتعاظ الآنية والالتزام التنظيمي (التفويض، خصائص العمل، فرص التدريب والتطوير، الدعم الفائق، فرص العمل وسيئات العمل والحياة). أوصت الدراسة بضرورة إيلاء كل من الأبعاد المذكورة (عوامل الامتعاظ) الاهتمام الكافي من قبل الشركات والمؤسسات لكي تحتفظ وتزيد من مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين فيها.

أجرت سيمونز (Simmons, 2005) دراسة بعنوان "متوقعات (مؤشرات) الالتزام التنظيمي بين الموظفين العاملين في البيئة المساعدة". تم تطوير استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أشخاص يعملون في بيت (لدعم الحياة) تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) فرداً. تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد تمييز الموظفين (Staff Identification)،

والاندماج (Involvement)، والإخلاص (Loyalty). أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتعليم كانت مؤشرات قوية على الالتزام التنظيمي، وقد ترافقت المستويات العالية من الالتزام التنظيمي بإدراك عالٍ من قبل الموظفين للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فشلت العوامل الاجتماعية الديمغرافية في تفسير أي مستوى من التباين في الالتزام التنظيمي.

### ٣. الدراسات التي تتعلق بالروح المعنوية: أ. الدراسات العربية:

أجرى الزعبي (١٩٨٨) دراسة بعنوان "دراسة مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة". في الأردن تم جمع البيانات من خلال استبانة تقيس الروح المعنوية والرضا عن عوامل مختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم موظفي جامعة مؤتة كانوا يتمتعون بروح معنوية عالية وبمستوى رضا مرتفع عن الإشراف المباشر وعن فاعلية الجامعة، وعن أعمالهم، وعن علاقاتهم بزملائهم، وعن ظروف أعمالهم المادية، وعن الأهمية الاجتماعية لتلك الأعمال. كما أكد معظم الموظفين من خلال استجاباتهم عن أدوات الدراسة أن أحوالهم الجسمية والنفسية والاجتماعية والأسرية كانت حسنة، بينما أظهر معظم الموظفين عدم رضاهم عن رواتبهم التي يتقاضونها وعدم ارتباطهم لظروف سوق العمل الحالية - في ذلك الحين - والتي انعكست على استقرارهم الوظيفي.

وأجرى سلامة (١٩٩٢) دراسة بعنوان "أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية: دراسة ميدانية" تكون مجتمع الدراسة من (٢٨٠٠) معلم ومعلمة، اختيرت منه عينة عشوائية عدد أفرادها (٣٩٣) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة اربد، إذ استخدمت استبانتين، الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية من أجل قياس مستوى الروح المعنوية. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية (مستوى الروح المعنوية) تعزى إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وعدم فروق تعزى لجنس المعلم أو خبرته.

أما دراسة أبو السمن (١٩٩٤) بعنوان "أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء". في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (٣١٢) معلماً ومعلمة، واستخدم مقياس الروح المعنوية (استبانة) الذي طور استناداً للأدب ذي الصلة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن معدل النسبة المئوية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي للروح المعنوية تعزى للجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتجاهات، والرواتب، والمكانة المهنية، وتوجد فروق تعزى لأعمارهم في مجالات الاتجاهات، والمدير، والمرافق، وعبء العمل المدرسي، والمجتمع المحلي، والراتب، والمكانة المهنية، والزملاء، وتوجد فروق تعزى للخبرات والمؤهل العلمي وللحالة الاجتماعية في مجال الإدارة.

كما أجرى سلامة (١٩٩٥) دراسة بعنوان: "الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية". تكونت عينة الدراسة من (١٩٣) فرداً من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية

وهي جامعات ( النجاح الوطنية، والقدس، وبير زيت، وبيت لحم، والخليل ). إذ تم إعداد استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل والراتب لا تؤثر على الروح المعنوية، في حين كان لمتغير سنوات الخدمة أثر ذو دلالة إحصائية، كما أظهرت أن مكان العمل يؤثر على مستوى الروح المعنوية بينما لا تؤثر طبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية. وبشكل عام أظهرت الدراسة أن مستوى معنويات العاملين في الجامعات متدنٍ وشعور العاملين بعدم الارتياح وعدم الرضا عن عملهم.

وقام عبيدات (٢٠٠٢) بدراسة بعنوان " العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية". في فلسطين، بلغ عدد أفراد الدراسة (٢٥٠) معلماً ومعلمة. موزعين (٣٥) مؤسسة لذوي الحاجات الخاصة وهم جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استخدام اختبار آيزنك للشخصية (E.P.I) واستبانة للروح المعنوية. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم المعلمين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية يميلون نحو نمط الشخصية (المنطوي المنفعل) وأنه لا توجد اختلافات في أنماط الشخصية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي والراتب). كذلك أشارت النتائج إلى تدني مستوى الروح المعنوية عند معلمي التربية الخاصة في الضفة الغربية، وقد وجدت اختلافات دالة إحصائية لأثر العلاقة بين الزملاء على الروح المعنوية للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بظروف العمل لهؤلاء المعلمين للحفاظ على روحهم المعنوية.

أجرى المساعيد (٢٠٠٤) دراسة بعنوان: " مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوي الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن". تكونت عينة الدراسة من (٥٨٣) معلماً ومعلمة. وقد تم تطوير ثلاث أدوات للدراسة وهي: استبانة وصف الممارسات الإشرافية، واستبانة ممارسة الكفايات التعليمية واستبانة الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات وقد كان من أهم نتائج الدراسة ذات العلاقة بالروح المعنوية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى للمؤهل العلمي، وكذلك وجود فروق تعزى لجنس المعلم والمنطقة الجغرافية والخبرة. كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية متدنٍ.

### ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى اتحاد معلمي سنغافورة ( S.T.U, 1987 ) دراسة بعنوان: "العوامل الرافدة للمعنويات العالية والحوافز في ٩ مدارس ابتدائية في سنغافورة". هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل والظروف التي ترفد الحوافز القوية والمعنويات بين المعلمين واستخدمت استبانة تضمنت (٥٤) فقرة تكونت من المجالات الآتية: الاعتقاد الشخصي، وجهات النظر، وإدارة المدرسة، والبيئة الاجتماعية، والعبء الدراسي، والبيروقراطية، والمرافق المدرسية، والرواتب، والمكانة الاجتماعية. وبلغ عدد أفراد العينة (٥٢٥) معلماً، توصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية تكون عالية

عندما يظهر المعلمون رغبة للتعليم، ويرون بأن رواتبهم كافية والإدارة كفؤة وعادلة، وأشارت كذلك الدراسة إلى أن غالبية المعلمين راضون برواتبهم وبأن المعلمين ذوي المعنويات العالية يعتزون بمدارسهم.

كما قام ريبس وآخرون (Reyeos & Others, 1989) بدراسة عنوانها: " الحوافز التنظيمية والتزام المدرس والروح المعنوية والرضا الوظيفي، هل يحقق البرنامج أهدافه؟"، إذ قدمت الدراسة في الاجتماع السنوي للجمعية الأمريكية للبحث التربوي، وهدفت إلى مقارنة المدرسين في السنة الأولى والسنة الثانية من السلم الوظيفي على أساس مستويات التزامهم نحو المدرسة، والروح المعنوية للاستعداد والرضا الوظيفي، كما هدفت إلى تحليل المتغيرات التي تفسر- الالتزام والروح المعنوية والرضا الوظيفي، واختيرت عينة الدراسة عشوائياً بواقع (500) معلماً منهم (250) من مستوى السنة الأولى و (250) معلماً من مستوى السنة الثانية من إحدى ولايات الوسط الغربي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك فروق بين مدرسي السنة الأولى ومدرسي السنة الثانية فيما يتعلق بمستوى الالتزام.
  - لم يظهر معلمو السنة الأولى في السلم الوظيفي مستويات أعلى في الروح المعنوية والرضا الوظيفي والالتزام عن معلمي السنة الثانية.
  - لا تعد برامج السلم الوظيفي وسيلة كافية لتنمية التزام المعلم وروحه المعنوية ورضاه الوظيفي.
- كما أجريا برودنسكي ونيل ( Brodinsky & Neill, 2001 ) دراسة بعنوان: "بناء الروح المعنوية: الدافعية لدى الموظفين: مشكلات وحلول" في منطقة آرلنجتون الأمريكية هدفت إلى مساعدة المدراء في بناء الروح المعنوية لديهم ولدى الموظفين، إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (300) قائداً تربوياً من المدارس، واستخدمت استبانة زيارات مدرسية ومقابلات عن طريق الهاتف لجمع البيانات اللازمة. أظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية للأفراد تتأثر بإعطائهم مزيداً من الحريات والسلطات والمكافآت المالية.
- أما دراسة هرجنس ( Harhens, 2002 ) بعنوان: "مدرسو الجامعة وروحهم المعنوية ونواياهم لتترك الوظيفة"، فقد هدفت إلى فهم نوعية الحياة العملية والروح المعنوية لدى المدرسين وعلاقتهم في جامعة أوهايو. إذ بلغ عدد أفراد العينة (73) مدرساً جامعياً، استخدمت المقابلات الشفوية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن العلاقات تؤدي دوراً هاماً في تحديد الروح المعنوية للفرد.
- أجرى قسم القيادة التربوية (Department Of Educational Leadership, 2004) دراسة بعنوان: " دراسة وطنية على القادة متوسطي المستوى في التعليم العالي " في جامعة ميسوري كولومبيا الأمريكية، هدفت إلى معرفة نوعية الحياة العملية للقادة وروحهم المعنوية، اشتملت عينة الدراسة على (4000) قائداً تربوياً اختيروا عشوائياً من المؤسسات العامة والخاصة، إذ تم استخدام استبانات ومقابلات لتحقيق هدف الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن نوع العمل والحياة العملية تعد متغيراً قوياً له أثر كبير على الروح المعنوية والرضا لدى القادة.

## خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الأدب التربوي:

لوحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها بحثت في أثر استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في نشاطات العمل وفاعلية اتخاذ القرارات وفي الأداء المؤسسي- بشكل عام، بالإضافة إلى مدى توافر هذه الأنظمة في المؤسسات العامة والخاصة وخصائصها دون ربطها بعوامل العمل الأخرى مثل الروح المعنوية والالتزام التنظيمي. كذلك لوحظ وجود دراسات تهتم بالالتزام التنظيمي والعوامل التي تؤثر فيه دون التطرق إلى علاقة استخدام أنظمة المعلومات الإدارية بهذا الالتزام، وهذا الأمر ينطبق كذلك على الروح المعنوية التي غالباً ما تم ربطها بعوامل متعلقة بنمط الإدارة وممارستها.

وفرت الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً بعض الأسس لبناء أدوات جمع البيانات فهناك استبانات تعلقت بفاعلية أنظمة المعلومات الإدارية وكفاءتها في ظروف مغايرة لظروف هذه الدراسة، إذ يمكن الإفادة من الإطار العام لهذه الأدوات. كذلك وجدت أدوات تقيس مستوى الالتزام التنظيمي، والروح المعنوية، إذ أمكن تطويع هذه الأدوات للاستفادة منها في هذه الدراسة.

وامتازت هذه الدراسة عن مجمل الدراسات السابقة في إنها حاولت إيجاد علاقة بين فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وبين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية وهي علاقة لم تتم دراستها في أي من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة. ونفيد دراسة هذه العلاقة في العمل على زيادة التحكم بكل من الالتزام التنظيمي والروح المعنوية وفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ، إذ إنه إذا عرفت العلاقة بين عاملين أمكن زيادة إحداها عن طريق زيادة الآخر، بحيث يمكن تحسين الروح المعنوية والالتزام التنظيمي عن طريق تحسين فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في حال ثبوت وجود علاقة بين هذه المتغيرات.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لغرض تحقيق أهداف الدراسة وذلك بوصف منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وخطوات بناء أدوات الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات التي اتبعت لأدوات الدراسة، وخطوات جمع البيانات إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي بوصفه المنهج المناسب لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة عن أسئلتها، إذ تم استخدام استبانة لقياس درجة تقدير القادة الإداريين التربويين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وكذلك قياس درجة الالتزام التنظيمي والروح المعنوية لديهم، ثم بيان مدى وجود علاقات ارتباطية بين متغيرات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦. وقد بلغ العدد الكلي لمجموع أفراد مجتمع الدراسة (٨٥٦) قائداً، ممن هم في مرتبة مدير، أو رئيس قسم سواء في مركز الوزارة أم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الأردنية، منهم (١٦٥) مديراً و(٦٩١) رئيس قسم. والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في الأقاليم الثلاثة والتي تضم مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ حسب إحصائية قسم تكنولوجيا المعلومات في وزارة التربية والتعليم.



الجدول (١)

توزع مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم الأردنية في الأقاليم للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م

المجموع	المستوى الإداري		الإقليم
	رئيس قسم	مدير	
٢١٤	١٥٧	٥٧	مركز وزارة التربية والتعليم
٢١٥	١٧٩	٣٦	إقليم الشمال (١٢ مديرية تربية وتعليم)
٢٥٦	٢١٤	٤٢	إقليم الوسط (١٤ مديرية تربية وتعليم)
١٧١	١٤١	٣٠	إقليم الجنوب (١٠ مديريات تربية وتعليم)
٨٥٦	٦٩١	١٦٥	المجموع الكلي

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (٢٢١) قائداً، إذ تم اختيار (٥٠%) من المديرين و (٢٠%) من رؤساء الأقسام. وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من أقاليم المملكة الثلاثة (الشمال، الوسط، والجنوب) ومركز وزارة التربية والتعليم في الأردن بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة إذ شكلت نسبة (٢٦%) تقريباً من مجتمع الدراسة. والجدول (٢) يبين توزيع عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام حسب المستوى الإداري في الأردن.

الجدول (٢)

توزع عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام حسب المستوى الإداري في مركز وزارة التربية والتعليم والأقاليم في الأردن

المجموع	المستوى الإداري		الإقليم
	رئيس قسم ٢٠%	مدير ٥٠%	
٦٠	٣١	٢٩	مركز وزارة التربية والتعليم
٥٤	٣٦	١٨	إقليم الشمال
٦٤	٤٣	٢١	إقليم الوسط
٤٣	٢٨	١٥	إقليم الجنوب
٢٢١	١٣٨	٨٣	المجموع الكلي

أدوات الدراسة:

لغايات جمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة ثلاث أدوات (استبانات) وهي على النحو الآتي :  
 الأداة الأولى: استبانة قياس درجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية:  
 بالرجوع إلى الأدب التربوي السابق المتعلق بأنظمة المعلومات الإدارية ووظائف العملية الإدارية،

قامت الباحثة ببناء الأداة لتقيس درجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في العملية الإدارية والدرجة التي تؤثر فيها هذه الأنظمة على وظائف العملية الإدارية، وقد استعانت الباحثة بالدراسات الآتية في بناء أداة الدراسة الأولى (استبانة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية): مقابلة (٢٠٠٣)؛ صبري (٢٠٠٣)؛ دلوع (٢٠٠٤)؛ ملكاوي (٢٠٠٤)؛ القيسي (٢٠٠٥)، أما الكتب التي استعانت بها في بناء الدراسة فهي: بله والنهار (١٩٩١)؛ البكري وسلطان (٢٠٠١)؛ طه (٢٠٠٢)؛ الطائي (٢٠٠٤)؛ السالمي وآخرون (٢٠٠٥)؛ الشerman (٢٠٠٤).

واشتملت الأداة بصورتها الأولية على (٥٦) فقرة موزعة على مجالات الوظائف الإدارية الآتية: التخطيط، والتنظيم، والاتصال التنظيمي، وإنجاز الأعمال، والرقابة، واتخاذ القرارات (أنظر ملحق ١)، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين ( أنظر ملحق ٣ ) والتأكد من صدقها تضمنت الأداة (٤٨) فقرة موزعة على ستة مجالات (أنظر ملحق ٢) وهي على النحو الآتي:

١. مجال التخطيط ويتضمن (ثمانية) فقرات.
٢. مجال التنظيم ويتضمن (سبع) فقرات.
٣. مجال الاتصال التنظيمي ويتضمن (ست) فقرات.
٤. مجال إنجاز الأعمال ويتضمن (عشر) فقرات.
٥. مجال الرقابة ويتضمن (تسع) فقرات.
٦. مجال اتخاذ القرار ويتضمن (ثمانية) فقرات.

وصممت الاستجابة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي متدرجاً ليعطي وزناً للبدائل: (بدرجة كبيرة جداً) وخصص لها (٥) خمس علامات، وتمثل أعلى علامة من فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية من قبل القادة، و (٤) اربع علامات لإجابة (درجة كبيرة)، و (٣) ثلاث علامات لإجابة (درجة متوسطة)، و (٢) علامتان لإجابة (درجة قليلة)، و (١) علامة لإجابة (درجة قليلة جداً).

