



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

تأطير:

أ.سي محمد فايزة

رئيسا

ممتحنا

مشرفا

إعداد الطالبين:

• بن دحمان محمد

• دحمانه فصيح عباس

لجنة المناقشة:

أ. مساعد أ

أ. مساعدة ب

أ. محاضر ب

اوجامع إبراهيم

بن حدو آمنة

سي محمد فايزة

السنة الجامعية: 2021.2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

نتقدم بشكر إلى الأستاذة المشرف

"سي محمد فايزة"

على توجهاتها القيمة طيلة انجاز لهذه
المذكرة

كما نتقدم بشكر إلى كل من ساهم من
قريب أو من بعيد في انجاز الدراسة

ملخص

إن التطور السريع في حجم وأنواع المعلومات دفع المؤسسات إلى تبني نظم المعلومات الإدارية كإستراتيجية داعمة على اتخاذ القرار وعليه فإن الهدف من خلال موضوعنا هو فهم ودراسة " دور أنظمة المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة "

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب للدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال تقديم استبانة لعينة مكونة من 30 موظفا في المؤسسات من أجل التوصل أهم النتائج والتوصيات
الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، اتخاذ القرار، spss

Résumé

L'évolution rapide du volume et des types d'information a amené les organismes à adopter les systèmes d'information de gestion comme stratégie pour appuyer la prise de décisions. Par conséquent, l'objectif à travers notre sujet est de comprendre et d'étudier "Le rôle des systèmes d'information de gestion dans le processus décisionnel de l'entreprise"

Le programme de description analytique a été utilisé en tant que méthode d'étude basée sur le programme d'analyse statistique SPSS. En identifiant un échantillon de 30 employés au sein des organisations pour parvenir aux conclusions et recommandations les plus importantes.

Mots-clés : systèmes d'information, prise de décision, spss

Abstract

Rapid changes in the volume and types of information have led to the adoption of management information systems as a strategy to support decisionmaking. As a result, the goal of our topic is to comprehend and investigate "the function of management information systems in the decision-making process of the firm."

Based on the SPSS statistical analysis program, the analytical description program was employed as a research approach. Choosing 30 workers from various firms to achieve the most essential insights and suggestions.

Keywords: information systems, decision-making, spss

فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
I	المقدمة العامة
6	الفصل الأول: اتخاذ القرار ونظم المعلومات الإدارية
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: اتخاذ القرار
8	المطلب الأول: مفهوم وخطوات وسمات عملية اتخاذ القرار
8	الفرع الأول: مفهوم اتخاذ قرار
9	الفرع الثاني: خطوات اتخاذ القرار
10	الفرع الثالث: سمات عملية اتخاذ القرار
10	المطلب الثاني: أهمية والعوامل المؤثرة ومظاهر عملية اتخاذ القرار
10	الفرع الأول: أهمية عملية اتخاذ القرار
11	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
12	الفرع الثالث: مظاهر عملية اتخاذ القرار
12	المطلب الثالث: طرق ومراحل ومشكلات عملية اتخاذ القرار
12	الفرع الأول: طرق عملية اتخاذ القرار
13	الفرع الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
14	الفرع الثالث: مشكلات عملية اتخاذ القرار
15	المبحث الثاني: عملية صنع القرار الإداري
16	المطلب الأول: تعريف وأهمية صنع القرار الإداري
16	الفرع الأول: ماهية عملية صنع القرار الإداري
19	الفرع الثاني: أهمية صنع القرار الإداري
20	المطلب الثاني: أساليب وعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الإداري
20	الفرع الأول: أساليب عملية صنع القرار الإداري

23	الفرع الثاني:عوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الإداري
26	المطلب الثالث: اثر نظم المعلومات في عملية صنع القرار الإداري
27	المبحث الثالث: نظم معلومات الإدارية
27	المطلب الأول: تعريف و خصائص و فوائد و معايير معلومات الإدارية
27	الفرع الأول: تعريف نظم المعلومات الإدارية
28	الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات الإدارية
29	الفرع الثالث: فوائد نظم المعلومات الإدارية
30	الفرع الرابع: معايير نظم المعلومات الإدارية
30	المطلب الثاني: عناصر و أهمية و أهداف و أهم الأمور في بناء المعلومات الإدارية
30	الفرع الأول: أهم الأمور في بناء المعلومات الإدارية
31	الفرع الثاني: عناصر نظم المعلومات الإدارية
32	الفرع الثالث: أهمية نظم المعلومات الإدارية
34	الفرع الرابع: أهداف نظم المعلومات الإدارية
35	المطلب الثالث: وظائف و أبعاد و محددات و دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ و صنع قرارات
35	الفرع الأول: وظائف عامة لنظم المعلومات الإدارية
36	الفرع الثاني: أبعاد نظم المعلومات الإدارية
37	الفرع الثالث: محددات نظم المعلومات الإدارية
37	الفرع الرابع: دور نظم معلومات الإدارية في اتخاذ و صنع قرارات
39	خاتمة الفصل
40	الفصل الثاني: دراسة قياسية
42	مقدمة الفصل
42	مبحث الأول: طريقة وعرض وتحليل الاستبيان
42	مطلب الأول: طريقة إجراء
44	مطلب الثاني: عرض وتحليل
59	مطلب الثالث: اختبار فرضيات
67	خاتمة الفصل
69	خاتمة العامة
72	قائمة مراجع
77	ملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب الوظيفة الحالية	44
2	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	45
3	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب سنوات الخبرة	46
4	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	47
5	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب العمر	48
6	المتوسط الحسابي لكل فترة من الفرضية الأولى	49
7	المتوسط الحسابي لكل فترة من الفرضية الثانية	50
8	المتوسط الحسابي لكل فترة من الفرضية الثالثة	52
9	المتوسط الحسابي لكل فترة من الفرضية الرابعة	54
10	المتوسط الحسابي لكل فترة من الفرضية الخامسة	56
11	مستويات الموافقة الخاصة الفرضية الأولى	57
12	مستويات الموافقة الخاصة الفرضية الثانية	59
13	مستويات الموافقة الخاصة الفرضية الثالثة	60
14	مستويات الموافقة الخاصة الفرضية الرابعة	61
15	مستويات الموافقة الخاصة الفرضية الخامسة	63

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب الوظيفة الحالية	1
46	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	2
47	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب السنوات الخبرة	3
48	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب السنوات الخبرة	4
49	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب الجنس	5
50	يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب العمر	6

المقدمة العامة

نتيجة لزيادة التعاملات اليومية وتعقد العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، وهو ما استلزم اتخاذ المزيد من القرارات، اتجه تفكير المهتمين بتصميم النظم وبنائها في إيجاد نظم معلومات يمكن إن تستخدم الحاسبات الآلية لما هو أبعد من مجرد تشغيل التعاملات، حتى يمكن تدعيم عمليات اتخاذ القرارات المختلفة. فإذا كانت نظم معالجة البيانات تستخدم بصفة أساسية عند المستويات التشغيلية في المنظمات، فقد دعت الحاجة لتوفير نظم معلومات تشبع احتياجات المستويات التنظيمية الأعلى (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى)، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم نظم المعلومات الإدارية .

وبعد ظهور نظم المعلومات الإدارية تعددت وجهات النظر حولها، إذ أثير ما إذا كان نظام المعلومات الإدارية يعد نظاما كلياً، أو مجموعة من النظم الفرعية، وما إذا كان يعبر عن كل ما يمكن إن يقدمه الحاسب الآلي في مجال الإدارة ، أم إن هذا نظام يمثل احد التطبيقات الآلية في مجال الإدارة. فمن الملاحظ إن بعض الباحثين في مجال نظم المعلومات مثل (Charles Parker) يرى إن نظام المعلومات الإدارية هو النظام الأم الذي تتفرع منه بقية نظم المعلومات الأخرى المبنية على الحاسبات الآلية (مثل نظم المعلومات المعرفة – نظم دعم الإدارة – نظم دعم الإدارة العليا – النظم الخبيرة)

و من جانب آخر اعتبرها آخرون مثل (James O Brien) إحدى النظم الفرعية من نظم المعلومات باعتبار إن نظام المعلومات الإدارية يتيح معلومات تدعم عمليات اتخاذ القرار في منظمات الأعمال.

أولاً إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية التالية ما هو دور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

ثانياً فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات مادية واتخاذ القرار في مؤسسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية وعمليات اتخاذ قرار في مؤسسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية وعمليات اتخاذ قرار في مؤسسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستلزمات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار في مؤسسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحسين فاعلة عمليات اتخاذ القرار في مؤسسة

ثالثا أسباب اختيار موضوع

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية

■ أسباب ذاتية

- موضوع دراسة له علاقة بالتخصص
- معرفة أهمية معظم المعلومات الإدارية في اتخاذ قرار داخل المؤسسة
- الموضوع قابل للبحث والدراسة

■ أسباب موضوعية

- محاولة فتح المجال لدراسات أخرى لها علاقة بالموضوع قصد إيجاد الحلول للوصول إلى مستوى امثل من الرشاد في اتخاذ القرار
- أهمية التي يكسبها نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار، كون القرار يعتبر من أولويات أي مسير

رابعا أهمية الدراسة

- من متوقع إن يسهم الدراسة في تقييم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات ويعانيه من مشكلات وصعوبات
- من متوقع إن يسهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء مما سيعود بالنفع على المؤسسات العمة والخاصة
- قد يفيد الدراسة في استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين وحيث يمكن الاعتماد عليها في تطوير الدراسة في مجال النظم المعلومات الإدارية والتعرف على جوانبها
- يعتبر الدراسة في حدود علم الباحث الأولى من نوعها التي تتناول اثر نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات.

خامسا أهداف الدراسة

- معرفة مدى مساهمة نظم معلومات الإدارية في أداء موظفين ومؤسسة.
- تحليل ودراسة دور نظم معلومات الإدارية في اتخاذ قرار داخل مؤسسة.

سادسا الدراسات السابقة

دراسة أمال عبد الله محمد الشيبية: ناولت هذه الدراسة دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في منشآت وتمثلت المشكلة في هل يؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى المعلومات الملائمة واللائمة لعملية اتخاذ القرارات ماهي دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأهداف هل يؤدي استخدام نظم المعلومات إلى اتخاذ القرارات الرشيدة وتمثلت فروض البحث في الآتي فروض البحث في الآتي تساعد المعلومات الإدارية في توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات يؤدي تطبيق نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيق الأهداف واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب الإحصائي SPSS وأهم ما وصي بها الباحث إنشاء إدارة خاصة لنظم المعلومات الإدارية توفير أنظمة حديثة لدعم اتخاذ القرارات.

دراسة شهاب الدين عبد الله شيخ الدين ناولت هذه الدراسة نظم المعلومات الإدارية في فعالية الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات دراسة الحالة الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول وهدفت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي وهو ما دور نظم المعلومات الإدارية في فعالية الإدارة الإستراتيجية في شركة السودانية لخطوط أنابيب البترول واختبر الباحث فروض وجود توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والتحليل الاستراتيجي وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والاختيار الاستراتيجي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والتنفيذ الاستراتيجي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية والرقابة الإستراتيجية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة برامج SPSS لتحليل البيانات.

أطروحة الدكتوراه

الدراسة التي قام بها الباحث الطيب الوافي من جامعة عباس فرحات سطيف دكتوراه علوم تحت عنوان "دور وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" -دراسة حالة مجمع اسمن الشرق الجزائري- " وقد توصل الباحث إلى إن حوسبة المعلومات في المجمع محل الدراسة من شأنها دعم عمليات اتخاذ القرارات

وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرار تسهيل عملية متابعة تنفيذ القرارات القضاء على الأعمال اليدوية الروتينية سرعة تنفيذ القرارات سرعة نقل المعلومات لمتخذ القرار السماح بإشراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرار وأخيرا تزيد من درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات.

رسالة الماجستير

الدراسة التي قام بها الطالبتان "عليوات سالمة" و"شلوش فاطمة" من جامعة أكلي محند وحاج بالبوية تحت عنوان "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة-دراسة حالة الشركة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD-" و قد وصلت الطالبتان إلى إن نظام المعلومات يسعى إلى ربط النظم الفرعية للمؤسسة ببعضها البعض وذلك يجعلها نظاما موحدا متكاملًا بغرض مرافقة تدفق البيانات والمعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة وبالتالي ربط النظام بالهدف العام المحدد من طرف المؤسسة من اجل تحقيقه وذلك من خلال المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة.

رسائل الماجستير

❖ الدراسة التالية قام بها الباحث "اسماعيل مناصرية" من جامعة محمد بوضياف المسيلة تحت عنوان "دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة حالة شركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-" وقد توصل الباحث إلى انه كلما استطاعت نظم المعلومات تحقيق مستوى عال من التعاضد بين نظم مكونات وبرامج تكنولوجيا المعلومات الحديثة كلما استطاعت هذه النظم إن تحقق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة التي لا تحقق إلا من خلال اكتساب وإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة إلى القيمة الكلية لمخرجات المؤسسة من مختلف منتجاتها.

❖ الدراسة التي قام بها الباحث "مرغني بلقاسم" من جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- تحت عنوان "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-" وقد توصل الباحث إلى إن عملية اتخاذه القرار اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة وبمعدات ضخمة ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح هذه المنشآت والسريعة وفي وقتها المناسب والتي على أساسها تبني عملية اتخاذ القرار

كما توصل إلى إن النظم المستعملة في المؤسسة محل الدراسة لها أهمية بالغة وفعالة وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والسريعة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة لها ولتتم ذلك لابد من وجود كفاءات عند متخذي القرار

سابعا محتويات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين اثنين

- إذا تناولنا في الفصل الأول مفاهيم عامة حول نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار بما يلقي الضوء على مفردات موضوع الدراسة وذلك عن طريق تقسيم الفصل إلى عنصرين اثنين بدءا بالاتخاذ القرار ثم نظم المعلومات الإدارية.
- أما الفصل الثاني والذي يختص بدراسة قياسية على دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وذلك باستخدام إستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الأول:

اتخاذ القرار ونظم المعلومات
الإدارية

يعتقد الكثير من علماء الإدارة إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على إن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة. وانطلاقاً من إن اتخاذ هذه الأخيرة هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما إن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على إن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، ويقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المنظمة، وهذا ما ستم مناقشته ومحاولة الإلمام به في هذا الفصل، أين تم تخصيص المبحث الأول لدراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، والمبحث الثاني لدراسة البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما، وكذا مساهمتهما في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول : اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم وخطوات وسمات عملية اتخاذ القرار

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار عملية إنسانية لها جوانب عقلية منطقية واجتماعية ونفسية، والغرض منها مواجهة موقف معين أو حل مشكلة قائمة أو محتملة الوقوع وينظر العلماء إلى عملية اتخاذ القرار بنظرة معقدة جداً وذلك لتداخل المتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيها، وفيما يلي تعريف اتخاذ القرار لغة واصطلاحاً:

اتخاذ من حيث المفهوم تعني أخذاً أخذ الشيء أخذاً وتأخذاً ومأخذاً حازه وحصل عليه.

اتخاذ من أخذ- اتخذ القوم يتخذون اتخاذاً وذلك إذا تصارعوا فأخذ كل منهم مصارعه أخذه بفعله.

