



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علوم الإعلام والاتصال

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر  
التخصص علاقات عامة

## مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين

دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية - قالمة -

إعداد الطلبة: تحت إشراف الدكتورة:

دهامشية عبد الرحمان دحدوح منية

عثمانية وداد

عرعار عفاف

السنة الجامعية 2018/2017

# شكراً وتقديراً مائة سنة

حمداً لله على ما قدمناه فبفضله علمنا وتلهمنا

ألف وتحية إلى من أنتج هذه الثمرة العلمية فعسى أن  
تذوقها الأجيال المستقبلية

ألف كلام وسلام إلى من رافقنا لتبني جهودنا بأفكار  
منطقية واتجاهات علمية، ومعارف أكاديمية

رسالة منا لها أن يطيل الله عمرها فهي فخر لنا وأمانة  
منا أن نحترمها

"ألف شكر وتحية يا أم الأجيال المستقبلية"

# إِهْدَاء

وَأَقْرَبُ مَرْيَمَ نَزْوِي عَلَيْنَا

بعض اللحظات في الدنيا تساوي فرحة، قد تكون كبيرة أو صغيرة، لكن فرحتي لا تقاس بشيء  
لامتلاكي أبا مثل أبي

الى من احب العلم و قاذني نحوه

الى من بكى تقرحا لأجلي، و لأجل مناضلتي للعلم

الى قرة عيني و حبيب قلبي

الى رفيق دربي في السراء و الضراء

أبي الحنون

الى من زودتني بالحكمة و الشجاعة

الى من تحت قدميها الجنة

الى جنتي إلى نور طريقي

الى اطهر قلب في الوجود

إلى أمي الغالية

إلى شخصين عزيزين علي، شخصين كأنهما صديقين لي كأنهما توأم روحي، إلى أكثر شخصين ملا حياتي  
بالمرح، إلى من سانداني وقت خوفي و أحسساني بالطمأنينة، إلى اخوي الحبيين عماد و عبد الله.

الى كل من يعرفني باسمي، إلى اقرب الناس الى قلبي ابنة خالتي وفاء، و إلى صديقتي بسمة، إلى  
خالتي كاميليا، الى بعض الأهل والأقارب .

وَأَقْرَبُ مَرْيَمَ نَزْوِي عَلَيْنَا

# إِهْدَاءً

أولا وخير كلمة تقال:

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الذي أمدنا القوة والعافية ووهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإعداد هذا العمل.

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى :

إلى من سهرت على راحتي وحممتني منذ ولادتي إلى ان حبوت على يديها إلى ينبوع الحب المتدفق  
بالحنان إليك امي الحبيبة رحمك الله وزقك الفردوس الاعلى.

إلى ابي الحبيب حفظه الله ورعاه ورزقه صحبة النبي صلى الله عليه وسلم في الجنة

المثال الذي إتخذته إلى من بحزمه وجدته أرشدني ونصحني إلى من وقف بجانبني ولم ييخل عليا بحنانه  
ورعايته

إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي ،إلى من إشتري لي أول قلم ودفعتني بكل ثقة  
إلى خوض الصعاب.

إلى باعث الحماس والقوة في نفسي وكان لي حافزا ومشجعا اوقات ضعفي وانهياري زوجي العزيز  
اطال الله في عمره.

إلى من عشقت وتربيت معهم اخواتي إيمان ،اميرة.

إلى جميع الأهل والأقارب وجميع صديقاتي وإلى زميلاتي في الدفعة.

إلى من ألهم طموحاتي وفجر طاقاتي وصقل معارفي من أساتذة.

إلى من تقاسمت معهم البحث حلاوة البحث العلمي.

عزى عمار عفاف

# إِهْدَاء

ها هنا تختلط دموع فرحتي بتخرجي و حزني بوداع أحبتي، في غمضة عين مرت الأيام وها نحن اليوم نجني قطافها و نودع أحبتنا و المكان الذي نجلس فيه و كأننا أسرة واحدة، هذه سنة الحياة بالأمس التقينا، واليوم افترقنا، ولكن فرحتنا بتخرجنا ينسينا ألمنا.

ولذلك أهدي تخرجي هذا إلى:

أمي ثم أمي ثم أمي هي مفتاح نجاحي و سر آمالي و رفيقة دربي، أمي شكري لكي ليس له تعبير ولا مقابل فأنت العطاء و الأمل و الصديق في حياتي.

أبي يا من رباني و كبرني و أطعمني و كساني و حرم أموراً كثيرة لنفسه و قدمها لك أقول لك سامحني و أعذرني على كل شيء و شكراً لك على و وقوفك بجانبني في مسيرتي الدراسية .

كذلك شكر خاص إلى أفراد عائلتي: الياس، بلال، نسمة، حياة أختي و أمي الثانية لا أنسى دعمك و طبيبتك لي و أختي حليلة و مريم .

و كتنايكت و براعم العائلة : إياد، قصي، بتول، و أروى، و مولدونا الجديد الذي سوف يأتي قريباً إن شاء الله .

وكذلك صديقي و أخي :أيمن الذي كان لي السند كله ووقوفه بجانبني دائماً .

و صديقي الحنون و المشاغب : جمال 21 .

و أصدقاء حياتي : مروان، صليح، وزهير، علاء، رامي، صلاح، خالد، هارون، العمدة،

الياس، سليم، عبد العالي، منال، أحلام، نونة، عبير، صليحة.

٢٢١١٢  
عبير  
٢٢٢٢٤

## ملخص الدراسة:

نسلط الضوء في هذه الدراسة على مساهمة نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات لدى الموظفين، و كذلك تحديد دور نظم المعلومات الإدارية في جودة اتخاذ القرارات. و ذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية شملت عينة قوامها 30 مفردة في مصلحة الموظفين بمديرية الإدارة المحلية بولاية قالمة، حيث تم التعرف على نظم المعلومات الإدارية و مساهمتها في اتخاذ القرارات لدى الموظفين، من خلال استمارة بحث و مقابلة تم تحليل نتائجها و اختبار فرضيات الدراسة.

كما استندت هذه الدراسة إلى إطار نظري خاص بنظم المعلومات الإدارية وإطار خاص باتخاذ القرار للمساهمة في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها لأخذها بعين الاعتبار في واستندت هذه الدراسة إلى إطار نظري خاص بنظم المعلومات الإدارية وإطار خاص باتخاذ القرار للمساهمة في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها لأخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات داخل المصلحة محل الدراسة.

## **Résumé :**

En va mettre en relief les contribution de systèmes d'information administratif dans la prise de dissuasion au prés des employer et dans d'administration de leur rôle dans la réhabilitions discision en appuyant sur études terrain comportant échantillon qui inclus 30 interview au sein de service des employeurs dans la direction d'administration local Guelma .

Dans la direction d'administration local Guelma dans le but de dentifié ces système d'information et ce la travers un questionnaire et interview.

Et cette étude se base sur un cadre théorique particulier de système d information et un cadre particulier de la prise des décisions pour contribuer dans l analyse et l interprétation des résultats atteintes ; et se termine par donner des recommandations pour les prendre en considération dans la prise des décisions de dans le service dans le quel se fait cette étude .



فهرست کتاب محتویات



## فهرس المحتويات

العنوان

الصفحة

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة..... أ

### الإطار المنهجي

الإشكالية..... 2

أسباب اختيار الموضوع

..... 3

أهداف الدراسة

..... 3

أهمية الدراسة

..... 4

مفاهيم الدراسة

..... 5

مجال الدراسة

..... 6

نوع الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة

..... 6

المقاربة النظرية

..... 8

الدراسات السابقة

..... 9

### الفصل الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية

تمهيد

..... 15

المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية

..... 16

## فهرس المحتويات

16.....	المبحث الثاني: خصائص نظم المعلومات الإدارية
17.....	المبحث الثالث: أهمية نظم المعلومات الإدارية.
18.....	المبحث الرابع: وظائف نظم المعلومات الإدارية.
19.....	المبحث الخامس: أنواع نظم المعلومات الإدارية.
22.....	خلاصة

### الفصل الثاني: ماهية اتخاذ القرارات

24.....	تمهيد
25.....	المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
26.....	المبحث الثاني: خصائص اتخاذ القرار
28.....	المبحث الثالث: أهمية اتخاذ القرار
29.....	المبحث الرابع: أنواع القرارات الإدارية
32.....	المبحث الخامس: مراحل اتخاذ القرار
38.....	المبحث السادس: أساليب اتخاذ القرار
40.....	المبحث السابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
43.....	خلاصة

### الفصل الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات

45.....	تمهيد
46.....	المبحث الأول: جودة القرارات
46.....	المبحث الثاني: توفير المعلومات اللازمة

## فهرس المحتويات

47.....	المبحث الثالث : نظم المعلومات و صنع القرار
48.....	المبحث الرابع: معايير قياس جودة المعلومات في اتخاذ القرار
50.....	المبحث الخامس: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات
51.....	المبحث السادس: اتجاهات المنظور المستقبلي لنظم المعلومات الإدارية ودعم القرار
54.....	خلاصة.....
<b>الإطار التطبيقي</b>	
56.....	— تمهيد
57.....	— التعريف بالمؤسسة
62.....	— عرض الجداول وتحليلها
94.....	— نتائج الدراسة
99.....	— مناقشة النتائج
101.....	— الاقتراحات والتوصيات
102.....	— خلاصة الفصل
103.....	خاتمة.....
105.....	قائمة المصادر والمراجع.....
.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول وعنوانه
62	جدول 01: يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة.
63	جدول رقم 02: يوضح مدى استخدام نظم المعلومات في إعطاء شكل أحسن للمعلومات
64	جدول رقم 03: يوضح مدى اتسام المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية بالدقة والتفصيل
65	جدول 04: يوضح مدى مساعدة نظام المعلومات في زيادة كفاءة الموظفين
65	جدول 05: يوضح مدى مساعدة نظم المعلومات الإدارية في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي
66	جدول 06: يوضح مدى مساهمة نظام المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين.
66	جدول 07: يوضح الجدول أعلاه مدى مواجهة الموظفين لبعض المشاكل في نظام المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات.
67	جدول 08: يوضح قيام نظام المعلومات الإدارية بتخزين كميات هائلة من المعلومات
67	جدول 09: يوضح الجدول رقم 9 مدى زيادة وصول المعلومات في الوقت المناسب من فعالية القرارات المتخذة.
68	جدول 10: يوضح الجدول رقم 10 مدى مساعدة نظم المعلومات الإدارية على توفير المعلومات الكافية لمتخذي القارات.
68	جدول 11: يوضح الجدول مدى الثقة الموجودة في المعلومة في نظم المعلومات الإدارية
69	جدول 12: يوضح الجدول 12 مدى سرعة الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية المهام الإدارية.
70	جدول 13: يمثل الجدول مدى الاعتماد على نظام المعلومات في اتخاذ القرارات يساعد على تسهيل العمليات الإدارية.
71	جدول 14: يمثل الجدول مدى تقييم للمعلومات التي يقدمها نظام المعلومات
71	جدول 15: يمثل عن كان هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات الإدارية
72	جدول 16 يمثل مدى وصل نظام المعلومات المستحدث في كل فترة إلى قرارات ناجحة
72	جدول 17: يمثل مدى زيادة فعالية القرارات المتخذة من خلال تدفق المعلومات
73	جدول 18: يوضح نظم المعلومات الإدارية المستخدمة
74	جدول 19: يوضح مدى اعتماد المصلحة على تكوين الموظفين في نظام المعلومات
74	جدول 20: يمثل العلاقة بين مدير المصلحة ومنفذي القرار اثناء اتخاذ قرار معين.