وقد تم تقسيم درجة فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية إلى ثلاث درجات: ( درجة عالية، ودرجة متوسطة، ودرجة منخفضة ) تبعاً للمتوسطات الحسابية التي ستحصل عليها الفقرة، وبالاعتماد على فئات الأداة وعددها (٤) اربع فئات وهي:

من (١،٩٩-٢)، (٢،٩٩-٣)، (٣،٩٩-٤)، (٤-٥)، تم تقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وهي: ( بدرجة كبيرة جداً)، و (درجة كبيرة)، و (درجة متوسطة)، و (درجة قليلة)، و (درجة قليلة جداً) وبطريقة حسابية يمكن توضيحها بالآتي:

$$٠,٨ = ٥ \div ٤$$

$$٢,٦ = (٠,٨ + ٠,٨) + ١$$

$$٣,٤ = (٠,٨) + ٢,٦$$

$$٥ = (٠,٨ + ٠,٨) + ٣,٤$$

وبذلك تكون الدرجات الثلاث كالآتي:

من (٢،٦-١) يعد درجة منخفضة

من (أكثر من ٢,٦-٣,٤) يعد درجة متوسطة

من (أكثر من ٣,٤-٥) يعد درجة عالية

#### الأداة الثانية: استبانة قياس درجة الالتزام التنظيمي:

قامت الباحثة بتطوير أداة خاصة لقياس درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن مستندة إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالالتزام التنظيمي، واستفادت الباحثة بشكل خاص في تطوير الأداة من أداة بورتر وآخرين (Porter, et. al., 1976) والتي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي، وأداة الشمري والشيخ (١٩٩٣)، وأداة خضير والنعيمة والنعيمة (١٩٩٦)، وأداة الفضلي (١٩٩٧)، وأداة النوباني (٢٠٠٣) والتي طورها وترجمها عن مقياس ( كوردن وآخرون، Gordon, et. al., 1980 )، وأداة البليسي (٢٠٠٣) وأداة العظامات (٢٠٠٤).

وتكونت الأداة ( استبانة درجة الالتزام التنظيمي ) بصورتها الأولية من (٢٢) فقرة (أنظر ملحق ١)، وبعد عرضها على المحكمين اقتصرت بشكلها النهائي على (٢١) فقرة، منها (١) فقرة سلبية وهي الفقرة ذات الرقم (٧)، وتعتبر الفقرات عن ولاء الفرد للمؤسسة وتطابق قيمه مع قيم المؤسسة، ورغبة الفرد في العمل بالمؤسسة وسعيه لتحقيق أهدافها، واستعداده لبذل مجهود إضافي في المؤسسة وحفاظ الفرد على سرية المعلومات المرتبطة بالمؤسسة والتزامه بتطبيق أساليب العمل (أنظر ملحق ٢).

وصممت الاستبانة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي، واستخدمت الباحثة الإجراءات والعملية الحسابية كما في الأداة الأولى، إذ أعطيت (٣) درجات (درجة عالية، ودرجة متوسطة، ودرجة منخفضة) لقياس درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم وعلى النحو الآتي: من (١-٢,٦) درجة منخفضة، ومن (٣,٤-٢,٦) درجة متوسطة، ومن (أكثر من ٣,٤-٥) درجة عالية.

#### الأداة الثالثة: استبانة قياس درجة الروح المعنوية:

قامت الباحثة بتطوير أداة لقياس درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مستندة إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالروح المعنوية، إذ استفادت الباحثة بشكل خاص في تطوير الأداة من أداة الزعبي (١٩٨٨)، وأداة سلامة (١٩٩٢)، وأداة أبو السمن (١٩٩٤)، وأداة سلامة (١٩٩٥)، وأداة البليسي (٢٠٠٣)، وأداة المساعيد (٢٠٠٤).

وتكونت الأداة ( استبانة درجة الروح المعنوية ) بصورتها الأولية من (٣٣) فقرة (أنظر ملحق ١)، وبعد عرضها على المحكمين اقتصرت بشكلها النهائي على (٢٣) فقرة منها (١) فقرة سلبية وهي الفقرة ذات الرقم (١٣)، وتعتبر الفقرات عن العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة التربوية وقبول أهداف المؤسسة، واستعداد الفرد للقيام بمهام متعددة، وقدراته، والأساليب المستخدمة لتطبيق سياسات العمل ونوعيته، والعلاقة بين أفراد المؤسسة وأسلوب التعامل مع العاملين في المؤسسة ( أنظر ملحق ٢).

وصممت الاستبانة على الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي واستخدمت الباحثة الإجراءات والعملية الحسابية

كما في الأداة الأولى والثانية، إذ أعطيت (٣) درجات (درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة) لقياس درجة الروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم وعلى النحو الآتي: من (١-٢،٦) درجة منخفضة، ومن (٦-٢،٤،٣) درجة متوسطة، ومن (٤-٣،٥) درجة مرتفعة.

#### صدق الأدوات:

للتأكد من صدق أدوات الدراسة الثلاث (استبانة درجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، واستبانة درجة الالتزام التنظيمي، واستبانة درجة الروح المعنوية) اعتمدت الباحثة صدق المحتوى، إذ قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين الخبراء والمختصين التربويين في تخصص الإدارة التربوية وتكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية، إذ بلغ عددهم (١٥) محكماً (أنظر ملحق ٣)، وذلك للتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات ومناسبتها للمجالات وصلاحتها لقياس ما صممت لقياسه. وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين من حيث تعديل وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات مناسبة، وتم اعتماد الفقرة التي حصلت على موافقة (١٣) محكماً كحد أدنى أي بما نسبته (٨٧%) تقريباً فأعلى.

وتكونت الأداة الأولى (استبانة درجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية) بصورتها الأولية من (٥٦) فقرة موزعة على مجالات الوظائف الإدارية الآتية: التخطيط، والتنظيم، والاتصال التنظيمي، وإنجاز الأعمال، والرقابة، واتخاذ القرارات (أنظر ملحق ١). وبناء على آراء المحكمين عدلت صياغة بعض الفقرات بلغة سليمة وواضحة ومناسبة للفقرة للمجال الذي تنتمي إليه أو تعديلها أو إلغائها، إذ أصبح عدد فقرات استبانة درجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية (٤٨) فقرة (أنظر ملحق ٢).

وتكونت الأداة الثانية (استبانة درجة الالتزام التنظيمي) بصورتها الأولية من (٢٢) فقرة (أنظر ملحق ١)، بعد الأخذ بآراء المحكمين حول مناسبة الفقرات أو صياغتها أو إلغائها، أصبح عدد فقرات الاستبانة (٢١) فقرة (أنظر ملحق ٢).

أما الأداة الثالثة (استبانة درجة الروح المعنوية) فكانت بصورتها الأولية مكونة من (٣٣) فقرة (أنظر ملحق ١)، وبعد عرضها على المحكمين والأخذ بآرائهم من حيث الصياغة أو الحذف أو التعديل أصبحت بشكلها النهائي مكونة من (٢٣) فقرة (أنظر ملحق ٢).

#### ثبات الأدوات:

بعد التأكد من صدق الأدوات الثلاث تم التأكد من ثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) وذلك بتطبيق الأدوات مجتمعة مرتين على عينة من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) قائداً تربوياً (مدير ورئيس قسم) وبفاصل زمني مدته أسبوعان، وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات لكل أداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

وكانت نتائج معاملات الثبات لكل أداة على النحو الآتي:

أولاً: بلغ معامل الثبات لأداة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية (الكلي) (٠,٩٣) وعُدَّ الثبات مقبولاً لغايات هذه الدراسة،

وتراوحت معاملات الثبات لمجالات استبانة فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية ما بين (٠,٨٧) لمجال التخطيط إلى (٠,٩٠) لمجال اتخاذ القرارات، أما مجال التنظيم فكانت معامل الثبات (٠,٨٨)، ومجال الاتصال التنظيمي (٠,٩٠)، ومجال إنجاز الأعمال (٠,٩٢)، ومجال الرقابة (٠,٨٨).  
ثانياً: بلغ معامل الثبات لأداة الالتزام التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٧) وهو ذو قيمة عالية وعدّ الثبات مقبولاً لغايات هذه الدراسة.  
ثالثاً: بلغ معامل الثبات لأداة الروح المعنوية (٠,٩٠) وهو ذو قيمة عالية وعدّ الثبات مقبولاً لأغراض هذه الدراسة.

والجدول (٣، ٤) يبين معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأدوات الدراسة ومجالاتها.

#### الجدول (٣)

#### معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأدوات الدراسة

معامل ارتباط بيرسون	الأداة
٠,٩٣	فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية (الكلي)
٠,٨٧	الالتزام التنظيمي
٠,٩٠	الروح المعنوية

#### الجدول (٤)

#### معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمجالات استخدام أنظمة المعلومات الإدارية

معامل ارتباط بيرسون	الأداة
٠,٨٧	مجال التخطيط
٠,٨٨	مجال التنظيم
٠,٩٠	مجال الاتصال التنظيمي
٠,٩٢	مجال إنجاز الأعمال
٠,٨٨	مجال الرقابة
٠,٩٠	مجال اتخاذ القرارات

#### إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، قامت الباحثة بالحصول على موافقة الجهات الرسمية ذات العلاقة وهي: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ووزارة التربية والتعليم في الأردن (أنظر ملحق ٤) وذلك لتسهيل مهمة إجراء الدراسة والقيام بجمع البيانات المطلوبة لأغراض هذه الدراسة، وبعد ذلك اختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية، تم توزيع أدوات الدراسة الثلاث (أداة درجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، وأداة درجة الالتزام التنظيمي،

وأداة درجة الروح المعنوية) على عينة الدراسة البالغ عددها (٢٢١) قائداً تربوياً (مدير ورئيس قسم)، مرفقاً بها كتاب التغطية لمركز وزارة ومديريات التربية والتعليم في الأقاليم الثلاثة ( الشمال، الوسط، الجنوب )، واعتمدت الباحثة على الزيارات الشخصية مع الطلب من أفراد العينة بالإجابة عن فقرات الأدوات بدقة وموضوعية. وأكدت الباحثة لأفراد العينة أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة، واستغرق توزيع الاستبانة وجمعها من قبل الباحثة مدة شهر كامل. إذ قامت الباحثة بتوزيع (٢٣٠) استبانة، تم استرجاع (٢٢٤) استبانة منها، إذ كانت نسبة الاسترجاع (٩٧%)، وبعد ذلك قامت الباحثة بتدقيق الأدوات (الاستبانة) المعادة إذ تم استبعاد (١) استبانة نظراً لعدم تعبئتها بشكل صحيح، و (٢) استبانة بدل فاقد إذ بلغ عدد الاستبانة المكتملة (٢٢١) استبانة، ومن ثم أدخلت البيانات إلى الحاسوب لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة واستخراج النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

- ١- المتغيرات المستقلة:
  - أ- درجة تقدير القادة الإداريين التربويين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية.
  - ب- المستوى الإداري ( مدير، رئيس قسم ).
- ٢- المتغيرات التابعة: درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين، ودرجة الروح المعنوية لهم.

### المعالجة الإحصائية:

جرى تحليل البيانات من خلال الحاسوب واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن الأسئلة (الأول والثاني والثالث) المتعلقة بدرجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، ودرجة الالتزام التنظيمي، ودرجة الروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن أدوات الدراسة المستخدمة.
- للإجابة عن السؤال الرابع المتعلق بوجود فروق بين استجابات المديرين ورؤساء الأقسام تم استخدام اختبار (ت) ( t-test ) لتعرف الفروق نظراً لكون هذا المتغير يتكون من مستويين فقط .
- للإجابة عن السؤالين الخامس والسادس المتعلقين بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير القادة لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ودرجة التزامهم التنظيمي، والعلاقة بين درجة تقدير القادة لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ودرجة روحهم المعنوية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل متغيرين، وحساب مستوى الدلالة الناتج من البيانات ومقارنته بمستوى الدلالة المعتمد (  $\alpha \leq 0.05$  ) الدال على وجود علاقة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بالإجابة عن أسئلتها الستة. حسب تسلسلها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجالات الأداة والأداة ككل، والجدول (٥) يوضح ذلك.

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الفاعلية لمجالات استخدام أنظمة المعلومات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
٢	التنظيم	3.69	٠.66	١	عالية
٤	إنجاز الأعمال	3.68	٠.72	٢	عالية
٣	الاتصال التنظيمي	3.66	٠.76	٣	عالية
١	التخطيط	3.65	٠.69	٤	عالية
٦	اتخاذ القرارات	3.48	٠.83	٥	عالية
٥	الرقابة	3.46	٠.78	٦	عالية
	الأداة ككل	3.60	٠.66		عالية

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية في المجالات والأداة

ككل، إذ جاءت درجة الفاعلية عالية في جميع المجالات والأداة ككل وبلغ

أعلى متوسط حسابي (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٦٦) في مجال التنظيم في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثانية جاء مجال إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي (٣,٦٨) بانحراف معياري (٠,٧٢) وحصلت مجالات الاتصال التنظيمي، والتخطيط، واتخاذ القرارات على متوسطات حسابية (٣,٦٦) و(٣,٦٥) و(٣,٤٨) على التوالي بانحرافات معيارية (٠,٧٦) و(٠,٦٩) و(٠,٨٣) على التوالي، وجاء مجال الرقابة بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) بانحراف معياري (٠,٧٨) في الرتبة الأخيرة، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية (٣,٦٠) بانحراف معياري (٠,٦٦) وفيما يأتي عرض لفقرات كل مجال:

## المجال الأول: التنظيم:

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال التنظيم حسب تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "التنظيم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
١٤	يساعد نظام المعلومات في استخراج المعلومات الوظيفية عن جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم.	3.98	٠.93	١	عالية
١٢	يساعد نظام المعلومات في تحديد مستوى المسؤولية لكل مركز وظيفي في المؤسسة.	3.80	٠.85	٢	عالية
٩	يساعد نظام المعلومات في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح.	3.77	٠.85	٣	عالية
١١	يساعد نظام المعلومات في توزيع الأعمال بين العاملين.	3.69	٠.92	٤	عالية
١٥	يساعد نظام المعلومات في تعزيز ضبط الالتزام بإجراءات العمل في المؤسسة.	3.60	٠.85	٥	عالية
١٠	يساعد نظام المعلومات في إحداث وحدات تنظيمية جديدة لأداء مهام ضرورية بعد استخدام الحاسوب.	3.58	٠.79	٦	عالية
١٣	يساعد نظام المعلومات في توجيه جهود العاملين وتشجيعهم على الإبداع.	3.38	٠.96	٧	متوسطة
	المجال ككل	٣,٦٩	٠,٦٦		عالية

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال التنظيم وجاءت درجة الفاعلية عالية لجميع الفقرات، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٣) في الفقرة (١٤) التي تنص على "يساعد نظام المعلومات في استخراج المعلومات الوظيفية عن جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم"، بينما جاءت الفقرة (١٣) التي تنص على "يساعد نظام المعلومات في توجيه جهود العاملين وتشجيعهم على الإبداع" بأدنى متوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩٦) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال التنظيم (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٦٦) وبدرجة فاعلية عالية.



## المجال الثاني: إنجاز الأعمال:

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال إنجاز الأعمال حسب تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "إنجاز الأعمال" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
٢٢	يساعد نظام المعلومات في سرعة إنجاز المعاملات الإدارية في المؤسسة.	3.89	٠,٩٩	١	عالية
٢٤	يساعد نظام المعلومات في تقليل الجهد المبذول لإنجاز العمل في المؤسسة.	3.86	٠.91	٢	عالية
٢٣	يساعد نظام المعلومات في دقة إنجاز الأعمال الإدارية المتنوعة في المؤسسة.	3.83	٠.86	٣	عالية
٢٦	يساعد نظام المعلومات في وضوح العمل من خلال توفير معلومات للعاملين عن إجراءات العمل ومستوى تنفيذها.	3.77	٠.92	٤	عالية
٢٧	يساعد نظام المعلومات في تحسين نوعية الأعمال المنجزة في المؤسسة.	3.66	٠.92	٥	عالية
٢٨	يقلل نظام المعلومات من عبء العمل الملقى على عاتق الموظفين في المؤسسة.	3.63	٠.95	٦	عالية
٢٥	يساعد نظام المعلومات في زيادة كفاءة العاملين لأداء الأعمال بإتقان.	3.62	٠.93	٧	عالية
٢٩	يقلل نظام المعلومات من الأخطاء التي قد تحدث في أثناء أداء الأعمال.	3.57	٠.94	٨	عالية
٣٠	يساعد نظام المعلومات في تمكين العاملين من رفع مستوى أدائهم في المؤسسة.	3.56	٠.87	٩	عالية
٣١	يساعد نظام المعلومات في إزالة الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء الأعمال.	3.53	٠.91	١٠	عالية
	<b>المجال ككل</b>	<b>٣,٦٨</b>	<b>٠,٧٢</b>		<b>عالية</b>

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال إنجاز الأعمال، وجاءت درجة الفاعلية عالية لجميع الفقرات، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٩) في الفقرة (٢٢) التي تنص على أن: "يساعد نظام المعلومات في سرعة إنجاز المعاملات الإدارية في المؤسسة"، بينما جاءت الفقرة (٣١) التي تنص على أن: "يساعد نظام المعلومات في إزالة الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء الأعمال" بأدنى متوسط حسابي (٣,٥٣)

وانحراف معياري (٠,٩١). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال إنجاز الأعمال (٣,٦٨) بانحراف معياري (٠,٧٢) وبدرجة فاعلية عالية.

### المجال الثالث: الاتصال التنظيمي:

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي حسب تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

#### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "الاتصال التنظيمي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
١٨	يساعد نظام المعلومات في تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم.	3.80	٠.95	١	عالية
١٦	يؤدي نظام المعلومات إلى تسهيل الاتصال بين أقسام المؤسسة.	3.78	٠.87	٢	عالية
١٧	يساعد نظام المعلومات في إتباع أفضل طرق التعامل مع الأفراد المراجعين للمؤسسة.	3.64	٠.89	٣	عالية
٢٠	يساعد نظام المعلومات في تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين.	3.62	٠.90	٤	عالية
١٩	يساعد نظام المعلومات في بناء علاقات وظيفية بين الأقسام الإدارية في المؤسسة.	3.58	٠.92	٥	عالية
٢١	يعمل نظام المعلومات على تمكين المواطنين من الوصول إلى معلومات تربوية عن عمل الوزارة في تحقيق أهدافها.	3.53	٠.99	٦	عالية
	المجال ككل	٣,٦٦	٠,٧٦		عالية

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال الاتصال التنظيمي، وجاءت درجة الفاعلية عالية لجميع الفقرات، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٥) في الفقرة (١٨) التي تنص على أن: "يساعد نظام المعلومات في تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم"، بينما جاءت الفقرة (٢١) التي تنص على أن: "يعمل نظام المعلومات على تمكين المواطنين من الوصول إلى معلومات تربوية عن عمل الوزارة في تحقيق أهدافها" بأدنى متوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٩٩). وبلغ الوسط الحسابي الكلي لمجال الاتصال التنظيمي (٣,٦٦) بانحراف معياري (٠,٧٦) وبدرجة فاعلية عالية.