أما القرار فتعني من قرر - قرر الشيء في مكانه اقره وقرر فلانا بالذنب حمله على الاعتراف به، ويقال قرر فلانا على حق جعله معترفا بهم دعنا له، وقررت عنده الخبر حتى استقر وثبت بعد إن حقيقته له، وقرر المسألة أو الرأي وضحه وحققه.

واتخاذ القرار: عملية عقلية يتم من خلالها توليد وتقييم البدائل المختلفة ثم اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل على أساس مجموعة من الخطوات المتسلسلة لتحقيق هدف محدد.

وهناك تعريفات أخرى مثل:

اتخاذ القرار: هي عملية فكرية نفسية سلوكية تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب .

اتخاذ القرار: عملية عقلية تهدف إلى الوصول إلى أفضل الحلول لموقف مشكل، بحيث تكون قائمة على تمحيص البدائل المطروحة والتنبؤ بنتائجها بناء على المعلومات المتوفرة ويحال بعدها القرار إلى التنفيذ .

ويعرف اتخاذ القرار: عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من المشكلة.¹

الفرع الثاني: خطوات وأساليب اتخاذ القرار

هناك عدة خطوات تسيير فيها عملية اتخاذ القرار على متخذ القرار انتهاجها عند اتخاذ القرار وإتباع الأساليب المتنوعة التي تتباين وتختلف بالاختلاف طبيعة متخذة القرار أشار إليها كما يلي :

تحديد المشكلة: تعتبر هذا المرحلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار لأنه بتحليل وفهم وتحديد المشكلة بشكل جيد فإنه من المتوقع إن يتم اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي إلى نتائج جيدة ويحقق الرضا .

مرحلة البحث عن البدائل: في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار لتحري والتفتيش عن البدائل (الحلول) المختلفة لحل المشكلة التي يتم تحديدها.

مقارنة وتقييم البدائل : تمثل تقييم البدائل طرق ومناهج مختلفة للعمل سواء كانت مفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد على تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة من خلال عدة بدائل، فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد وعدم التأكد من البدائل المتاحة وعلى تفصيلات متخذ القرار لمختلف النتائج.

مرحلة اختيار البديل المناسب : في هذه المرحلة اختيار البديل (القرار) من بين مجموعة البدائل التي طرحت سابقاً وهو عبارة عن خطة لاختيار طريقه أو منهاج عمل يناسب حل المشكلة .

المتابعة والتقييم : تتطلب هذه المرحلة نتائج القرار المطبق تنسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقاً والتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على

تنفيذ القرار : يتم في هذه المرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة والتخلص من آثارها على نحو يحقق التكيف ويعيد التوازن للفرد كما كان².

¹مجلة دفاتر بواذكس، العدد رقم 06/سبتمبر 2016، ص 189.

²عبابنه، رامي محمود اسماعيل، الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها كالرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2010، ص 17.

الفرع الثالث: سمات عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار لها سمات مميزة لهذه العملية وهي :

- إنها تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذة القرار وجميع الأشخاص الذين يساهمون فيه.
- إن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء خارجية أو داخلية.
- إنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل أي إن القرار لا يتخذ إلا بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.
- إنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة إذا ينظر إليها على إنها نتائج جهد مشترك.
- إنها تتصف بالعمومية والشمولية من حيث نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها.
- إنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا أي إنها مقيدة وليست مطلقة أي إن متخذ القرار يخضع لقيود نابعة من الضغوط التي يتعرض لها وتستغرق وقتا طويلا بسبب تعقد المشكلة³.

المطلب الثاني: أهمية والعوامل المؤثرة ومظاهر عملية اتخاذ القرار

الفرع الأول: أهمية اتخاذ القرارات

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من عدة سمات تتسم بها عملية اتخاذ القرار وهي:

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : حيث يمارس الإنسان اتخاذ القرار طوال حياته اليومية فالقرارات لها تأثير كبير في حياة الفرد حيث تواجهه من وقت لآخر قرارات مصيرية وحاسمة باستمرار في جميع جوانب حياته.
- اتخاذ القرارات عملية ديناميكية: عملية اتخاذ القرار مكتملة لباقي الوظائف الأخرى التي يقوم الفرد كما تدل على عملية ديناميكية حركية حقيقية.

³أبو النادي، مرام فؤاد، تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2001ص23.

- اتخاذ القرارات عملية متداخلة : فعملية اتخاذ القرار عملية منظمة ومتداخلة تبدأ دورتها عند اختيار ومفاضلة وتعديل البيانات حيث يتم تقديم معلومات مفيدة في اتخاذ القرار فهي على درجة عالية من التداخل في هدا العمليات⁴.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعدد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق المشكلة ذا ومنها ما يتعلق بالبيئة إضافة إلى العوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، وتصنف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً : العوامل المتعلقة المشكلة: حيث تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها والأطراف المؤثرة والمتأثرة وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها متخذ القرار.

ثانياً : العوامل المتعلقة بالبيئة : حيث تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيرات على عملية اتخاذ القرار فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الدينامية وظروف الوقت من حيث مدى التأكد من البيانات والمعلومات المتوفرة في تلك البيئة .

ثالثاً : العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار: هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل النواحي النفسية كالإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع وعوامل أخرى تتصل النواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمية والقدرات العلمية وعمر⁵.

• عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار :

- عوامل الشخصية أو تكوين النفسي الاجتماعي لاتخاذ القرار.
- عوامل اجتماعية تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.

⁴العمرى، بسام، ليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية، دراسات العلوم التربوية، 2002ص19.

⁵مرجع سابق، ص21.

- عوامل حضارية أو ثقافية تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات من تصرفاتهم في مجتمع معين.

الفرع الثالث: مظاهر عملية اتخاذ القرار

يرى إن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى ثلاثة مظاهر رئيسية هي :

- **الذكاء** : ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات في العمل ثم تجميع المعلومات عنها ثم التعرف على المشكلة أو أبعادها أو حقيقة معناها.

- **التصميم** : وهو عبارة عن الابتكار وإيجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها.

- **الاختيار** : وهو عبارة عن اختبار البديل الأفضل والأنسب من بين البدائل المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.⁶

المطلب الثالث: طرق ومراحل ومشكلات اتخاذ القرار

الفرع الأول: الطرق المختلفة لاتخاذ القرار

يذكر أن هناك مجموعة من الطرق التي من خلالها يتم اتخاذ القرار ومنها :

● **الطريقة السياسية**: وترتكز هذه الطريقة على الجدل والمناقشة والاتفاق الجماعي في الرأي، ومن الأرجح إن تستخدم الأغلبية هذه الطريقة حيث أترتكز على وجهات النظر المختلفة المتعلقة بصنع القرارات وتنفيذها الطريقة الأولية: يقوم الأشخاص الذين يأخذون بهذه الطريقة تباع مجموعة من السياسات والإجراءات بشكل صارم، وهؤلاء الأشخاص يعرفون ما هو متوقع ومطلوب منهم، وعلى وعي تام انه لا يوجد أي مجال للانحراف عما هو مقرر وتنفيذ هذه الطريقة للأشخاص الذين يتعرضون لمواقف ا درجة كبيرة من الضغط والتوتر وتحتاج إلى تصرف سليم وحاسم .

⁶الكريم، طلال عبد الكريم، المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2010ص32.

- **الطريقة الخاطفة:** عادة ما يتخذ صانعو القرار من هذا النوع قرارات سريعة ومفاجئة من غير تروي أو دراسة ثم ينشغلون بشكل كبير بتطبيق هذه القرارات يلتزمون بها على الفور ومن الممكن إن يكونوا عنيدين ومتصلبين وعلى قدر كبير من الصرامة في تنفيذها.
- **طريقة النفس الطويل:** يتسم متبوعاً هذا الأسلوب لاتخاذ القرار بالصبر والتصميم والتحدي، فالحاجة إلى تحقيق الهدف تكون في المقام الأول ويتم السعي وراء الغاية بطريقة متواصلة بحيث لا يقبل أي اعتذار لعدم تحقيقها.
- **طريقة الاعتماد على الأحداث الماضية:** تعتمد هذه الطريقة على الأحداث الماضية والحالات السابقة المماثلة بهدف الوصول إلى القرار السليم وعندما يكون اتخاذ القرارات أمراً ضرورياً ويتم التركيز على أفضل قراراتهم تطبيقه في الماضي على إن يتم فهمه ووضعه في الاعتبار.
- **الطريقة المستقلة الفردية:** يعد هذا الأسلوب غريباً وغير مألوف، غالباً ما يكون للأفراد الذين يتبعون هذا المنهج طريقة متميزة في النظر إلى الموقف، ومن الممكن إن تكون لديهم قدرة جيدة على التفكير التأملي، كما يميل هؤلاء الأفراد إلى التمرد على القواعد القائمة ويقومون بتناول الأمور بطريقتهم الفردية الخاصة.⁷

الفرع الثاني: مراحل دعم اتخاذ القرار

- تمر عملية دعم اتخاذ القرارات بثلاث مراحل مختلفة كما أوضحها سيمون المشار إليه وهذه مراحل هي:
- المرحلة الأولى:** الاستخبارات، وتبدأ مرحلة الاستخبارات لعملية دعم القرار من خلال مبدأين هما اكتشاف المشكلة وأيضاً السعي إلى الفرص المتاحة.
- المرحلة الثانية:** التصميم، وتحتوي مرحلة التصميم نظام دعم القرار على عدة خطوات تبدأ بالتخطيط ثم البحث وتحليل النظام ثم الوصول على تصميم وتكوين النظام وأخيراً تنفيذ البرامج ومتابعة التغيرات للخروج كالتعديل المطلوب، نتيجة دروس وحقائق التنفيذ الفعلي .

⁷الابراهيم، عدنان بدري، تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، 2002ص44.

المرحلة الثالثة: الاختيار، وهذه المرحلة هي جوهر عملية اتخاذ القرار حيث يواجه متخذ القرار مجموعة بدائل متعددة، ويجب اختيار احدها الذي سيطبق ويلتزم به متخذ القرار⁸.

الفرع الثالث: مشكلات اتخاذ القرار

يمكن إن نجمل مشكلات اتخاذ القرار بحسب رأي (طعمه، 2009) على النحو الآتي :

1- الإخفاق في تحديد الأهداف: إن إخفاق متخذ القرار في تحديد أهدافه أو تجاهله في تحديد هذه الأهداف، فإن ذلك سيؤدي إلى افتقار العملية بمجملها إلى التركيز مما يجعل عملية الوصول إلى نتيجة مرضية ومقبولة أمرا صعبا لأن متخذ القرار نفسه لا يعرف الهدف النهائي الذي يريد الوصول إليه.

2- اعتماد منظور ضيق: عندما يكون متخذ القرار مقيدا ضمن منظور ضيق فإن ذلك من شأنه تفويت القرارات الفعالة والملائمة والإخفاق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية، الأمر الذي ينعكس لضرورة على سلامة القرار وعقلانيته.

3- الإخفاق في تقييم الخيارات لشكل المناسب: عندما لا يتوقف متخذ القرار عند كل خيار مطروح وقفة متأنية ومدروسة بعمق ومعرفة نتائج كل خيار ومزاياه ومحاذيره فسيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم .

4- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: عندما يتمكن متخذ القرار من الإدراك الواقعي للمشكلة وتحديدها بشكل دقيق قد تتوجه جهوده نحو اتخاذ القرارات على المشكلات الفرعية دون إن يؤدي ذلك إلى المشكلة الرئيسية.

5- شخصية متخذ القرار: عندما يكون متخذ القرار خاضعا لبعض القيود مثل الجمود والروتين وضرورة التقليد والإجراءات الداخلية أو خضوع الإدارة للسلطة كالسلطة السياسية أو العادات والتقاليد أو الأعراف السائدة سيؤدي ذلك إلى آثار سلبية تنعكس على أفكار متخذ القرار وتطلعاته، الأمر الذي قد يؤثر على نجاح القرار.

⁸الابراهيم، عدنان بدري، تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية دراسة ميدانية في جامعة اليرموك مرجع سبق ذكره، ص48.

6- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار: يعتمد نجاح القرار وفعاليته على كم المعلومات الصحيحة المتوفرة حول المشكلة، فكلما كانت المعلومات الصحيحة متوفرة تمكن متخذ القرار من الإحاطة بجوانب المشكلة المدروسة، وقد يتخوف متخذ القرار من نتائج القرار المنوي اتخاذه بدعوى ضيق الوقت، لذلك يجدر بمتخذ القرار إن يكون سريع البديهة، قادرا على التقييم الموضوعي وفي الوقت المتاح ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

7- صعوبة تفهم متخذ القرار للمشكلة: لعل إدراك متخذ القرار لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها، وعليه ينبغي الإمام بكل أبعاد المشكلة ومعرفة الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه، فهذا سيساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الهدف الصحيح⁹.

اتخاذ القرار وفقا لمدى توافر حجم المعلومات :

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة أو الموضوع الذي يتخذ القرار بشأنه كما أوردها (البلوشي، 2008):

حالة التأكد التام: قد يتوافر لبعض القرارات معلومات كاملة بشكل محدد لا يتخلله أي من ظروف عدم التأكد ويعتبر متخذ القرار في حالة إذا كان لإمكان تحديد النتائج لهذا القرار بدقة .

حالة المخاطرة: تفترض هذه الحالة إن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج، ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث بشكل قاطع بحيث لا توجد معرفة كاملة احتمالات وقوعها¹⁰ .

المبحث الثاني: ماهية صنع القرار الإداري.

تعتبر عملية صنع القرارات جوهر الوظيفة الإدارية فهذه العملية ذات أهمية كبيرة للمؤسسة لأنها وسيلة علمية وحتمية لرسم الخطط ووضع السياسات والاستراتيجيات وكذا تحديد الأهداف المراد الوصول إليها فصنع القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة من أجل تحقيق الأهداف واختيار القرارات الصائبة للإدارة

⁹ مرعي، ياسمين عبد اللطيف عبد الكريم، درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2007ص67.

¹⁰ مرجع سابق، ص83.

وهذا لا يكون إلا يتوفر المعلومات والبيانات اللازمة لوظيفة الإدارة وهذا ما سيتم مناقشته في هذا المبحث، والذي يتضمن (تعريف صنع القرار الإداري، الأهمية، والأساليب، و العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الإداري).

المطلب الأول : تعريف وأهمية عملية صنع القرار الإداري

الفرع الأول: ماهية عملية صنع القرار الإداري

يعرف الكاتب هاريسون القرار على انه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل انجاز هدف معين، وبمنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز إلى إن القرار هو عبارة عن اختيار من بين بدلين فأثر أما عملية صنع القرار تتكون من سلسلة من خطوات تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديلة الذي تم اختياره.

فصنع القرار هو : إن كل فرد في المنظمة مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي يقوم بصنع القرارات لكن هذه العملية تمثل دورا المدير فهو حينما يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والاتصال والرقابة يقوم أساسا بصنع القرارات العديدة والمختلفة التي تحتاجها المنظمة¹¹. ويعرف صنع القرار بأنه سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذه فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية ويرى طومسون وتدوين إن (كل اختيار بين البدائل يؤدي في نهاية المطاف إلى صنع القرارات إلا إن القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي بل يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار) وكذلك يجب التفرقة بين صنع القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى إن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.¹²

كما يعتبر صنع القرار أساس العملية الإدارية في أي مؤسسة مهما، لأن مسيري المؤسسة مطالبين بإصدار القرارات والأوامر من جهة، وضرورة تطبيقها من جهة أخرى من اجل تحقيق أهداف المؤسسة¹³.