## قائمة الجداول

75	جدول 21: يوضح مدى إشراك الإطارات وبعض الموظفين في اتخاذ القرارات
76	جدول 22: يوضح مدى وجود إمكانية واسعة للمؤسسة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة والكشاف الأخطاء قبل وقوعها.
76	جدول 23: يوضح مدى فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين.
77	جدول 24: يمثل مدى تبنى نظام المعلومات الإدارية بالموضوعية وعدم التحيز؟
77	جدول 25: يمثل الجدول مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها.
78	جدول 26: مثل مدى وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونجاح الإدارة في تأدية أعمالها
78	جدول 27: يمثل الأساليب المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية في المصلحة
79	جدول 28: يمثل مدى الحرص على توفير جميع المعلومات حول موضوع المطلوب عند اتخاذ القرارات.
80	جدول 29: يمثل الجدول أهم المحددات لاتخاذ القرارات الناجحة
81	جدول 30: يوضح مدى خلق المشاركة في اتخاذ القرارات الثقة المتبادلة
81	جدول 31: يوضح مدى توفر المعلومات الإدارية جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ القرارات الادارية
82	جدول 32: يوضح مدى الرضا عن النتائج القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية
82	جدول 33: هل ساعدتكم نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات؟
83	جدول 34: هل نظم المعلومات الإدارية يسهل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل؟
83	جدول 35: يوضح ضرورة اتخاذ قرار سريع دون اللجوء إلى نظام المعلومات الإدارية
84	جدول 36: يوضح تأثير نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار
85	جدول 37: يساعد نظم المعلومات الإدارية في التقليل من ضعف اتخاذ القرار؟
85	جدول 38: هل يساعد نظم المعلومات الإدارية في تقديم معلومات تنبؤية تساعد متخذ القرار؟
86	جدول 39: هل يساعدك نظم المعلومات الإدارية في الابتعاد عن أسلوب البيروقراطية في اتخاذ القرارات؟
86	جدول 40: هل القرارات الإدارية المتخذة خلقت نجاح لنظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها في مصلحتكم؟

## قائمة الجداول

87	جدول 41: يوضح مدى وجود علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات
88	جدول 42 يوضح مدى وجود علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات.
89	جدول 43 يوضح مدى وجود علاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات.
90	جدول 44 يوضح مدى وجود علاقة بين المستويات التنظيمية لدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات.
91	جدول 45 يوضح مدى وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات
92	جدول 46 يوضح مدى وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَقْرَأَةٌ  
بِأَمْرِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خلال أواخر القرن الماضي وبداية القرن العشرين حدثت هناك تغيرات وتحولات كبيرة جدا التي فتحت طريق التحول في الكثير من المجالات والميادين الاقتصادية السياسية، الثقافية... إلخ حيث أصبح تحديا للإدارة المعاصرة نتيجة للثورة العلمية الكبيرة والتطور المستمر في مجال المعلومات لكن مع تنامي تطور المؤسسات الإدارية ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق عملية تتميز بالدقة والشمولية والموضوعية.

كما أن المؤسسات في الوقت الحالي اعتمدت في تطوير نظام المعلومات الإداري من خلالها دعمها لعملية اتخاذ القرارات، الإدارية ضمن المنظمات الإدارية بمختلف نوعيتها وأهدافها، حيث أن عملية اتخاذ القرارات ما عي بطبيعة الحال إلا تعامل يستند بالأساس إلى نوعية المعلومات المراد الاستفادة منها في مواجهة المشكلات أو التعامل معه التطوير وإجراء التغييرات المناسبة للمؤسسة والوصول على نتائج أو قرارات ذات جودة تزيد من الرفع بالمؤسسة وسيورة مختلف أعمالها بشكل فعال وطريقة سهلة.

فعملية اتخاذ القرار هي المحور الرئيسي الذي تقف عليه المؤسسة والمركز الذي تتبناه في بلوغ أهدافها واستمرارية بقائها ومن ثم فهي تحتاج إلى نظام معلومات تستند إليه في تدعيم قراراتها بالمعلومات الدقيقة والنافعة وفي الوقت المناسب يعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة واكتسابها نظام المعلومات هذا يساعدها على معرفة محيطها الخارجي ومواجهة كل التغييرات والظروف الصعبة التي تؤدي على إحداث إخلال داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق نحاول في دراستنا إبراز مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين ولهذا قسمت دراستنا إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** يشمل هذا الفصل إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

**الفصل الثاني:** وهو الإطار النظري وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء: ماهية نظم المعلومات الإدارية، ماهية اتخاذ القرارات، العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات.

**الفصل الثالث:** يشتمل على الإطار التطبيقي للدراسة وتفريقه تحليل وتفسير البيانات ثم عرض نتائج الدراسة وأخيرا الخاتمة.



# الإطار المنهجي



### 1- الإشكالية:

نظم المعلومات الإدارية من بين نظم المعلومات المستخدمة في الإدارات والمؤسسات ، و هي ذلك العلم الذي يعتمد على الأجهزة والأشخاص والبرمجيات والبيانات والإجراءات المتخذة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة ، و التي على أساسها تبني الغاية أو الهدف المسطر والمراد الوصول إليه من طرف الإدارة أو المؤسسة ، أو الشخص المكلف بذلك، و هي كذلك ذلك النظام الذي يسعى الى تطوير أداء المنظمات والمؤسسات ،

في ظل الثورة المعلوماتية المصاحبة للتطور التكنولوجي ، و الذي نجم عنها الكم الهائل للبيانات والمعلومات المتداولة والمختلفة في شتى المجالات ، أصبح من الضروري واللزوم على المؤسسات والمنظمات اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، و بالشكل المناسب كي تحافظ على آدائها الجيد ومكانتها وصورتها الذهنية لدى جمهورها ، و نظرا لكثرة المعلومات ووجودها بطريقة تقليدية ، مع التطور التكنولوجي أصبح مشكلا ، لذلك وجب على الإدارة او المؤسسة أن توفر المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها والحصول عليها بدقة ووضوح ، وذلك يتماشى والتطور التكنولوجي والمعلوماتي وظهور ما يعرف بالحاسوب .

و إذا قلنا الإدارة فهنا لابد من أن تتبعها القرارات الإدارية ، لان جل الأعمال والأفعال التي تجري داخل أي منظمة أو مؤسسة هي مجموعة من القرارات الإدارية المتداخلة مع بعضها البعض والتي تكمل بعضها البعض بطريقة أو بأخرى ، والقرار الإداري الواحد فهو يتخذ بعد القيام بتقويم البدائل المتاحة واختيار الأفضل من بينها والخروج بالقرار الإداري الصائب.

فنظم المعلومات الإدارية هي سبيل لتنظيم وترتيب المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل حتى يسهل تنفيذ وظائف التخطيط والسيطرة العملية داخل المنظمة أو المؤسسة وذلك من خلال توفير معلومات متكاملة بالشكل الصحيح والوقت المناسب لمساعدة صناع القرار في اتخاذهم للقرارات الإدارية.

و هذه النظم تعتمد كثيرا على الحاسبات ، ولقد أصبحت جل إدارتنا لا تخلو من الحاسبات والعمل بها ، و الإدارة المحلية من بين هذه الإدارات ، فهي من المؤسسات والمنظمات الحساسة في اتخاذ القرارات ، و استخدامها لعدة أنواع من نظم المعلومات خاصة الإدارية ، و التي تسهل عليها عملها ، ولمعرفة مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين في الإدارة المحلية لدى مصلحة الموظفين قمنا بدراسة ميدانية لمصلحة الموظفين بالإدارة المحلية بقالة . ومن هنا نتطرق للتساؤلات الفرعية الآتية .

1- هل هناك علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات ووضع السياسات في المؤسسة ؟

2- هل هناك علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات واتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

3- هل هناك علاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات ؟

4- ما نوع العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات ؟

يمكن ترجمة تساؤلات الدراسة إلى فرضيات كالتالي :

- توجد علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات ووضع السياسات في المؤسسة .
- هناك علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات و اتخاذ القرارات في المؤسسة .
- هناك علاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة و استخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات
- توجد علاقة تأثير بين نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرارات .

## 2- أسباب اختيار الموضوع :

جل الباحثين تختار موضوعا لأسباب معينة تجعلهم يهتمون بذلك الموضوع ، وهذا ما ينطبق علينا في دراستنا هذه، فلقد جعلتنا الأسباب التالية أن نتبناها :

### أسباب ذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع نظم المعلومات الإدارية .
- الفضول لمعرفة مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين .
- الرغبة في النزول إلى ميدان الموظفين والاستفادة من تجربتهم .

### أسباب موضوعية :

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة .
- محاولة التعرف على مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تأهيل المؤسسة وتقديمها .
- قلة الدراسات التي تناولت نظم المعلومات وخصصت بالتحديد الإدارية منها .

- إبراز أهمية نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لدى الموظفين .

### 3- أهمية الدراسة :

و تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- أهمية دور نظم المعلومات الإدارية في الوقت الراهن إذ أصبح يشكل مجالاً واسعاً تهدف مختلف المؤسسات إلى استخدامه والإعتماد عليه في شتى المجالات خاصة اتخاذ القرار.
- 2- توظيف نظم المعلومات الإدارية عند الموظفين يساهم في التطور والتأهيل والتسهيل والتغيير الأحسن للمؤسسة.
- 3- في ظل ثورة المعلومات تكتسب نظم المعلومات الإدارية مكانة هامة في عصرنا الحالي واعتماد المؤسسات عليها أصبح ضروري .
- 4- تسليط الضوء على نظم المعلومات الإدارية ومدى مساهمتها في بناء وصنع القرارات .

### 4- أهداف الدراسة :

و التي تتمثل في :

- 1- توضيح أهمية نظام المعلومات الإدارية وما تحتويه من أنواع وخصائص وكل ما تربطه بوظائف الإدارة .
- 2- محاولة ربط العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات من خلال تبيان دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين .
- 3- معرفة مختلف القرارات التي يتخذها العاملين بناء على نظم المعلومات الإدارية .

### 4- التعريف بنظم المعلومات الإدارية وأهميتها المؤسساتية

### 5- مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفهوم احد الخطوات المنهجية الهامة في البحث العلمي ومن مستلزمات الدقة العلمية ضرورة وضع تعريف واضحة محددة لكل مفهوم أو مصطلح يعمل به الباحث لان العمل الناجح يتطلب في البداية ضبط المعنى المستخدم له في البحث حيث يقوم الباحث بإعطاء التعريف العلمي الشائع المعروف لهذا المفهوم ثم تحديد معناه الإجرائي المستخدم في البحث.

وترتكز دراستنا على 4 مفاهيم أساسية وهي: نظم، المعلومات، نظم المعلومات الإدارية، القرار.

النظم :

لغة: جمع نظام والنظام في اللغة له عدة معاني منها الجمع والتأليف والطريق والعادة فمثلا تقول ليس لهم نظام أي ليس لهم طريق يسرون عليه.

إصطلاحا: هو مجموعة الأحكام والقواعد المتناسقة والمتكاملة المتفاعلة فيما بينها أو ضابط لأعمال الأفراد في أي مجال.<sup>1</sup>

إجرائي: مجموعة من الحقائق او المبادئ أو الأجزاء المرتبطة في حقل معين من حقول المعرفة .

### المعلومات :

لغة: كلمة معلومات مشتقة من كلمة علم أي إدراك طبيعة الأمور .