## المجال الرابع: التخطيط:

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال التخطيط حسب تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "التخطيط" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
٢	يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة عن القوانين والتشريعات المرتبطة بالمؤسسة.	3.80	٠.86	١	عالية
١	يوفر نظام المعلومات معلومات صحيحة يمكن من خلالها التنبؤ بالأعمال المستقبلية للمؤسسة.	3.78	٠.86	٢	عالية
٤	يساعد نظام المعلومات في صياغة أهداف المؤسسة وتفعيلها.	3.74	٠.85	٣	عالية
٦	يساعد نظام المعلومات في استثمار الوقت بشكل أمثل.	3.71	٠.98	٤	عالية
٣	يوفر نظام المعلومات إحصائيات شاملة تفيد في عمليات التخطيط بأنواعها المتعددة.	3.67	٠.83	٥	عالية
٧	يحقق نظام المعلومات تكاملاً بين أقسام المؤسسة في استخدام الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.54	٠.96	٦	عالية
٨	يساعد نظام المعلومات في تحديد البرامج التنفيذية في المؤسسة.	3.54	٠.89	٦	عالية
٥	تتصف المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالمرونة.	3.45	٠.88	٨	عالية
	<b>المجال ككل</b>	<b>3.65</b>	<b>0.68</b>		<b>عالية</b>

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال

التخطيط وجاءت درجة الفاعلية عالية لجميع الفقرات، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٦) في الفقرة (٢) التي تنص على أن: "يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة عن القوانين والتشريعات المرتبطة بالمؤسسة" بينما جاءت الفقرة (٥) التي تنص على أن: "تتصف المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالمرونة" بأدنى متوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (٠,٨٨) وبلغ الوسط الحسابي الكلي لمجال التخطيط (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٦٨) ودرجة فاعلية عالية.

## المجال الخامس: اتخاذ القرارات:

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات حسب تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "اتخاذ القرارات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
٤٤	يساعد نظام المعلومات في معالجة البيانات المستخدمة لصناعة القرار المناسب.	3.61	٠.89	١	عالية
٤٣	يوفر نظام المعلومات معلومات شاملة يستخدمها متخذ القرار.	3.57	٠.99	٢	عالية
٤٥	يعمل نظام المعلومات على توفير البدائل اللازمة في عملية صنع القرارات.	3.52	٠.97	٣	عالية
٤٢	يعطي نظام المعلومات نتائج أفضل للقرارات لما يوفره من معلومات دقيقة.	3.50	٠.98	٤	عالية
٤٦	يساعد نظام المعلومات في تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل فيما بينها في فترة زمنية قصيرة.	3.50	1.03	٤	عالية
٤٧	يعمل نظام المعلومات على ربط القرارات بصورة أدق مع مجريات الواقع.	3.49	1.04	٦	عالية
٤٨	يقلل نظام المعلومات من انحياز القادة الإداريين في القرارات التي يتخذونها.	3.41	1.11	٧	عالية
٤١	يتيح نظام المعلومات للعاملين فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات.	3.24	1.04	٨	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	<b>٣,٤٨</b>	<b>٠,٨٣</b>		<b>عالية</b>

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال اتخاذ القرارات، وجاءت درجة الفاعلية عالية لجميع الفقرات باستثناء فقرة (٤١) كانت درجة فاعليتها متوسطة، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٩) في الفقرة (٤٤) التي تنص على أن: "يساعد نظام المعلومات في معالجة البيانات المستخدمة لصناعة القرار المناسب"، بينما جاءت الفقرة (٤١) التي تنص على أن: "يتيح نظام المعلومات للعاملين فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات" بأدنى متوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (١,٠٤) وبلغ الوسط الحسابي الكلي لمجال اتخاذ القرارات (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٨٣) وبدرجة فاعلية عالية.

## المجال السادس: الرقابة:

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال الرقابة حسب تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لمجال "الرقابة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
٣٢	يساعد نظام المعلومات في متابعة تنفيذ الأعمال بسهولة.	3.79	٠.90	١	عالية
٣٤	يساعد نظام المعلومات في متابعة إجراءات تنفيذ الخطط الموضوعية للمؤسسة.	3.57	٠.92	٢	عالية
٣٣	يساعد نظام المعلومات في استخدام وسائل إشرافية واضحة للأعمال في المؤسسة.	3.54	٠.86	٣	عالية
٣٥	يساعد نظام المعلومات في تحديد المعايير المعتمدة لقياس الإنجاز الفعلي في المؤسسة.	3.54	٠.98	٣	عالية
٣٧	يساعد نظام المعلومات في التقييم الشامل لجميع أعمال المؤسسة.	3.52	1.01	٥	عالية
٣٦	يساعد نظام المعلومات في تقييم أداء العاملين وإنجازهم بموضوعية.	3.48	1.07	٦	عالية
٣٩	يساعد نظام المعلومات في معالجة انحرافات العمل في المؤسسة.	3.28	٠.97	٧	متوسطة
٣٨	يساعد نظام المعلومات في معرفة أسباب مشكلات العمل حال وقوعها في المؤسسة وتفسير أسبابها بشكل مناسب.	3.24	٠.98	٨	متوسطة
٤٠	يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء آرائهم في العمل للمساهمة في التطوير.	3.18	٠.91	٩	متوسطة
	المجال ككل	٣,٤٦	٠,٧٨		عالية

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات مجال الرقابة، وجاءت درجة الفاعلية عالية لمعظمها باستثناء الفقرات (٣٨، ٣٩، ٤٠) كانت درجة فاعليتها متوسطة، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٩٠) في الفقرة (٣٢) التي تنص على أن: "يساعد نظام المعلومات في متابعة تنفيذ الأعمال بسهولة"، بينما جاءت الفقرة (٤٠) التي تنص على أن: "يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء آرائهم في العمل للمساهمة في تطوير" بأدنى متوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,٩١)

وبلغ الوسط الحسابي الكلي لمجال الرقابة (٣,٤٦) بانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة فاعلية عالية.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

#### الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الالتزام التنظيمي لفقرات الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الالتزام
١٨	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها.	4.48	٠.75	١	عالية
٢٠	أحافظ على سرية المعلومات المرتبطة بالمؤسسة.	4.40	٠.83	٢	عالية
١٥	مسؤوليتي كقائد تربوي التأكد من أن العاملين يقومون بواجباتهم في المؤسسة.	4.33	٠.74	٣	عالية
٢١	أسعى لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة.	4.32	٠.82	٤	عالية
١٤	واجبي كقائد تربوي الحصول على معلومات مفيدة للمؤسسة.	4.30	٠.71	٥	عالية
١٦	أمارس صلاحياتي بدقة في المؤسسة.	4.24	٠.74	٦	عالية
٥	لدي التزام شخصي تجاه العمل في المؤسسة.	4.22	٠.79	٧	عالية
٢	ولائي لهذه المؤسسة عال.	4.17	٠.87	٨	عالية
١٠	اهتم بمستقبل هذه المؤسسة وأسعى لتحقيق أهدافها.	4.16	٠.85	٩	عالية
١١	أبذل مجهوداً إضافياً دون مقابل لمساعدة المؤسسة على النجاح.	4.10	٠.91	١٠	عالية
١٣	أتقيد بشروط وظيفتي حتى لو لم أحب البعض منها.	4.06	٠.79	١١	عالية
٤	افتخر عندما أتحدث مع الآخرين عن جهة عملي.	3.92	٠.95	١٢	عالية

٦	أترك العمل إذا رشحت لمنصب إداري أعلى في مؤسسة أخرى.	3.85	1.07	١٣	عالية
١٩	التزم بتطبيق أساليب العمل المعمول بها في المؤسسة لأنها تتفق مع قناعاتي.	3.83	٠.97	١٤	عالية
٨	قبولي للعمل في هذه المؤسسة بناء على رغباتي.	3.69	1.05	١٥	عالية
١٢	لدي استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن طبيعة العمل مشابهة لعملي الحالي.	3.67	1.06	١٦	عالية
١	أخطط للبقاء في هذه المؤسسة.	3.63	٠.99	١٧	عالية
٣	قيمي الخاصة وقيم المؤسسة متطابقة.	3.62	٠.95	١٨	عالية
١٧	التزم بالتعليمات المعمول بها في المؤسسة تفاديا للعقوبات.	3.35	1.18	١٩	متوسطة
٩	طموحاتي المستقبلية تتحقق من خلال العمل في هذه المؤسسة.	3.22	1.12	٢٠	متوسطة
٧	ألتزم بالعمل خوفا من القوانين والتعليمات المعمول بها.	2.53	1.17	٢١	منخفضة
الأداة ككل		3.91	٠.51		عالية

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الالتزام التنظيمي لفقرات الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وجاءت درجة التزامهم التنظيمي عالية لمعظم الفقرات باستثناء الفقرات (٩، ١٧) كانت درجة التزامهم متوسطة ومنخفضة في الفقرة (٧)، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٥) في الفقرة (١٨) التي تنص على أن: "أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها"، بينما جاءت الفقرة (٧) التي تنص على أن: "ألتزم بالعمل خوفا من القوانين والتعليمات المعمول بها" بأدنى متوسط حسابي (٢,٥٣) وانحراف معياري (١,١٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لفقرات الالتزام التنظيمي ككل (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٥١) وبدرجة عالية من الالتزام التنظيمي.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الروح المعنوية
١٥	أمارس العمل في المؤسسة من خلال العمل بروح الفريق.	4.19	٠.79	١	عالية
١٤	علاقتي مع زملائي في العمل علاقة أصدقاء.	4.11	٠.84	٢	عالية
٤	يشعرنى عدم أداء عملي بالمستوى المطلوب بالتقصير.	4.10	٠.85	٣	عالية
١	أقوم بعملية بدافعية.	4.05	٠.84	٤	عالية
٨	لدي استعداد عال للقيام بمهام متعددة في المؤسسة.	4.05	٠.88	٤	عالية
١٠	أسعى دائماً إلى تطوير قدراتي لتحسين العمل في المؤسسة.	3.99	٠.90	٦	عالية
٣	أتفعل عندما أقوم بعملية.	3.92	٠.92	٧	عالية
٢	أستمتع بالعمل في هذه المؤسسة.	3.84	٠.95	٨	عالية
٥	أهداف المؤسسة مقبولة لدي.	3.83	٠.85	٩	عالية
١٦	ثقتي بالعاملين في هذه المؤسسة عالية.	3.83	٠.85	٩	عالية
٩	المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.	3.67	٠.96	١١	عالية
٦	المؤسسة التي أعمل فيها تحقق أهدافها.	3.57	٠.89	١٢	عالية
٧	تتاح لي الفرصة في المؤسسة لإثبات ذاتي.	3.56	٠.96	١٣	عالية
١١	الأساليب التي تطبق بها سياسات المؤسسة تلبى حاجاتي.	3.41	٠.93	١٤	عالية
٢٣	أسلوب التعامل مع جميع العاملين في المؤسسة عادلاً.	3.22	1.20	١٥	متوسطة
٢٠	أعد مبنى المؤسسة مكاناً مناسباً لطبيعة العمل.	3.17	1.22	١٦	متوسطة
١٨	تشجع إدارة المؤسسة على الإبداع في المجالات المتعددة.	3.14	1.04	١٧	متوسطة
٢٢	تتحقق أهدافي الشخصية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.	3.06	1.10	١٨	متوسطة
١٧	تهتم المؤسسة بتحفيز العاملين معنوياً.	3.05	1.06	١٩	متوسطة
١٣	العمل الذي أقوم به عمل روتيني.	2.99	1.03	٢٠	متوسطة
١٩	تشارك إدارة المؤسسة العاملين في صناعة القرارات الإدارية.	2.99	1.11	٢٠	متوسطة



متوسطة	٢٢	1.120	2.78	تحرص إدارة المؤسسة على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الشخصية.	٢١
متوسطة	٢٣	1.07	2.72	الراتب الذي أحصل عليه يوازي المجهود الذي أبدله.	١٢
عالية		٠.60	3.53	الأداة ككل	

يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية لفقرات الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وجاءت درجة الروح المعنوية عندهم عالية لمعظم الفقرات باستثناء (٩) فقرات كانت متوسطة، إذ بلغ أعلى متوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٧٩) في الفقرة (١٥) التي تنص على أن "أمارس العمل في المؤسسة من خلال العمل بروح الفريق"، بينما جاءت الفقرة (١٢) التي تنص على أن: "الراتب الذي أحصل عليه يوازي المجهود الذي أبدله" بأدنى متوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٧)، وبلغ الوسط الحسابي لفقرات الروح المعنوية ككل (٣,٥٣) بانحراف معياري (٠,٦٠).

نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية تعزى للمستوى الإداري (مدير، رئيس قسم)؟  
للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير القادة الإداريين التربويين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية حسب المستوى الإداري في المجالات والأداة ككل، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" (t. test)، والجدول (١٤) يوضح ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" ( t-test ) لجميع مجالات الأداة والأداة ككل لبيان الفروق في المستوى الإداري لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط	مدير	83	3.92	٠,٦٤	4.73	٠.00
	رئيس قسم	138	3.49	0.67		
التنظيم	مدير	83	3.91	٠.60	3.94	٠.00
	رئيس قسم	138	3.55	٠.67		
الاتصال التنظيمي	مدير	83	3.87	٠.74	3.30	٠.00
	رئيس قسم	138	3.53	٠.74		
إنجاز الأعمال	مدير	83	3.85	٠.65	2.58	٠.01
	رئيس قسم	138	3.60	0.75		
الرقابة	مدير	83	3.66	٠,٧٥	3.04	٠.00
	رئيس قسم	138	3.34	٠,٧٨		
اتخاذ القرارات	مدير	83	3.68	٠.76	2.84	٠.01
	رئيس قسم	138	3.36	٠.85		
فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ككل	مدير	83	3.81	0.61	3.73	٠.00
	رئيس قسم	138	3.48	٠.66		

يبين الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المستوى الإداري، على درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، في جميع المجالات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المديرين.

نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن،

والجدول (١٥) يوضح ذلك.

### الجدول (١٥)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن

الالتزام التنظيمي	المجال
بيرسون ر	
٠.42	التخطيط
٠.40	التنظيم
٠.42	الاتصال التنظيمي
٠.40	إنجاز الأعمال
٠.39	الرقابة
٠.35	اتخاذ القرارات
٠.44	فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ككل

يبين الجدول (١٥) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) مستوى بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في جميع المجالات والأداة ككل، إذ جاءت معاملات الارتباط ما بين (٠,٣٥) في مجال اتخاذ القرارات، و(٠,٤٢) في مجال التخطيط، وبلغ معامل الارتباط في فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ككل (٠,٤٤).

نتائج السؤال السادس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن،

والجدول (١٦) يوضح ذلك.

الجدول (١٦)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن

الروح المعنوية	المجال
بيرسون ر	
٠.49	التخطيط
٠.51	التنظيم
٠.54	الاتصال التنظيمي
٠.55	إنجاز الأعمال
٠.55	الرقابة
٠.49	اتخاذ القرارات
٠.59	فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ككل

يبين الجدول (١٦) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في جميع المجالات والأداة ككل، إذ جاءت معاملات الارتباط ما بين (٠,٤٩) في مجال التخطيط، و(٠,٥٥) في مجال الرقابة، وبلغ معامل الارتباط في فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ككل (٠,٥٩).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات المستقاة منها. وسوف تناقش الباحثة هذه النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### مناقشة النتائج

المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية؟

دلت النتائج الواردة في الجدول (٥) على أن تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في أداء الوظائف والأعمال الإدارية كانت عالية، ويتضح ذلك من قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الفاعلية الكلية لاستخدام تلك الأنظمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفاعلية (٣,٦٠) وهي درجة فاعلية عالية. ويدل ذلك على استفادة القادة الإداريين التربويين من أنظمة المعلومات الإدارية في تنفيذ الوظائف الإدارية التي تتضمنها أعمال أولئك القادة. وتتفق نتائج هذه الدراسة في الفاعلية العالية لاستخدام أنظمة المعلومات الإدارية في العمل الإداري مع جميع ما أوردته كتب الأدب التربوي من أن أنظمة المعلومات الإدارية تؤثر إيجابياً على كافة مجالات العمل الإداري، ومن الدراسات والكتب التي أوردت ذلك بله والنهار، (١٩٩١)؛ الجريدة، (٢٠٠١)؛ صبري، (٢٠٠٣)؛ القيسي، (٢٠٠٥)؛ السالمي وآخرون، (٢٠٠٥). وقد خالفت نتائج هذه الدراسة دراسة: الشناق، (١٩٩٤)، إذ توصلت إلى عدم وجود أثر إيجابي لأنظمة المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي، وأن هناك اهتماماً قليلاً بنظم المعلومات عند معظم المؤسسات. وفيما يأتي مناقشة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في كل مجال من مجالات الوظائف الإدارية حسب رتبة كل مجال كما أظهرتها نتائج الدراسة.