¹¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009). 87.

¹² المرجع السابق، 87.

¹³ بوقرة رايح، صنع القرار دراسة فيسولوجيا الإدارة

كما يعرف صنع القرار الإداري على انه تنظيم ، أو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة، كما تتضمن عناصر القيمة والظروف غير المحددة ، وفي تلك التي يحتمل توقعها في تلك التي أخذها في ذهن صانع القرار ، أي الاعتبارات التي أخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم يتخذ القرار بناءا عليها ، فصنع القرار عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، تبدأ بتصميم المشكلة وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار¹⁴.

ويعرف كذلك على انه عملية تتمثل في الفكر الإداري المنظم ، الذي يهدف إلى التشخيص المناسب للمشكلة، والتوقع السليم للنتائج المترتبة على حل المشكلة، والتوقع السليم للنتائج المترتبة على حل المشكلة، القيود المؤثرة على تحديد درجة ملائمة القرار مثل القيود المالية وقيد المعرفة ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل القادرة على تنظيم العائد¹⁵.

كما يمكن اعتبار عملية صنع القرار على إنها عملية مغلقة يتم تغذيتها بالمعطيات والمعلومات كمدخلات فنتج عنها المخرجات في صورة قرارات وتقوم هذه العملية ببحث وتمحيص مختلف البدائل وتقومها واختيار الأنسب منها وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات المؤدية إلى سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكون في مجموعها القرار النهائي الأساسي¹⁶.

فتعرف صنع القرار يعني العملية التي تقود إلى القرار أي مجموعة من الخطوات العملية المتتالية في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل و مما خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- إن عملية صنع القرار هي اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة ما في فترة زمنية معينة.

- إن عملية صنع القرار تتصف بالدينامكية، والاستمرار، والتفاعل بين مجموعة من العوامل المادية والبشرية والبيئية، مروراً بمراحل وخطوات متعددة وصولاً إلى القرار ووضع موضع يشير القرار الإداري إلى العملية

¹⁴ طارق عبد الرؤوف عامر، "نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته"

files/aeohly/ps.eud.ugazai:http/2010/01/01

¹⁵ احمد السيد الكردي، مبادئ عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية

posts/kordyahmed/user/.kenanaonline//:http/337573

¹⁶ محمد العامري، عملية صنع القرار

secid8968=ariid?aspx.readarticle/com.ssts.www//:http=24

المستخدمة لصنع القرار الرئيسي أو الاستراتيجي من قبل التنفيذ.¹⁷ فرد أو مجموعة أفراد وغالبا ما تكون صناعة القرار للحصول على المشورة من الأطراف المعنية، ومن ثم اتخاذ القرار وتقديم الحل لصالح المنظمة بأكملها، وقد يكون صنع القرار الإداري أصحاب أعمال، رؤوسا أو مسؤولين، وتعتمد فعالية صنع القرار على المهارة والحكمة من قبل صانع القرار.¹⁸

ومما سبق يمكن تعرف صنع القرار الإداري على انه عملية تتضمن العديد من المراحل، تبدأ بتشخيص المشكلة وجمع المعلومات وتنتهي بالتواصل الاختيار البديل الأنسب الذي يعالج المشكلة، ويحقق أهداف المنظمة.

و تتميز عملية صنع القرار بمجموعة من الخصائص أهمها:¹⁹

- إنها عملية قابلة للترشيد ذلك إن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه انه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل القرار، إنما يمكن الوصول إلى حد المعقولة والرشد.
- إنها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من بيئة القرار والمرووسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به.
- كما إنها عملية تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- إنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل : وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات حتى يكون من المعتذر في كثير من الأحيان تحديد القرارات التي تتخذ في تنظيم ما، ح يبدو كل قرار وكأنه مرتبط بقرار آخر اتخذ من قبل ، كما تمتد عملية صنع القرارات إلى المستقبل لذلك فإن من العوامل الحاسمة في صنع القرار : درجة تأكد صانع القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق حل المشكلة وأنواع التأثيرات وانعكاساتها على جوانب العمل الأخرى.

¹⁷بوقرة، "صنع القرار دراسة فسيولوجيا الإدارة"

¹⁸Alexander.p.and daniel.j.power(administrative decision making)

<http://planningskills.com/glossary/197.php>

¹⁹محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة والتوزيع، 2008) 228-229.

- إنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: إذ ينظر إليها إنما تحتاج جهد مشترك، يظهر من خلال مراحلها المتعددة، وما تطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار، وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

- كما تعتبر عملية تصف بالعمومية والشمول، حيث إن أنواع القرارات وأساليب اتخاذها المنظمات تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية، فهي صالحة لتطبيق على جميع الإدارات على اختلاف أنماطها، سواء كانت تجارية، أم صناعية، أم تعليمية وهي تصف بالشمول من حيث القدرة على صنع القرارات، كما ينبغي إن توافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

فرع الثاني: أهمية صنع القرار الإداري

إن عملية صنع القرار واتخاذ في المؤسسات باختلاف أنواعها، تأخذ حيزا واسعا ودرجة بالغة من الأهمية والخطورة والتأثير، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل العديد من الجوانب وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:²⁰

- تعد محور التسيير الأساسي في جميع المستويات الإدارية.

- توفر للمؤسسات في جميع المجالات قدرة الاستكشاف على أهم المعلومات في قواعد البيانات.

تسمح أيضا ببناء التوقعات المستقبلية، واكتشاف السلوكيات والاتجاهات، مما يؤدي إلى التقدير الصحيح واتخاذ القرار المناسب في وقت المناسب.

- رؤية جملة الاحتمالات الممكنة بصورة واضحة والمفاضلة بينهما مباشرة دون إغفال احتمال أو حدث.

- ترتبط هذه العملية بأبعاد زمنية ثلاثة الماضي (حيث بدأت المشكلة بالظهور)، والحاضر (حيث أمكن التوصل إلى العديد من البدائل وتمت عملية الاختيار)، والمستقبل (حيث تظهر وتترتب عن الزمنين السابقين نتائج تتحملها المؤسسة سلبيا أو إيجابيا).

فأهمية صناعة القرارات واتخاذها تزداد مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنعقد أنواعها، وتزداد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة، وهكذا كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة

²⁰ زينب بن تركي "الأساليب الكمية في صنع القرار أسلوب شجرة القرارات نموذجا" مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد (06) 93، 2009.

وسلامة القرارات التي تخذ في مستوياتها المختلفة وتتجلى أيضا أهمية صنع القرار بالنسبة لصانع القرار وبالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي: ²¹

أولا: أهمية عملية صنع القرار على النسبة ل لرئيس الإداري (صانع القرار) فإنها تؤثر تأثيرا كبيرا على وضعه الوظيفي وهي مقياس نجاحه من عدمه، فكلما كانت قراراته سليمة ومحقة ل لأهداف التي كانت وراء صنعها، كلما دل ذلك على نجاحه في أداء مهامه.

ثانيا: أهمية صنع القرار بالنسبة ل لمنظمة : فإنها تؤثر على عملها ومستقبلها، حيث ترتبط حياة المنظمة بسلامة وفعالية القرارات التي تم صنعها، فقد تحقق لها الاستمرار والتوسع والنمو أكثر مع إمكانية إن فأكثر في حالة كونها قرارات ايجابية، وقد تدخلها دائرة الصعوبات الاختلالات وتقودها إلى الفناء في حالة كونها قرارات سلبية.

المطلب الثاني: أساليب وعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الإداري

الفرع الأول: أساليب عملية صنع القرار الإداري

هناك العديد من الأساليب لصنع القرار أهمها: ²²

- **الأسلوب التركيبي:** ويعني القدرة على تركيب أفكار جديدة، والبحث عن وجهات نظرت تتيح حلولاً أفضل، والربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة وامتلاك المهارات التي توصل لذلك.

- **الأسلوب المثالي:** يعني تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء، والميل إلى التفكير في الأهداف المستقبلية، والاهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد له، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم، والميل للثقة والاستمتاع بمناقشتهم في مشكلاتهم، والابتعاد عن المجادلات مفتوحة الصراع.

- **الأسلوب العملي:** يتناول المشكلات بشكل تدريجي، وإيجاد جديدة بالاستعانة بالمعلومات المتاحة، والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية، والبحث السريع عن الحل والقابلية للتكيف.

²¹ علي حامدي، "اثر المعلومات الحاسوبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الاوراس باتنة"- (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم والتسيير، محاسبة 2010/2011)، 47.

²² صفاء الحضيف، "التدريب التقني والمهني"، مجلة التدرب والتقنية، عدد 154 (2011)

- **الأسلوب التحليلي:** يعني مواجهة المشكلات بحرص وطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل، والتخطيط قبل اتخاذ القرار، وجمع أكبر قدر من المعلومات، مع الاهتمام بالنظريات والتنظير على حساب الحقائق، والميل لـ لتنبؤ، والحكم على الأشياء حتى التوصل لـ لاستنتاجات.

الأسلوب الواقعي: يعني الاعتماد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الحقائق. ويمكن تصنيف أساليب صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة منها:²³

الأساليب العادية وتتمثل في :

- **نظم الاقتراحات:** وهي أبسط الأشكال تعتبر غير مكلفة ويسمح بموجبها لـ لعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة، ثم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم لـ لجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما إن يبدي العاملون آراءهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ القرار.

- **الاجتماعات:** يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات لـ لقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع إن توضح له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا لـ لموضوعات التي سوف ينظر فيها.

- **اللجان:** وهي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة، أما لنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو النظر في المشكلات التي تحدث فيها في التنظيم.

²³رشيدة عزيزو، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها،

المجالس: كال لجان وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا إنها تختلف من عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوى إداري عالي ولا بد إن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا ويتخصص عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات ت تصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.²⁴

المقابلة الشخصية مع المتخصصين: قد يجد الرئيس من المناسب إن يدعو مرؤوسيه شأن مشكلة الجاري دراستها، في المتخصصين أو زملاءه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن مشكلة الجاري دراستها.

إنها لا تهيأ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم عليه أنهما الأكثر صواباً، فضلاً على إنها تؤدي لانقياد البعض إلى رأي المدير ما دامت المقابلة قاصرة عليها وحدها.

الاتصال الهاتفي: في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل السريع ل رأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا ييسر جمعهم في وقت قريب، هذه الحالات يكفي صانع القرار بالاتصال الهاتفي لحل المشكلة.²⁵

الأساليب الحديثة في صنع القرار الإداري :

أسلوب دلفي: ويعني معالجة المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء والمتخصصين، من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية. يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار والاستغناء عن النقاش والمداومات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات أعضاء جماعة الدلفي تحت إشراف لجنة التسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة بين على الأعضاء الخبراء كل على حدى، جمع هذه

²⁴رشيدة عزيزو، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها.

الاستبيانات والإطلاوع على مات تضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر، ثم إرسال هذا ل الخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء التقرير المرسل إليهم ثم تجميع الآراء النهائية 43 وتلخيصها في تقرير نهائي.²⁶

طريقة العصف الذهني: تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فردا، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحد د لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييها أثناء الجلسة.²⁷

طريقة الجماعات الاسمية:

وسميت كذلك لأنها تكوينها اسمي فقط أو على ورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة ، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديد أعضاء الاجتماع، ثم قوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم جمع الحلول وكتابتها على السبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن تم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.²⁸

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على صنع القرار الإداري

أولا: العوامل الإنسانية: وتتمثل في العادات والتقاليد السائدة، ومدى مسابرة

- مدى قبول و اقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه والقرارات لها.

-التسرع في اقتراح البدائل المختلفة لحل المشكلات دون دراسة مثالية أو تقويم لهذه البدائل.

-الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

-التحيز والعواطف، و الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.

²⁶رشيدة عزيزو، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها.

²⁷المرجع السابق.

²⁸المرجع السابق.

- التركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة.

ثانيا: **العوامل التنظيمية:** وتشتمل على عدم وجود نظام جيد للمعلومات.

- علم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد المجتمع التعليمي.

- المركزية الشديدة، وحجم المنظمات ومدى انتشارها جغرافيا.

- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمات.²⁹

ثالثا: **العوامل القانونية:** حيث إن صانعي القرارات يجب عليهم مراعاة التشريعات والقوانين التي من الممكن إن تؤثر في قراراتهم.

رابعا: **العوامل الداخلية:** أهمية المؤسسة، أهمية الفرد، التأثيرات طويلة المدى، مستوى المسؤولية، التأثير على الموظفين، المخاطرة.

خامسا: العوامل الخارجية

- الضغوط الاقتصادية .

- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة.

- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

سادسا: **العوامل المرتبطة بالتكلفة والعائد:** وتنطوي على تحديد وتقديم كل نفقات البدائل المقترحة الحل المشكلة، وكذلك العائد المرتبط بهذه النفقات في فترة زمنية معينة.³⁰

²⁹ عامر سامح عبد المطاب، علاء سيدمحمد قنديل، التطوير التنظيمي، (عمان؛ دار الفكر والنشر والتوزيع، 2010)، 212.

³⁰ بلقاسم مرغني، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار الإداري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي-" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي -ورقلة، 2013/2014)، 58.

إضافة إلى هذه العوامل هناك بعض المشاكل الإدارية في عملية صنع القرار نذكر منها: ³¹

1- صحة وسلامة القرار: فنوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الاعتماد عليه ت توقف على حنكة وبراعة وخبرة صانع القرار، وعلى المعلومات والحقائق المتاحة ل مدير متخذ القرار، وكذلك على الأساليب التي يلجأ إليها المدير عند اتخاذه ل لقرار.

2- الهدف الذي يرمي إليه صانع القرار: إن أي قرار يجب إن يحقق هدف معين يسعى إن المدير أو صانع القرار الوصول إليه، إلا أنه في بعض الأحيان قد ت تعد د الأهداف التي يسعى المدير الوصول إليها وقد ت تناقض، أو إن السعي لتحقيق هدف ما قد يجعل تحقيق هدف آخر صعباً أو مستحيل.

3- وقت القرار : كثيراً ما تفرض الضغوط على رجل الإدارة إن يتخذ قراره في عجلة من دون إن يتوافر له الوقت الكافي ل لبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وتحليلها. ³²

4- تأثير صانع القرار: ترتبط عملية صنع القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه، التي ت تأثر بظروف بيئية مختلفة، م ما يؤدي إلى بصانع القرار إلى المجازفة والتهور والتسرع، كذلك بلقاسم مرغني، " نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي-"

نجد مستوى الذكاء لدى صانع القرار وما يكسبه من خبرات ومهارات، وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر أيضا في عملية صنع القرار.

- تأثير مواقف اتخاذ القرار :

تختلف مواقف اتخاذ القرار من تأكد الإدارة أو صانع القرار من النتائج المتوقعة ل لقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية ل لمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة ل لإدارة عنها. ³³

³¹ خليل محمد معزوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، 154.

³² إبراهيم عبد الوهاب، إنعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات - نماذج وأساليب كمية محسوبة- (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، 38.

³³ فياض حمزة رملي ارباب، "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات"، مجلة الابتسامة، (2012).