إصطلاحا : الحقائق والبيانات التي تغير من الحالة المعرفية للشخص في موضوع معين.<sup>2</sup>

إجرائيا: هي البيانات التي عولجت لتصبح ذات معنى لاستعمال محدد ولأغراض اتخاذ القرار وبذلك يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها .

### نظام المعلومات :

اصطلاحا: هو مجموعة الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل يدويا أو آليا على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن بثها للمستفيد .<sup>3</sup>

إجرائيا: عبارة عن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتبع لتشغيل نظاما لمعالجة البيانات لغاية توفير وجمع وتنظيم وتخزين المعلومات وإسترجاعها عند الحاجة إليها.

### نظم المعلومات الإدارية :

اصطلاحا: مجموعة تتكون من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع ومعالجة وتخزين البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال تلبية حاجات المدراء من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام المعلومات بفعالية كبيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور الإفريقي ، معجم لسان العرب ، دار صار للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2000، ص54.

<sup>2</sup> ، المرجع نفسه ، ص307.

<sup>3</sup> سعيد خشبة ، نظم المعلومات ( المفاهيم والتكنولوجيا ) ، جامعة الأزهر ، الإسكندرية ، 1997، ص102.

إجرائي: مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة المنظمة.

**القرار :**

لغة: مشتق من القرار وأصل معناه على ما نريد هو التمكن فيقال في المكان أي قربه وتمكن فيه .

إصطلاحاً: هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحس متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.

إجرائياً: هو اختيار بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار بين الصواب والخطأ.<sup>2</sup>

### 6- مجال الدراسة:

من خلال دراستنا هذه يمكن تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

**المجال الزمني:**

في بداية الأمر اقتصر بحثنا ودراستنا هذه على الفصول النظرية، وذلك بالبحث عن المراجع ووضع خطة كاملة ودراسة الإشكالية، و صياغة التساؤلات الفرعية ووضع أسباب وأهمية، وأهداف اختيار موضوع الدراسة وذلك من خلال الفترة الممتدة بين شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي.

**المجال المكاني:**

تم اختيارنا لمصلحة الموظفين للإدارة المحلية لولاية قالمة، كمؤسسة لدراستنا، ذلك لما تتلاءم وموضوعنا.

**المجال البشري:**

تمثلت العينة في 30 مفردة، موزعة بين الجنسين ذكر وأنثى، ومن عدة أعمار ومستويات.

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على المسح الشامل

### 7- نوع الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة :

**نوع الدراسة :**

<sup>1</sup> الحسنية، سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص12.

<sup>2</sup> ابن منظور إفريقي، مرجع سابق ص 96.

نوع دراستنا هذه هي دراسة وصفية لأننا سنقوم بجمع المعلومات وتفسيرها جيدا من اجل الوصول إلى نتائج الدراسة في الأخير ، ونصل إلى أهدافنا المسطرة من خلال هذه الأخيرة . حيث أننا سنقوم بوصفها وصفا كاملا ودقيقا .

### منهج الدراسة :

المنهج المستخدم في دراستنا هذه هو المنهج المسحي أي المسح أو الحصر الشامل لأنه هو المنهج الذي يتماشى والدراسات الوصفية .

كذلك اخترناه لأنه يعتمد على تجميع البيانات عن ظاهرة معينة في بيئة معينة .

كما انه يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها مستقبلا وهو هدفنا . كذلك أننا اخترناه لأنه يتناول الدراسة الشاملة لجميع أفراد عينتنا المتمثلة في مفردة وبالتالي وجب علينا اختياره .

### أدوات جمع البيانات :

قمنا في دراستنا هذه باستخدام أداة الاستمارة أو ما يعرف بالاستبيان ، وكذلك أداة المقابلة حيث أن :

- قمنا بالنزول الى الميدان وتوزيع الإستمارات على الموظفين ، وتتم الإجابة على مختلف الأسئلة المتضمنة داخل الإستمارة . حيث أننا قمنا بتناول 4 محاور في الاستمارة وكل محور يتضمن أسئلة تخدم هدف موضوع دراستنا . إضافة إلى الأسئلة الخاصة ، إضافة إلى الأسئلة الخاصة بمميزات أو خصائص العينة مثل : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، و سنوات الخبرة .

ثم جمعنا الاستمارات للقيام بجمع المعلومات التي تحتويها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج في الأخير .

- كما أننا دعمنا ذلك بالقيام بمقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين وطرح عليه بعض الأسئلة التي ستكون تقييما لباقي أسئلة الاستمارة المطروحة على الموظفين ، ومحاوله معرفة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات لدى الموظفين .

### مجتمع الدراسة وعينتها :

مجتمع الدراسة : بعد زيارتنا الاستطلاعية لمؤسسة الإدارة المحلية بقلمة ، قمنا باختيار موظفي مصلحة الموظفين كمجتمع لدراستنا هذه الذي يقدر عددهم ب 30 مفردة ، وقد قمنا باختيار هذه المصلحة ذلك لان :

باقي الفروع والمصالح في الإدارة المحلية لا تحمل معلومات تفيدنا في دراستنا .

ولأن مصلحة الموظفين تخدم موضوعنا وأهدافنا المسطرة والمراد الوصول إليها، قمنا باختيارها .

كما أنها تستخدم نظم المعلومات الإدارية في عملها .

### عينة الدراسة:

و تكمن عينة دراستنا هذه في العينة الشاملة أي الحصر الشامل لأنها:

تشمل جميع مفردات مجتمع بحثنا المتمثلة في 30 مفردة .

### 8- المقاربة النظرية:

اعتمدنا في دراستنا على كل من نظرية اتخاذ القرار ونظرية النظم.

I. تعريف نظرية اتخاذ القرار: تعتبر عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث المقارنة، الاختبار،

فالبحت يعني تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها والوصول إلى أهداف واتجاهات والمقارنة يعني المفاضلة بين

البدائل المتاحة، والاختيار هي البدائل المفضلة التي تحقق اتساع الرغبات وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا في قاموس علم الاجتماع: مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات السمية تتعلق

بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين

في اختبار السياسة الملائمة.<sup>2</sup>

انطلاقا مما سبق ذكره فإن نظرية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الهدف أو تحديد الوسائل

لتحقيق الأهداف.

● نبذة عن هذه النظرية: ظهرت تقريبا في سنة 1950م على يد هيربرت سيمون يتركز اهتمام أنصار هذه

النظرية على إعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات التي في الإدارة فلم يعد الاهتمام في هذه المرحلة على المبادئ

التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة واعتبرتها ضمانا لحسن

عمل الإدارة، فالهياكل التنظيمية على أهميتها لا تؤدي بالضرورة إلى ضمان حسن التنفيذ كذلك الإنسان العامل

في عمله لا بد له من إشباع حاجاته كمدخل لضمان حسن أدائه للعمل ويعتبر المفكرين الذين انتقدوا هذه

النظريات هيربرت سيمون herbert T simon 2001/1916 الكلاسيكية للتنظيم وبينوا له من قصور

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص89.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة: القاهرة، 2006، ص106.



وتناقض فقد قام سيمون إطار النظرية في التنظيم التي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا حوله العمليات التنظيمية أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم. وقد أطلق سيمون اسم النظرية "الحدية" فهي اقتصادية تسعى إلى تنظيم الربح أو الفائدة أي الوصول بها إلى أقصى حد ممكن أن تصل إليه.<sup>1</sup>

### أسس نظرية اتخاذ القرار:

تعتبر هذه النظرية عبارة عن نظام اجتماعي يقوم باتخاذ القرارات وتعتبر كذلك على أنه نشاط تعاوني بالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك وضع الفرد في موضعه الصحيح ولقد رأت أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يقوم على أساس شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد وتقوم نظرية اتخاذ القرار على أسس منها ما يلي:

#### أ. من ناحية التنظيم الرسمي:

1. هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.
2. إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
3. الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

ب. من ناحية التنظيم الغير رسمي: اهتمت النظرية بالتنظيم الغير رسمي وأوضحت أنه يقوم بالوظائف التالية داخل التنظيم الرسمي وهي:

1. تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
2. تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
3. تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.<sup>2</sup>

#### الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: وهي كالاتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص181.

<sup>2</sup> [www.univ-setif.dz/sitebouakhaz,18/05/2018,14h:30](http://www.univ-setif.dz/sitebouakhaz,18/05/2018,14h:30)

<sup>3</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1999، ص76.

- رفض فكرة اعتبار المنظمة نظام مغلق بعيد عن التأثيرات الخارجية والداخلية للبيئة بما أن متخذ القرار يأخذ قراره في نظام مفتوح فإن مفهوم الرشد في اتخاذ القرار مفهوم نسبي فهو نتيجة تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة.
- أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني داخل وخارج المنظمة وركزت على الجانب التقني في اتخاذ القرار فسلوك الإنسان يخضع لمجموعة من العوامل والعمل البشري يحتوي بشكل عام على درجات عدم الرشد.
- الرشد مفهوم سلبي لا يؤدي دائما إلى القرار الصحيح والمناسب في المنظمة.
- متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلائي أو منطقيًا في اتخاذ القرار ويتأثر بالعوامل المحيطة به.
- وجود الأهداف المتناقضة أمام متخذ القرار تجعل عملية المرشد أمر غير مضمون في اتخاذ القرار.
- إن القرار ليست لديه دائما المعلومات أو معارف كاملة على الظروف الذي فيه ضمنت المستقبل أن يعرف كل البدائل وكذلك كل النتائج المتوقعة.

تعريف نظرية النظم: يعرف قاموس ويبستر النظم على أنها "تفاعل منظم أو مجموعة من الأجزاء المكونة لكل موحد" أو هي مجموعة مرتبة من الحقائق والأفكار أو المبادئ تستعمل بقصد شرح ترتيبات كل منظم.<sup>1</sup>

ويعرف قاموس أكسفورد النظم بأنه كل معقد أو مجموعة أشياء أو أجزاء أو كيان منظم من الأشياء.<sup>2</sup>

بالتالي فكلمة نظم تعني مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية المتكاملة في كل متجانس مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف معينة.

### ● نبذة عن هذه النظرية:

منشأ نظرية النظم هو ما يعرف بالنظم الهندسية والذي يعني أسلوب تطبيق المعرفة من الفروع القديمة بتركيبية فعالة لحل المشكلات الهندسية متعددة الأوجه، حيث نجد أن النظرية العامة للنظم تختص بتكوين الإطار النظري المنظوم الذي يصف العلاقات المختلفة السائدة في العالم التجريبي والهدف الأساسي من النظرية العامة للنظم هو تكوين إطار تحليلي يمكن من خلاله معرفة التفاعلات بين الأجزاء الظاهرة موضوع البحث وطبيعة المتغيرات التي توجه هذه التفاعلات والتوصل إلى القوانين التي تحكم مساراتها وتضبطها في إطار الأهداف المرسومة والفوائد المتوقعة.

ولمدخل النظم مجموعة من الجذور التي استمدت منها نشأتها وهو بصفة عامة يمكن أن يكون امتدادا لمنهجية البحث العلمي وقدم ظهرت هذه النظرية بعد الحرب العالمية الثانية في أوائل الخمسينات من القرن العشرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Meriam, websters collegiate dictionary 10<sup>th</sup> edition, Meriam- webster- inlo- springfield; massachusetts, USA, 1993 ; p p 1197-1198.

<sup>2</sup> The oxford dictionary for the buisness world, oxford university press, 1993, p 841.

<sup>3</sup> International Dictionary of management, Hono johnson, 1982, p 324.

المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية:

يمكن عرضها كالآتي:<sup>1</sup>

1. إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة لذا فمن الأمور المهمة التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين .

2. الترتيب الرسمي للعمل والهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب.

3. التنظيم الغير رسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة.

4. تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر.

**الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:**

وجهت عدة ملاحظات من بينها:<sup>2</sup>

إن لنظرية النظم نواحي إيجابية وأخرى سلبية كغيرها من النظريات التي سبقتها إلا أن إيجابياتها تفوق سلبياتها لأنها جاءت بعد المدارس الكلاسيكية والسلوكية وعلم الإدارة وغيرها ومن بين هذه الإيجابيات:

1. تعلق مدرسة النظم بأهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي إلى خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

2. إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية.

إسقاط النظريتين:

إن عملية اتخاذ القرار حسب نظرية اتخاذ القرار تشمل جوهر العملية الإدارية وكل وظائفها وتشمل جميع المستويات الإدارية فالنتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المؤسسة تكون لسبب اتخاذ قرارات إستراتيجية والجهود الضخمة وتأثيره على المنشأة واستمرارها ومراعاة البيئة الخارجية فالأساس الذي يسند إليه المدير في اتخاذ القرار هو الاختيار في ضوء التفكير المنطقي وتوفر عدد من البدائل أمام متخذ القرار لمعرفة جميع العوامل والمتغيرات المؤثرة في

<sup>1</sup> سيد هوارى، التنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992، ص54.

<sup>2</sup> علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مكتب غريب، ص32.

المشكلة موضوع،<sup>1</sup> كما نجد أن جزء كبير من القرارات تعتمد على الاستجابة المعلوماتية في المؤسسة بتحليل العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة والتفكير من اجل حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الفعالة كما تبنته في مبادئها الوظيفية نظام في المؤسسة يعمل دائما على تحقيق هدف معين يحكم نشاطه ويحدد العلاقة بين أجزاءه وضمان استمرار يته المنظمة وخلق توازن حركي بين الموظفين الذي يؤدي إلى تكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية المحيطة للنظام.

فالهدف القائم بذاته من خلال النظريتين هو بناء قاعدة معلوماتية صلبة داخل المؤسسة للوصول إلى قرارات ذات جودة تركز عليها لتحقيق مختلف الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

### 9- الدراسات السابقة:

1-دراسة تحت عنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من عملية إتخاذ القرارات للباحث إسماعيل مناصرية مذكرة لنيل رسالة ماجستير بجامعة بوضياف المسيلة سنة 2004 .

-الأهداف: معرفة مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين.

-معرفة كيفية مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تسهيل عملية التخطيط والتقييم وسير العمل .

الإشكالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية القرارات المتخذة في المؤسسة؟

-نتائج الدراسة: لدى متخذي القرار في الشركة خبرة كافية في القطاع .

-القرارات المتخذة في الشركة هي قرارات ذات فعالية.

-غياب وعي المسؤولين بأهمية التكنولوجيا التي يوفرها النظام في مجال الإتصالات وإتخاذ القرار.

2- دراسة تحت عنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذالقرارات،دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للباحثة إسمهان خلقي مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة الجزائر .

الأهداف:-معرفة كيف يؤثر تطور المعلومات كأساليب لإتخاذ القرارات

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص69.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، مدخل نظرية النظم مع تطبيقات عربية، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص48.

-دراسة العلاقة بين نظم المعلومات وعملية إتخاذ القرارات وعلاقة تطور نظم المعلومات وتحسن دعمها لعملية إتخاذ القرار.

**الإشكالية:** ماهو دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات؟

نتائج الدراسة:

-عملية إتخاذ القرار تحتل عصب النشاط الإداري ونشاط الأعمال بشكل عام.

مراحل عملية اتخاذ القرار تتطلب نوعا معيناً من المعلومات يصعب على نظام منفرد أن يلبىها جميعاً إلا أن نظم المعلومات أثبتت جدارتها في تلبية مطالب متخذي القرار في الكثير من الحالات .

يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إدارياً -يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعته الرقابية.

**3-دراسة تحت عنوان:** دور نظم المعلومات في تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات للباحث محمد احمد الزبود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة الجزائر سنة 2007.

**الأهداف:** عالجت هذه الدراسة مدى مساهمة أنظمة المعلومات الإدارية في إيجاد معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لما لها من أهمية كبيرة على صحة القرارات وفعاليتها وكفاءتها.

**الإشكالية:** ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين فعالية عملية إتخاذ القرارات.

**نتائج الدراسة:** توصل الباحث إلى إبراز أهمية أنظمة المعلومات وتعزيز القرارات المتخذة وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات.

**4-دراسة تحت عنوان:** أنظمة المعلومات وعملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية للباحث لخضر سعودي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، بجامعة الجزائر سنة 2007.


**الأهداف:** معرفة الدور الذي تلعبه أنظمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى إبراز أهمية نظرية النظم التي تعتبر مجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعلة فيما بينها ودورها في عملية اتخاذ القرارات كما إن الهدف من وجود تنظيم إداري وهيكل تنظيمي مرن هو تسهيل عملية اتخاذ القرارات .

**5- دراسة تحت عنوان:** تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية للباحث أبو رمضان بالجامعة الأردنية سنة 2000 مذكرة لنيل شهادة الماجستير.

**الأهداف:** تقييم دور نظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية.

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى إن هناك استخداما يتراوح ما بين المتوسط والعالي لنظم المعلومات الإدارية من قبل المديرين في الجامعة الأردنية وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية كما توصل الباحث إلى وجود علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية.



الفصل الأول:  
ماهية نظم المعلومات الإدارية

## تمهيد:

خلال أواخر القرن العشرين حدثت تغييرات وتحولات سريعة مهدت الطريق لمسايرة التطور التكنولوجي، حيث عرفت الإدارة تحديا كبيرا نتيجة للشورة العلمية والتطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات وفي ظل تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظم المعلومات الإدارية فأصبحت طريقة جمع المعلومات واسترجاعها تتم بطرق عملية وموضوعية فأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد متخذو القرارات في كل جانب من جوانب عمل المؤسسة.

ولقد تناولنا في هذا الفصل: مفهوم نظم المعلومات الإدارية وأهميتها وأنواعها، خصائصها ووظائفها.



## المبحث الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

قبل التطرق إلى مفهوم نظم المعلومات الإدارية يجب الإشارة إليها بشكل عام وإلى الاستخدام التكنولوجي في مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها من خلال نظم وبرمجيات مصممة لتمكين من تشغيل العمليات الإدارية، ومفهوم نظم المعلومات الإدارية يختلف من باحث لآخر فيما يلي نتطرق إلى بعض المفاهيم:<sup>1</sup>

1- يعرفها إبراهيم سلطان: مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المؤسسة وأيضاً بما يحدث في بيئتها الخارجية، والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار.

2- كما يعرفها ميردوك: مجموعة تتكون من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع ومعالجة وتخزين البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام المعلومات بفعالية كبيرة.

3- كذلك يعرفها كانتر: بأنها النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية وأفضل توقيت وأدق اختبار وأكثر توثيقاً للمساعدة في عمليات صنع القرار واتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية ومراقبة عملية التنفيذ.

ومما سبق يمكننا نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية هي: نظام ضبط وتحكم مصمم لتحويل ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية بعد تجهيزها وتحديثها لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ القرار بشكل صائب وبأفضل السبل.

## المبحث الثاني: خصائص نظم المعلومات الإدارية:

من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظم المعلومات الإدارية الحديثة والتي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة وفعالية هذه النظم نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

— أن نظم المعلومات الإدارية وسيلة لتحقيق الاتصال المتبادل من خلال تزويد باتصالات سريعة ودقيقة وقليلة التكاليف ما بين مستويات ووظائف المنظمة لتسهيل انسياب المعلومات داخل المنظمة ومع محيطها الخارجي.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان 1998 ص 144.

<sup>2</sup> مسلم، عبد الهادي، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر 1999 ص 89.

- تتميز معالجتها بانجاز المهام بدقة وبسرعة كبيرة وبمعالجة كمية ورقمية .
- نظم آلية أي تستخدم في معالجة المعلومات حاسوبيا.
- سهولة التطبيق والاستخدام من قبل المستفيد دون الحاجة لتدريب كبير.
- تعد نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية الجزء الحساس للتنظيم كاملا.
- نظم مرنة يمكن تطويرها وتعديلها حسب احتياجات المنظمة.
- نظم المعلومات الإدارية نظم فرعية لأنها تشكل جزء من النظام الكلي للمنظمة.
- نظم تحاوريه بينها وبين المستفيد أي تستجيب لاستفسارات المستخدم للتأكد من تقديم المعلومات المطلوبة.

### المبحث الثالث: أهمية نظم المعلومات الإدارية.

تتمثل أهمية نظم المعلومات الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

- توفير المعلومات لإدارة وهيئتها في الوقت المناسب لمساعدتها وتحفيزها على إتخاذ القرار الفعال والصحيح.
- اتخاذ القرارات الصائبة داخل المنظمة وربط جميع أطراف المنظمة الموردة للمعلومات والمنتجة لها مع بعضها البعض.
- إرسال المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية وتزويدها بها عندما تحتاج لها المستويات الإدارية وذلك بهدف ممارسة وظائف العملية الإدارية .
- تسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية عبر الشبكات داخل المنظمة وعلى الصعيد العالمي.
- تمكين المستويات الإدارية على تخزين المعلومات وحفظها وإدخالها ضمن نطاق عمليات معالجتها وإسترجاعها في الوقت المناسب بالاعتماد على تقنية البحث الإنتقائي للمعلومات.
- الكشف المبكر عن الثغرات والانحرافات في العمليات والوظائف وتقييمها عن طريق التزود بالمعلومات الدقيقة حول كيفية آدائها.
- تسهيل عملية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له بكفاءة وفعالية عالية .

<sup>1</sup> مكلويد، رايغوند، نظم المعلومات الإدارية: دار المريخ، للنشر، الرياض 2000 ص 19.

- إمداد المستويات الإدارية بالتقارير بمختلف أشكالها في الوقت المناسب .
- تمكين المنظمة بالقدرة العالية على إستغلال قدرات الحاسوب في إنجاز مهامها
- رفع مستوى الكفاءة العالية .
- التخلص من الفساد الإداري والقضاء عليه.

#### المبحث الرابع: وظائف نظم المعلومات الإدارية.

يقوم نظام المعلومات بوظائف أساسية قصد تحقيق أهدافه حتى تتمكنه من الحصول على معلومات دقيقة ومن مصادر مختلفة وفيما يلي سنتطرق إلى أهم وظائف نظم المعلومات الإدارية.

#### أولاً: الحصول على البيانات (الإدخال).

تعتبر هذه الوظيفة على اختيار وتحديد كل البيانات اللازمة سواء من داخل المنشأة او خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة وبصفة عامة تتلخص المحتويات التي تتطلبها المستويات الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

1- الإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لسنوات.

2- الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها .

3- الإدارة المباشرة: تقوم الإدارة المباشرة بتلقي التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل وتعد هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المؤسسة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة .

#### ثانياً: إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات).

يتم تحديد هذه العمليات بناء على عدة اعتبارات :

- 1- الإستخدام : حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم معالجة البيانات. -
- 2- الخبرات المتخصصة: حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة .

<sup>1</sup> سعد، غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات: دار المناهج، عمان الاردن 2000 ص66.

3- تكنولوجيا المعلومات: حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة والاجراءات الفنية للتشغيل.