## المجال الأول: التنظيم:

تبين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال التنظيم الواردة في الجدول (٦) أن هذا الاستخدام فاعل بدرجة عالية وهو الأكثر فاعلية ضمن كافة مجالات الاستخدام الأخرى إذ حصل على الرتبة (١)، وكانت قيمة المتوسط العام لفاعلية درجة استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال التنظيم من قبل القادة الإداريين التربويين (٣,٦٩). وتتضح درجة الفاعلية العالية هذه من خلال الفوائد التي توفرها تلك الأنظمة للمستخدمين (القادة) في الجوانب المختلفة من عملية التنظيم. فتساعد أنظمة المعلومات الإدارية في استخراج المعلومات الوظيفية عن جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم، وهي الفقرة ذات درجة الفاعلية الأعلى من وجهة نظر القادة الإداريين التربويين إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي وقد بلغ (٣,٩٨). وتساعد المعلومات الوظيفية في تسهيل تنفيذ المهمات من حيث اختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة وتأهيلاً للعمل وتوزيع الأعمال بين العاملين. وتساعد كذلك أنظمة المعلومات الإدارية القادة الإداريين التربويين في توفيرها للمعلومات اللازمة لتحديد مستوى المسؤولية لكل مركز وظيفي في المؤسسة من خلال معرفة متطلبات ومهام كل مركز وظيفي في المؤسسة وهي الفائدة التي نالت الترتيب الثاني من حيث فاعلية استخدام تلك النظم فيها إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٠).

وتتفق هذه النتائج في هذه الفوائد لأنظمة المعلومات الإدارية مع ما أورده كل من بله والنهار (١٩٩١)؛ البدور (١٩٩٣)؛ العلاونة (٢٠٠١)؛ السالمي وآخرون (٢٠٠٥)؛ القيسي (٢٠٠٥) والتي أوردت أن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في استخراج المعلومات الوظيفية عن جميع العاملين، وتسهيل تنفيذ المهمات من حيث اختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة وتأهيلاً للعمل، وتحديد مستوى المسؤولية لكل مركز في المؤسسة.

وتساعد كذلك أنظمة المعلومات الإدارية في تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات على اختلاف مستوياتها بوضوح وهي الفائدة ذات الرتبة (٣). وتساعد على توزيع الأعمال بشكل صحيح بين العاملين تبعاً للقدرات والمناصب والمؤهلات اعتماداً على المعلومات حول المؤهلات والمركز الوظيفي، وهي الفائدة (٤) من حيث فاعلية استخدام أنظمة المعلومات فيها. مما يؤدي ذلك إلى تعزيز الضبط والالتزام بإجراءات العمل في المؤسسة، وهي الفائدة ذات الرتبة (٥). وتتفق هذه النتائج مع ما أورده (البكري وسلطان، ٢٠٠١؛ المغربي، ٢٠٠٢؛ السالمي، ٢٠٠٣) من فوائد لأنظمة المعلومات الإدارية إذ إنها تساعد في تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وتساعد على توزيع الأعمال، وتعزيز الضبط والالتزام بإجراءات العمل في المؤسسة.

وتساعد أنظمة المعلومات الإدارية في إحداث وحدات تنظيمية جديدة لأداء مهام ضرورية، إذ توفر معلومات عن نسب أداء المهمات وواقع ذلك الأداء، مما يسهل اتخاذ القرار في استحداث الوحدات عند الحاجة، وهذه الفائدة كانت ذات الرتبة (٦) من حيث فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية فيها من قبل القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم. وتساعد كذلك أنظمة المعلومات الإدارية

في تحسين مستوى الإبداع لدى الإداريين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف من خلال مساعدتها في جميع البنود الواردة آنفاً، وهي الفائدة التي نالت الرتبة (٧) في هذا المجال، حيث تقلل أنظمة المعلومات الإدارية من الوقت المستغرق في البحث عن المعلومات ومعالجتها واستسقاء النتائج منها وتنفيذ الأعمال بناءً عليها. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (القيسي، ٢٠٠٥) من أن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في إحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتوفر معلومات عن نسب أداء المهمات، وتحسين مستوى الإبداع لدى الإداريين.

### المجال الثاني: إنجاز الأعمال:

يتبين من المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال إنجاز الأعمال الواردة في جدول (٧) أن هذا الاستخدام فاعل بدرجة عالية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال إنجاز الأعمال (٣,٦٨) وهي درجة الفاعلية ذات الرتبة (٢) من بين المجالات جميعاً. أما المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية لفقرات مجال إنجاز الأعمال تراوحت ما بين (٣,٨٩-٣,٥٣). وتتضح هذه الفاعلية العالية من خلال فوائد عديدة تساعد فيها نظم المعلومات الإدارية في إنجاز الأعمال، فهي تساعد في تنفيذ الأعمال الإدارية بسرعة من خلال توفير المعلومات المحسوبة للقائمين على العمل الإداري وقد احتلت الرتبة (١) في هذا المجال، وتساعد في تقليل الجهد المبذول لإنجاز العمل وقد احتلت الرتبة (٢)، وتساعد في إنجاز الأعمال الإدارية المتنوعة بدقة من خلال ما توفره من معلومات دقيقة يسهل الرجوع إليها والتعامل معها وتنفيذ الأعمال بناءً عليها واحتلت الرتبة (٣). ويتبع ذلك مساعدة أنظمة المعلومات الإدارية في وضوح العمل ومستويات تنفيذها مما يجعل الأفراد أكثر وعياً بما عليهم القيام به وكانت في الرتبة (٤). وتساعد كذلك في جعل الأعمال أفضل من حيث نوعية الأداء وحصلت على الرتبة (٥).

وتقلل أنظمة المعلومات الإدارية العبء الملقى على عاتق الموظف من خلال ما تم ذكره من فوائد، وهي الفائدة ذات الرتبة (٦) في هذا المجال. وتساعد كذلك في زيادة كفاءة العاملين لأداء العمل بإتقان وهي ذات الترتيب السابع، الأمر الذي يؤدي إلى توفير المعلومات اللازمة لأداء الأعمال ووضوح الإجراءات اللازمة لتنفيذ تلك الأعمال، إذ يساعد ذلك أيضاً في تقليل الأخطاء التي قد تحدث في أثناء أداء العمل، وهي الفائدة ذات الرتبة (٨)، وكلما قلت الأخطاء وتحسنت نوعية العمل الذي يؤديه العاملون ساهم ذلك في رفع مستوى أدائهم في المؤسسة، وهي الفائدة ذات الرتبة (٩). ويمكن القول إن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في إزالة الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء الأعمال من خلال احتواء النظام على معلومات عن طريق تنفيذ الأعمال والمعاملات، إذ يساعد ذلك في جعل الإداريين ينفذون الأعمال بكفاءة بعد فترة قصيرة من تسلمهم لمناصبهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع مهامهم الجديدة وأكثر تقبلاً لها، وهي الفائدة ذات الرتبة (١٠)، والتي حققت درجة فاعلية عالية من قبل القادة الإداريين التربويين إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣,٥٣).

وتتفق هذه النتائج مع ما أورده (Barret,2001؛ البكري وسلطان، ٢٠٠١؛ الجرايدة، ٢٠٠١؛ سلطان، ٢٠٠٥) من أن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في تنفيذ الأعمال الإدارية وإنجازها بسرعة، وتساعد في تقليل الجهد المبذول لإنجاز العمل و بدقة، وفي وضوح العمل ومستويات تنفيذه.

### المجال الثالث: الاتصال التنظيمي:

يتبين من المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي الواردة في الجدول (٨) أن هذا الاستخدام فاعل بدرجة عالية، إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي (٣,٦٦). وقد كانت درجة الفاعلية في هذا المجال من حيث الرتبة هي درجة الفاعلية الثالثة من بين جميع مجالات الاستخدام. أما المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية لفقرات مجال الاتصال التنظيمي تراوحت ما بين (٣,٨٠-٣,٥٣)، وتنتج درجة الفاعلية العالية هذه من خلال مساعدة أنظمة المعلومات في تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم، وهي الفقرة التي نالت درجة الفاعلية الأعلى في هذا المجال إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٠ من ٥)، ويفسر ذلك بأن هذه الأنظمة أسهمت في اختصار الوقت والجهد في عملية تبادل المعلومات من الميدان واللازمة لتنفيذ القادة لأعمالهم. وإذا كانت أنظمة المعلومات تسهل تبادل المعلومات بين المناطق المختلفة (الوزارة والمديريات) فمن المؤكد أن تساعد في تسهيل الاتصال بين الأقسام المختلفة لذات المؤسسة سواء في الوزارة أم المديريات، وهي الفائدة التي نالت الرتبة (٢) من حيث فاعلية استخدام أنظمة المعلومات فيها من قبل القادة الإداريين التربويين.

إضافة إلى ذلك، تساعد أنظمة المعلومات الإدارية في إتباع أفضل الطرق في التعامل مع الأفراد المراجعين للمؤسسة من خلال تسهيل تنفيذ المعاملات وإجراءاتها ومن خلال توفيرها للمعلومات حول كل ما يتعلق بالعمل والعاملين في المؤسسة من معلومات وظيفية، وهي الفائدة التي نالت الرتبة (٣) في هذا المجال. وينطلق من الفائدة الرئيسية في تسهيل وتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين وهي الفائدة ذات الترتيب الرابع، وفي بناء علاقات وظيفية بين الأقسام الإدارية مما تساعد في تنفيذ الأعمال بسهولة ويسر، وهي الفائدة ذات الرتبة (٥).

كذلك، تتفق هذه النتائج مع ما أورده (المقابلة، ٢٠٠٣؛ القيسي، ٢٠٠٥) في الدراسة التي أجريت في الجامعات والمؤسسات الأردنية إذ توصل كل منهم إلى أن أنظمة المعلومات تساعد في تسهيل تبادل المعلومات، وفي تسهيل الاتصال بين الأقسام المختلفة، وفي إتباع أفضل الطرق في التعامل مع الأفراد المراجعين، وفي تسهيل تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين.

وتزيد أنظمة المعلومات الإدارية من الشفافية في النظام التربوي، حيث يمكن للمواطنين في حال السماح بالإطلاع على معلومات تربوية مخزنة على الأنظمة تتعلق بعمل الوزارة عموماً ومعلومات قد تكون تربوية خاصة بأولياء الأمور والطلبة، وجميع الجهات الأخرى ذات العلاقة بعمل الوزارة، وهي الفائدة التي نالت الرتبة (٦) وكان متوسط درجة الفاعلية فيها عالياً إذ بلغ (٣,٥٣). وهي فائدة أوردها (مخامرة وآخرون، ٢٠٠٠؛ الكيلاني وآخرون ٢٠٠٠؛ المغربي، ٢٠٠٢) كواحدة من فوائد نظم المعلومات في المؤسسات العامة والخاصة.



## المجال الرابع: التخطيط:

يتبين من المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال التخطيط الواردة في الجدول (٩) أن فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية كانت بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط العام لدرجة الفاعلية من قبل القادة الإداريين التي تستخدم تلك الأنظمة (٣,٦٥) وهي درجة فاعلية عالية - بناءً على الدرجات التي استخدمت في هذه الدراسة - واحتلت الرتبة (٤). ويتضح كذلك أن فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في الفقرات الفرعية لمجال التخطيط كانت كذلك عالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية لتلك الفقرات من (٣,٨٠ - ٣,٤٥) وبين ذلك أن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في توفير معلومات دقيقة عن القوانين والتشريعات المرتبطة بأعمال القادة الإداريين وهي الفائدة التي نالت الدرجة العليا حسب تقديرات القادة الإداريين التربويين. وبعد هذا الأمر من فوائد أنظمة المعلومات الإدارية إذ يؤمل منها توفير المعلومات الدقيقة الشاملة والحديثة لاستخدامها في التخطيط. ويساعد ذلك القادة الإداريين في التنبؤ بما يمكن أن يتم عمله في المستقبل أو حدوثه في النظام التربوي على وجه العموم، وهي الفقرة التي نالت الرتبة (٢) من حيث فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية فيها. وإذا كانت أنظمة المعلومات الإدارية توفر المعلومات الدقيقة الصحيحة والشاملة وتساعد على التنبؤ بالأعمال المستقبلية فمن الضروري أن تساعد في صياغة الأهداف للأعمال المختلفة، وضمن المستويات المختلفة للإدارة، وهي الفقرة التي نالت الرتبة (٣) من حيث فاعلية استخدام أنظمة المعلومات فيها. ويساعد في ذلك توفر الإحصائيات الشاملة التي تفيد في عمليات التخطيط بأنواعها وهي الفقرة التي نالت الرتبة (٥) من حيث فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية فيها. ويكون التخطيط أكثر فاعلية في حالة وجود التكامل بين أقسام المؤسسة المختلفة (الفقرة ذات الرتبة (٦)).

كما تساعد أنظمة المعلومات الإدارية القادة في تحديد البرامج التنفيذية في المؤسسة التربوية بناءً على التخطيط الصحيح، وهي الفقرة التي نالت الرتبة (٦) أيضاً في هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده الكيلاني وآخرون (٢٠٠٠)؛ البكري وسلطان، (٢٠٠١)؛ السالمي وآخرون، (٢٠٠٥). ويؤمل من أنظمة المعلومات الإدارية أن توفر معلومات مرنة ويسهل التعامل معها وتحليلها والبناء عليها وهي الفقرة ذات الرتبة (٧)، مما يعني تمتع القادة الإداريين بالمرونة التي توفرها المعلومات المستقاة من أنظمة المعلومات الإدارية التي يستخدمونها. وهذا يتفق مع دراسة المقابلة (٢٠٠٣) التي أظهرت أن المعلومات المستخدمة تتصف بمرونة عالية.

يتضح من مجمل ما تمت مناقشته في فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال التخطيط أن هذه الأنظمة فاعلة وتساعد القادة الإداريين في تنفيذ تخطيط فاعل ومبني على معلومات صحيحة وشاملة، كما توفر لهم درجة من التكامل بين الأقسام المتكاملة، إذ يساعد ذلك على منطقية الخطط الموضوعية وواقعيتها وتشارك جميع الجهات ذات العلاقة في وضعها وتنفيذها. وهو السبب الذي دعا القادة التربويين الإداريين إلى اعتبار فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال التخطيط عالية.

## المجال الخامس: اتخاذ القرارات:

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الواردة في الجدول (١٠) أن هذا الاستخدام فاعل بدرجة عالية إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات (٣,٤٨) وهي درجة فاعلية عالية، وحصلت على الرتبة (٥) من بين المجالات جميعاً، أما المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية لفقرات مجال اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (٣,٦١-٣,٢٤).

وتنتج درجة الفاعلية هذه من خلال ما تساعد به أنظمة المعلومات الإدارية القادة الإداريين التربويين على اتخاذ القرارات، فتساعد أنظمة المعلومات الإدارية على معالجة البيانات بالطريقة المناسبة بحيث تجعل البيانات صالحة وواضحة لاتخاذ القرارات بناءً عليها، وهي الفائدة ذات الرتبة (١) إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٦١)، كما قدّرهما القادة الإداريون التربويون. كما وتساعد أنظمة المعلومات الإدارية على توفير المعلومات الشاملة من خلال إمكانياتها في الدمج والتكامل بين معلومات من مصادر مختلفة، وهي الفائدة ذات الرتبة (٢).

وتعمل أنظمة المعلومات الإدارية على توفير البدائل اللازمة في عملية صنع القرار من خلال تحليل المعلومات المختلفة، لجعل متخذ القرار قادراً على الاختيار بين بدائل مختلفة مع تقديره لفوائد مصادر كل بديل واختيار البديل الأمثل وهي الفائدة ذات الرتبة (٣) في هذا المجال. وهذا يساعد القادة الإداريين التربويين في جعل نتائج القرارات أفضل وأكثر دقة وموضوعية، وهي الفائدة ذات الرتبة (٤)، رافقتها فيه مساعدة أنظمة المعلومات الإدارية في تقييم البدائل واختيار البدائل الأمثل فيما بينها خلال فترة زمنية قصيرة، وتعمل أنظمة المعلومات الإدارية على ربط القرارات بصورة أدق مع مجريات العمل، من خلال ما توفره من معلومات تقارن بين ما أريد فعله وما تم تنفيذه فعلاً على أرض الواقع، وهي الفائدة ذات الرتبة (٦) في هذا المجال.

وتقلل أنظمة المعلومات الإدارية من انحياز القادة الإداريين في القرارات التي يتخذونها لأنها توفر معلومات أكثر دقة عن الواقع وتوفير شفافية أكثر للأطراف خارج النظام وخارج المؤسسة حول ما يدور فيها، وهي الفائدة ذات الرتبة (٧). وكذلك، تتيح أنظمة المعلومات الإدارية للعاملين فرصة المشاركة في عملية صنع القرار من خلال تشاركية المعلومات وإبداء الآراء الذي يكون أسهل في حال توفر نظام فاعل للمعلومات الإدارية، وهي الفائدة ذات الرتبة (٨)، والتي نالت درجة فاعلية متوسطة من قبل القادة الإداريين التربويين إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣,٢٤).

تتفق هذه النتائج مع ما ذكره قبلان (١٩٩٣)؛ زيد (٢٠٠٢)؛ الجرايدة (٢٠٠١)؛ ملكاوي (٢٠٠٤)، من آثار لأنظمة المعلومات الإدارية وأهميتها في صنع القرارات الفاعلة إذ إنها تساهم في معالجة البيانات بالطريقة المناسبة، وإمكانياتها في الدمج والتكامل بين معلومات من مصادر مختلفة، وأنها تتيح للعاملين في المؤسسة فرصة المشاركة في عملية صنع القرار، والاختيار بين البدائل المختلفة، والتقليل من انحياز القادة الإداريين في القرارات.