المطلب الثالث: أثر نظم المعلومات في صنع القرار الإداري

تمثل نظم المعلومات عنصراً هاماً تعتمد عليه المنظمات في مواجهة ظروف المنافسة ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المنظمات، والذي يكون من خلال توفرها على أنظمة معلومات فعالة قادرة على توفير كل المعلومات اللازمة التي تساعد في صنع القرار، وسنتناول في هذا المبحث المعلومات اللازمة لمراكز صنع القرار الإداري، وكذلك دور نظم المعلومات في مراحل عملية صنع القرار الإداري، وعلاقة نظم المعلومات بعملية صناعة القرارات.

المعلومات اللازمة لمراكز صنع القرار:

يتكفل النظام بتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالكيفية والدقة والتكلفة المناسبة، وتقع المعلومات التي يحتاجها صنع القرار في ما يلي:³⁴

معلومات الاشتغال: وهي مجموع المعلومات الضرورية ل عمل اليومي ل المؤسسة، فهي مرتبطة بالمهام المتكررة ومن دون هذه المعلومات لا يمكن تحقيق ومراقبة المهام العادية في المؤسسة.

معلومات التأثير: يهدف هذا النوع من المعلومات إلى التأثير في سلوك الأفراد الذين لهم صلة بالمؤسسة، سواء الأفراد الداخليين أو الخارجيين.

معلومات التوقع: هي معلومات تسمح ل المؤسسة بالمعرفة المسبقة لبعض التغيرات التي يمكن إن تحدث، والمتعلقة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي، وهي تفيد صانع القرار في التنبؤ والنظر إلى ما هو أبعد من المهام العادية.

³⁴هلال درحمون، "المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات للتيسير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة المقارنة-، 59.

المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية

المطلب الأول: تعريف و خصائص و فوائد و معايير نظم معلومات الإدارية

فرع الأول: تعريف نظم المعلومات الإدارية

توضح الدراسات المتعلقة بذلك، بأنه لا يوجد اتفاق عام على تعريف محدد لدى الباحثين لنظم المعلومات الإدارية، فهناك أكثر من تعريف يعكس م ارحل تطور تلك النظم.

نظم المعلومات الإدارية: "بأنها نظم متكاملة مبنية على الحاسبات الآلية توفر- المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة ووظائف اتخاذ القرارات في المنظمة.

- مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بما يحدث في بيئتها بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنظمة، وأيضا الخارجية، والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لصانع القرار.

- مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية.

- إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية، والتي توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية منتظمة في صورة تقارير (مطبوعة أو معروضة)، أو في شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلي مما يسهم في اتخاذ القرار وتتبع وعلاج المشكلات الإدارية لمنظمات الأعمال.

ويمكن وضع التعريف الشامل: هي إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، يهتم بعملية جمع البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة كافة من المصادر الداخلية والخارجية، ومن ثم معالجتها وتحليلها والحصول على المعلومات المفيدة والمطلوبة، وإلى مراكز اتخاذ القرارات لاستخدامها في:

- عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض المنظمة من ناحية.

- خدمة المدربين في جميع المستويات الإدارية ومساعدتهم على القيام بمسؤوليتهم الإدارية بكفاءة وفعالية من ناحية الأخرى³⁵.

مراحل التطور:

مراحل تطور نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات :

مرت النظم المعلومات الإدارية في تطورها بثلاث مراحل أساسية حيث رافق كل مرحلة تغير واضح في الدور الذي أصبحت تؤديه تلك النظم داخل المؤسسات وفيها يلي نذكر هذه المراحل :

المرحلة الأولى: والتي شهدت أول ظهور للإعلام الآلي امتدت من 1965 إلى نهاية الخمسينات وقد لوحظ أول استعمالات الإعلام الآلي في مهام المرتبطة بخزينة المؤسسة كحساب الأجر مثلا أو إدخال تعديلات فيما يتعلق بالمزايا الاجتماعية للعمال وكذا أنظمة المعاشات.

المرحلة الثانية: شملت هذه المرحلة سنوات الستينات والسبعينات وفيها بدأت المؤسسات في استعمال الأعمال الآلي كنظام معلومات لأغراض الرقابة والتسيير.

المرحلة الثالثة: والتي شملت سنوات الثمانينات والتسعينات حيث شمل نظام المعلومات كل النشاطات الأساسية للمؤسسة³⁶.

الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات الإدارية

إنه نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة : ولكن نظرا لشمولية مسؤوليات نظم الإدارية لكافة أقسام المنظمة فانه يتم غالبا طرح أنظمة فرعية (جزئية) لهذا نظام ولكل نظام فرعي له أنشطة خاصة ويهدف إلى تحقيق الهدف الكلي.

³⁵ مقرر نظم المعلومات الإدارية - جامعة الشام الخاصة - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الموارد البشرية - مدرس المقرر د قصي علي عمار ص 47 و 48.

³⁶ kenneth laudon jane laudon les systemes d'information de gestion organisation et réseaux stratégique edition pearson education paris 2001 P 18.

من المهام الرئيسية لنظام المعلومات الإدارية هي حصر المدخلات : أي جمع البيانات ذات الصلة بمختلف نواحي أنشطة وعمليات المنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية.

المهمة الرئيسية الأخرى للنظام : تتمثل بمعالجة البيانات التي تم جمعها بغض النظر عن وسيلة المعالجة سواء كانت يدوية أو عن طريق الحاسوب وغالبا ستكون باستخدام الحاسوب حيث إن نظام المعلومات الإدارية هي ثمار التطور الحاصل.

المهمة الرئيسية الأهم: تتمثل في الحصول على معلومات مفيدة من عملية معالجة البيانات أي المخرجات.

إن الحصول على المخرجات النظام ليس هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف المنظمة لأشمل وزيادة القدرة على صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

هي مدى قدرة نظام المعلومات الإدارية على توفير المعلومات (المخرجات اللازمة) يبحث تتوافر بها الخصائص اللازمة والتي تتمثل في الدقة - الملائمة - الوضوح - الشمول - التوقيت - القابلية للقياس³⁷.

الفرع الثالث: فوائد نظم المعلومات الإدارية

1. تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
2. تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة، بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة.
3. تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
4. تقييم النتائج والنشاطات في المنظمة لتصحيح أي انحرافات محتملة.
5. لمساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها.
6. تزويد المستفيدين والباحثين المعلومات التي يرغبون.
7. تسهيل الحوار بين النظام والمستفيد للرد على الاستفسارات المختلفة.

³⁷الكردي، منال محمد والعبد، جلال ابراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص68

8. حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المنظمة³⁸.

الفرع الرابع: معايير نظم المعلومات الإداري

تعتمد نظم المعلومات الإدارية على مجموعة من المعايير حتى تنجز عملها على الوجه المطلوب، وهي: الدقة: يُعتبر هذا المعيار ضرورياً في نظم المعلومات الضرورية؛ نظراً للاعتماد عليه بشكل كامل في عملية صنع القرار، إذ يشترط صحة البيانات والمعلومات ومصادقيتها. حداثة المعلومات، وهي الحصول على المعلومات من مصادرها، في الوقت التي يحتاجها مستوى إداري ما شرط إن تكون حديثة.

التكاملية، يقتضي هذا المعيار وضع كم وفير من المعلومات بين يدي متخذ القرار حول قضية معينة. الإيجاز والوضوح، ويشترط هذا المعيار تقديم معلومات معينة ترتبط بشكل مباشر في القضية المعنية، وعدم تشتيت متخذ القرار بتزويده بمعلومات غير ضرورية.

الارتباط والملائمة، ويهدف هذا المعيار لمساندة محلل النظم على أداء عمله من خلال تقديم معلومات مترابطة مع بعضها البعض، وتلاؤم القضية الواجب تحليلها وإنجازها. توفّر المعلومات، وتقتضي سهولة الحصول على المعلومات وعدم تعقيد ذلك.³⁹

المطلب الثاني: عناصر و أهمية و أهداف أهم الأمور في بناء نظم المعلومات الإدارية

الفرع الأول: أهم الأمور في بناء نظم المعلومات الإدارية

إدامة قواعد البيانات: حيث يتم مراجعة وإدامة وتغذية قاعدة بيانات المنظمة بواسطة المعالجة التي تتم في نظم تعاملاتها، لكي تبقى القاعدة دائماً صحيحة وبياناتها مستحدثة، وينبغي إن يتم التحديث بشكل يومي منتظم بغرض إن تبقى بيانات قاعدة بيانات المنظمة دقيقة وحديثة.

³⁸مجلة دفاتر بوداكس العدد رقم 06/سبتمبر 2016، ص185

³⁹الغزالي، خليل محمود، الإدارة اتخاذ القرار التربوي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص32.

إنتاج وتوليد الوثائق والتقارير: حيث تنتج نظم معلومات التعاملات شتى أنواع الوثائق التقارير مثل: طلبات الشراء، وصولات البيع والدفع.

معالجة الاستعلام: العديد من نظم التعاملات تسمح للمستخدم من استخدام الإنترنت والإنترنت والإكسترنات ومنتصفحات الويب، أو لغات إدارة استعلام قواعد البيانات لغرض توجيه الاستفسارات واستلام الردود المتعلقة بنتائج نشاطات معالجة التعاملات⁴⁰.

الفرع الثاني: عناصر نظم المعلومات الإدارية

- الهدف : هدف نظام المعلومات الإدارية هو مساعدة الإداريين المدراء على انجاز أعمالهم ومساعدة قراراتهم ومساعدة منظمة على تلبية حاجات من معلومات عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية
- طبيعة نظام: أما إن يكون رسمي أو غير رسمي:
- الرسمي : جمع المعلومات وتوزيعها وفق برامج وإجراءات معينة مثل الاجتماعات والخطابات
- غير رسمي : جمع وتوزيع المعلومات بشكل فجائي عبر قنوات غير رسمية
مثل : استخدام الهاتف والاتصال الشخصي " غير رسمي "
- معلومات النظام : نظم المعلومات الحديثة لا تهتم بالمعلومات التاريخية متعلقة بالفترات السابقة بل تهتم بالمعلومات الحالية والمستقبلية وهي التي تخضع إلى أبحاث واختبارات والآراء ومعتقدات معلومات الإدارية وقد تكون هذه المعلومات بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية
- وعاء المعلومات (قواعد البيانات): تستخدم نظم المعلومات الحديثة أي وسيلة لتخزين المعلومات ونقلها إن كانت بصرية أو كتابية أو شفوية أو الكترونية أو على شكل رسومات وتسجيلات صوتية وفيديو (نص وصور وصوت)
- حركة المعلومات : لا يهتم نظام المعلومات بما يحدث داخل المنظمة وحسب بل يجمع ويوزع معلومات عن عناصر البيئة المحيطة مثل : الزبائن المراجعين الحكومة الإدارة المحلية وموردين وعناصر بيئة مختلفة من سياسة واقتصادية واجتماعية.

⁴⁰العجمي، محمد، صناعة القرار التربوي واتخاذ-النظرية والنموذج، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2007، ص91.

- المستفيدون : هم الإداريون من كل مستويات الإدارة القاعدية والوسطى والإستراتيجية مثال : في مستوى العمليات التشغيلية يعتمد موظفي الحجز في شركات الطيران في عملهم على أنظمة معالجة المعاملات TPS
- جودة المعلومات : إن تكون المعاملات متاحة بالوضوح والدقة والكمية المطلوبة عند الحاجة إليها ومن صفات معلومات (الدقة والملائمة والوضوح والشمول والتوقيت وقابلية للقياس)
- من اجل التأقلم مع شروط الجديدة وتلبية احتياجات المستخدم ورغباته وتأتي جودة المعلومات من خلال تدقيق هذه بيانات في حال إدخالها في نظام المعلومات من قبل مدخلي بيانات وتصحيح إن أمكن بواسطة أنشطة الكشف.
- نظام حاسوب : إن أي نظام حديث للمعلومات لا يمكن له إن يقوم دون نظام للحاسوب وبخاصة في المنظمات المتوسطة والكبيرة حيث يتألف من : المعدات والبرمجيات.
- عناصر العمليات : إذا كان نظام الحاسوب يصف لنا عنصر المعدات والبرمجيات لنظام المعلومات فإن عنصر العمليات يصف كيفية عمل هذا النظام.
- حيث تعد وظائف العمليات لنظم المعلومات فتشمل :
- تسجيل الأحداث الجاري مثل عمليات البيع والشراء والتعيين إصدار التقارير الدورية وغير الدورية
- إجراء البحوث والدراسات والتفاعل مع الأنظمة الإدارية الأخرى في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات⁴¹

الفرع الثالث: أهمية نظم المعلومات الإدارية⁴²

توفير المعلومات للإدارة وهيئتها في الوقت المناسب؛ لمساعدتها وتحفيزها على اتخاذ القرار الفعّال والصحيح استغلال مصادر المعلومات ومواردها داخل المؤسسة وإحكام السيطرة على المعلومات الواردة جميعها.

اتخاذ القرارات الصائبة داخل المنظمة، وربط جميع أطراف المنظمة الموزدة للمعلومات والمنتجة لها مع بعضها البعض.

⁴¹النجار، فايز جمعه صالح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، 2007، ص57.

⁴² شهاب الدين عبد الله شيخ الدين، دور نظم المعلومات الإدارية في فعالية الإدارة الإستراتيجية، بالتطبيق على الشرطة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة SPPC بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، 2015، ص34 و35.

إرسال المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية وتزويدها بها عند ما تحتاج لها المستويات، وذلك بهدف ممارسة وظائف العملية الإدارية.

تسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية عبر الشبكات داخل المنظمة وعلى الصعيد العالمي.

تسهيل عملية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك بالاعتماد على احتمالات تخضع لعدة دراسات، مع الحرص على إيجاد اقتراحات بديلة للموجودة أصلاً في حال اكتشاف خلل ما.

إمداد المستويات الإدارية بالتقارير بمختلف أشكالها في الوقت المناسب.

إنجاز العمليات الإدارية بسرعة عالية وكفاءة وفاعلية، بالاعتماد على أقل عدد ممكن من الأيدي العاملة.

تمكين المنظمة القدرة العالية على استغلال قدرات الحاسوب في إنجاز مهامها.

تحليل البيانات والمعلومات والنظم داخل إطار المنظمة.

تمكين المنظمات من دخول سوق المنافسة ودعم وضعها التنافسي وتقويته. رفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

التخلص من الفساد الإداري، والقضاء عليه تماماً، من خلال الاعتماد على الحاسوب بإنجاز المهمات.

تحسين العملية الإنتاجية ورفع مستوياتها. المساهمة في توفير الوقت والجهد. منح المهام الإستراتيجية وقتاً أكبر من خلال تقليل الوقت اللازم للاهتمام بالأعمال الروتينية.

تمكين المستويات الإدارية على تخزين المعلومات وحفظها وإدخالها ضمن نطاق عمليات معالجة واسترجاعها في الوقت المناسب بالاعتماد على تقنية البث الانتقائي للمعلومات SDI.

الكشف المبكر عن الثغرات والانحرافات في العمليات والوظائف وتقييمها عن طريق التزود بالمعلومات الدقيقة حول كيفية أدائها.