ثالثا: تحليل وتجميع وتبويب وتلخيص البيانات (التشغيل).

تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

رابعا: تقويم وتصنيف المعلومات في ملفات التخزين.

تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء إستخدمت لغرض معين او لم تستخدم ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المستخدمة.

خامسا: إسترجاع المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات).

بعد تشغيل البيانات يتم إستخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات تعد نسخة لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها .

سادسا: توصيل المعلومات إلى مستخدميها وإسترجاع النتائج (الإتصال).

إيصال مخرجات نظم المعلومات الإدارية بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لمستخدميها.

المبحث الخامس: أنواع نظم المعلومات الإدارية.

بتقدم الوسائل التكنولوجية وكذلك تغير حاجات المؤسسات تطورت وتنوعت نظم المعلومات الإدارية بشكل سريع وعليه فقد برزت عدة أنواع نذكر منها:<sup>1</sup>

1- نظم دعم المديرين التنفيذيين: هي عبارة عن نظم المعلومات على المستوى الإستراتيجي في المنظمة والمصممة للمساعدة في إتخاذ القرارات غير مهيكله من خلال تصاميم وإتصالات متقدمة وتهدف هذه النظم إلى تعزيز قدرة متخذي القرارات على اتخاذ القرارات العليا مثل التخطيط الإستراتيجي والقيادة والرقابة وإدارة شؤون المنظمة.

تسمح هذه النظم بتقديم سريع للمعلومات بدقة وبطريقة صحيحة مم يسمح للإدارة العليا بمراقبة الأنشطة المختلفة والعمل على إتمام الأهداف الاستراتيجية وتحسين الجودة والخدمة وتسهيل إعادة هيكلة المنظمة.

<sup>1</sup> عماد، الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها): الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر عمان، 2000، ص 73.

وتتميز نظم دعم المديرين التنفيذيين بما يلي:<sup>1</sup>

- إمكانية استعراض متطورة من خلال توفير واجهات ربط فعالة تمكن المدراء من إجراء مسح سريع لأهم المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- أساليب عرض المعلومات تتضمن استخدام الجداول والرسوم.

2- النظم الخبيرة: عبارة عن نظم إرشاد محوسبة يتم من خلالها تقليد عمليات التفكير الاستنتاجي الذي يقوم به الخبراء لحل المشكلات المعقدة وتعتبر هذه النظم الأكثر استخداما في حقل تقنيات الذكاء الاصطناعي وتلاقت هذه النظم اهتماما متزايدا من قبل منظمات الأعمال لما يتوقع منها من فوائد كبيرة في مجال تحسين الأداء واتخاذ القرارات نظرا لازدياد الحاجة إلى خبرات بشرية في مجالات محددة فعندما تواجه المنظمة مشكلا أو قرارا معقدا فانها تتوجه نحو الحصول على رأي خبير أو استشاري وهؤلاء الخبراء يمتلكون عادة خبرات وتجارب عملية ومعارف متعمقة في مجالات محددة فإذا كانت المشكلة التي تجري دواستها ضمن مجال معرفتهم فإمكانهم تقديم مساعدة كبيرة في اقتراح الحلول البديلة الممكنة لهذه المشكلة وتحديد فرص نجاحها وتكالييفها.

وكلما كانت المشكلة غير محددة البنية كلما ازدادت الحاجة إلى الخبرة الاستراتيجية المتخصصة والتي يطلق عليها نظم الدعم الذكية وهي نوع متطور من نظم المعلومات وتمثل احد فروع علم الذكاء الاصطناعي.

3- نظم التقارير الإدارية:<sup>2</sup>

تقوم هذه النظم بتقديم المعلومات اللازمة إلى الإدارة في منظمات الأعمال المختلفة لمساعدتها في إتخاذ القرارات حيث تستخدم نظم تقارير الإدارة البيانات المجمعة والمخزنة في قاعدة البيانات من قبل معالجة العمليات بالإضافة إلى البيانات المتعلقة ببيئة المنظمة بحيث تقوم بمعالجتها بأسلوب محدد في ضوء الحالة التي سيتم استخدامها وتصدر نتائج المعالجة تقارير يصدرها الحاسوب بصورة دورية أو حسب الطلب أو توزيعها على الطرفيات في محطات العمل الحاسوبية الموجودة لدى المديرين وتأخذ هذه التقارير .

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص73

4- نظم دعم القرارات: عبارة عن نظم على المستوى الإداري في المنظمة تعمل على إيجاد البيانات وتقديم نماذج وتحليلات لدعم اتخاذ القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة والتي تهدف إلى تكييف المعلومات لتحسين طرق اتخاذ القرارات وتمكن المستخدم من التفاعل مع النظام بسهولة وتقديم دعم مباشر للإدارة العليا .

تعد نظم أساسية لنظم المعلومات الإدارية والتي تعتمد على دعم تفاعلي باستخدام حزمة من برمجيات الحاسوب تسمح لصاحب القرار من التعامل بصورة مباشرة مع الحاسوب للحصول على معلومات مؤثرة في عملية صنع القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 73

## خلاصة الفصل:

إن نظم المعلومات الإدارية تمثل بنية تنظيمية وتقنية متكاملة من النظم الوظيفية للمعلومات التي تعمل كنسيج متكامل مع البنية التنظيمية للمؤسسات الحديثة وذلك من اجل تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة التي تختلف كما ونوعا حسب طبيعة ونوع الإدارة في التنظيم وذلك لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، كما تلعب نظم المعلومات الإدارية دورا مهما في تحسين كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.



الفصل الثاني:

ماهية اتخاذ القرارات



## تمهيد :

تمثل المؤسسة نظاما مفتوحا على المحيط الخارجي حيث يجب عليها معرفة ما يحيط بها، كي تكون على دراية وقادرة على مواجهة كل التغييرات التي من شأنها أن تحدث اختلالات وتعطل مختلف مهامها التي تتداخل فيما بينها، نتيجة التدفق المستمر للمعلومات الذي يعتبر أداة أساسية لسيرورة أنشطة المؤسسة في الداخل وكذلك في الخارج وبما أن المؤسسة تتميز بنظامها المعقد في تسيير مختلف أعمالها فهي تركز على اتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها، والحفاظ على بقاءها واستقرارها، ومن هذا نجد أن المعلومات تعتبر ركيزة أساسية لاتخاذ القرارات حيث يتعين على نظام المعلومات أن يتميز بإنتاجه للمعلومات الدقيقة والنافعة في الوقت المناسب للوصول الى قرارات ناجحة وفعالة .

و قد تناولنا في هذا الفصل تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصه ومبادئه، كذلك أنواع القرارات الإدارية وأهميتها ومراحل اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار .

## المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

قبل الخوض في تعريف عملية اتخاذ القرار سوف يتم التطرق أولاً إلى تعريف بسيط لمتخذ القرار حيث انه يمثل المصدر الرئيسي لاتخاذ القرارات في التنظيم، ويقصد بمتخذ القرار "ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل فيها بالنسبة له وأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته<sup>1</sup> ومنه يمكن ذكر تعاريف عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

التعريف 1: هو عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>.

التعريف 2: هو عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار<sup>3</sup>.

التعريف 3: هو اختيار البدائل المتوفرة بناءً على أهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر فأن هذا يعد قراراً<sup>4</sup>.

ومما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن اتخاذ القرار هو عملية منهجية عقلانية، تقوم على اختيار مختلف البدائل المناسبة التي يمكن أن يقف عليها القرار الصائب المتخذ باستخدام معايير محددة وتتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار بهدف حل مشكلة معينة.

<sup>1</sup> حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص30

<sup>2</sup> جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة (منظور استراتيجي شامل) مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005، ص101

<sup>3</sup> علي الشقراوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص123

<sup>4</sup> رزيق ايهاب، إدارة العمليات واتخاذ لقرارات السليمة، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص07

## المبحث الثاني: خصائص اتخاذ القرار

وتتسم عملية اتخاذ القرار بخصائص معينة أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1. أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .
2. أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها .
3. إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك عملية اتخاذ القرار وإنما يكون الأمر إجباريا.
4. إن اختيار البدائل لا يكون عشوائيا، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل .
5. - أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد عن الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ عليها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.
6. إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره تكون في المستقبل

<sup>1</sup> د. احمد ماهر، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 283

## مبادئ اتخاذ القرار

وترتبط هذه الأهداف الثلاثة مع مبادئ لاتخاذ القرار وهي:<sup>1</sup>

1. هيكلية المشكلة: من الصعب إيجاد مشكلات مهيكلة أو غير مهيكلة بشكل كامل بل أن أغلب هذه المشكلات هي مشكلات شبه مهيكلة، وهذا يعني أن نظم دعم القرار تشير إلى هذه المنطقة حيث يوجد معظم المشكلات .
2. دعم القرار: ليس المقصود من نظم دعم القرار هو الاستغناء عن المدير، حيث أن المدير هنا يكون مسؤولاً عن الأجزاء الغير المهيكلة، بحيث يعمل المدير والحاسوب جنباً إلى جنب كفريق لإيجاد الحلول للمشكلات التي تقع ضمن المشكلات الغير المهيكلة.
3. فاعلية القرار: لا تهدف نظم دعم القرار إلى كفاءة اتخاذ القرار فقط، ولكن الفائدة الحقيقية هي اتخاذ قرارات جديدة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الادارية (الأسس والمبادئ)، المكتبة العصرية المنصورة، القاهرة، 2002، ص 271.267

## المبحث الثالث: أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات هي أساس ومحور العملية الإدارية والتي يمكن من خلالها إنجاز كل الأنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي :

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله فلا تنفذ الأنشطة والأعمال إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة حيث ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها .

- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط ولكن نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر التخطيط وحدها لكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى <sup>1</sup>.

- تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية .

- تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها .

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء والإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار .

- يعتبر اتخاذ القرار ميدانا واسعا للرقابة الادارية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات ادارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص172

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، نظرية القرار:مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الإسكندرية، 2008، ص102 ص103.

## المبحث الرابع: أنواع القرارات الإدارية

اختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين حول تصنيف القرارات وكل تصنيف الى ماذا يهدف وسنذكر من بين هذه التصنيفات ما يلي :

1- التصنيف حسب المستوى التنظيمي: تنقسم القرارات حسب Igor Ansoff<sup>1</sup> إلى:

\* القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختبار بين البدائل، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وفعاليتها ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تؤكد تام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة .

\* القرارات التكتيكية: هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض قرارات متعلقة بتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

\* القرارات الإستراتيجية: هي قرارات تؤخذ مستوى قمة الهيكل التنظيمي ، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرار السابق.

وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى المعلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع..... الخ

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، نظرية القرارات، مؤسسة شباب الجامع، الإسكندرية، 2008، ص105

2- التصنيف حسب الطرق المستعملة: تنقسم القرارات حسب الطرق المستعملة إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

\* القرارات المبرجة: وهي القرارات المخططة سلفاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق حل أي مشكلة سلفاً أو التعامل معها

\* القرارات الغير المبرجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو الغير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية، كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق سوق جديدة، وتتخذ معظم هذه القرارات على مستويات الإدارة العليا.

3- التصنيف حسب المشاركين في القرار: تنقسم القرارات وفق هذا التصنيف إلى قرارات فردية ويقصد بها تلك القرارات التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة دون أي تشاور أو مشاركة مع العاملين في المؤسسة.

وقرارات جماعية وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع عماله ومشاركتهم في اتخاذها وصناعتها وللقرارات الجماعية إيجابيات كثيرة من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها وهذا ما يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين وقبولهم بالقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلاً .

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرار المداخل التالية:

- المدخل الفردي: وهو أسلوب القائد المحافظ المستبد في اتخاذ القرارات.
- المدخل الاستشاري: وهو أسلوب القائد المعتدل في اتخاذ القرارات .
- المدخل الجماعي: وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 17

<sup>2</sup> راجحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2007، ص 79

4- التصنيف حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة :

إن القرارات التي حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها غالبا ما يتم تصنيفها على ثلاث أنواع وهي:<sup>1</sup>

- القرارات المؤكدة : وتظهر حينما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل بشكل مسبق وقبل تنفيذه، مثل حالة استثمار الفرد أمواله في البنك في حساب ادخار، حيث يتخذ قراره في هذه الحالة في ظل تأكيد حول الفائدة التي سيحصل عليها خلال فترة زمنية معينة وتعتبر القرارات في حالة التأكد الحالة المثالية لحل المشكلات الإدارية.<sup>2</sup>
- القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ظل ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هو النسبة المؤية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة أو حدث معين.
- حالة عدم التأكد: وهي القرارات التي لا تتم بتحديد احتمالات حدوثها بنسبة مبنية وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أو أنها أقل تحديدا أو وضوحا في حالة المخاطر، فالمدبر لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة احتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات الغير المحسوبة بشأنها، إذ أن حالات عدم الثبات والاستقرار في الظروف التي يتخذ فيها القرار كبيرة ولا تتسم بدقة واضحة ولذا غالبا ما يتم استخدامه للعديد من الخبرات المتراكمة لديه، أو الاستعانة بالآراء الجماعية والخبرات المتاحة من العاملين أو الاستعانة بالاستشاريين والخبراء والمتخصصين، أو بنوك المعلومات التي تساهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولية للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها بشأن القرارات التي يهدف لاتخاذها.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> ماجد العطية، سلوك المنظمة ( سلوك الفرد والجماعة )، دار الشروق، ط1، الأردن، 2003، ص191

<sup>3</sup> <sup>3</sup> خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، ط1، الأردن، 2008، ص181



## المبحث الخامس: مراحل اتخاذ القرار

إن واقع إدارة الأعمال يتم على أن القرارات لا تتعلق دائما بمشاكل أو صعوبات مطلوب إيجاد حلول لها بل هناك بعض القرارات التي تدخل في مجال العمل اليومي والروتيني، حيث نجد من خلالها المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار وهي كالآتي:

1- تحديد وتشخيص الأزمة: تعرف المشكلة في هذا المجال عملية اتخاذ القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقا أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون<sup>1</sup> و عملية اتخاذ القرار في المنظمة او غيرها، نادرا ما تقدم نفسها لكي يتم اتخاذ قرار بشأنها، بل ان أول ما يظهر هو عناصر المشكلة أي الأعراض وليس المشكلة ذاتها<sup>2</sup> وقد تكون هذه الأعراض الظاهرة على السطح هي أقلها كشافا عن جذور المشكلة، فالمدير هنا مطالب بتحديد ما نوع المشكلة؟ كيف نشأت المشكلة؟ ما هي النقاط الجوهرية بها؟ ما هو الوقت الملائم لها؟ وماهي المشاكل الفرعية التي تترتب على عدم حلها في وقت سابق؟ وماهي المشاكل التي يمكن أن تترتب جراء التأخر في حل هذه المشكلة؟ وهنا يتطلب من المدير الاستعداد الذهني للتعرف على المشكلة وتشخيصها تشخيصا سليما وفي الوقت المناسب كي لا تتفاقم أثارها وتنتقل الى مجالات اخرى، اذ أن "التشخيص يعتبر عملية منظمة لبناء ومعالجة وانتاج المعلومة<sup>3</sup>، ما يتطلب منه درجة من التصور والخيال والادراك للكشف عنها . وللحيرة والمهارة دور هام في الكشف عن بعض المشكلات حتى قبل ان تظهر في محتوى المؤشرات الدورية المتنوعة التي تراقبها الادارة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات والقرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص320.

<sup>2</sup> تحليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 119، ص119

<sup>3</sup> Alain charles martinet, diagnostique stratigique.edition vuibert,paris,1990,p52.

<sup>4</sup> Kmel Hamdi,Lert detre chef ,edition rouibah.alger,1998,p150.

ثانيا : جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات

يواجه المديرون يوميا العديد من المشاكل والمواقف التي تتطلب منهم قرارات صحيحة وواضحة اتجاهها، ومن أهم محددات نجاح القرار في الوصول الى هدفه هو مدى وفرة المعلومات ودقتها على اعتبار أن قرارات المدير تمثل تصرفات مستقبلية ونتائج متوقعة في المستقبل إذ يقول . كوتلر ودييوا"تسيير المؤسسة هو تسيير مستقبلها، وتسيير مستقبلها هو تسيير المعلومة" وعليه فان مراحل معالجة المشكلة ن من التحديد إلى التنفيذ قد تكون بعيدة عن الواقع إذا لم يلتزم المدير بالدقة والحرص على جمع البيانات الصحيحة والمؤكدة حول المواقف المراد معالجته، فكلما كانت الصورة واضحة كلما قلت درجة المخاطرة، إضافة إلى أن المدير مطالب بتحري المعلومات من مصادرها الصلبة أو على الأقل من المصادر الأكثر وثوقا بها، فإذا كانت مصادر البيانات والمعلومات داخلية فان الحصول عليها عادة يكون سهلا، خاصة إذا كانت الحقائق محفوظة ومدونة طبقا للأصول العلمية والعملية ولا تحتاج جهدا كبيرا للوصول إليها، وهذا بالضبط ما توفره أنظمة المعلومات بالمؤسسة، إذ أنها توفر المعلومة بالدقة والسرعة والتنظيم المطلوب مما سهل اتخاذ القرار الصائب<sup>1</sup>

ثالثا : تحليل المشكلة

يشمل تحليل المشكلة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وبعد ذلك متابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المنظمة كل على حدة، على المستوى العام والتشغيلي لتحديد الفرص والمخاطر السائدة فيها، وبعد ذلك يتم تحديد حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف المتوافرة لدى المنشأة ككل وفي كل نشاط من أنشطتها كل على حدة. أن معظم القرارات تتم على أساس المعرفة الغير الكاملة، أما بسبب عدم توافر المعلومات أو أن الحصول عليها يكلف الكثير من المال والجهد، وليس من الضروري معرفة كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم ولكن من الضروري معرفة ماهي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Philip kotler and bernard dubois, Marketing Management, public ,union, dixième edition, paris, 2000, p94.

<sup>2</sup> . جميل أحمد توفيق، مذكرة في إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص65

رابعاً: إيجاد بدائل لحل المشكلة

في حقيقة الأمر إن وجود مشكلة ما تقتضي تعدد وتباين الآراء حولها، ذلك أنه إذا كان لها حل واحد فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ القرار لأن متخذه سيكون مرغماً على تبني الحل الوحيد المتوفر لديه .

و الملاحظ أن المديرين في سياق بحثهم عن بدائل لحل المشكلة يلجؤون إلى البدائل المعروفة سلفاً أي التي سبق استخدامها كحلول، فإذا ما ظهر بأنها غير مناسبة لجؤوا إلى التصور والتفكير الابتكاري ( إيجاد الحلول المختلفة) فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي الذي يركز على التصور والتنبؤ خلق الأفكار.

كما يواجه المدراء عدداً من القيود تحد من مجال تصرفهم وتفرض عليهم بعض الحلول الممكنة ومن أهم القيود يوجد عامل الوقت وكذلك الموارد المادية والمالية المتاحة، وكذا درجة المخاطرة إضافة إلى العديد من القيود الأخرى كالأنظمة الحكومية والإمكانيات التكنولوجية والظروف الاقتصادية وكذا الأهداف الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة وقدرتهم على تنفيذ البديل كما أن قرارات الإدارة العليا في المنظمة قد تساهم في أبعاد العديد من البدائل للقرارات المتخذة في الإدارات العليا<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي الحامدي، ثلاثون طريقة لتوليد الأفكار الابداعية، دار ابن حزم، ص13.

خامسا: تقييم البدائل المختارة

حين الانتهاء من وضع البدائل المتاحة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة البديل المناسب، وذلك لأن أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا وعيوب اذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة التحليلية للمشكلة وكذلك القرار المتفق اتخاذه<sup>1</sup>

إن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية سهلة وواضحة دائما، اذ أن البدائل عادة ما تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل .

و هناك العديد من المعايير التي تكمن استخدامها للمفاضلة ما بين الحلول المقترحة منها :

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد البشرية والمادية والطبيعية اللازمة، وهنا تبدو واضحة أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المنظمة أو مع ظروف محيطها.

- التكاليف والموارد الناجمة عن تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البدائل والخسائر التي قد تترتب عليه

- استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، لما لهم من أثر في تنفيذ هذا البديل وهنا تبرز ضرورة إشراكهم في المناقشة والتقييم وإبداء الآراء التي تضع أمام متخذ القرار تصورا لما سيكون عليه الحل مستقبلا بالنسبة للمرؤوسين.

- الزمن الذي يستغرقه هذا البديل، ففي ظل بديلان يقدمان للمؤسسة نفس النتائج، وبنفس التكاليف سيعتمد المدير على اختيار أيهما يحقق تلك النتائج في أقصر وقت وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص24.

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة، ( الاتصالات والمعلومات والقرارات )، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص323ص330.

سادسا : اختيار البديل الأفضل

بعد مرور القرار بالمراحل السابقة يجد المدير نفسه أمام ضرورة اختيار البدائل الذي يتوقع أن يحقق له النتائج الفضل ( على سبيل المثال أكبر عائد بأقل تكلفة) وقد تم القول سابقا بأن عملية تقييم البدائل عملية صعبة بما كان، إذ أنها تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المقترحة، فعملية الاختيار تتأثر بالعديد من العوامل بعضها ذو صبغة موضوعية والآخر ذو صبغة شخصية من خبرة متخذ القرار ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورغباته ( فقد تكون ميوله تفاعلية او تشاؤمية ) و بعضها ذو صبغة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الإداري الذي يحكم عملية الاختيار، وكلما توفرت للمدير المعلومات الكافية عن مختلف البدائل، وفي وقتها المناسب كلما كان المدير حاسما في اتخاذ القرار وكانت عملية اختياره البديل بعيدة عن الذاتية وبالتالي تقلل من المخاطرة، وتزيد من احتمالات راشدة القرار، أما إذا كان العكس فسيكون المدير مترددا وكذا أساليب الأمثلية، وأن يتحكم جيدا في تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال لأن قراره هذا سينجز عليه العديد من القرارات الفرعية التي قد تقرر مصير المنظمة ككل إضافة إلى سمعته هو مستقبله في المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تحليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999، ص122.

سابعاً : تنفيذ القرار ومتابعته

إن مهمة المدير لا تنتهي فور اختيار البديل الأفضل، وإنما تنتقل إلى مرحلة التنفيذ الفعلي عن طريق جهود الآخرين، بدءاً بإبلاغهم بالقرار المتخذ ومروراً بشرح أبعاده والعمل على زيادة قبولهم به، وكذا تحفيزهم على تنفيذه بالشكل الذي يحقق أكثر فعالية وكفاءة وانتهاءً بمتابعة التنفيذ وتقييم الانحرافات التي قد تشوبه.