## المجال السادس: الرقابة:

يتضح من المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال الرقابة الواردة في الجدول (١١) أن هذا الاستخدام فاعل بدرجة عالية، إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في مجال الرقابة (٣,٤٦) وهي درجة فاعلية عالية ذات الرتبة (٦) من بين المجالات جميعاً، أما المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية لفقرات مجال الرقابة تراوحت ما بين (٣,٧٩) - (٣,١٨). وتتضح درجة الفاعلية العالية هذه من خلال ما تساعد به أنظمة المعلومات الإدارية القادة على تنفيذ الأعمال الرقابية، فهي تساعد في متابعة الأعمال بسهولة من خلال معرفة واقع الأعمال حسب ما يتوافر عنها من معلومات في النظام، وهي الفائدة ذات الترتيب الأعلى في هذا المجال، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣,٧٩).

كما تساعد أنظمة المعلومات الإدارية في متابعة إجراءات تنفيذ الخطط الموضوعة للمؤسسة من خلال ما توفره من تقارير بأنواع مختلفة عن واقع تنفيذ الخطط، وهي الفائدة ذات الرتبة (٢) في هذا المجال. وتساعد أنظمة المعلومات الإدارية في استخدام وسائل إشرافية واضحة للأعمال من خلال معرفة إجراءاتها وطبيعتها، وهي الفائدة ذات الرتبة (٣) حسب رأي القادة الإداريين التربويين. رافقها في هذه الرتبة (٣) مساعدة أنظمة المعلومات الإدارية في تحديد المعايير المعتمدة لقياس الإنجاز الفعلي في المؤسسة من خلال تلك التقارير أيضاً.

وتساعد أنظمة المعلومات الإدارية القادة الإداريين التربويين في إجراء التقييم الشامل لجميع الأعمال في المؤسسة من خلال شمولية المعلومات التي توفرها وتفصيلها ودقتها، وهي الفائدة ذات الرتبة (٥)، ومن المؤكد كذلك أن تساعد أنظمة المعلومات الإدارية في تقييم أداء العاملين وإنجاز أعمالهم بموضوعية من خلال المعلومات التي توفرها عما يقومون به من أعمال، وهي الفائدة ذات الرتبة (٦). وتساعد المعلومات التي توفرها أنظمة المعلومات عن الأداء عموماً في المؤسسة وعن أداء العاملين على معالجة انحرافات العمل ومعرفة أسباب مشكلات العمل في حال وقوعها وتفسير أسبابها بشكل مناسب إذ حصلت على الرتبة (٧) و الرتبة (٨) على التوالي، وتسمح أنظمة المعلومات الإدارية للموظفين بإبداء آرائهم في العمل للمساهمة في التطوير، إذ تساعد أنظمة المعلومات من خلال التقارير المختلفة التي يعدها الإداريون ومن خلال الطرق التي ينفذون بها الأعمال على إبداء الآراء مما يساعدهم في التطوير في حال الأخذ بتلك الآراء ومناقشتها، وهي الفائدة ذات الرتبة (٩) التي نالت درجة فاعلية متوسطة ويفسر ذلك نقص الخبرات الفنية لدى العاملين في المؤسسة بتحليل المعلومات وعدم إشراكهم في تصميم هذه الأنظمة مما يؤدي إلى وجود فجوة بين مصممي النظام ومستخدميه .

وتتفق هذه النتائج مع ما أورده درة وآخرون (١٩٩٤)؛ الزعبي (١٩٩٥)؛ الفرحان والطراونة (١٩٩٦)؛ البكري (١٩٩٧)؛ (Torkzadan & Doll, 1999)؛ الجرايدة (٢٠٠١)؛ القيسي (٢٠٠٥) من أن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في تحسين أداء العمل الإداري من خلال معرفة واقع الأعمال، ومتابعة إجراءات تنفيذ الخطط الموضوعة، واستخدام وسائل إشرافية واضحة للأعمال، وشمولية المعلومات التي توفرها وتفصيلها ودقتها وبالوقت المناسب

مما يسهل على القادة عملية الرقابة لأداء مرؤوسيههم، ومساعدتهم في تقييم أداء العاملين، والسماح لهم بإبداء آرائهم، وإسهام في إعداد الأنواع المختلفة من التقارير.

يتضح من خلال ما تمت مناقشته حول فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة، أن القادة الإداريين التربويين قد قدروا هذه الفاعلية بأنها عالية، ويُفسر ذلك بأن استخدام هذه الأنظمة قد ساعدهم في تنفيذ أعمالهم الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم، واتصال تنظيمي، ورقابة، واتخاذ القرارات بفاعلية، إذ إنها تقدم كثيراً من الفوائد التي تنعكس إيجابياً لتحقيق الأهداف المتوخاة كما تمت مناقشته في كل مجال من المجالات، مما يعني أن توفر هذه الأنظمة الفاعلة في مؤسسات وزارة التربية والتعليم أمر ضروري ومفيد، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعامل كافة القادة الإداريين، على اختلاف مستوياتهم، مع تلك الأنظمة وصولاً إلى الفائدة العظمى لها، وضرورة الاهتمام بتطوير تلك الأنظمة لتكون أكثر شمولاً ودقة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن كما يقدرها أولئك القادة؟

يتضح من المتوسطات الحسابية لدرجة الالتزام التنظيمي وعناصره الفرعية الواردة في الجدول (١٢) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم كانت عالية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الالتزام التنظيمي لدى القادة (٣,٩١)، وهي درجة عالية. ويفسر ذلك بأن القادة يرغبون في العمل بالمؤسسة التربوية وقادرون على تحمل المسؤولية ويؤمنون بقيم وأهداف مؤسساتهم ولديهم التزام وولاء لهذه المؤسسات، وتوضح هذه الدرجة العالية للالتزام التنظيمي من خلال ما عبر عنه القادة نحو المؤسسة التي يعملون فيها (وزارة التربية والتعليم) وعن عناصر تنم عن الالتزام نحو هذه الوزارة، فقد عبر القادة (بدرجة عالية) عن أنهم يحافظون على ممتلكات الوزارة، وأنهم يحافظون على سرية المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، وهو أمر يعبر بدرجة عالية عن الالتزام التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد. وقد عبر كذلك القادة التربويون أن من مسؤولياتهم التأكد من أن العاملين معهم يقومون بأعمالهم خير قيام، وأنهم يسعون إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وزارة التربية والتعليم، وأن من واجبهم الحصول على المعلومات التي تفيد الوزارة في تحقيق تلك الأهداف.

أكد كذلك القادة الإداريون التربويون أنهم يمارسون صلاحياتهم بدقة، وأن لديهم التزاماً شخصياً تجاه العمل في وزارة التربية والتعليم، وأن ولاءهم لتلك الوزارة، يجعلهم يهتمون بمستقبلها ويسعون إلى تحقيق أهدافها.

إن الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين ينعكس على أدائهم لوظائفهم، فقد أكد القادة أنهم يبذلون جهوداً إضافية دون مقابل لمساعدة الوزارة على النجاح في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها، وأنهم يتجاوزون شروط وظائفهم حتى لو لم يحب الآخرون ذلك، التزاماً منهم بالعمل في وزارة التربية والتعليم. كما أكدوا على أنهم يفتخرون بدرجة عالية، عندما يتحدثون مع الآخرين عن الوزارة التي يعملون فيها، وأنهم لن يتركوا العمل في الوزارة إذا رشحوا لمناصب إدارية في مؤسسات أخرى.

ويترك الالتزام التنظيمي أثره في القناعة بأساليب العمل التي يقوم به الفرد في المؤسسة، فقد أكد القادة بدرجة عالية أنهم يلتزمون بأساليب العمل المعمول بها في المؤسسة لأنها تتفق مع قناعاتهم، وأنهم يقبلون على العمل في وزارة التربية والتعليم بناءً على رغباتهم. وأنه ليس لديهم استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن طبيعة العمل متشابهة مع عملهم في الوزارة. وأكد ذلك تخطيط القادة للبقاء للعمل في وزارة التربية والتعليم، وأن قيم الوزارة تتطابق مع قيمهم الخاصة.

يظهر الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين كذلك من خلال مواقفهم على أنهم يلتزمون بالقوانين والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم ليس خوفاً من العقوبات، بل نتيجة التزامهم الوجداني تجاه خصائص العمل وأهميته وإحساسهم العاطفي نحو المؤسسة وأهدافها وقيمها، وأكد ذلك أن القادة أجابوا على الفقرة (٧) التي تنص على: "ألتزم بالعمل خوفاً من القوانين والتعليمات المعمول بها" جاءت بدرجة منخفضة وهذا يعد جانباً إيجابياً للفرد والمؤسسة التي يعمل فيها.

وبالنظر إلى العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للفرد جاءت تلك العوامل جيدة بشكل عام لدى القادة الإداريين التربويين وظروف عملهم والمكافآت واحترامهم للمركز الوظيفي وتطابق قيم الفرد مع قيم المؤسسة وأهدافها إذ يسعى القادة لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة ولديهم استعداد لبذل مجهود إضافي دون مقابل لمساعدة المؤسسة على النجاح، إلا أن المحافظة على مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في أية مؤسسة يستدعي الاهتمام المتزايد والمستمر بالعوامل التي تساعد على الحفاظ على المستوى العالي للالتزام التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العظامات (٢٠٠٤) في أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية كان عالياً. وانفقت كذلك مع دراسة البليسي (٢٠٠٣) التي بينت وجود التزام تنظيمي عالٍ لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة الأردنية، ومع دراسة Simmons(2005) التي أظهرت مستوى عالٍ من الالتزام لدى الموظفين. إلا أن هذه النتيجة خالفت نتائج دراسة ياسين (٢٠٠٣)؛ النوباني (٢٠٠٣) التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً، وكذلك اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة خضير والنعيمة والنعيمة (١٩٩٦) التي أشارت إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد إلا أنها أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام وفاعلية المؤسسة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن كما يقدرها أولئك القادة؟

يتضح من المتوسطات الحسابية لدرجة الروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن الواردة في الجدول (١٣) أن هذه الدرجة عالية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات القادة عن أداة قياس الروح المعنوية (٣,٥٣) وهي درجة عالية ويمكن تفسير ذلك أن المشاعر التي يحملها القادة الإداريون التربويون تجاه مؤسساتهم

ووظائفهم إيجابية، والتي تعكس اتجاهاتهم ودافعيتهم نحو العمل وأن بيئة العمل والظروف المحيطة تدفعهم نحو تحقيق الأهداف، فكانت درجة الروح المعنوية لديهم عالية، وتوضح هذه الدرجة العالية للروح المعنوية من خلال العناصر الفرعية للروح المعنوية لدى هؤلاء القادة، إذ أبدى القادة الإداريون التربويون أنهم "يمارسون العمل في الوزارة من خلال العمل بروح الفريق الواحد" وكان ذلك بدرجة عالية إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمة (٤,١٩) كما أن علاقات العمل بين هؤلاء القادة هي علاقات صداقة، وبدرجة عالية، إذ يساعد ذلك في ممارسة العمل بأريحية ودافعية وإدراك مكان العمل على أنه مكان محبب ويستمتع القادة فيه عندما يقومون بالعمل في المؤسسة. وأكد القادة كذلك وبدرجة عالية أنهم يشعرون بالتقصير عندما لا يؤديون أعمالهم بالمستوى المطلوب، وهو مؤشر على ارتفاع الروح المعنوية واهتمام القادة بالإنتاجية في أعمالهم وجعلها الهدف الأساسي من وجودهم في المؤسسة.

ومن العبارات الصريحة التي نمت عن ارتفاع درجة الروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن عبارة: "أقوم بعملية بدافعية" إذ دل المتوسط الحسابي لاستجابات القادة على توفر الدافعية وتفاؤل القادة للعمل بدرجة عالية. وأشار الأدب التربوي عبد الخالق (١٩٨٣)؛ عيسوي (٢٠٠٠) إلى أن للروح المعنوية علاقة بالاتجاه نحو العمل إذ تزيد الروح المعنوية من الإتجاه الإيجابي نحوه مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاج في المؤسسة.

أبدى كذلك القادة الإداريون التربويون في وزارة التربية والتعليم الأردنية استعدادهم العالي للقيام بمهام متعددة في مؤسساتهم وبدرجة عالية وهو أحد معالم ارتفاع الروح المعنوية، كما أشارت أبو السمن (١٩٩٤) في دراستها. يضاف إلى ذلك سعي القادة إلى تطوير قدراتهم والإقبال بحماس لتحسين الأنشطة والعمل في الوزارة وهو أحد المعالم الرئيسة لارتقاء الروح المعنوية كما أشار لذلك الشنواني (١٩٨٣)؛ ندى (١٩٩٨)؛ البليسي (٢٠٠٣).

ويؤثر مستوى الروح المعنوية على إدراك الفرد لمكان العمل إذ إن مستوى الروح المعنوية المرتفعة يجعل الفرد يدرك مكان عمله على أنه مكان محبب، وقد أبدى القادة التربويون هذا الإدراك المحبب من خلال استجاباتهم على الفقرة التي نصها (أتفاءل عندما أقوم بعملية) وبدرجة عالية. ويدل على ارتفاع الروح المعنوية كذلك استمتاع الفرد بأداء عمله كما أكد ذلك سلامة (١٩٩٥)؛ Curtis (2006) وقد أبدى القادة استمتاعهم بالعمل في الوزارة وبدرجة عالية.

ومن العوامل ذات العلاقة بالروح المعنوية، والمتعلقة بالأفراد العاملين فيها الثقة المتبادلة بين العاملين، فقد أبدى القادة بدرجة عالية ثقتهم بالعاملين معهم في الوزارة. وللمركز الاجتماعي للوظيفة دور كبير في رفع الروح المعنوية للفرد العامل، وهذا ما أبداه القادة التربويون وبدرجة عالية إذ أكدوا ارتفاع المركز الاجتماعي لأعمالهم، وقد يعود ذلك إلى القيمة التي تبديها الوزارة والمجتمع الأردني لمديري التربية والعاملين في سلك التربية والتعليم عموماً وهو ما أشار إليه Franklin (1982).

ومن العوامل الأخرى الدالة على ارتفاع مستوى الروح المعنوية للقادة العاملين في الوزارة تأكيدهم على أن الفرصة تتاح لهم لإثبات الذات وهو عامل مهم من العوامل التي تسهم في استمرار ارتفاع الروح المعنوية والحفاظ عليها.

وقد جاءت استجابة القادة عن هذه الفقرة بدرجة عالية، مما يجعل الحاجة ماسة إلى الانتباه للعوامل التي قد تجعل من العمل في وزارة التربية والتعليم مكاناً صالحاً لإثبات الذات من حيث إطلاق قدرات الأفراد وتحفيزهم للعمل وتعزيز أنظمة المكافأة والترقيات وهو ما أكد عليه القريوتي وزويلف (١٩٩٣)؛ حنفي (١٩٩٥).

وأجاب القادة الإداريون التربويون (بدرجة عالية) أن الأساليب التي تطبق بها سياسات الوزارة تلبى حاجاتهم وهو أحد معالم الروح المعنوية المرتفعة التي تحافظ على التوافق ما بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها ويزيد من ولائه لها، وهذا ما أشار له كنعان (١٩٩٢)؛ وأبو السمن (١٩٩٤).

ومن الفقرات التي جاءت استجابة القادة العاملين في وزارة التربية والتعليم عليها بدرجة متوسطة، تندل على إسهام متوسط في رفع الروح المعنوية لأولئك القادة عوامل متعلقة بالظروف الفيزيائية لمباني المديرية، والوزارة، وقد يُفسر ذلك بأن الظروف المادية لا تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به القادة في مؤسساتهم، الأمر الذي يؤدي إلى جعل مستوى الروح المعنوية لديهم بدرجة متوسطة. فقد أبدى القادة أن المباني التي يعملون فيها مناسبة لطبيعة عملهم (بدرجة متوسطة). وهذا عنصر من العناصر المساهمة في تشكيل الروح المعنوية للأفراد العاملين كما ذكر (Sutermeister 1963). وإضافة إلى ذلك تشجيع الوزارة للإبداع في المجالات المتعددة الذي جاء استجابة القادة عنه بدرجة متوسطة أيضاً وهذا يرتبط بأهمية الحوافز المادية وتأثيرها في السلوك الإبداعي للفرد إذ إن قوة الحفز لدى الفرد لبذل الجهد والقيام بعمل ما يعتمد على توقع الفرد وحساب النتائج المتوقعة إذا أنجز هذا العمل فهل سيكافأ عليه مادياً وهو ما أشار إليه (paul&Bayrs 1980).

ووجدت كذلك حالة متوسطة في التوافق بين أهداف القادة الشخصية وأهداف الوزارة، إذ استجاب القادة عنها بدرجة متوسطة ويُفسر ذلك بتعدد الأهداف واختلافها من شخص لآخر علماً بأن التوافق بين أهداف المؤسسة وأفرادها يسهم في زيادة الروح المعنوية كما أشار (المساعد، ٢٠٠٤)، كما أن درجة الاهتمام بالحوافز المعنوية للقادة جاءت متوسطة أيضاً، كما أجاب القادة التربويون وهو عامل مهم في تشكيل الروح المعنوية للموظف، ويمكن تفسير ذلك بعدم اختيار الحافز المناسب الذي يمكن من خلاله إشباع حاجات الفرد وتحقيق أهدافه المتنوعة، وكلما كان العاملون يؤدون عملاً يستخدمون فيه عقولهم ويحتاج إلى جهد عقلي أكبر كلما احتاج الأفراد إلى عوامل أكثر دافعية لرفع روحهم المعنوية، وهي حالة تنطبق على القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم، إذ أبدوا (بدرجة متوسطة) أنهم يؤدون عملاً روتينياً مما يدل على عكس ما حملته الفقرة (١٣) من أن عمل القادة ليس روتينياً وهذا يؤثر في رفع روحهم المعنوية.