الفرع الرابع: أهداف نظام المعلومات الإدارية في المنظمات

- أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار : زيادة فعالية اتخاذ القرار وذلك من اجل مراقبة سلمية للعمليات.
- أهداف تتعلق بخدمات المعلومات : متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات وتجميع وتوفير كافة الوثائق والمطبوعات والمعلومات الصادرة في مجال تخصصه.
- أهداف تتعلق بتطور النظام : للمحافظة الدائمة على النظام وصيانه ومراعاة جميع التغيرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام وتهدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته ومتابعة تطوير برامجه.
- أهداف تتعلق بالمستفيدين : تتمثل في عمليات تطوير المستفيدين من النظام والعمل على زيادة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل وخفض حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في البشري في النظام.
- أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات : وتتمثل بالتكفل التام بتطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام وأهدافه.
- أهداف تتعلق بالتكلفة : وتتمثل في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان وتوضيح فعالية التكلفة المرتبطة به والتخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي.
- أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل : وتتمثل في توفير عملية الاتصال من وإلى المستفيدين والاتصال بنظم لتبادل المطبوعات والمواد بينه وبين غيره وتقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة.
- أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات : وتتمثل في القيام بوضع وتحليل وتنفيذ سياسة المعلومات في المؤسسة ومراجعتها وتطوير سياسة المعلومات واقتراح سياسة جديدة وإعداد كتبها أو نشر عن سياسة

المعلومات التي تتبعها والإعلان سياسة المعلومات الخاصة بها ومتابعتها باستمرار للاتفاق مع الأنشطة المؤسسة ومواكبتها للتطور التقني الحديث.⁴³

المطلب الثالث: وظائف و أبعاد و محددات و دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ و صنع القرارات

الفرع الأول: الوظائف العامة لنظام المعلومات الإدارية

يمكن تصنيف وظائف نظم المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة ضمن المحاور الرئيسية التالية :

- دعم عمليات ووظائف الإدارة المختلفة في المنظمة.
- حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المنظمة.
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة.
- زيادة التعاون بين الإدارة العليا والفروع التابعة في المناطق المختلفة.
- التنسيق بين المنشأة وأصحاب المصالح المختلفين.
- العمل على تحقيق الفاعلية effective بتوفير المعلومات الصحيحة اللازمة لاتخاذ القرارات.
- العمل على تحقيق الكفاءة efficiency بتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفه ممكنه.
- المساعدة في تحقيق الميزة الإستراتيجية الإدارية والأقسام المختلفة.
- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.
- تقييم النتائج والنشاطات في المنظمة لتصحيح أي انحرافات محتملة.
- المساعدة على التنبؤ من خلال الإحاطة المسترة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المنظمة المختلفة⁴⁴.

⁴³البلووشي، راشد بن غريب، بناء برامج تدريبي مهني مستند إلى أمودج جيالات وقياس أثره في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2006، ص43.

⁴⁴طعمه، حسن ياسين، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص32.

الفرع الثاني: أبعاد نظم المعلومات الإدارية

إن لنظم المعلومات الإدارية ثلاثة أبعاد رئيسية :

❖ البعد التنظيمي :

من أهم عناصره :

- الأفراد العاملون
- الهياكل التنظيمية وهو إطار يركز على تخصيص الوظائف وتقسيمها على العاملين ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة
- العمليات الإدارية وهي مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تهدف للقيام بنجاح نشاط معين
- الثقافة وهي القيم والأعراف التي تتبناها وتؤمن بها المنظمات
- السياسات وهي عبارة عن خطة توفر إطاراً عاماً لمساعدة المسؤولين في المنظمة في عملية صنع القرارات بما يساهم في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح

❖ البعد الإداري:

من أهم عناصره

- متخذ القرار
- المخططون
- الإبداع في العمليات والمبدعون لعمليات جديدة .
- القادة القادرون على وضع خطط وأجندة جديدة للعمل .

❖ البعد التكنولوجي

من أهم عناصره :

- المعدات وهي المعدات المادية .
- البرمجيات وهي التعليمات والبرامج التفصيلية .
- المخازن وهي أدوات مادية لتخزين البيانات والبرمجيات .

- تكنولوجيا الاتصالات وتقوم بنقل البيانات من موقع مادي لآخر
- شبكات الأعمال تقوم بالربط الحاسوبي وتمكن من مشاركة البيات والموارد⁴⁵

الفرع الثالث: محددات ومقومات نجاح نظم المعلومات الإدارية

المحددات والمقومات لنجاح نظم المعلومات الإدارية لآتي:

1. توفر كمية كافية من المعلومات لتلبية احتياجات كافة مستويات المنظمة ووظائفها الإدارية .
2. توفر الخبرات من القوى البشرية القائمين على استخدام وإدامة نظم المعلومات.
3. إمكانية استثمار المورد المعلوماتي في المنظمة وتنظيمه بشكل جيد
4. قدرة الهيكل التنظيمي في المنظمة على احتواء متطلبات تطبيق نظم المعلومات .
5. دعم الإدارة العليا لفكرة تطبيق نظم المعلومات .
6. إن يكون مبرر اقتصاداً ، أي مردودات تطبيق نظم المعلومات تغطي تكاليفه .
7. مدى الوعي والفهم والإدراك الواسع لأهمية تطبيق نظم المعلومات من قبل كافة المسؤولين ومستخدمين النظم ومقدمي المعلومات⁴⁶.

الفرع الرابع: دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ و صنع القرارات

أوضح ماكليود إن نظم المعلومات الإدارية يمكن إن تسهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين : الأولى إن توفر معلومات عن أعمال المنظمة ككل، والثانية إن تسهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها .

فنظم المعلومات الإدارية بما تحققة من تكامل بين نظم المعلومات الوظيفية المختلفة يتوافر لديها أساس من المعلومات عن أعمال المنظمة ككل، فهي توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجها والتي تمكنهم من التعرف

⁴⁵لطاونة، معتصم احمد، الهوية النفسية وعلاقتها في اتخاذ القرار لدى طلبة جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، مؤتة، 2003، ص.56.

⁴⁶ملوخيه، احمد فوزي، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص.77.

على المشكلات وفهمها، فمن خلال هذه المعلومات يمكن للمدير إن يتعرف على المشكلة ويحدد حجمها ومكانها والعوامل المسببة لها، وهي كلها أمور ضرورية للتوصل للحل⁴⁷.

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار

دور نظام معالجة البيانات في اتخاذ القرارات TPS :

يمكن إن تسهم في تسيير عملية اتخاذ القرارات ،و هي تلك البيانات التلخيصية لأنشطة وعمليات المنظمة خلال فترة معينة كما إن ما يوفره النظام من قاعدة بيانات هائلة تساعد الإدارة في التعرف على المشكلات ،وأیضا يوفر أسس حلها ،كما إن ربط قاعدة البيانات التي يوفرها نظام معالجة البيانات بنظم المعلومات الأكثر رقيا مثل النظم الخبيرة ،و نظم الاتصالات الآلية للمكاتب يزيد من فعالية أداء هذه النظم، بالإضافة إلى ما سبق فإن نظام معالجة البيانات يعتبر هو الأساس الذي تبنى عليه نظم المعلومات الإدارية MIS ونظم دعم القرار DSS فبدون قاعدة البيانات التي توفرها نظم معالجة البيانات تصبح هذه النظم عديمة الفعالية⁴⁸.

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات MIS :

أوضح (ماكليود) إن نظم المعلومات الإدارية يمكن إن تساهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين : الأولى إنها توفر معلومات عن أعمال المنظمة ككل ،و الثانية إنها تساهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها من ناحية الأخرى ،فإن نظم المعلومات الإدارية توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات والمساعدة على فهمها ،فمن خلال هذه المعلومات يمكن للمدير إن يتعرف على المشكلة وتحدد حجمها ومكانها والعوامل النسبية لها وهي كلها أمور ضرورية للتواصل للحل ،ونقطة الضعف الرئيسية في نظم المعلومات الإدارية هي هذا الشأن إنما لا تهدف إلى الإشباع المباشر لحاجاتها ،متخذ قرار معين على وجود الدقة .

⁴⁷تعليق، سيد جابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص125

⁴⁸سونيا محمد البكري وآخرون، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 14

خاتمة الفصل

تشارك معظم المنظمات في سعيها للحصول على البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات بناء على تفسير إدارتها للمعلومات الناتجة عن هذه البيانات. وتعد هذه التنظيمات وحدات لمعالجة البيانات؛ فهي تقوم بجمع البيانات عن الحالة الاقتصادية والأسواق التي تتعامل فيها والحالة السكانية والجغرافية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من عوامل البيئة الخارجية العامة وعن المنافسين واتجاهاتهم، وعن العملاء والممولين والموردين وغيرهم من عوامل البيئة الخارجية التشغيلية، وعن العمليات والأداء الداخلي للمنشأة من النواحي التسويقية والإنتاجية والمالية وغيرها من نواحي البيئة الداخلية، وعن المنتجات والخدمات التي تقدمها للسوق. وتقوم الأجهزة المختصة في المنظمة بتصفية وتنقية تلك البيانات ومعالجتها لاستخراج معلومات تصلح أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية. ويتم الإدارة لقراراتها بناء على رؤيتها وتفسيرها الذاتيين للمعلومات المستخلصة وتبعاً لأهدافها وخبرتها. اتخاذ كما تقوم الإدارة بنشر هذه المعلومات بين الأجهزة الرقابية والمساهمين والعاملين والجمهور العام. وإذا كانت للإدارة مستويات ثلاثة؛ عليا، وسطي ودنيا فإن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة حقيقة واقعة في دنيا الأعمال وضرورة ملحة لحسن الإدارة، فتدفع المعلومات يتخلل المنشأة في جميع نواحي أنشطتها؛ من إنتاج وتسويق وتمويل ومستخدمين... وغيرها، ولا يقتصر الأمر على واحد منها أو بعضها، بل ويمر فيما بينها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، وذلك بقصد ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في كل أنحاء المنظمة وفي مختلف أنشطتها. وتختلف المعلومات من حيث خصائصها؛ فكلما كانت دقيقة وشاملة، واضحة وملائمة، مرنة وقابلة للقياس الكمي، وفي وقتها المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة، كلما كانت مناسبة لاتخاذ قرارات إدارية جيدة وفعالة. إن معلومات بهذه الصفات والخصائص لا يمكن إن تتوفر للمنظمة اليوم إلا عن طريق نظام للمعلومات يقوم بمعالجة البيانات وتزويد المسيرين بمعلومات ذات مواصفات جيدة لاتخاذ قرارات جيدة وفعالة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

دراسة قياسية في

مؤسسات الإقتصادية الجزائرية

بعد العرض النظري الذي تطرقنا من خلاله الوصول إلى دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لهذه الرسالة على ميدان التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإعطاء نظرة حول استخدامها لنظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: طريقة وعرض وتحليل الاستبيان

تمهيد :

يستعرض الباحث فيما يلي وصف لمنهج الدراسة الذي تم استخدامه، ويحدد أفراد مجتمع الدراسة، ويتناول أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها للتحقق من صدق وثبات الإستبانة، وأخير يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الإجراء

● منهجية الدراسة:

تبحث الدراسة موضوعا محددًا تستهدف فيه التعرف على " دور أنظمة المعلومات الإدارية في عمليات اتخاذ القرارات "، من خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل ذلك استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في الدراسة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث إن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وقد تم الوصول على البيانات اللازمة من خلال

2- كما تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

● مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات الاقتصادية والبالغ عددهم 30 موظف.

● عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية منهم مكونة من 30 شخص أي ما نسبته 100% من مجتمع الدراسة.

• أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة استخدمت كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات وقد اشتملت على جزئين على نحو التالي:

الجزء الأول : يحتوي على أسئلة تتعلق بالخصائص الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة وتكونت من ست فقرات: الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، مجال المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، العمر.

الجزء الثاني: يتكون من مجالين رئيسيين للإجابة على تساؤلات الدراسة الأساسية. وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) الحماسي وحسب التصنيف مواقف بشدة، مواقف، محايد، غير مواقف، غير مواقف بشدة في تحديد إجابات كل فقرة من فقرات المجالين

المعالجات والأساليب الإحصائية لقياس الثبات :

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة وتم استخدام المعالجات والأساليب الإحصائية عند التحليل باستخدام برنامج SPSS :

- التكرار النسب المؤوية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
- معامل الارتباط للثبات
- اختبار الفا كرونباخ

طريقة التجزئة النصفية

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية وعددها 30 موظف لحساب ثبات الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول للإستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون فكانت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل 0,911 وإن المعامل الثبات بعد التعديل 0,963 وهذا يؤكد أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

طريقة الفا كرونباخ

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات للإستبانة حيث حصل على قيمة الفا كرونباخ 0,932 وهذا يدل على إن الإستبانة يتمتع بدرجة جيدة من الثبات يطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

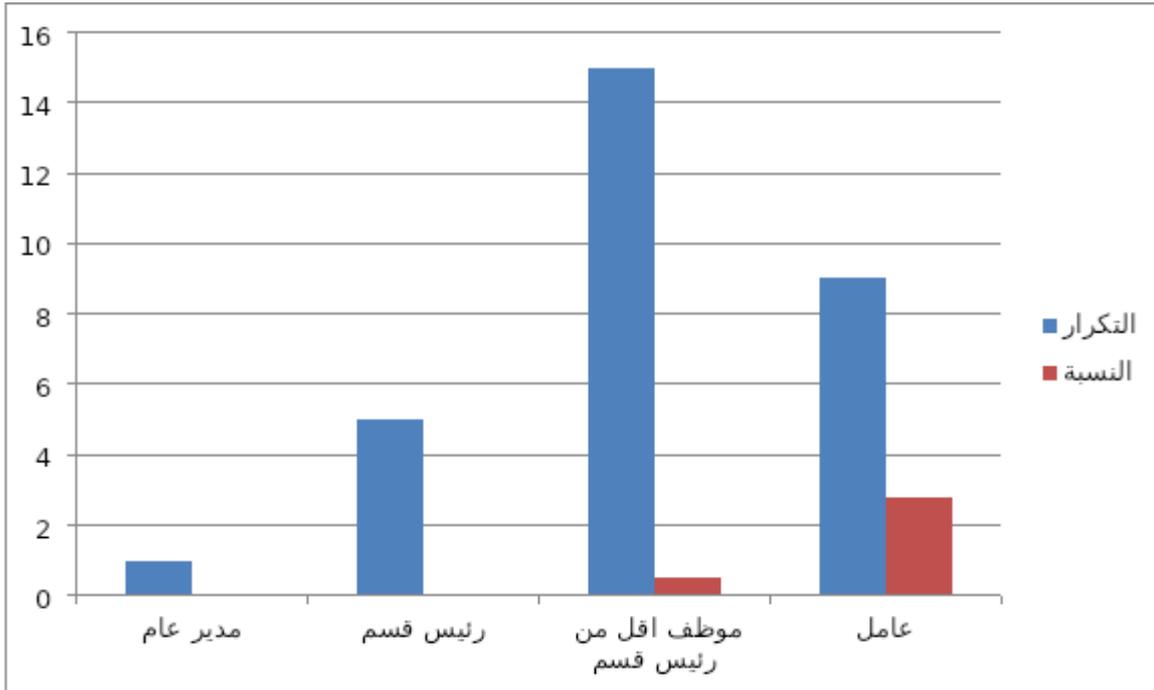
المطلب الثاني: عرض وتحليل

جدول 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

المجموع	عامل	موظفين اقل من رئيس قسم	رئيس قسم	مدير عام	
30	9	15	5	1	التكرار
%100	%30	%50	%16,7	%3,3	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أم ما نسبته 50% من مجموع أفراد العينة كان موظف اقل من رئيس قسم 30% من أفراد العينة عمال وما نسبته 16,7% من أفراد العينة الدراسة كانوا رؤساء أقسام وما نسبته 3,3% من أفراد العينة يمثلوا مدير عام في المؤسسة.