و على المسؤول على هذا القرار أن يراعي الإجراءات اللازمة لتنفيذه والتمهيد له، وكذا السرعة الواجبة في التنفيذ، وذلك بصياغة مجموعة من الخطط التشغيلية، كما عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة النتائج غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي قام بها .

و عملية التنفيذ من الأجدر أن تصاحبها عملية تقييم دورية للتحقق من فعالية وكفاءة القرار المتخذ من خلال تحقيقه للنتائج المرجوة، وتقييم الانحرافات ان وجدت، فمن المخطأ أن يتخذ المدير قراراً ثم ينساه ويهمل تقييم نتائجه

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تحليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،، 1999، ص122.

## المبحث السادس: أساليب اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وان استخدام أحد الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وهي مايلي :

1. الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها مايلي <sup>1</sup>:

أ. الحكم الشخصي أو البديهية : إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة .

ب. الحقائق : تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات وحين توفرها فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

ج . التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف متشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

د . الآراء: يعتمد الكثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، وان الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.

<sup>1</sup> شهر زاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1، ص 43ص44 .

الأساليب الكمية : هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي :

أ . بحوث العمليات : هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعني بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجاً رياضياً على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل .

أسلوب شجرة القرارات : يعتبر من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجمع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة.<sup>1</sup>

ج . نظرية المباريات : تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تقيّد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن و تخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

د : نظرية الاحتمالات: تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي سيكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر، الجزائر، ط1، 2003، ص 94

<sup>2</sup> صالح بن ناصر شغورد القحطاني الطغوط الاجتماعية وظغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 72.



## المبحث السابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

إن تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد تؤثر فيها عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة هذه العملية، وإذا تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة ( غير رشيدة ) ولهذا فعلى متخذي القرارات الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر في القرارات مهما كانت هذه القرارات بسيطة أو كبيرة وأهمها :

1. عوامل بيئية خارجية : و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل في :

. الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع .

. الظروف التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية .

. الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين .

العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

. درجة المنافسة التي تواجه الرأي المنظمة في السوق .

2: عوامل بيئية داخلية : وتتمثل هذه العوامل في :

. عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد .

. عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام .

. درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي .

. درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة .

. مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة .

. القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> كاسر ناصر المنصور : الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006، ص 36.

3. المدير : متخذ القرار شخصيته، وخبرته :

إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع العمال التي سبق وأن قام بها ومركز الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه ن كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي<sup>1</sup>، وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>:

. فهم المدير العميق والشامل للأمور .

. قدرة المدير على التوقع .

. مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.

. قدرة المدير على تحمل المسؤولية.

. أهداف المدير وأغراضه الشخصية .

. اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقه.

. قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف المحرجة .

. خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

4: عوامل حالات القرار : وهذه الظروف البيئية المحيطة بالقرار وقد قسمت البيئة المحيطة بالقرار الى أربعة أنواع

وهي :

أ : البيئة البسيطة المستقرة ( حالة التأكد ) : وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.

<sup>1</sup> اسماعيل مناصرة، دور أنظمة المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة لشركة الجزائر للألمنيوم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 21

<sup>2</sup> تحليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 196.

البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد): وتتميز هذه البيئة بأن العوامل البيئية قليلة وكذلك بسيطة، ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى وكذلك القرار، هنا يتغير من حالة تأكد أي وضوح إلى عدم وضوح وهو عدم التأكد .

ت: البيئة المعقدة المستقرة ( حالة المخاطرة ) : وهنا العوامل البيئية كثيرة، ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى فترة لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.


ث : البيئة المعقدة ( حالة عدم التأكد): وفي هذه الحالة البيئية فان العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة إلى أخرى، وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26.

## خلاصة الفصل :

إن عملية اتخاذ القرار هي الهدف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب وذلك من أجل الوصول إلى الغاية المرجوة وهي تطوير المؤسسة ومحاولة حل مختلف المشاكل التي ستواجهها والتي تأخذ هذه العملية العديد من المراحل المذكورة سابقا في الفصل من طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي غالى الوصول إلى القرار الصائب والنسب الذي يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفعالية .

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف السياسية للمدير ن حيث يعود الفضل في إنجاح عمل المنظمة إلى القدرة والكفاءة العالية التي يتميز بها القادة الإداريين وفهمهم لمختلف القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وكذا مدى فعاليتها وإدراك أهميتها، وكذلك العمل على متابعة تنفيذها وتقومها .



الفصل الثالث:

العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية  
واتخاذ القرارات

**تمهيد:**

يتم النظر لنظم المعلومات الإدارية على أنها عبارة عن عدة أجزاء متكاملة ومتداخلة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين، ويوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لصانع أو متخذ القرار بالحصول على هذه المعلومات، وذلك بتحويل البيانات بعد معالجتها على معلومات، وبتحويل هذه الأخيرة إلى معلومات فهي بدورها تساعد المسؤول أو المدير على صنع وترشيد القرار.

فنظم المعلومات الإدارية من أنجح الوسائل الشيء تستخدمها المؤسسة وتجاوبه بما تحديات العصر، فكلما كانت المعلومات صحيحة كلما، اتخذت قرارات ذات جودة فالوصول على قرار ناجح وجيد يرتكز على ما توفره نظم المعلومات الإدارية معلومات أو مخرجات صحيحة ولازمة.

وقد تناولنا في هذا الفصل جودة القرارات وتوفير المعلومة اللازمة، نظم المعلومات وصنع القرار، إضافة على معايير جودة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار، والتحديات التي تواجه هذا الأخير، واتجاهات التطور المستقبلي لنظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار.

## المبحث الأول: جودة القرارات

إن جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات الصحيحة المتاحة لمتخذي القرار، وعادة يتم الحكم على جودة القرارات بناء على مدخلين، المدخل الأول تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، وهو أكثر المدخل وضوحاً وقبولاً من الناحية العملية، فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتبر القرار صحيحاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار.

أما المدخل الثاني فيتضمن لتقييم القرارات تحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار، ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار، وما توفر من معلومات و موارد. والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على قرار أمثل هي:

- 1- تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
- 2- تعريف محدد و شامل و دقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة و لموضوع القرار.
- 3- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، و بطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.
- 4- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، و الأهداف المرغوب في تحقيقها.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : توفير المعلومات اللازمة

أوضح ما كليود أن نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تساهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين :

الأولى : أنها توفر معلومات عن أعمال المنظمة ككل .

الثانية : أنها تساهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات و فهمها.

فنظم المعلومات الإدارية بما تحققه من تكامل بين نظم المعلومات الوظيفية المختلفة، يتوافر لديها أساس من المعلومات يعطي أعمال المنظمة ككل . فإن نظم المعلومات الإدارية تكون ملتزمة رسمياً أمام الإدارة العليا للمنظمة بتوفير حاسبات آلية لكل المديرين في المنظمة باعتبارها احد الموارد التنظيمية ، و بذلك تسهل و تيسر عملية اتخاذ القرارات، كذلك يعتبر توفير النظام لقاعدة بيانات هائلة يساعد الإدارة على التعرف على المشكلات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري وآخرون، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص160.

<sup>2</sup> أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص88

من ناحية أخرى فإن نظم المعلومات الإدارية توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها و التي تمكنهم من التعرف على المشكلات و المساعدة على فهمها ، فمن خلالها هذه المعلومات يمكن للمدير ان يتعرف على المشكلة ويحدد حجمها و مكانها و العوامل المسببة لها ، و هي كلها أمور ضرورية للحل ، فنظم المعلومات الإدارية تحاول الى الوصول الى الإشباع الضروري لحاجيات متخذ القرارات على وجه الدقة للخروج بقرار مناسب في الوقت المناسب و للشخص المناسب.

ويمكن القول ان نظام المعلومات الإدارية يساهم في تحديد المشكلات ، و يساعد المديرين في فهمها ، و من دون ادنى شك نعلم ان من بين أنواع نظم المعلومات الإدارية نظم دعم القرار فان هذه الأخيرة تربط العلاقة بين التقنيات و التطورات التكنولوجية و النظم المحسوبة من جهة و عملية اتخاذ القرار الذي يعتبر رهان أساسي و مهم من جهة ثانية.

بالإضافة الى ذلك تقوم نظم دعم القرارات بدعم الخطوات الأخرى في سلسلة خطوات حل المشكلات، فهي توفر وسائل التفاعل المباشر بين متخذ القرار و النظام ، و توفر له قاعدة البيانات و قاعدة النماذج التي تمكنه من اجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج التصرفات البديلة ، بل بعض الأحيان تقدم له البديل الأمثل لحل المشكلة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : نظم المعلومات و صنع القرار

ان الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن ان تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة .

المرحلة الأولى : مرحلة الإستخبار حيث تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن ان تفيد صانع القرار و يمكن إجمال دور نظم المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية :

توفر قاعدة البيانات معلومات تساعد على التعرف على المشكلات و اكتشاف فرص الحل .

تساهم نظم دعم القرار في الحل من خلال قدرتها على بناء النماذج و تحليلها .

تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها و تصنيفها و إظهار مدى خطورتها .

المرحلة الثانية :مرحلة تصميم النموذج :يتلخص دور نظم المعلومات في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة ، و على معيار المفاضلة بينها فان نظم دعم القرار يمكن ان توفر لها العديد من النماذج الرياضية و الكمية

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص88.



التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول ، كما إن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة و تساهم أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل .

المرحلة الثالثة : مرحلة البحث و الاختيار : إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار ، و لكن توفر النماذج الرياضية و الكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة و تقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا.

المرحلة الرابعة : مرحلة التطبيق : ان تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة و خاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه ، و تحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الإقناع بها .<sup>1</sup>

وكذلك نجد النظم الخبيرة من بين أنواع نظم المعلومات الإدارية حيث تلعب الخبيرة في صنع القرار دورا يختلف تماما عن الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية الأخرى ، فهي تعتمد على ما قد تعلمه العنصر البشري بالفعل من خبراته و تقوم بتطبيق نتائج هذا التعلم في ظروف و مواقف محددة.<sup>2</sup>

فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل و تشخيصها و الوصول إلى المعلومات التي تستخدم في حلها من خلال المتاح في قاعدة المعرفة لاتخاذ القرار ، كما إن لديها المقدرة على تحديد بدائل حل المشكلة و تقييمها و اقتراح الحل المناسب لها . و رغم إن تقييم الحل يعتبر من مسؤولية مستخدم النظام ، إلا إن النظام الخبير يوفر له المنطق الذي يساعده في القيام بهذه العملية ، و عادة ما تستخدم النظم الخبيرة في مجال الأعمال للقيام بدور النصح و تقديم المشورة بدلا من صنع القرار ذاته ، فمن الأفضل دائما أن يمارس العنصر البشري نفوذا يعترض فيه على مخرجات الحاسبات الآلية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غنائم عمرو ، الشرفاوي علي ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت 1982، ص126

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص259

<sup>3</sup> محمد احمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص85.

## المبحث الرابع: معايير قياس جودة المعلومات في اتخاذ القرار

إن استخدام معايير صحيحة لقياس وتحديد جودة خدمة المعلومات يساعد على تقييمها وبالتالي يساهم في إتخاذ قرارات فعالة ورشيذة

وعلى ذلك فقد إتفق الباحثون في حقل أنظمة المعلومات حسب ما أورده واتسون على ضرورة وجود أداة لقياس جودة المعلومات التي تعتمد على ( الدقة . المنفعة . الفاعلية . التنبؤ . الكفاءة) وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1. الدقة: يجري قياس المعلومات بدرجة دقة هذه المعلومات أي ان درجة تمثيل المعلومات للبيانات و الأحداث المتعلقة بكل من الماضي و الحاضر و المستقبل ،وانه كلما زادت دقة المعلومات كلما زادت جودة المعلومات .