وأكد جودمان (Goodman, 1982؛ سلامة، ١٩٩٢) على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات للحفاظ على الروح المعنوية للأفراد الأمر الذي أبدى القادة الإداريون التربويون توفره (بدرجة متوسطة) في وزارة التربية والتعليم، مما يعين الحاجة إلى زيادة المشاركة من قبل المستويات المختلفة للقادة في عملية صنع القرارات. يضاف إلى ذلك عامل مساعدة الوزارة للعاملين فيها على حل مشكلاتهم الشخصية، الأمر الذي توفر لدى القادة في وزارة التربية والتعليم (بدرجة متوسطة) أيضاً ويحتاج هذا البعد إلى المزيد من الرعاية، إذ تؤثر الحالة الأسرية والاجتماعية العامة للفرد في سلوكه الإنتاجي

وتشكيل الروح المعنوية له كما ذكر (Kossen, 1978).

أما أقل عناصر الروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين فكان عنصر التوازي بين الراتب والمتقاضى والجهد الذي يبذلونه، إذ أبدى القادة أن هذا التوازن (متوسط الدرجة) وكان أقل المتوسطات في مجال الروح المعنوية إذ بلغت قيمته (٢,٧٢)، وهذا يفسر بأن للمكافآت المادية والمعنوية على الأعمال والإنجازات دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة كما أكد على ذلك كل من ( Hellriegel & Sloeum, 1982 ; White, 1995 ; عبيدات، ٢٠٠٢ )، مما يعني الحاجة إلى ضرورة التحسين في الرواتب التي يتقاضاها القادة الإداريون التربويون للحفاظ على روحهم المعنوية والإرتقاء بها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي (١٩٨٨) التي أظهرت عدم رضا الموظفين عن الرواتب التي يتقاضونها والتي انعكست على استقرارهم الوظيفي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية تعزى للمستوى الإداري (مدير، رئيس قسم)؟

دلت النتائج الواردة في الجدول (١٤) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير القادة الإداريين التربويين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم تعزى للمستوى الإداري (مدير، رئيس قسم) في جميع مجالات الوظائف الإدارية من: تخطيط، وتنظيم، واتصال تنظيمي، وإنجاز الأعمال، والرقابة، واتخاذ القرارات. وكانت الفروق دائماً لصالح المديرين (أي كان متوسط تقدير الفاعلية في جميع المجالات أعلى عند المديرين منه عند رؤساء الأقسام)، وقد يعزى ذلك إلى كون المديرين يستخدمون النتائج النهائية للأعمال التي تستخدم فيها أنظمة المعلومات الإدارية، إذ يقوم الموظفون من المستوى الإداري الفني-إدارة مباشرة- (رؤساء الأقسام ومن يرأسون) بتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم من الإدارة العليا والتي تتضمن القيام بالأعمال والبحث عن البيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليلها ليتم اتخاذ القرار بناءً عليها، ثم يقوم القادة في المستوى الإداري الإستراتيجي-إدارة عليا- (المديرين) باستخدام المعلومات كنتاج نهائية، مما يجعل المديرين بعيدين (بعض الشيء) عن المشكلات والصعوبات التي تواجه هذا الاستخدام وبعيدين كذلك عن الأعمال التي تستغرق أوقاتاً طويلة لجمع البيانات المختلفة.

ومن خلال ذلك يمكن القول إن فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية تختلف حسب احتياجات المستوى الإداري ولصالح المستويات العليا ويعزى ذلك إلى جاهزية المعلومات التي يحصل عليها الإداريون ذوو المستويات العليا، بينما يعاني الإداريون ذوو المستويات التنفيذية في الحصول على البيانات والمعلومات وتحليلها وتنظيمها ومن ثم تقديمها جاهزة للإدارة العليا ليتم اتخاذ القرارات بناءً عليها . وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (أبو رمضان، ٢٠٠٠؛ الجرايدة، ٢٠٠١؛ Barret, 2001 ؛ Zain & Mokhtar, 2003) بأن استخدام أنظمة المعلومات في المؤسسة من قبل المديرين جعلت عملية الوصول إلى القرارات عملية سهلة للمديرين،



وتصبح المؤسسة أكثر نشاطاً وفاعلية وأن وجود تنظيم مناسب لوحدة أنظمة المعلومات الإدارية يخدم المؤسسة بفاعلية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل هناك علاقة بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

بالنظر إلى الجدول (١٥) بينت قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة تقدير القادة لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى القادة وجود علاقة إيجابية موجبة، وذلك على الدرجة الكلية لفاعلية الاستخدام وعلى جميع مجالات الاستخدام (الوظائف الإدارية)، إذ كانت قيم معامل الارتباط موجبة تراوحت بين (٠,٣٥ و ٠,٤٢) وكانت جميع تلك القيم دالة إحصائياً على مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05 \leq$ ) ويتوافق ذلك مع العلاقة النظرية التي تم استنتاجها في الإطار النظري للدراسة والتي دلت على أن الأفراد الذين يرتفع مستوى التزامهم التنظيمي يكونون أكثر استفادة من أنظمة المعلومات الإدارية في تنفيذ الأعمال، وكلما زاد استخدامهم لتلك الأنظمة كانت أعمالهم أكثر سلاسة وانتظاماً، مما يجعل إدراكاتهم لأعمالهم أكثر إيجابية ويزيد التزامهم التنظيمي، ويبدو أن الحالة هذه تنطبق على القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، إذ كان مستوى التزامهم التنظيمي (عالياً) كما تمت مناقشته في السؤال الثاني من هذه الدراسة، مما زاد من استفادتهم من أنظمة المعلومات الإدارية في إنجاز وظائفهم وأعمالهم، و جعلها أكثر سهولة وسلاسة وانتظاماً، إذ أدى ذلك إلى إدراك أكثر إيجابية لأعمال أولئك القادة ومن ثم زاد مستوى التزامهم التنظيمي.

مما سبق يمكن الاستنتاج بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية ودرجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين إذ كلما زادت درجة الفاعلية لأنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة زادت درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين.

وتتفق هذه النتائج مع ما أورده ستيرز (Steers, 1977)؛ خضير والنعيمة والنعيمة (١٩٩٦)؛ البكري وسلطان (٢٠٠١)؛ Duck & Williams, (2003) على أن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في جعل الوظائف والأعمال الإدارية أكثر سهولة وامتعة، وبذلك تجعل العاملين يدركون اهتمام المؤسسة بهم مما يجعلهم أكثر ولاء والتزاماً لها وأن هناك علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والعوامل الإدارية في المؤسسة والتي من أهمها علاقة الفرد بالمؤسسة، فوجود علاقة إيجابية بين الفرد (خصائص شخصية) والمؤسسة (خصائص العمل وتحديد المهام) عالية جداً تزيد من مستوى التزامه التنظيمي، إذ إن العاملين الذين يسمح لهم القيام بالعمل بطريقة متكاملة يكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة التزامهم للمؤسسة أكثر من العاملين الذين لا تتوفر عندهم الخصائص نفسها، فكلما زادت فاعلية المؤسسة زاد التزام الفرد.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تقدير فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟ بينت معاملات ارتباط بيرسون الواردة في جدول (١٦) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تقدير القادة الإداريين التربويين لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية لهم، وكان ذلك في جميع مجالات الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، واتصال تنظيمي، وإنجاز للأعمال، ورقابة، واتخاذ القرارات، وعلى مستوى الفاعلية الكلية للاستخدام، إذ تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٤٩ و ٠,٥٥) وهي قيم جميعها دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتوافق ذلك مع العلاقة النظرية التي تم استنتاجها في الإطار النظري للدراسة والتي دلت على أن الأفراد الذين ترتفع درجة الروح المعنوية عندهم يكونون أكثر استفادة من أنظمة المعلومات الإدارية في إنجاز أعمالهم. وكلما زادت هذه الاستفادة (الفاعلية للأنظمة) جعلت تلك الأعمال أكثر سلاسة وانتظاماً وسهولة وإنجازها بمستوى عالٍ، مما يجعل إدراك الأفراد العاملين واتجاهاتهم لمكان العمل وطبيعته والمؤسسة التي يعملون فيها بأنها أكثر راحة وإيجابية، وهذا يؤثر إيجابياً في ارتفاع درجة الروح المعنوية عندهم.

ويبدو أن الحالة هذه تنطبق على القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في الأردن، إذ كانت درجة الروح المعنوية لدى القادة (عالية) كما تمت مناقشته في السؤال الثالث من الدراسة، مما جعلهم أكثر إقبالاً على استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في إنجاز وظائفهم وأعمالهم الإدارية، وهذا بدوره حسن من مستوى الأداء الإداري لتلك الأعمال في المؤسسة وجعلها أكثر سلاسة وانتظاماً، فجعل إدراك القادة لإعمالهم وأماكن عملهم أكثر إيجابية فزاد ذلك من درجة الروح المعنوية لديهم. وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية والروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين، فكلما زادت درجة الفاعلية لأنظمة المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة ارتفعت درجة الروح المعنوية لدى القادة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أورده البكري وسلطان (٢٠٠١)؛ عضيبات (٢٠٠٢)؛ صبري (٢٠٠٣) والتي بينت أن أنظمة المعلومات الإدارية الفاعلة تساعد في جعل الوظائف والأعمال الإدارية أكثر وضوحاً وأفضل مناسبة لمن يؤديها، وبذلك تجعل الاتجاهات الإيجابية للأفراد العاملين وتصوراتهم تجاه المؤسسة عالية، وأن ظروف العمل والإمكانيات المتوفرة في المؤسسة لها أثر كبير على فاعلية أداء العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم.

## التوصيات:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحثة توصي بما هو آت:
- أولاً: أظهرت نتائج الدراسة فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية في جميع الوظائف الإدارية وبدرجة عالية، وكانت بعض الفقرات بدرجة متوسطة، وبناءً عليه توصي الباحثة بما يلي:
- إيجاد آلية تسمح بمساعدة أنظمة المعلومات الإدارية في معرفة أسباب المشكلات في العمل حال وقوعها وتفسير أسبابها.
- ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة أن لدى القادة الإداريين التربويين درجة عالية من الالتزام التنظيمي، يحسن بوزارة التربية والتعليم الحفاظ عليها من خلال:
- زيادة درجة استقلالية القادة في أثناء العمل من خلال التشجيع وزيادة الحرية والتحفيز والتغذية الراجعة.
  - ربط الترقية الوظيفية بالالتزام التنظيمي لتحقيق طموحات العاملين.
- ثالثاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم مما يستدعي بالوزارة الحفاظ عليها، وكانت بعض الفقرات بدرجة متوسطة وبناءً عليها توصي الباحثة بما يأتي:
- تحسين الظروف الفيزيائية للعمل في المواقع المختلفة.
  - تحسين الرواتب للعاملين بهدف زيادة الاستقرار في العمل.
  - تشجيع الإبداع الفردي والجماعي في المجالات المتعددة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين وإشراكهم في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة وتوفير المكافآت المناسبة.
- رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية ودرجة الالتزام التنظيمي والروح المعنوية لدى القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم، لذا يمكن التوصية بما يأتي:
- الاهتمام بالعوامل المختلفة التي ترفع درجة الروح المعنوية وتزيد مستوى الالتزام التنظيمي للحصول على أفضل الفوائد من استخدام أنظمة المعلومات الإدارية.
  - إجراء المزيد من البحوث والدراسات ذات الصلة بأنظمة المعلومات الإدارية وتقويمها بشكل مستمر مع ربطها بمتغيرات أخرى.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو رمضان، محمد محمود (٢٠٠٠). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- أبو السمن، مي، (١٩٩٤). أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- الأحمد، نازم (٢٠٠٢). أثر خصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- أهلاوات، كابور (٢٠٠١). الصعوبات التي تواجه نظم وإدارة المعلومات التربوية، الورشة التدريبية حول نظم المعلومات التربوية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، لبنان، ١٣-٢١ آب، ٢٠٠١.
- البدر، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- البدور، عبد المنعم (١٩٩٣). أهمية المعلومات في العملية الإدارية. مجلة التنمية الإدارية مجلد ١٠، العدد (٢٢) ص ٤٤.
- برهان، محمد نور و رحو، غازي إبراهيم (١٩٩٨). نظم المعلومات المحوسبة. ط ١ عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- البكري، سونيا (١٩٩٧). نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية: مكتبة الشعاع.
- البكري، سونيا وسلطان، إبراهيم (٢٠٠١). نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- البليسي، سناء جودت (٢٠٠٣). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- بله، فكتور، والنهار، تيسير (١٩٩١). كيفية إنشاء نظم إدارة المعلومات التربوية. عمان: المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي.
- الجرايدة، محمد (٢٠٠١). درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠). سلوك تنظيمي. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الجوهري، عبد الهادي (١٩٨٣). أصول علم الاجتماع. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.

- حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الحسنية، سليم (٢٠٠٢). مبادئ نظم المعلومات الإدارية. ط٢، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الحميدي، نجم، والعبيد، عبد الرحمن، والحميدي، سلوى (٢٠٠٤). نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط١، الأردن، عمان: دار المناهج.
- حنا، إميل (١٩٨٧). "نظم المعلومات التربوية الإدارية". مجلة الإدارة العامة، ٤ (١): ٧٢-٨٢.
- حنفي، محمود سليمان (١٩٩٥). السلوك الإداري وتطوير التنظيمات، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- حيدر، معالي فهمي (٢٠٠٢). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجامعة المنوفية: الدار الجامعية.
- خضير، نعمة عباس والنعمي، عدنان تايه، والنعمي، فلاح تايه (١٩٩٦). "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٣١)، (١١)، ص ٧٤-١٠٥.
- الخطيب، أحمد (٢٠٠١). الإدارة الجامعية. ط١، إربد: مؤسسة حمادة.
- الخوري، هاني شحادة (١٩٩٨). تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ط١، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر.
- درة، عبد الباري، والمدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٤). الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات. ط١، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- دُوع، فخري (٢٠٠٤). مدى تطبيق أنظمة المعلومات المحوسبة في مديريات التربية والتعليم ومدارسها في الأردن والصعوبات التي تواجه ذلك التطبيق من وجهة نظر القادة التربويين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- الزعبي، فايز (١٩٨٨). دراسة مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة. مؤتة للبحوث والدراسات، ٣(١): ١٣٥ - ١٤٨.
- الزعبي، فايز (١٩٩٥). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. مؤتمر للبحوث والدراسات، منشورات جامعة مؤتة، ١٣ (٢): ٢٣-٣٤.
- زيد، صبرية (٢٠٠٢). "أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل (١٩٩١). إدارة الموارد البشرية، بغداد: مطبعة شفيق.
- السالمي، علاء (٢٠٠٣). نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السالمي، علاء؛ والبياتي، هلال؛ والكيلاني، عثمان (٢٠٠٥). أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الأردن، عمان: دار الفلاح.
- السامرائي، إيمان، والزعبي، هيثم (٢٠٠٤). نظم المعلومات الإدارية، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- السعود ، راتب ( ٢٠٠٢ ) الإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، ط ١ ، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية. سلامة، بلال (١٩٩٥). الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح: نابلس، فلسطين.
- سلامة، كايد (١٩٩٢). أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية: دراسة ميدانية. مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، مجلد ٨ (١)، ص ١٥١ - ١٨٩ .
- سلطان، إبراهيم (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم . الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٢). السلوك الإنساني في المنظمات. فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- شاهين، شريف كامل (١٩٩٤). نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- الشبول، محمد (٢٠٠٣). أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية والقرارات في قطاع الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- الشرمان، زياد (٢٠٠٤). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية MIS. الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الصفاء.
- شلبي، السعيد (١٩٩٢) . أنظمة المعلومات في الإدارة ، ط ١، القاهرة: الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات .
- الشمري، منور، والشيخ، فؤاد (١٩٩٣). الالتزام التنظيمي والفعالية في قطاع البنوك في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩(٢): ٩ - ٤٢.
- الشناق، رفعت (١٩٩٤). أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي- للشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- الشنواني، صلاح (١٩٨٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر- الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصبغ، زهير (١٩٨٠). العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ٨(٤): ١٤٥ - ١٦٠.
- الصبغ، عماد (٢٠٠٠) . مفاهيم في أنظمة المعلومات الحاسوبية ، ط ١، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- الطائي، محمد (١٩٨٧) . نظام المعلومات ، الموصل : مديرية الكتب للطباعة والنشر .
- الطائي، محمد (٢٠٠٤). نظم المعلومات الإدارية المتقدمة. ط ١، عمان: دار وائل.

- طه، طارق (١٩٩٨). نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية . إربد: ط١، الإسكندرية: دار الكتب.
- طه، طارق (٢٠٠٢). نظم المعلومات والحاسبات الآلية من منظور إداري معاصر، الإسكندرية: دار الكتب.
- الطويل، هاني (١٩٩٧). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، ط٢، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الطويل، هاني (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط١، عمان: دار وائل.
- عاشور، أحمد (١٩٧٩). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية.
- عباس، سهيلة وعلي، علي حسين (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الخالق، ناصف (١٩٨٣). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. مجلة العلوم الاجتماعية، ١(٣): ٧٣ - ١٠٦.
- عبد الرحمن، عبد السلام عارف. (٢٠٠١) التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم: دراسة تحليلية لقطاع البنوك والتأمين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان - الأردن.
- عبد الشافي، حسن (١٩٩٣) المعلومات التربوية : طبيعتها ومصادرها وخدماتها، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الهادي، محمد (١٩٩٢). مصادر المعلومات في الإدارة . مجلة الإداري ، مجلد ، ٢٥ (٥٠) ص ٢٣ - ٣١ .
- عبيدات، روجي (٢٠٠٢). العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية/ فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح: فلسطين.
- عريفج، سامي (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة . ط١، الأردن ، عمان : دار الفكر.
- عصيبيات، عصام (٢٠٠٢). تصورات مديري التربية والتعليم في الأردن للمعلوماتية في الإدارة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: عمان، الأردن.
- العظامات، خلف (٢٠٠٤) . درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن .
- العلاونة، علي (٢٠٠١). واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة : دراسة ميدانية، مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد ، الأردن .
- علاوي، عبد المجيد أحمد (١٩٩٨). أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد: كلية التربية، جامعة بغداد.