شكل 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

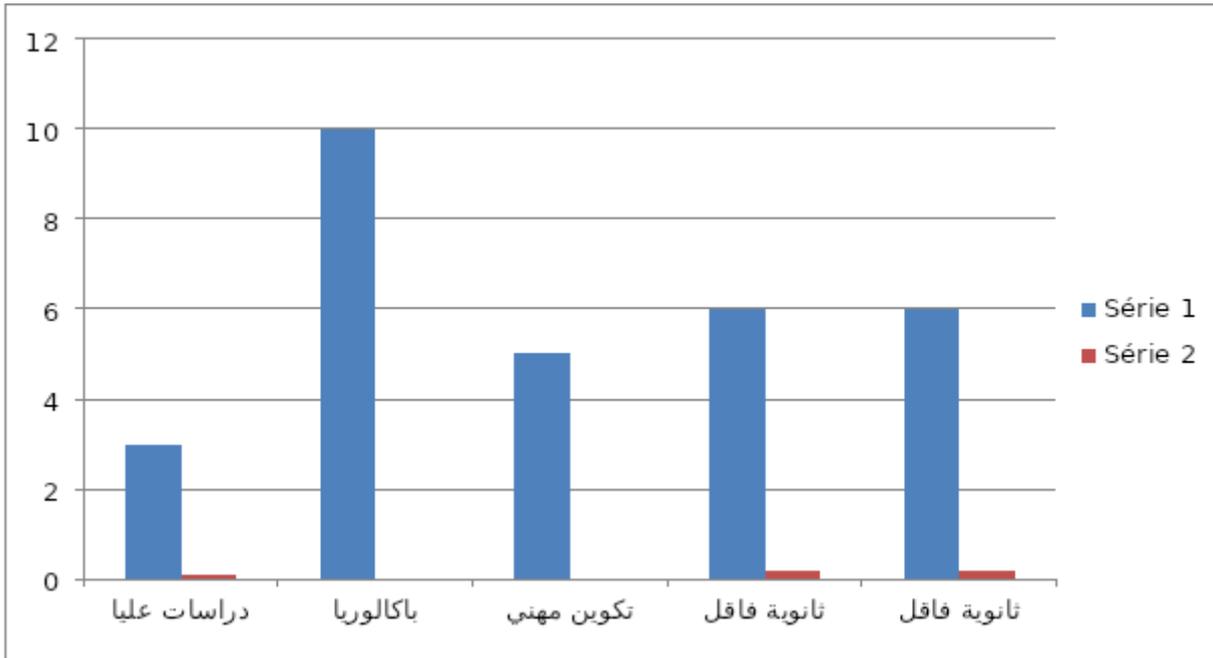
المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

جدول 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الحالية

المجموع	ثانوية فاقل	ثانوية	تكوين مهني	بكالوريا	الدراسة العليا	
30	6	6	5	10	3	التكرار
%100	%20	%20	%16,7	%33,3	%10	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابقان ما نسبته 33,3% من مجموع أفراد العينة كانوا يحملون مؤهل علمي بكالوريا و 20% من الأفراد العينة ثانوية عامة وما نسبته 20% أيضا اقل من الثانوي وما نسبته 16,7% من أفراد عينة الدراسة كانوا يحملون شهادة تكوين مهني وما نسبته 10% من أفراد العينة يحملون شهادة الدراسات العليا.



شكل 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

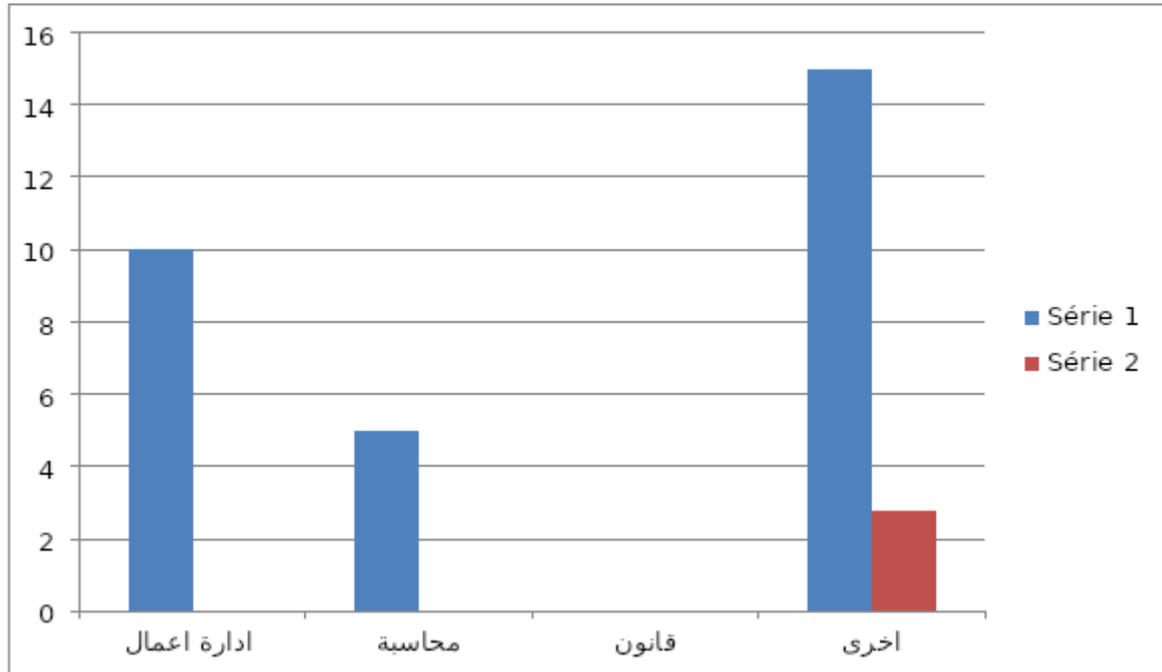
المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

الجدول 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال المؤهل العلمي

المجموع	أخرى	قانون	محاسبة	إدارة أعمال	التكرار
30	15	0	5	10	
%100	%50	%0	%16,7	%33,3	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق إن ما نسبته 33,3% من مجموع أفراد العينة كان يحملون مؤهل علمي في إدارة الأعمال و 16,7% من أفراد العينة يحملون مؤهل علمي محاسبة وما نسبته 0% يحملون قانون وما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة كانوا يحملون مؤهل علمي في تخصصات أخرى.



الشكل 3: يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

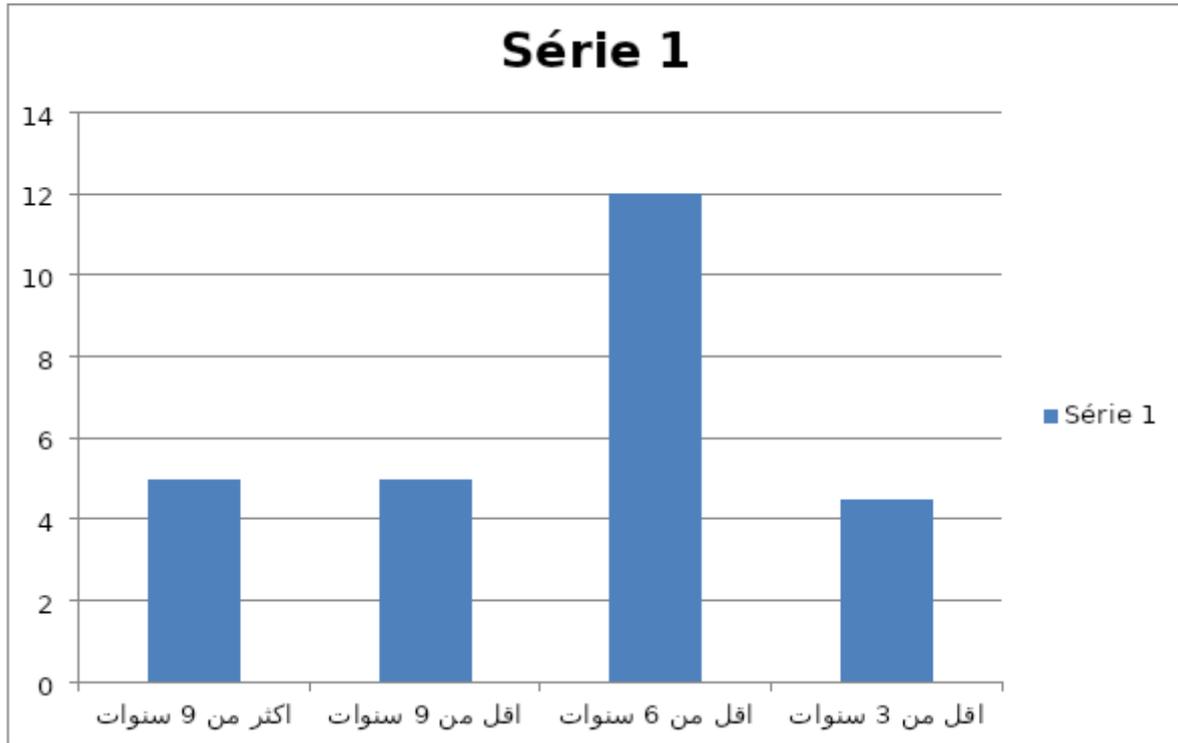
المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

جدول 4: جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

مجموع	اقل من 3 سنوات	اقل من 6 سنوات	اقل من 9 سنوات	أكثر من 9 سنوات	التكرار
30	8	12	5	5	
%100	%26,7	%40	%16,7	%16,7	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

يتضح من الجدول إن ما نسبته 40% من مجموع أفراد العينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح اقل من 6 سنوات وإن ما نسبته 26,7% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة اقل من 3 سنوات وما نسبته 16,7% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم اقل من 9 سنوات وإن ما نسبته 16,7% عدد سنوات الخبرة لهم أكثر من 9 سنوات.



الشكل 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

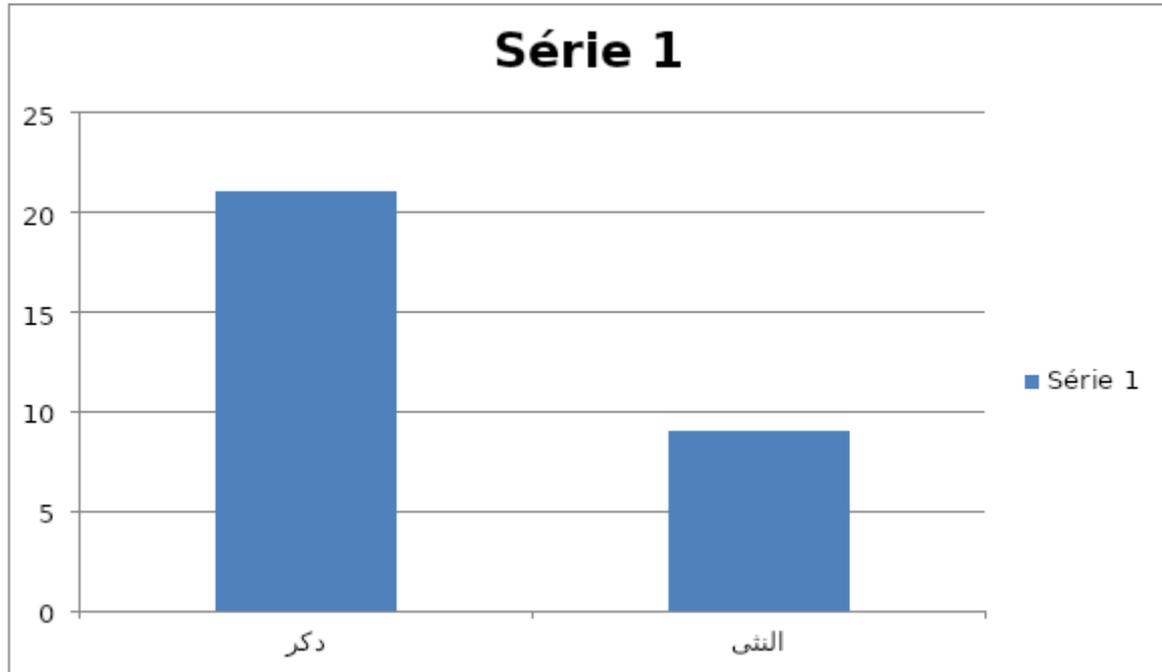
المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

جدول 5: جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70%	21	ذكر
30%	9	أنثى
100%	30	مجموع

يتضح من الجدول السابق إن ما نسبته 70% من مجموع أفراد العينة كان مذكور وما نسبته 30% من

أفراد عينة الدراسة كان من الإناث.



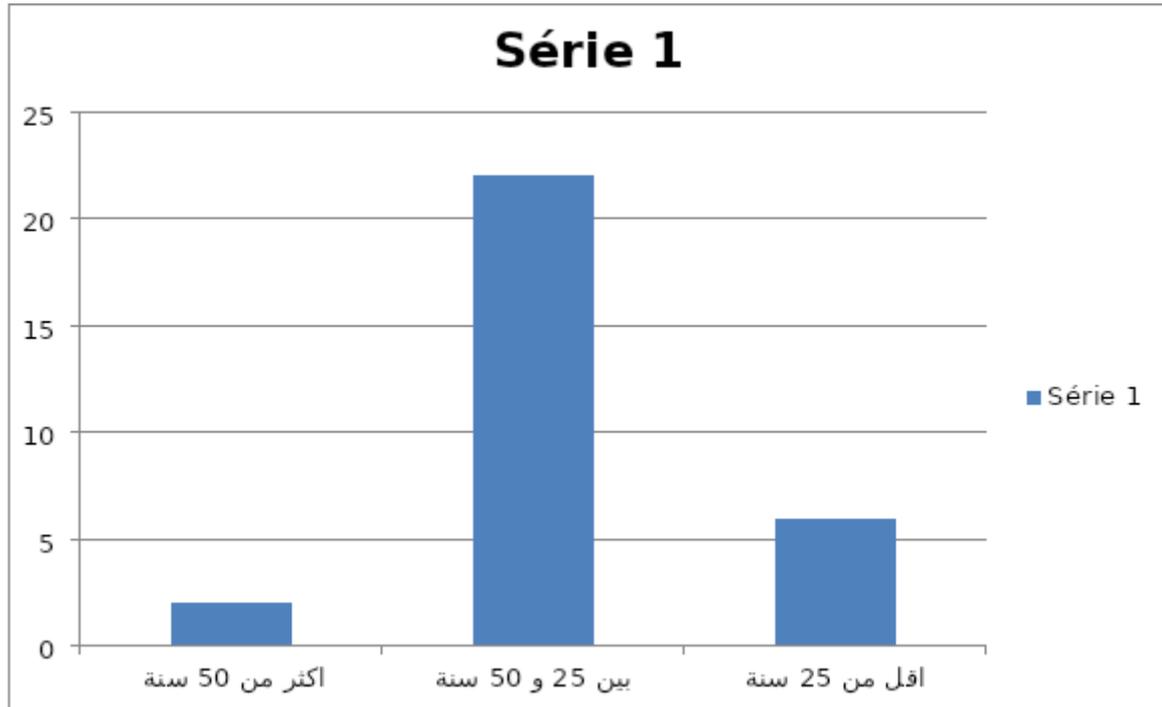
الشكل 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

جدول 6: جدول توزيع أفراد عينة الدراسات حسب العمر

مجموع	أقل من 25 سنة	بين 25 و 50 سنة	أكثر من 50 سنة	التكرار
30	6	22	2	
%100	%20	%73,3	%6,7	النسبة

يتضح من الجدول السابق إن ما نسبته 6,7% من مجموع العينة يتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة وإن ما نسبته 73,3% من مجموع العينة يتراوح أعمارهم بين 25 و 50 سنة وإن ما نسبته 20% من مجموع العينة يتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة.



الشكل 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

ثانيا تحليل الفرضيات

1. نصت الفرضية الأولى على إن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية" بغرض التحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام النسب المتقوية ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتساؤلات المرتبطة بالفرضية والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول 7: النسب المؤوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

الترتيب	النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق %	موافق بشدة %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %		
5	56	1,157	2,800	10	20	16,7	46,7	6,7	1	يوفر النظام المساحة الكافية لعملية تخزين المعلومات

1	77	1,126	2,800	0	40	13,3	33,3	13,3	تتوفر وسائل إدخال بيانات تتناسب واحتياجات العمل في المؤسسة	2
3	75,34	1,165	3,767	33,3	33,3	10	23,3	0	تتوفر وسائل إخراج بيانات تتناسب واحتياجات العمل في المؤسسة	3
2	57	1,128	2,800	13,3	3,3	43,3	30	10	تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة العالية	4
4	76,7	0,985	3,388	23,3	53,3	6,7	16,7	0	تتناسب الشبكة وسرعة الأجهزة في المؤسسة مع احتياجات العمل في المؤسسة	5
	77,5	1,065	3,373	16	39,0	14,7	27	3,3		

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين هما:

- "تتوفر وسائل إدخال بيانات تتناسب واحتياجات العمل في المؤسسة " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 77%.
 - "تتناسب الشبكة وسرعة الأجهزة في المؤسسة مع احتياجات العمل في المؤسسة 76,7% .
- أما أدنى فقرتين هما :
- "تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية" حيث احتلت مرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 56%.
 - "يوفر النظام المساحة الكافية لعملية تخزين المعلومات " حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57%.

وبتالي يتضح إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية بوزن نسبي 77,5% و هكذا أثبت الباحث صحة الفرضية الأولى.

2 - نصف الفرضية الثانية على إن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ".
بغرض التحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتساؤلات المرتبطة بالفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 8: النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق %	موافق بشدة %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الفقرة	
2	76,7	1,053	3,833	26,7	50	3,3	20	0	تتناسب البرمجيات المستخدمة مع حاجة العمل في المؤسسة	1
1	78	0,995	3,900	26,7	53,3	3,3	16,7	0	تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	2
5	63,3	1,085	3,167	10	33,3	23,3	30	3,3%	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين	3
3	70,7	0,973	3,533	10	56,7	10	23,3	0	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعومات بسرعة	4

4	66	0,987	3,300	6,7	46,7	16,7	30	0	يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب وحاجة العمل في المؤسسة	5
	78,5	1,065	3,373	16	39	14,7	27	3,3	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح إن أعلى فقرتين هما :

- "تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 78%.
- "تناسب المبرمجيات المستخدمة مع حاجة العمل في المؤسسة " حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي 76,7%

أما أدنى فقرتين هما :

- " يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب وحاجة العمل في المؤسسة " حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 63,3%
- " توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين " حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66%

و بالتالي يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية بوزن نسبي 78,5% وهكذا اثبت الباحث صحة الفرضية الثانية

3 - نصت الفرضية الثالثة على إن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية " بغرض التحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام النسبة المئوية ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتساؤلات المرتبطة بالفرضية والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول 9:النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق %	موافق بشدة %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الفقرة	
3	76,7	1,053	3,833	26,7	50	3,3	20	0	يتم الاتصال من قسم نظم المعلومات الإدارية بصورة مباشرة	1
1	80	0,995	3,900	26,7	53,3	3,3	16,7	0	يجيب القسم الفني المختص بسرعة على استفساراتي	2
2	77,3	1,085	3,167	10	33,3	23,3	30	4,3	يمتاز العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية	3
4	73,7	0,973	3,533	10	56,7	10	23,3	0	يتمتع العاملون في قسم نظم المعلومات بالعلاقات الجيدة مع كافة العاملين في المؤسسة	4
5	68	0,987	3,300	6,7	46,7	16,7	30	0	يوضح العاملون في قسم نظم المعلومات الادراية الاحتياجات المختلفة من نظام المعلومات	5
	88,5	1,065	3,373	17	40	15,7	28	4,3	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح إن أعلى فقرتين هما

- "يجيب القسم الفني المختص بسرعة على استفساراتي" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 80%
 - "يمتاز العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية" حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 77,3%

أما أدنى فقرتين هما

- "يتمتع العاملون في قسم نظم المعلومات بالعلاقات الجيدة مع كافة العاملين في المؤسسة الاقتصادية" حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 73,3%
 - يوضح العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية الاحتياجات المختلفة في نظام المعلومات" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66%

و بالتالي يتضح إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية بوزن نسبي 88,5%

و هكذا اثبت الباحث صحة الفرضية الثالثة

4 - نصف الفرضية الرابعة على إن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية".

بغرض التحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتساؤلات المرتبطة بالفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 10: النسب المؤوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق %	موافق بشدة %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الفقرة
5	73,7	1,053	3,833	26,7	50	3,3	20	0	1 تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة
2	80	0,995	3,900	26,7	53,3	3,3	16,7	0	2 يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين مستويات الإدارية المختلفة
4	75,3	1,085	3,167	10	23,3	23,3	30	3,5	3 تشجع الإدارة على استخدام نظام المعلومات الإدارية
3	77,7	0,973	3,533	10	56,7	10	23,3	0	4 توفر الإدارة العليا البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم المعلومات الإدارية
1	88	0,987	4,300	6,7	58,7	16,7	10	0	5 تقدم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام نظم المعلومات الإدارية
	79,9	1,065	3,373	17	38	15,7	28	3,5	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح إن أعلى فقرتين هما:

- "تقدم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام نظم المعلومات الإدارية" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 88%

- "يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة" حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 80%

أما أدنى فقرتين هما :

- "تشجع الإدارة على استخدام نظام المعلومات الإدارية" حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 75,3%

- "تناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73,7%

و بالتالي نلاحظ انه يتضح أن

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرارات في مؤسسات الإقتصادية بوزن نسبي 79,7% هكذا اثبت الباحث الفريضة الرابعة.

5 - نصف الفرضية الخامسة على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحسين فاعلة عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الإقتصادية "

ولغرض التحقق من هذا الفرضية قام الباحث باستخدام النسب المئوية ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتساؤلات المرتبطة بهذه الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول 11: النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق %	موافق بشدة %	محايد %	غير موافق %	غير موافق %	الفقرة
8	54	0,877	2,700	3,3	16,7	26,7	53,3	0	1 تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى رفع فعالية أداء العاملين
9	54,66	0,944	2,733	0	30	16,7	50	3,3	2 تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات
10	54,66	1,229	2,733	3,3	36,7	6,7	36,7	6,7	3 تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة بدل الجهد لانجاز العمل اليومي
5	76,4	1,053	3,833	26,7	50	3,3	20	0	4 تحسن نظم المعلومات الإدارية على التصرف في الموقف

الدرجة										
5	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى سرعة إنجاز العمل	0	16,7	3,3	53,3	26,7	3,900	0,995	80	2
6	تساعد نظم المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على حل مشاكل العمل	4,3	30	23,3	33,3	10	3,167	1,085	77,3	3
7	توفر نظم المعلومات الإدارية حصيلة معلومات الكافية عن العمل	0	23,3	10	56,7	10	3,533	0,973	73,7	6
8	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى زيادة سرعة الفهم	0	30	16,7	46,7	6,7	3,300	0,987	68	7
9	تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية الأداء بشكل عام	4,3	28	15,7	40	17	3,373	1,065	88,5	1
10	تساهم نظم المعلومات في تطوير مهارات العاملين	0	20	3,3	50	26,7	3,833	1,053	76,7	4
	المتوسط العام	17,7	49,7	18,7	27,8	6,2	2,722	1,017	78,4	

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات PSSS

من جدول السابق يتضح أن:

- "تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحسين عمليات اتخاذ القرارات" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 88,5%

- "تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى سرعة إنجاز العمل" حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 80%

أما أدنى فقرتين هما:

- "تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات" حيث احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي 53,66%.

- "تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة بدل الجهد لانجاز العمل اليومي" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 54,66% مكرر.

و بالتالي يتضح أن:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحسين فاعلة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية بوزن نسبي 78,44%.

هكذا اثبت الباحث صحة الفرضية الخامسة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد العرض والتحليل للنسب والمتوسطات والانحراف المعياري عينة الدراسة نقوم الآن باختبار الدراسة والحكم على صحتها من عدمها

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

- H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

بعد عرض النتائج الخاصة بنظم المعلومات الإدارية ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتساؤلات الخمسة بالفرضية نقوم بترتيبها حسب درجة موافقة الأفراد العينة عليها (مرتفعة، متوسطة، ضعيفة)

الجدول 12: مستويات الموافقة الخاصة بالفرضية الأولى

المستوى	اتجاه إجابة	المتوسط الحسابي	الفرضيات
مرتفع	غير موافق	2,800	يوفر النظام المساحة الكافية لعملية تخزين المعلومات
مرتفع	موافق بشدة	2,800	تتوفر وسائل إدخال بيانات تتناسب واحتياجات العمل في المؤسسة
مرتفع	محايد	3,767	تتوفر وسائل إخراج بيانات تتناسب واحتياجات العمل في المؤسسة
مرتفع	موافق بشدة	2,800	تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية

متوسط	موافق بشدة	3,388	تناسب الشبكة وسرعة الأجهزة في المؤسسة مع احتياجات العمل في المؤسسة
/	موافق بشدة	3,373	

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول علاه نلاحظ إن أغلبية موافقون على الأسئلة لما لها مجموعة من مميزات ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,373 وقد احتل السؤال الثالث المرتبة الأولى يليها في المرتبة الثانية السؤال الخامس بمتوسط حسابي بلغ 3,388 وشيء الملاحظ إن الفرضيات المذكورة لها مستوى قبول مرتفع.

في حين احتل السؤال الأول والثاني والثالث المرتبة الأخيرة بنفس متوسط حسابي 2,800 وبلغ مستوى قبول متوسط وعلى هذا أساس نرفض الفرضية H0 ونقبل H1 التي تنص على إن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات المادية واتخاذ القرارات في المؤسسة

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

- H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية
- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية

الجدول 13: مستويات الموافقة الخاصة بالفرضية الثانية

مستوى الموافقة	الاتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الفرضيات
مرتفعة	موافق بشدة	3,833	تناسب البرمجيات المستخدمة مع حاجة العمل في المؤسسة
مرتفعة	موافق بشدة	3,900	تميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام
مرتفعة	موافق بشدة	3,167	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين
مرتفعة	موافق بشدة	3,533	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعومات بسرعة

مرتفعة	موافق بشدة	3,300	يتم تحديد البرمجيات بما يتناسب وحاجة العمل في المؤسسة
/	موافق بشدة	3,373	

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة موافقون على إن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البرمجية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,373 وقد احتل السؤال تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3,900 ويليهما في مرتبة الثانية تتناسب البرمجيات المستخدمة مع حاجة العمل في المؤسسة بمتوسط حسابي 3,833 وشيء ملاحظ بأن الأسئلة المذكورة لها مستوى قبول مرتفع.

في حين احتل السؤال الثالث المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,167 وعلى هذا أساس نرفض الفرضية

H0 ونقبل الفرضية H1

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

- H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية
- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية

الجدول 14: مستويات الموافقة الخاصة بالفرضية الثالثة

مستوى موافقة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الفرضيات
مرتفع	موافق بشدة	3,833	يتم الاتصال من قسم نظم المعلومات الإدارية بصورة مباشرة
مرتفع	موافق بشدة	3,900	يجيب القسم الفني المختص بسرعة على

استفسارتي			
يمتاز العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية	3,167	موافق بشدة	مرتفع
يتمتع العاملون في قسم نظم المعلومات بالعلاقات الجيدة مع كافة العاملين في المؤسسة	3,533	موافق بشدة	مرتفع
يوضح العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية الاحتياجات المختلفة من نظام المعلومات	3,300	موافق بشدة	مرتفع
	3,373	موافق بشدة	/

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة موافقون على إن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية له مجموعة من المميزات ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,373 وقد احتل يجيب القسم الفني المختص بسرعة على استفسارتي المرتبة الأولى بمتوسط 3,900 ويليهما المرتبة الثانية يتم الاتصال من قسم نظم المعلومات الإدارية بصورة مباشرة بمتوسط حسابي 3,833 وشيء الملاحظ كذلك بأن الأسئلة المذكورة لها مستوى قبول مرتفع

في حين احتل السؤال الثالث يمتاز العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,167 وعلى هذا الأساس نرفض فرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات البشرية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

- H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية
- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية

الجدول 15: مستويات الموافقة الخاصة بالفرضية الرابعة

مستوى الموافقة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الأسئلة
مرتفع	موافق بشدة	3,833	تناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة
مرتفع	موافق بشدة	3,900	يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين مستويات الإدارية المختلفة
متوسط	موافق بشدة	3,167	تشجع الإدارة على استخدام نظام المعلومات الإدارية
مرتفع	موافق بشدة	3,533	توفر الإدارة العليا البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم المعلومات الإدارية
مرتفع	موافق بشدة	4,300	تقدم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام نظم المعلومات الإدارية
/	موافق بشدة	3,373	

المصدر: من إعداد الطالين طبقا لمخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة موافقون على الأسئلة لما له مجموعة من المميزات ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,373 وقد احتل السؤال الرابع تقدم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام نظم المعلومات الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4,300 يليها في المرتبة الثانية السؤال الثاني يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين مستويات الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي 3,900 والشيء الملاحظ كذلك بأن الأسئلة المذكورة لها مستوى قبول مرتفع في حين احتل السؤال الثالث المرتبة الأخيرة تشجع الإدارة على استخدام نظام المعلومات الإدارية بمتوسط حسابي 3,167 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية H0 ونقبل H1 التي تنص انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

• H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحسين فاعلة عمليات اتخاذ القرارات

في المؤسسات الاقتصادية

- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحسين فاعلة عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول 16: مستويات الموافقة الخاصة بالفرضية الخامسة

مستوى الموافقة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الأسئلة
ضعيف	غير موافق	2,700	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى رفع فعالية أداء العاملين
ضعيف	غير موافق	2,733	تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات
ضعيف	غير موافق	2,733	تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة بدل الجهد لانجاز العمل اليومي
مرتفع	موافق بشدة	3,833	تحسن نظم المعلومات الإدارية على التصرف في الموقف الحرجة
متوسط	موافق بشدة	3,900	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى سرعة انجاز العمل
مرتفع	موافق بشدة	3,167	تساعد نظم المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على حل مشاكل العمل
متوسط	موافق بشدة	3,533	توفر نظم المعلومات الإدارية حصيلة معلومات الكافية عن العمل
مرتفع	موافق بشدة	3,300	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى زيادة سرعة الفهم
مرتفع	موافق بشدة	3,373	تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية الأداء بشكل عام
مرتفع	موافق بشدة	3,833	تساهم نظم المعلومات في تطوير مهارات العاملين
/	موافق بشدة	2,722	

المصدر: من إعداد الطالبين طبقا لمخرجات SSSP

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة موافقون على الأسئلة لما له مجموعة من المميزات ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 2,722 وقد احتل السؤال الخامس تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى سرعة إنجاز العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي يساوي 3,900 يليها في المرتبة الثانية السؤال الرابع والعاشر بنفس بمتوسط حسابي 3,833 والشيء الملاحظ كذلك بأن الأسئلة المذكورة لها مستوى قبول مرتفع في حين احتل السؤال الأول المرتبة الأخيرة تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى رفع فعالية أداء العاملين بمتوسط حسابي 2,700 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 التي تنص انه توجد علاقة ذات دلالة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحسين فاعلة عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

هذا الفصل قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لنظم المعلومات الإدارية حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عمال المؤسسة تضمن الاستبيان عدة فقرات ومن خلال الدراسة وبعد تحليل الاستبيان عن طريق برنامج SPSS 20 واستنتجنا إن نظم المعلومات الإدارية المتبنى من قبل المؤسسات فعال ولها دور مهم في اتخاذ القرار والمعلومات التي يقدمه النظام لمتخذ القرار تمتاز بدرجة عالية من الدقة والشمولية.