عيسوي، عبد الرحمن (٢٠٠٠). علم النفس والإنتاج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

الفرحان، أمل، والطراونة، محمد (١٩٩٦). "واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الأردنية. دراسة تحليلية مقارنة"، الجامعة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، ٢٣(٢): ١٧٤-١٨٤.

الفضلي، فضل (١٩٩٧). "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية". الإدارة العامة، ٣٧(١): ٧٥ - ١٢٠.

قيلان، ارشيد (١٩٩٣). درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن على المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد، وزويلف، مهدي (١٩٩٣). المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف. ط٣، عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.

القيسي، علي (٢٠٠٥). مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان الأردن .

الكايد، جعفر (١٩٩٩). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية : دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك: الأردن .

الكردي، منال والعبد ، جلال (٢٠٠٢) . مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، النظرية-الأدوات- التطبيقات . الإسكندرية : الدار الجامعية.

الكلادة، ظاهر (١٩٩٧). القيادة الإدارية. عمان: دار زهران.

كنعان، نواف (١٩٩٢) . القيادة الإدارية . ط٤ ، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .

الكيلاي، عثمان، والبياتي، هلال، والسالمي، علاء (٢٠٠٠). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. ط١، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المبيضين، صفوان (٢٠٠٤). أثر خصائص التصميم الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

مخامرة، محسن، والدهان، أميمة، والشيخ سالم، فؤاد، ورمضان، زياد (٢٠٠٠). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٦، عمان: مركز الكتب الأردني.

المساعد، أحمد (٢٠٠٤) . مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوي الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان ، الأردن .

مسلم، علي (١٩٩٤). مذكرات في نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.



المصري، علي عبد الهادي (٢٠٠٠). نظم المعلومات الإدارية، مصر، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية. المعاني، أيمن (١٩٩٠). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: الأردن.

المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٢). نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ. المنصورة: المكتبة العصرية. المقابلة، محمد (٢٠٠٣). تطوير نظم المعلومات الإدارية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

ملاوي، حيدر (٢٠٠٤). آثار نظم المعلومات المحوسبة على مجالات الأعمال الإدارية والفنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

المنصور، عوض، وأبو النور، محمد (١٩٩٦). تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر. ط٤، عمان: دار الفرقان.

ندى، يحيى (١٩٩٨). مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

النوباني، مصطفى طه (٢٠٠٣). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

النوري، عبد الغني (١٩٩١). اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية. ط١، الدوحة: دار الثقافة.

ياسين، إيمان حسن (٢٠٠٣). الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت: فلسطين.

ياسين، سعد (١٩٩٨). نظم المعلومات الإدارية. ط١، عمان: دار اليازوري.

ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٨). اتخاذ القرارات التنظيمية. الرياض: مطابع الفرزدق.

ياغي، محمد عبد الفتاح وعساف، عبد المعطي (١٩٨١). مبادئ في الإدارة العامة، عمان: مكتبة المحتسب. اليونسكو، المعهد الدولي للتخطيط التربوي (٢٠٠١). "تشخيص النظام التعليمي على المستوى المحلي، الورشة التدريبية شبه الإقليمية حول نظم المعلومات التربوية واستخدامها لدعم القرار التربوي"، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، لبنان، ١٣-٢١ أغسطس، ٢٠٠١.

- Ackoff Russell L. (1976). Management Information Systems. **Management Science**. 12 (1):pp. 147-156.
- Al-Gamdi, S.M. (1998). Obstacles of Successful Implementation of Strategic Decision: **The British Experience**. **European Business Review**, 98(6):pp. 322-327.
- Barret, D. Scott (2001). Factors and Their Effect in the Principals Utilization of Management Information Systems (Tekas). **DISSERTATIONS ABSTRACT INTERNATIONAL-A 61/08**, pp.3002.
- Brodinsky, Ben & Neill, Shirley Boss, EQ (2001) "Building Moral. Motivating Staff: Problems and Solutions", **AASA Critical Issues Report**, ERIC, Website (ED227549).
- Brown, Michael (1969). Identification of Some Conditions of Organizational Involvement. **Administrative Science Quarterly**, 14(1): 345-355.
- Buchanan, Bruce (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administration Science Quarterly** , (19) (5): pp. 33-47
- Camilleri, Emanuel (2002). Some Antecedents of Organizational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organization. **Bank of Valletta Review** , (25) , pp. 1-29.
- Carneiro, A. (2000). A Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection. **Management Decision**, 39(3): pp. 218-226.
- Cereto, Samuel (1983). **Principles of Modern Management Functions**. Third Edition. New York: McGraw Hill.
- Chung, S., Peterson, D. and Joang, K. (2000). Information Systems Success: Perceptions of Developers in Korea. **Journal of Mental Health Counseling**, (24) (3), P. 1-27.

- Curry, P. James (1986). On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Academy of Management Journal**, (52) (4):pp. 847-858.
- Curtis, P.; Ball, L., and Kirtham. (2006). Management and Morale: Challenges in Contemporary Maternity Care. **British Journal of Midwifery**, 14(2):pp. 100 – 103.
- Daft, B. (2001). **Organization Theory and Design**. 7<sup>th</sup> Ed., South Western College Publishing.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1989) **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, Mc Grow Hill Inc., New York.
- Department of Educational Leadership. (2004) "A National Study on Midlevel Leaders in Higher Education", **The Unsung Professionals In the Academy Journal**, V. (48), N. (3), P. (317-337).
- Devvo, K. (1974). **Human Behavior of Work**. New York, Mc Graw Hill.
- Dick, Gravin; Metclaffe, Beverley, and Williams, Christopher (2003). **Organizational Commitment: An Analysis of Gender and Management Factors In Two UK Police Force**. Working Paper Series, Working Paper. No. 43, Centerburg Business School, University of Kent, UK.
- Dignan, Larry. (2004). Habit Forming. **Baseline**, (1) (36): pp: 48 – 49.
- Dockell, Anderson (2003). **The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees**. Unpublished M.Sc. Thesis, University of Pretoria, Pretoria.
- Drucker, Peter, Lockett Spear, (1983) **Organization as System**, M: Hon Keynes: The Open University Press.
- Duffy, T., Duffy, W., and Mckean, G. (2004). A first Attempt in Using Web-Based Support Tools to Create Learning Community in the Introductory MIS Course. **Journal of Computer Information Systems**, (45) (1):pp. 3-12.

- Fleishman, E. (1961). (Win A./ (Ed). **Studies in Personal and Industrial Psychology**. Theodorisey Press, INC.
- Franklin, G. Moore (1982). **Management in Organization**. New York: John Wiley and Sons, pp. 42-43.
- Goodman, P. (1982). **Changes in Organization**. London: Jossey-Bass Publishing, pp. 280-315.
- Gordon, Micael E., Philipot, John W., Burt, Robert E., Thompson, Cynthia A. & Spiller, William E. (1980). Commitment to the Union: Development of a Measure and Examination of its Correlates, **American Psychological Association**, 65(4): pp. 23-45
- Gruen, Thomas. W., Summers, John. O. & Acito, Frank. (2000) "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations", **Journal of Marketing**, July, Vol. 64, No. 3, pp. 34-49.
- Hargens, Lowell. (2002) "Faculty Members Moral and Intentions to Leave A Multilevel Explanation", **The Journal of High Education**, V. 73, Available: <http://www.pubmedcentral.nin.gov>.
- Hellriegel, Don and Sloeum, John (1982). **Management**, 3<sup>rd</sup> Ed., London: Addison-Wesely Publishing.
- Hernbiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role Related Factors in Development of Organization Commitment. **Administrative Science Quarterly**, (18) (1): pp. 45-50.
- Johnson, R.A., F.E. Kast and J.E. Rosenz Weig (1967). **The Therapy and Management of System**. New York: McGraw Hill.
- Kantors, Rosabath (1968). Commitment and Social Organization: Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological**

- Keith, D. (1962). **Human Relations At Work**. First Edition, New York: McGraw Hill Book Co. Inc., pp. 78-81..
- Kidron, A. (1978). Work Values and Organizational Commitment. **Academy of Management Journal**, (21) (1): pp. 239-247.
- King, Chan, A. (1986). Communications Job-Satisfaction and Organizational Commitment of Business. College Faculty, **DISSERTATIONS ABSTRACT INTERNATIONAL**, Vol. 46. pp.186
- Koontz, Harold. (1976). **Management**. New York, McGraw-Hill.
- Kossen, Stan (1978). **The Human Side of Organizations**, 2<sup>nd</sup> Ed., New York: Harper and Row Publishing, p. 299.
- Kovach, K.; Hughes, A.; Fagan, P. and Maggitti, P. (2002). Administrative and Strategic Advantages of HRIS. **Employment Relations Today (Wiley)**, (29) (2): pp.43-48.
- Kumar, A & Palavia (2001). Key Data Management Issues in a Global Executive Information Systems. **Industrial management and Data Systems**, (101) (4): pp.153 – 164.
- Lee, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. **Academy of Management Journal**, 14(1): 213-226.
- Liebowttz, J. (1999). Information Systems: Success or Failure? **Journal of Computer Information Systems**. (21) (3): pp. 17-22.
- Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Meyers, M. (1971). The Human Factors in Management Systems. **California Management Review**, (14) (1): pp.5 – 11.
- Morris, J. H. & Sherman, J.D (1981). Generalisability of Organisational Commitment Model. **Academy of Management Journal**, (24) (1): pp.512 – 526.
- Murdic, G. and Ross, Leola. (1975). **Information Systems for Modern Management**. New Jersey: Prentice Hall Inc., England Wood Cliff New Kosey, 2<sup>nd</sup> Ed., p. 7-9.

- O'Driscoll, M. and Randall, D. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. **Applied Psychology: An International Review**, (48) (2): pp.197 – 209.
- Paul, L. & Bayers, L. (1980). **Management Theory and Application**. Rev. Ed., Illinois: Richard D. Irwin, INC.
- Pfeffer, Jeffery. (1981) **Power in Organizations**, U.S.A: Pitman Publishing, Inc.
- Piccinao, Anthony. G. (1986) "Computerized support for decision Making in Higher Education: Case Study of Five Private Colleges", **Dissertation Abstracts International**, Vol. (47), No. 7, p. 2480.
- Porter, L. (1968). The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee-Organization Relationships. **Organizational Behavior and Human Performance**, (15) (1): pp.87-98.
- Porter, L.; Steers, M. and Monwady, R. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, (59) (5): pp. 603-609.
- Porter, L.W.; Crampon, W.J. and Smith F.W. (1976). Organizational Commitment and Management Turnover: A Longitudinal Study. **Organizational Behavior and Human Performance**, (15) (1): pp.87-98.
- Reyes, Pedro & Others. (1989) **Organizational Incentives, Teacher Commitment, Moral, and Job Satisfaction: Is the Program Achieving Its Goals?**, p. 32, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, CA, March27-31).
- Salanck, G.R. & Pfetter, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. **Administrative Science Quarterly**, (23) (1): pp.224-235.

- Sheldon, M.E. (1971). Investments of Involvement to the Organization. **Administrative Science Quarterly**, (16) (1): pp.32-43.
- Simmons, Elezabieta (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. **The Gerontologist**, (45) (2): pp. 196- 205.
- Singapore Teacher's Union (S.T.U). (1987) " A study on Factors Contributing High Teacher Motivation and Moral in Singapore Schools", An **S.T.U Report**, Singapore.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administration Science Quarterly**, (22) (1) : pp.46-56.
- Steers, Richard, M & Porter, Lyman. W. (1991) **Motivation And Work Behavior**, New York: McGraw Hill Inc.
- Sutermeister, Robert (1963). **People and Productivity**. New York: McGraw-Hill, pp. 6-7.
- Torkzadan, G. & Doll. W. J. (1999) "The development of a tool for measuring the perceived impact of information system on work, **The Informational Journal of Management**, Improving Quality and Productivity", John Wiley and Sons.
- White, W. (1995). **The Organization Man**. New York: Doubleday and Company Inc.
- Zain,M.Mohdkassim,N.and Mokhtar,E.(2003).Use of Information Technology and Information Systems for Organizational Agility in Malaysian Firms **Singapore Management Review**, (25) (1), pp.69-78.

## الملاحق

ملحق رقم (١)

أدوات الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات التربوية العليا

قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة الدكتور الفاضل ----- المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم

في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ومن أجل تحقيق أهداف هذه

الدراسة قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة تتكون من أربعة أجزاء وهي :

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن المجيب تتطلبها الدراسة.

الجزء الثاني: يتكون من ( ٥٦ ) فقرة لقياس درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في

الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية .

الجزء الثالث: يتكون من ( ٢٢ ) فقرة لقياس درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة

التربية والتعليم في الأردن .

الجزء الرابع: يتكون من ( ٣٣ ) فقرة لقياس درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية

والتعليم في الاردن .

ونظراً لما عرفتم به من إطلاع ودراية في هذا المجال، يرجى التكرم بإبداء آرائكم ومقترحاتكم حول فقرات

الاستبانة ومجالاتها.

مع صادق التقدير وعميق الاحترام

الباحثة

شفاء صالح قعوار



الجزء الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع المقابل للإجابة المطابقة .

مكان العمل : مركز وزارة التربية والتعليم   
مديرية التربية والتعليم   
المستوى الإداري :

مدير إدارة / مختص   
مدير الشؤون التعليمية والفنية/ الإدارية والمالية   
مدير تربية والتعليم   
رئيس قسم

الجزء الثاني

الأداة الأولى: استبانة قياس درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن  
لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية .

الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جدا	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
<b>المجال : التخطيط</b>						
١	يوفر نظام المعلومات معلومات صحيحة يمكن من خلالها التنبؤ بالأعمال المستقبلية للمؤسسة .					
٢	يوفر نظام المعلومات معلومات تمتاز بالدقة عن القوانين والتشريعات المرتبطة بالمؤسسة .					
٣	يوفر نظام المعلومات إحصائيات شاملة تفيد في عمليات التخطيط بأنواعها المتعددة .					
٤	يساعد نظام المعلومات في صياغة أهداف المؤسسة وتفعيلها .					
٥	تتصف المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالمرونة لحذف وإضافة بيانات واسترجاعها .					
٦	يتسم نظام المعلومات بمقدرة عالية على التكيف مع التطورات الجديدة .					
٧	يساعد نظام المعلومات في الحد من هدر النفقات المالية في المؤسسة .					
٨	يساعد نظام المعلومات في استثمار الوقت بشكل امثل .					
٩	يحقق نظام المعلومات تكاملاً بين أقسام المؤسسة فيما يتعلق بالخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف المنشودة.					
١٠	يساعد نظام المعلومات في متابعة إجراءات تنفيذ الخطط الموضوعية للمؤسسة وتقييمها .					

الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جداً	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
<b>المجال : التنظيم</b>						
١١	يساعد نظام المعلومات في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح .					
١٢	يساعد نظام المعلومات في تطبيق النهج اللامركزي في المؤسسة لتنفيذ العمل بالسرعة الممكنة .					
١٣	يساعد نظام المعلومات في إحداث وحدات تنظيمية جديدة لأداء مهام ضرورية بعد استخدام الحاسوب .					
١٤	يساعد نظام المعلومات في التوزيع العلمي للأعمال والنشاطات المتعددة بين العاملين في المؤسسة .					
١٥	يساعد نظام المعلومات في بناء علاقات وظيفية بين الوحدات الإدارية في المؤسسة .					
١٦	يساعد نظام المعلومات في تحديد مستوى السلطة والمسؤولية بدقة لكل مركز وظيفي وبشكل موضوعي .					
١٧	يساعد نظام المعلومات في الحد من الازدواجية في العمل.					
١٨	يقلل نظام المعلومات من ملامح البيروقراطية والتسلسل الهرمي للسلطة .					
<b>المجال : الاتصال التنظيمي</b>						
١٩	يساعد نظام المعلومات في إتباع أفضل الطرق وأشكال التعامل مع الأفراد المراجعين للمؤسسة .					
٢٠	يساعد نظام المعلومات في تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم .					
٢١	يؤدي نظام المعلومات إلى تسهيل الاتصال بين وحدات وأقسام المؤسسة وربطها ضمن شبكات اتصال حديثة .					
٢٢	يسمح نظام المعلومات بوجود اتصال أفقي ورأسي منفتح .					
الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جداً	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً

					يساعد نظام المعلومات في تبادل المعلومات والأفكار ونقل الاقتراحات بين الرئيس والمرؤوسين .	٢٣
					يعمل نظام المعلومات على تمكين المواطنين من الوصول إلى معلومات تربوية عن عمل الوزارة وأهدافها ورسالتها	٢٤
					يحقق نظام المعلومات اتصالاً فعالاً بين المستويات الإدارية المختلفة (علياً ، وسطى ، دنياً) .	٢٥
<b>المجال : إنجاز الأعمال</b>						
					يساعد نظام المعلومات في سرعة إنجاز المعاملات الإدارية بسهولة في المؤسسة .	٢٦
					يساعد نظام المعلومات في دقة إنجاز الأعمال الإدارية المتنوعة في المؤسسة .	٢٧
					يساعد نظام المعلومات في تقليل الجهد المبذول لإنجاز العمل في المؤسسة .	٢٨
					يساعد نظام المعلومات في تحديد السياسات والبرامج التنفيذية بشكل منظم .	٢٩
					يساعد نظام المعلومات في زيادة كفاءة العاملين لأداء الأعمال بإتقان .	٣٠
					يساعد نظام المعلومات على الشفافية والوضوح من خلال توفير معلومات للعاملين عن إجراءات العمل ومستوى تنفيذها .	٣١
					يساعد نظام المعلومات في تحسين نوعية الأعمال والخدمات المقدمة للمستفيدين .	٣٢
					يقلل نظام المعلومات من عبء العمل الملقى على عاتق الموظفين في المؤسسة .	٣٣
					يقلل نظام المعلومات من الأخطاء التي قد تحدث في أثناء أداء الأعمال .	٣٤
الرقم	<b>الفقرات</b>					
	بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	
						يساعد نظام المعلومات في استخراج المعلومات الوظيفية عن جميع العاملين في الوزارة ومديرياتها .
						يسمح نظام المعلومات للموظفين بإبداء آرائهم في العمل للمساهمة في التطوير .