الخاتمة العامة

في ظل الإصلاحات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة ازدادت أهمية نظم المعلومات الإدارية لكونها المحرك الأساسي في كل التطور فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية موضوعية وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذ القرارات ومن أنجح الوسائل التي تجابه بها المنظمات العامة والخاصة تحديات العصر بل أصبحت نظم المعلومات الإدارية هي المقياس الحقيقي الذي يفصل بين التقدم والتخلف فقد وفرت تلك نظم المعلومات الملائمة لهؤلاء المديرين ما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر دقة وذات جودة عالية فعملية اتخاذ القرارات كونها عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر فالقرار المتوصل إليه لا يمكن إن يصدر بصورة عفوية وإنما هنالك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار.

و أيضا إن التطور الكبير الذي شهده العالم في تكنولوجيا المعلومات دفع المؤسسات إلى الاعتماد وتبنيها في عملياتها اليومية من أجل رفع الأداء واختصار الوقت بتوفير المعلومة باعتبارها موردا أساسيا بل الشغل الشاغل لكل المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها ومن أجل السيطرة على هذا الكم الهائل من البيانات والمعلومات وتنظيمها حسب الأولويات وتحديد الجهة أو المستوى الإداري الذي يحتاجها للقيام بأعماله تبنت المؤسسات نظم المعلومات الإدارية لتنفيذ هذه المهمة إضافة إلى مهام أخرى وباعتبار عملية اتخاذ القرار محور العمليات الإدارية في المؤسسة تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى توفير الدعم اللازم لمتخذي القرار في كل المستويات الإدارية بتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وتحقيق الانسجام والتفاعل بين عناصر الموجودة في المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة حيث توفر نظم معالجة المعاملات تقارير مفصلة عن المستوى تشغيلي وتوفر للمستوى التشغيلي المعلومات اللازمة للقيام بأعماله كإعداد التقارير أم نظم المعلومات الإدارية فتعتبر همزة وصل ووسيلة اتصال ناجحة بين مختلف الوظائف والمصالح والمستويات الإدارية كما توفر كل المعلومات اللازمة للمدير من أجل اتخاذ القرارات خاصة شبه المهيكلة.

فالقرار الرشيد المتخذ في الوقت المناسب وبأقل تكلفة والمبني على أساس عملية ومعلومات دقيقة مقدمة من نظم المعلومات الإدارية مما يمنح للمؤسسة أسبقية وميزة تنافسية وفي هذا السياق جاء موضوع دراستنا لتوضيح أهمية نظم المعلومات الإدارية ودورها الكبير في المؤسسة من أجل دعم اتخاذ القرار الصائبة

و باختصار لا توجد اليوم مؤسسة تسعى للتقدم والنمو إلا وتحتاج لنظم المعلومات الإدارية لاتخاذ أحسن قرار الذي يكون لصالح المؤسسة ويمكنها إن ترتقي في بيئتها

أولاً: نتائج الاستبيان

1. إن نظم المعلومات الإدارية تساعد في اتخاذ القرارات السريعة الوقتية التي تبحث عنها المؤسسات الاقتصادية في حالة الطوارئ.
2. إن النظم المعلومات الإدارية هي قلب عمل أي مؤسسة خاصة كانت أو عمومية.
3. إن نظم المعلومات الإدارية تعطي فرصة للموظفين في إبداء الآراء تجاه القرارات الإدارية.
4. إن اغلب الأعمال داخل المؤسسات الاقتصادية تقوم على أساس نظم المعلومات الإدارية سواء كانت اتخاذ قرار أو غيره من الأعمال.
5. إن كفاءة نظم المعلومات كبرمجيات هي مؤشر على كفاءة فاعلية عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية
6. إن وجود نظم المعلومات الإدارية تدل على إن المؤسسة مواكب للتطور التكنولوجي الحادث هذه الفترة
7. إن سهولة تعلم واستخدام الأجهزة ونظم المعلومات تساعد في إنجاز الأعمال ومهام بأسرع وقت واقل جهد ممكن
8. إن دعم وتشجيع الإدارة العليا تؤدي إلى زيادة وتطوير مهارات العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية
9. إن نظم المعلومات تساعد في تصدي لأي خطر مفاجئ من ناحية عملية أو برمجية

ثانيا: توصيات الاستبيان

1. توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام المؤسسات الاقتصادية لاستخدام النظم المعلومات الإدارية بجميع مكوناتها وعناصرها.
2. تقييم القرارات بعد اتخاذها خطوة جيدة لمعرفة مصداقية نظم المعلومات الإدارية.
3. الاهتمام بتوفير شبكات حديثة تمتاز بسرعة الاتصال والعمل على حل مشكلة الانقطاعات في شبكة.
4. استغلال الطاقات الهائلة لأنظمة المعلومات الإدارية وتوظيفها في تنظيم جميع نشاطات المؤسسة.
5. ضرورة توعية العاملين بأهمية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.
6. زياد دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام النظام وتفهم احتياجاتهم المختلفة واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام حتى يتم التغلب عليه.
7. ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية حتى يحقق رضى نفسي ورفع الروح المعنوية للموظفين.
8. تقوية العلاقة بين مستخدمي أنظمة المعلومات والعاملين في الأقسام الأخرى.
9. استخدام التقارير أولا بأول دون تركها فترة زمنية ثم استخدامها.

ثالثا: مقترحات

بناء على ما توصل إليه الباحث فقد تم الاقتراح ما يلي:

1. إن بناء نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الحكومية والخاصة والعامة كلها أصبح ضرورة ملحة.
2. يجب على المؤسسات الاقتصادية إن تقوم برسم سياسات واستراتيجيات لتطوير موارد المعلومات لديها وتحفيز عملية الانتفاع من أنظمة المعلومات بهدف تطوير وتنمية تلك الأقسام بما يتماشى وينسجم مع التطورات الحادثة وذلك لتحقيق نمو أكثر فعالية في المؤسسات الاقتصادية.
3. يجب على المؤسسات الاقتصادية لاهتمام بالشبكة العالية الجودة لاستخدامها في عملية الإدخال وإخراج البيانات.
4. يجب على المنظمة التركيز في تدريب الإداريين والعاملين في كافة الأقسام على نظم المعلومات المتبعة.
5. إشراك كافة العاملين في المنظمة بعمليات اتخاذ القرارات.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

- إبراهيم عبد الوهاب، إنعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات - نماذج وأساليب كمية محسوبة- (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، 38
- الابراهيم، عدنان بدري، تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، 2002. ص44
- احمد السيد الكردي، مبادئ عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية
- بلقاسم مرغني، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار الإداري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي-" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير ،جامعة قاصدي -ورقلة، 2013/2014)، 58
- البلوشي، راشد بن غريب، بناء برمج تدريب مهني مستند إلى نموذج جيلات وقياس أثره في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2006. ص43
- بوقرة رابح ، صنع القرار دراسة فسيولوجيا الإدارة
- بوقرة، "صنع القرار دراسة فسيولوجيا الإدارة"
- خليل محمد معزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري،(عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، 154
- زينب بن تركي "الأساليب الكمية في صنع القرار أسلوب شجرة القرارات نموذجاً" مجلة الواحات للبحوث والدراسات .العدد(06)93، 2009
- سونيا محمد البكري وآخرون ،مقدمة في نظام المعلومات الإدارية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر ،1995، ص 14
- سين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان :دار حامد للنشر والتوزيع، 2009). 87.
- الشمري، حمود هليل، تطبيقات نظم المعلومات المحسوبة في دعم عملية اتخاذ القرار في الشركة السعودية للكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2009. ص39

- شهاب الدين عبد الله شيخ الدين ، دور نظم المعلومات الإدارية في فعالية الإدارة الإستراتيجية ، بالتطبيق على الشرطة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة SPPC بحث لنيل درجة الماجستير ، جامعة النيلين ، 2015 ، ص 34 و 35
- صفاء الحضيف، "التدريب التقني والمهني"، مجلة التدرب والتقنية، عدد 154 (2011)
- طارق عبد الرؤوف عامر، "نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته"
- طعمه، حسن ياسين، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 ص 32.
- عامر سامح عبد المطاب ،علاء سيد محمد قنديل ،التطوير التنظيمي، (عمان؛ دار الفكر والنشر والتوزيع، 2010 ، 212
- العجمي، محمد، صناعة القرار التربوي واتخاذ- النظرية والنموذج، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، الاسكندرية 2007، ص 91
- علي حامدي، "اثر المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الاوراس باتنة-" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم و التسيير، محاسبة 2010/2011)، 47،
- العمري، بسام، آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية، دراسات العلوم التربوية، 2002. ص 19
- الغزاوي، خليل محمود، الإدارة اتخاذ القرار التربوي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 32
- فياض حمزة رملي ارباب، "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات"، مجلة الابتسامة، (2012)
- الكردي، منال محمد والعبد، جلال إبراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 68
- الكريم، طلال عبد الكريم، المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2010. ص 32
- لطراونة، معتصم احمد، الهوية النفسية وعلاقتها في اتخاذ القرار لدى طلبة جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، مؤتة، 2003. ص 56

- مجلة دفاتر بوداكس العدد رقم 06/سبتمبر 2016، ص 185
- محمد العامري، عملية صنع القرار
- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة والتوزيع، 2008) 229-228
- مرعي، ياسمين عبد اللطيف عبد الكريم، درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2007. ص 67
- مقرر نظم المعلومات الإدارية - جامعة الشام الخاصة - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الموارد البشرية - مدرس المقرر د قصي علي عمار ص 47 و 48
- النجار، فايز جمعه صالح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، 2007، ص 57
- <http://gazafiles/aeHoly/ps.eud.u/2010/01/01>
- wp/arab/com.lefpedia//:http-uploads/content/2010/03
- *1 kenneth laudon jane laudon les systemes d'information de gestion organisation et reseaux strategique edition pearson education paris 2001 P 18*
- <http://secid8968=ariid?aspx.readarticle/com.ssts.www=24>
- posts/kordyahmed/user/.kenanaonline//:http/337573
- *¹Alexander.p.and daniel.j.power(administrative decision making)*
- <http://lefpedia.com/WP-content/uploads/2013/03>
- <http://planningskills.com/glossary/197.php>
- أبو النادي، مرام فؤاد، تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة لشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2001. ص 23
- رشيدة عزيزو، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها،
- عبانته، رامي محمود إسماعيل، الممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وعلاقتها كالمرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2010. ص 17

- مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 06/سبتمبر 2016، ص 189
- هلال درحون، "المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة المقارنة-، 59-
- هناك فرق بين نظام المعلومات والإعلام الآلي فهذا الأخير يعتبر وسيلة تستخدم في نظم المعلومات الحديثة وليس هي كل النظم كما يعتقد البعض فنظم المعلومات وجدت قبل ظهور الإعلام الآلي بفترة طويلة حيث كانت تعتمد على الأعمال اليدوية

الملاحق

4- سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات	أقل من 6 سنوات	أقل من 9 سنوات	9 سنوات فأكثر

5- الجنس :

ذكر	أنثى

6- العمر :

أكبر من 50	من 25 - 50	أقل من 25

ثانياً: مستلزمات إدارة وتشغيل نظم المعلومات الإدارية:

م	التفاصيل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1: المستلزمات المادية						
1	يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعلومات					
2	تتوفر وسائل إدخال بيانات تتناسب واحتياجات العمل في المؤسسة					
3	تتناسب وسائل إخراج المعلومات واحتياجات العمل في المؤسسة					
4	تتوفر تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية					
5	تتناسب الشبكة وسرعة الأجهزة في الوزارة مع					

					احتياجات العمل في المؤسسة	
2: المستلزمات البرمجية						
					6 تتناسب البرمجيات المستخدمة مع حاجة العمل في المؤسسة	
					7 تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	
					8 توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين	
					9 تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة	
					10 يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب وحاجة العمل في المؤسسة	
3: المستلزمات البشرية						
					11 يتم الاتصال مع قسم نظم المعلومات الإدارية بصورة مباشرة	
					12 يجيب القسم الفني المختص بسرعة على استفساراتي	
					13 يمتاز العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية بالكفاءة العالية .	
					14 يتمتع العاملون في قسم نظم المعلومات بالعلاقات الجيدة مع كافة العاملين في المؤسسة	
					15 يوضح العاملون في قسم نظم المعلومات الإدارية الاحتياجات المختلفة من نظام المعلومات	
4: المستلزمات التنظيمية						
					16 تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الوظيفة	
					17 يوجد مبالغة في سرية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة	
					18 تشجع الإدارة على استخدام نظام المعلومات الإدارية	

					19	توفر الإدارة العليا البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم المعلومات الإدارية
					20	تقدم الإدارة العليا الدعم المالي اللازم لاستخدام نظم المعلومات الإدارية

ثالثاً: فعالية نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة:

م	التفاصيل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى رفع فعالية أداء العاملين					
2	تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات					
3	تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة بذل الجهد لإنجاز العمل اليومي					
4	تحسن نظم المعلومات الإدارية على التصرف في المواقف الحرجة					
5	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى سرعة إنجاز العمل					
6	تساعد نظم المعلومات الإدارية في زيادة القدرة على حل مشاكل العمل					
7	توفر نظم المعلومات الإدارية حصيلة معلوماتية كافية عن العمل					
8	تؤدي نظم المعلومات الإدارية إلى زيادة سرعة الفهم					
9	تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية الأداء بشكل عام					
10	تساهم نظم المعلومات الإدارية في تطوير مهارات العاملين					