					يعمل نظام المعلومات على ربط القرارات بصورة أدق مع مجريات الواقع .	٥١
					يعمل نظام المعلومات على زيادة عدد البدائل المصاغة في عملية صنع القرارات .	٥٢
					يساعد نظام المعلومات في التعرف إلى المشكلات وتفسير أسبابها وفهمها بشكل أفضل .	٥٣
					يساعد نظام المعلومات في تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل فيما بينها في فترة زمنية قصيرة .	٥٤
					يقلل نظام المعلومات من محاباة وانحيازية القادة الإداريين في القرارات التي يتخذونها .	٥٥
					يتيح نظام المعلومات للعاملين فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات .	٥٦

### الجزء الثالث

الأداة الثانية: استبانة قياس درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن .

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	أؤمن وأخطط للبقاء في هذه المؤسسة .					
٢	ولائي لهذه المؤسسة عال .					
٣	أرغب في التعبير عن الرأي وتحمل المسؤوليات .					
٤	قيمي الخاصة وقيم المؤسسة متطابقة.					
٥	افتخر عندما أتحدث مع الآخرين عن جهة عملي.					
٦	لدي التزام شخصي اتجاه المؤسسة .					
٧	أترك العمل إذا رشحت لمنصب إداري أعلى في مؤسسة أخرى .					
٨	أحب عملي وأتفاني فيه خوفاً من القوانين والتعليمات والأنظمة المعمول بها .					
٩	اعتبر مشاكل المؤسسة مشاكل شخصية .					
١٠	توجهي للعمل في هذه المؤسسة توجهاً ذكياً .					
١١	تخدم هذه المؤسسة المجتمع وتلبي حاجاته المتعددة.					
١٢	أداء عملي بإخلاص في هذه المؤسسة يحقق طموحاتي المستقبلية .					

					اهتم بمستقبل هذه المؤسسة وأسعى لتحقيق أهدافها .	١٣
					أرغب بالمشاركة في إحدى اللجان من اجل خدمة المؤسسة .	١٤
					أبذل مجهوداً إضافياً من دون مقابل لمساعدة المؤسسة على النجاح .	١٥
الرقم	الفقرات					
	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	
					لدي استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن طبيعة العمل مشابهة لعملي الحالي	١٦
					أتقيد بشروط وظيفتي حتى لو لم أحب البعض منها .	١٧
					واجبي كقائد تربوي الحصول على معلومات مفيدة للمؤسسة .	١٨
					مسؤوليتي كقائد تربوي التأكد من التزام العاملين بكل بنود وشروط العمل .	١٩
					واجبي كقائد تربوي معرفة دوري وصلاحياتي بدقة .	٢٠
					سأظل راغباً بالعمل في هذه المؤسسة حتى وإن لم احصل على امتيازات إضافية .	٢١
					تحافظ هذه المؤسسة على أداء الرسالة التي وجدت من أجلها .	٢٢

#### الجزء الرابع

الأداة الثالثة: استبانة قياس درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن .

الرقم	الفقرات				
	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١					أقوم بعملية بدافعية وحماس .
٢					أنتي شخص كفاء قادر على أداء العمل .
٣					أحب العمل واستمتع به في هذه المؤسسة .
٤					أقوم بعملية ولدي استقرار .
٥					أتفاؤل عندما أقوم بعملية .



٢٩	تحرص إدارة المؤسسة على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الشخصية .
٣٠	ينمي العمل الذي أقوم به معرفتي .
٣١	تتحقق أهدافي الشخصية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة .
٣٢	عملية الاتصال مع الرئيس وبقية العاملين في المؤسسة غير فعالة .
٣٣	الرئيس المباشر من النوع العادل والمنصف في معاملة الجميع .

ملحق رقم (٢)

أدوات الدراسة بصورتها النهائية بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات التربوية العليا

قسم الإدارة التربوية والأصول

السيد القائد التربوي ----- المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة تتكون من أربعة أجزاء وهي :

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن المجيب تتطلبها الدراسة .

الجزء الثاني: يتكون من ( ٤٨ ) فقرة لقياس درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية .

الجزء الثالث: يتكون من ( ٢١ ) فقرة لقياس درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين.

الجزء الرابع: يتكون من ( ٢٣ ) فقرة لقياس درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين .

لذا يرجى تعاونكم والتكرم بقراءة فقرات الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة عليها وذلك بوضع إشارة ( x ) في المكان المناسب الذي يشير إلى تلك الدرجة ، علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم



الجزء الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع المقابل للإجابة المطابقة .

مكان العمل : مركز وزارة التربية والتعليم  مديرية التربية والتعليم

المستوى الإداري :

مدير إدارة / مختص  مدير تربية وتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية / الإدارية والمالية  رئيس قسم

الجزء الثاني:

الأداة الأولى: استبانة قياس درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية .

الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جدا	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
<b>المجال الأول : التخطيط</b>						
١	يوفر نظام المعلومات معلومات صحيحة يمكن من خلالها التنبؤ بالأعمال المستقبلية للمؤسسة .					
٢	يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة عن القوانين والتشريعات المرتبطة بالمؤسسة .					
٣	يوفر نظام المعلومات إحصائيات شاملة تفيد في عمليات التخطيط بأنواعها المتعددة .					
٤	يساعد نظام المعلومات في صياغة أهداف المؤسسة وتفعيلها .					
٥	تتصف المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالمرونة.					
٦	يساعد نظام المعلومات في استثمار الوقت بشكل امثل .					

					يحقن نظام المعلومات تكاملاً بين أقسام المؤسسة في استخدام الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف المنشودة.	٧
					يساعد نظام المعلومات في تحديد البرامج التنفيذية في المؤسسة .	٨
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	<b>الفقرات</b>	<b>الرقم</b>
<b>المجال الثاني : التنظيم</b>						
					يساعد نظام المعلومات في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح .	٩
					يساعد نظام المعلومات في إحداث وحدات تنظيمية جديدة لأداء مهام ضرورية بعد استخدام الحاسوب .	١٠
					يساعد نظام المعلومات في توزيع الأعمال بين العاملين .	١١
					يساعد نظام المعلومات في تحديد مستوى المسؤولية لكل مركز وظيفي في المؤسسة .	١٢
					يساعد نظام المعلومات في توجيه جهود العاملين وتشجيعهم على الإبداع .	١٣
					يساعد نظام المعلومات في استخراج المعلومات الوظيفية عن جميع العاملين في وزار التربية والتعليم .	١٤
					يساعد نظام المعلومات في تعزيز ضبط الالتزام بإجراءات العمل في المؤسسة .	١٥
<b>المجال الثالث : الاتصال التنظيمي</b>						
					يؤدي نظام المعلومات إلى تسهيل الاتصال بين أقسام المؤسسة .	١٦
					يساعد نظام المعلومات في إتباع أفضل طرق التعامل مع الأفراد المراجعين للمؤسسة .	١٧
					يساعد نظام المعلومات في تسهيل تبادل المعلومات بين مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم .	١٨
					يساعد نظام المعلومات في بناء علاقات وظيفية بين الأقسام الإدارية في المؤسسة .	١٩
					يساعد نظام المعلومات في تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين .	٢٠
					يعمل نظام المعلومات على تمكين المواطنين من الوصول إلى معلومات تربوية عن عمل الوزارة في تحقيق أهدافها.	٢١

الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جداً	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
<b>المجال الرابع : إنجاز الأعمال</b>						
٢٢	يساعد نظام المعلومات في سرعة إنجاز المعاملات الإدارية في المؤسسة .					
٢٣	يساعد نظام المعلومات في دقة إنجاز الأعمال الإدارية المتنوعة في المؤسسة .					
٢٤	يساعد نظام المعلومات في تقليل الجهد المبذول لإنجاز العمل في المؤسسة .					
٢٥	يساعد نظام المعلومات في زيادة كفاءة العاملين لأداء الأعمال بإتقان .					
٢٦	يساعد نظام المعلومات في وضوح العمل من خلال توفير معلومات للعاملين عن إجراءات العمل ومستوى تنفيذها .					
٢٧	يساعد نظام المعلومات في تحسين نوعية الأعمال المنجزة في المؤسسة .					
٢٨	يقلل نظام المعلومات من عبء العمل الملقى على عاتق الموظفين في المؤسسة .					
٢٩	يقلل نظام المعلومات من الأخطاء التي قد تحدث في أثناء أداء الأعمال .					
٣٠	يساعد نظام المعلومات في تمكين العاملين من رفع مستوى أدائهم في المؤسسة .					
٣١	يساعد نظام المعلومات في إزالة الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء الأعمال.					
الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جداً	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً



					يساعد نظام المعلومات في تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل فيما بينها في فترة زمنية قصيرة .	٤٦
					يعمل نظام المعلومات على ربط القرارات بصورة أدق مع مجريات الواقع .	٤٧
					يقلل نظام المعلومات من انحياز القادة الإداريين في القرارات التي يتخذونها .	٤٨

### الجزء الثالث:

الأداة الثانية : استبانة قياس درجة الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن .

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	أخطط للبقاء في هذه المؤسسة .					
٢	ولائي لهذه المؤسسة عال .					
٣	قيمي الخاصة وقيم المؤسسة متطابقة.					
٤	افتخر عندما أتحدث مع الآخرين عن جهة عملي.					
٥	لدي التزام شخصي تجاه العمل في المؤسسة .					
٦	اترك العمل إذا رشحت لمنصب إداري أعلى في مؤسسة أخرى .					
٧	ألتزم بالعمل خوفاً من القوانين والتعليمات المعمول بها .					
٨	قبولي للعمل في هذه المؤسسة بناء على رغباتي .					
٩	طموحاتي المستقبلية تتحقق من خلال العمل في هذه المؤسسة .					
١٠	اهتم بمستقبل هذه المؤسسة وأسعى لتحقيق أهدافها .					
١١	أبذل مجهوداً إضافياً دون مقابل لمساعدة المؤسسة على النجاح .					
١٢	لدي استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن طبيعة العمل مشابهة لعمل الحالي					

					أثقيد بشروط وظيفتي حتى لو لم أحب البعض منها .	١٣
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرات	الرقم
					واجبي كقائد تربوي الحصول على معلومات مفيدة للمؤسسة .	١٤
					مسؤوليتي كقائد تربوي التأكد من أن العاملين يقومون بواجباتهم في المؤسسة .	١٥
					أمارس صلاحياتي بدقة في المؤسسة .	١٦
					التزم بالتعليمات المعمول بها في المؤسسة تفادياً للعقوبات .	١٧
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي اعمل فيها	١٨
					التزم بتطبيق أساليب العمل المعمول بها في المؤسسة لأنها تتفق مع قناعاتي .	١٩
					أحافظ على سرية المعلومات المرتبطة بالمؤسسة .	٢٠
					أسعى لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة .	٢١

الجزء الرابع:  
الأداة الثالثة: استبانة قياس درجة الروح المعنوية للقادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن .

الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جداً	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	أقوم بعمل بدافعية .					
٢	استمتع بالعمل في هذه المؤسسة .					
٣	أتفاءل عندما أقوم بعملي .					
٤	يشعرني عدم أداء عملي بالمستوى المطلوب بالتقصير .					
٥	أهداف المؤسسة مقبولة لدي .					
٦	المؤسسة التي اعمل فيها تحقق أهدافها .					
٧	تتاح لي الفرصة في المؤسسة لإثبات ذاتي					
٨	لدي استعداد عال للقيام بمهام متعددة في المؤسسة .					
٩	المركز الاجتماعي لمهنتي جيد .					
١٠	أسعى دائماً إلى تطوير قدراتي لتحسين العمل في المؤسسة .					
١١	الأساليب التي تطبق بها سياسات المؤسسة تلبى حاجاتي .					
١٢	الراتب الذي أحصل عليه يوازي المجهود الذي أبذله .					
١٣	العمل الذي أقوم به عمل روتيني.					
١٤	علاقتي مع زملائي في العمل علاقة أصدقاء.					
الرقم	الفقرات	بدرج ة كبيرة جداً	بدرج ة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١٥	أمارس العمل في المؤسسة من خلال العمل بروح الفريق .					
١٦	ثقتي بالعاملين في هذه المؤسسة عالية.					
١٧	تهتم المؤسسة بتحفيز العاملين معنوياً .					
١٨	تشجع إدارة المؤسسة على الإبداع في المجالات المتعددة .					

					١٩	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في صناعة القرارات الإدارية .
					٢٠	أعد مبنى المؤسسة مكاناً مناسباً لطبيعة العمل .
					٢١	تحرص إدارة المؤسسة على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الشخصية .
					٢٢	تتحقق أهداف الشخصية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة .
					٢٣	أسلوب التعامل مع جميع العاملين في المؤسسة عادلاً.

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء محكمي أدوات الدراسة بسم الله الرحمن الرحيم  
أسماء محكمي أدوات الدراسة

الاسم	الجامعة
١- أ. د. راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٢- أ. د. كمال دواني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٣- د. سلامة طنناش	الجامعة الأردنية
٤- د. عباس عبد مهدي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٥- أ. د. أمّار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٦- أ. د. عبد الرحمن عدس	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧- أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
٨- د. نواف شطناوي	جامعة اليرموك
٩- أ. د. أحمد الخطيب	جامعة اليرموك
١٠- د. حامد العبادي	جامعة اليرموك
١١- أ. د. عامر قنديلجي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٢- د. علاء الجنابي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٣- د. عايد الهرش	جامعة اليرموك
١٤- د. أحمد الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٥- د. تيسير الخوالدة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا



ملحق رقم (٤)  
المراسلات الرسمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وزارة التربية والتعليم

١٩٨٢٢

لرقم: ٣ / ١٠ التاريخ ٢٠١٩ / ٢ / ١٤ الموافق ١٩ / ٤ / ٢٠٠٦

السيد مدير إدارة..... / مركز الوزارة

السيد مدير التربية والتعليم/لمحافظة/لمنطقة/للواء

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الطالبة شفاء صالح قعوار بإعداد دراسة بعنوان: "درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى توزيع استبانة عليكم وعلى المديرين المختصين ورؤساء الأقسام في إدارتكم /مديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام  
/ وزير التربية والتعليم  
الدكتور نسيم بن عبد الله  
مدير المطبوعات التربوية

نسخة /الأنسة رئيس قسم البحث التربوي  
نسخة / للملف ١٠/٣

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ / ١١ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب: (١٦٤٦)

شمار رقم: ٢٠١٩/٢١٦



معالي الأستاذ الدكتور خالد طوقان المحترم،  
وزير التربية والتعليم  
عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

الرقم: 310338  
2006/4/18م

معالي الأستاذ الدكتور طوقان

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة شفاء صالح قعوار، المسجلة في برنامج الدكتوراه في تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية " وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالبة بتوزيع إستبانه على مديريات التربية والتعليم في إقليم الوسط والشمال والجنوب ومركز الوزارة. وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة.

وبهذه المناسبة انوه بجهود وتعاون وزارة التربية والتعليم الموقرة مع جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الإحترام،،

الرئيس  
بسعير التل



مكتب الرئيس

الطالبة شفاء صالح عبد الله قعوار المحترمة

عمان: المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: 2006/3/4

الطالبة قعوار

تحية طيبة وبعد،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (266) بتاريخ 2006/2/27 وإلى خطاب الأستاذ الدكتور يعقوب ابو حلو عميد كلية الدراسات التربوية العليا حول الموضوع الوارد في كتابكم المؤرخ في 2006/1/29 وكتابكم المؤرخ في 2006/2/27. أرجو أن اعلمكم بأن مجلس العمداء وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها للمجلس بعنوان " درجة تقدير القادة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لفاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي وروحهم المعنوية ". وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ 2006/2/27 وقد قرر المجلس أيضاً تكليف الأستاذ الدكتور حارث عبود بالإشراف على الأطروحة والسدكتور عاطف مقابلة كمشرف مشارك.

متمنياً لك التوفيق ،

الرئيس

أ.د. سعيد التل

نسخة إلى

- نائب الرئيس للإدارة والمالية مع التقدير .
- نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية مع التقدير .
- الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات التربوية العليا مع التقدير .
- الأستاذ الدكتور المشرف مع التقدير .
- إدارة التسجيل لفتح ملف حاصل لمشروع أطروحة الدكتوراه موضوع هذه الخطة مع التقدير .