2. المنفعة : تتحدد جودة المعلومات من زاوية المنفعة المستمدة منها ، وتتمثل هذه المنفعة من عنصرين هما صحة المعلومات و سهولة الاستخدام و يمكن أن تأخذ المنفعة الأشكال التالية :  
المنفعة التشكيلية : وتعني أنه كلما تطابق شكل و مستوى المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كانت قيمة المعلومات عالية .

المنفعة الزمنية : و تعني ارتفاع قيمة المعلومات كلما توفرت لدى متخذ القرار في ذات الوقت الذي يحتاج إليها فيه .

المنفعة التقييمية والمنفعة التصحيحية : تعني قدرة المعلومات على تقييم النتائج التنفيذ القرارات و كذا قدرتها على تصحيح انحرافات هذه النتائج و أن ضعف جودة المعلومات يقود الى تحديد أهداف غير واقعية كذلك يقود الى عدم التجديد الدقيق لموارد المنظمة و عدم التوازن بين الأهداف و المعايير من جهة و الموارد من جهة أخرى و الذي يقود إلى إخفاقات داخلية و خارجية .

3. الفاعلية : تعبر الفاعلية عن مدى تحقيق المنشأة لأهدافها من خلال موارد محددة و على ذلك فانه يمكن تعريف جودة المعلومات من زاوية الفاعلية بأنها مدى تحقيق المعلومات لأهداف المنشأة و متخذ القرار من خلال استخدام موارد محدودة ومن ثم فان فاعلية المعلومات هي قياس لجودة المعلومات ، أي أنه يمكننا القول أن الكم الهائل من البيانات و المعلومات يربك متخذ القرار و لكن عندما تكون المعلومات محددة الأهداف وذات طبيعة تنسجم مع ما أريد لها هي التي تقود الى قرار صحيح.

4. التنبؤ : يقصد بالتنبؤ أنه الوسيلة التي يمكن منبها استعمال معلومات الماضي و الحاضر في توقع أحداث و نتائج المستقبل و تتميز المعلومات بقدرتها على توفير أساس يسند إليه التنبؤ بالأحداث المستقبلية

<sup>1</sup> الحسنية سليم ، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006، ص109.

لمتخذ القرار . و جودة المعلومات و إنما يتمثل في مقدرتها على التنبؤ بالمركز المالي ، المبيعات ، أو مدخلات نماذج الاختيار من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

5. الكفاءة: يقصد بالكفاءة تحقيق أهداف المنشأة بأقل استخدام ممكن للموارد ، كما أنه يجب تطبيق اقتصاديات المعلومات على نظم المعلومات والتي يستهدف تعظيم جودة المعلومات بأقل التكاليف والتي يجب ألا تزيد عن قيمة المعلومات ، أي أن التكرار و الازدواجية في إعداد البيانات و المعلومات سواء كانت متغيرة أو ثابتة و إعدادها من أكثر من مصدر قد يكلف المنشأة مبالغ أكثر مما يراد من تلك المعلومات مما يستوجب أن تكون تلك التقارير و الكشوفات و الأشكال ملخصة الى أقصى حد ممكن.

### المبحث الخامس: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات:

ان نظم المعلومات الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تحسن من جودة مخرجاتها وبالتالي تحسن من أدائها وتزيد من فعاليتها مما ينعكس بالإيجاب على جودة وفعالية القرارات التي تبني عليها ، لكنها مع ذلك تواجه مجموعة من العقبات والصعوبات باعتبارها بمثابة تحديات عليها مواجهتها والتأقلم معها ومن بين هذه التحديات نذكر:

#### 1- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام:

تكون بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرار من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي ومثال على ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات ، بعض اراء المستهلكين حول منتج معين ، مخطط المنافسين ، بعض القرارات السياسية التي تصدرها الدولة.

#### 2-المعلومات عادة ماتحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلال:

غالبا ماتهتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخالها وهذه البيانات قد تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى ، وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لدى مستخدم المعلومات من معرفة سياسية-رصيد المخزون عادة لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000 ص11.

**3- قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن:**

تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن فالمعلومة ذات قيمة عالية الآن قد لا تكون في المستقبل إذ ان توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات.

**4- التغييرات البيئية تؤدي إلى تغييرات في الإحتياجات من المعلومات:**

نتيجة الحركية البيئية المحيطة تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة ومجهودات ضخمة أثناء دراستها لإقتناء نظام معلومات معين يخدم إحتياجاتها في ضوء حصتها في السوق-إمكانية إندماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق-ومن ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال وجهد غير كاف نتيجة تغييرات التي حدثت.

**5- التوقعات الخاطئة:**

يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهدودا كبيرا أو تكلفة ضخمة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها مثل نظم حجز تذاكر الطيران أو غيرها وقد أدى هذا إلى أن المديرين يتصورون انه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة.<sup>1</sup>

**المبحث السادس: اتجاهات المنظور المستقبلي لنظم المعلومات الإدارية ودعم القرار**

لا تزال نظم دعم القرار تمر بحالة من عدم الوضوح ففي مطلع التسعينات لمتعرف بعض الأدبيات تعريف مستقل إضافة إلى ذلك أن الدعم الذي تقدمه التطبيقات في أغلبه غير مباشر كما أن العديد من الأهداف والوظائف الأساسية للنظم دعم المعلومات الإدارية ودعم القرار لا تزال غير مدركة في الواقع العملي خاصة ما تعلق منها بالتفاعل التغيير تحقيق الكفاءة-الدعم الإستراتيجي ، كما انه يمكن القول أن الفجوة بين ما كان مأمولا وبين ما تحقق فعلا يحبس مجالات التطوير المستقبلي لنظم دعم القرار هذا إضافة إلى مجالات أخرى فرضتها التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات تحديدا الإتجاه غير متكامل مع منتجات الذكاء الاصطناعي لإثراء نظم دعم القرار في المنظمات وتوسيع مجالاتها.

ويوضح الجدول الموالي تطور نظم المعلومات ودعم القرار في المنظمات في الماضي والحاضر والمستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص11.

<sup>2</sup> محمد ماجد خشبة، نظم دعم القرار، إصدارات المنظمة العربية، القاهرة 1995 ص104.

نظم دعم القرار في المستقبل	نظم دعم القرار في الحاضر	نظم دعم القرار في الماضي	المجال / النظام
العمليات التنظيمية القرارية	طبقة من المشاكل القرارية	مشكلة أو مهمة قرارية محددة	مجال اهتمام النظام
محددة وغير محددة	محددة ونسبية محددة	محددة	مدى المشاكل القرارية
- الرقابة العملياتية - التخطيط الاستراتيجي	الرقابة العملياتية والإدارية	الرقابة العملياتية التكتيكية	مستوى التدعيم التنظيمي
- تكامل مطرد مع الاهتمام بوجهات النظم التنظيمية + تطوير نظم معلومات المديرين	بدء التكامل التنظيمي	عزلة تنظيمية	درجة التكامل التنظيمي
- زيادة الفعالية والكفاءة	زيادة فعالية اتخاذ القرارات	زيادة فعالية القرارات	هدف تدعيم القرارات
- نماذج وأساليب كمية + نوعية + أساليب الذكاء الاصطناعي ونظم الخبرة ومعالجة الفكرة	نماذج وأدوات تحليل كمية	نماذج وأدوات تحليل كمية	النماذج والأساليب القرارية المدعمة
- تدعيم شخصي وجماعي	تدعيم شخصي	تدعيم شخصي	نوع تدعيم متخذ القرار
- تدعيم للأعمال الدولية متعددة الجنسيات	تدعيم وظيفي محلي واتجاه للتمدد	تدعيم وظيفي محلي	مجال التدعيم
- نظم متكاملة ومنسقة أفقياً ورأسياً - نماذج متعددة وجهات نظر متعددة	نظم فردية ووظائفية معزولة واتجاه لتعدد وجهات النظر القرارية واستخدام النماذج	نظم فردية ووظائفية معزولة	استراتيجيات تصميم النظام
- تفاعل تركيز تحسينات الحسابات (خاصة الشخصية) والبرامج واستغلال التعلم	اتجاه لتحسين التفاعل	تفاعل ضعيف	درجة تفاعل المستخدم / النظام

واستناداً للجدول السابق ذكره يمكن تصور مجموعة من نظم دعم القرار المستقبلية والتي تقابلها في الحقيقة جملة من التكاملات الغائبة.<sup>1</sup>

### 1. التكامل الوظيفي عبر المنظمة لدعم القرارات الجماعية:

يتحقق هذا التكامل إذا نظام دعم القرار للتخطيط المالي في المنظمة مثلاً يستهدف اتخاذ قرار منسق ومتكامل مع وظائف أخرى في المنظمة كالتسويق مثلاً.

<sup>1</sup> محمد ماجد خنيسة، مرجع سابق، ص 105.

يمكن لنظم المعلومات ودعم القرار أن تحقق وتتوسع في انجاز هذا التكامل في المستقبل عن طريق اتباع مدخلين أولهما هو السعي إلى تحقيق تكامل عدة نظم دعم القرار موزعة ومنفصلة.

## 2. التكامل التخطيطي بين المستويات الإدارية لدعم التخطيط الاستراتيجي:

تتطلب القرارات الإستراتيجية تنسيقاً أفقياً ورأسياً والتي يشير الواقع لقلّة التطبيقات الموجهة لدعمها لمكاملة الوحدات الفرعية الوظيفية أفقياً ومكاملة التخطيط طويل - متوسط وقصير المدى رأسياً وذلك بغية إبداع إستراتيجية منسقة للمنظمة.

## 3. التكامل مع التطور في تقنيات تحسين تفاعل المستخدم:

تطورت التقنيات بتطور نظم دعم القرار وقد بدأت علوم المنطق، الهندسة والعلوم السلوكية في المساهمة بشكل فعال في تحسين تفاعل الإنسان / الحاسوب بالتوازي مع التقدم في التصميم والتطوير المادي للأجهزة والبرمجيات على حد سواء، بالتالي يمثل التطور في تقنية الوسائط المتعددة (انجازاً حاسماً في هذا المجال)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد ماجد خنيسة، مرجع سابق، ص 106-110-124.

### خلاصة الفصل:

اتخاذ القرار الجيد هو الركيزة أو الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وبجودة المعلومة وفعاليتها تحقق الإدارة أهدافها، فلا يهتم الكم الهائل للمعلومات بقدر ما يهتم بدقة المعلومة ووصولها في الوقت المناسب واستخدامها للغرض المناسب واتسامها بتحقيق المنفعة أو المراد الوصول إليه من خلالها عندها يكون القرار المتخذ صحيح وواضح جداً.



وَاللَّهُ طَائِرٌ وَالتَّطِيقِي



## تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية عمل أساسي لدعم الجانب النظري، حيث يستطيع الباحث من خلالها تجسيد الواقع من خلال جمع المعلومات حول الموضوع ثم تحليلها للوصول إلى النتائج.

وفي هذا الفصل سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية حول مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين على مستوى مصلحة الموظفين للإدارة المحلية بقالة.

وتطرقنا في هذا الفصل إل:

1-التعريف بميدان الدراسة.

2 عرض وتحليل البيانات.

## المبحث الأول: نبذة تاريخية عن ولاية قالمة

## المطلب الأول: الولاية كهيئة

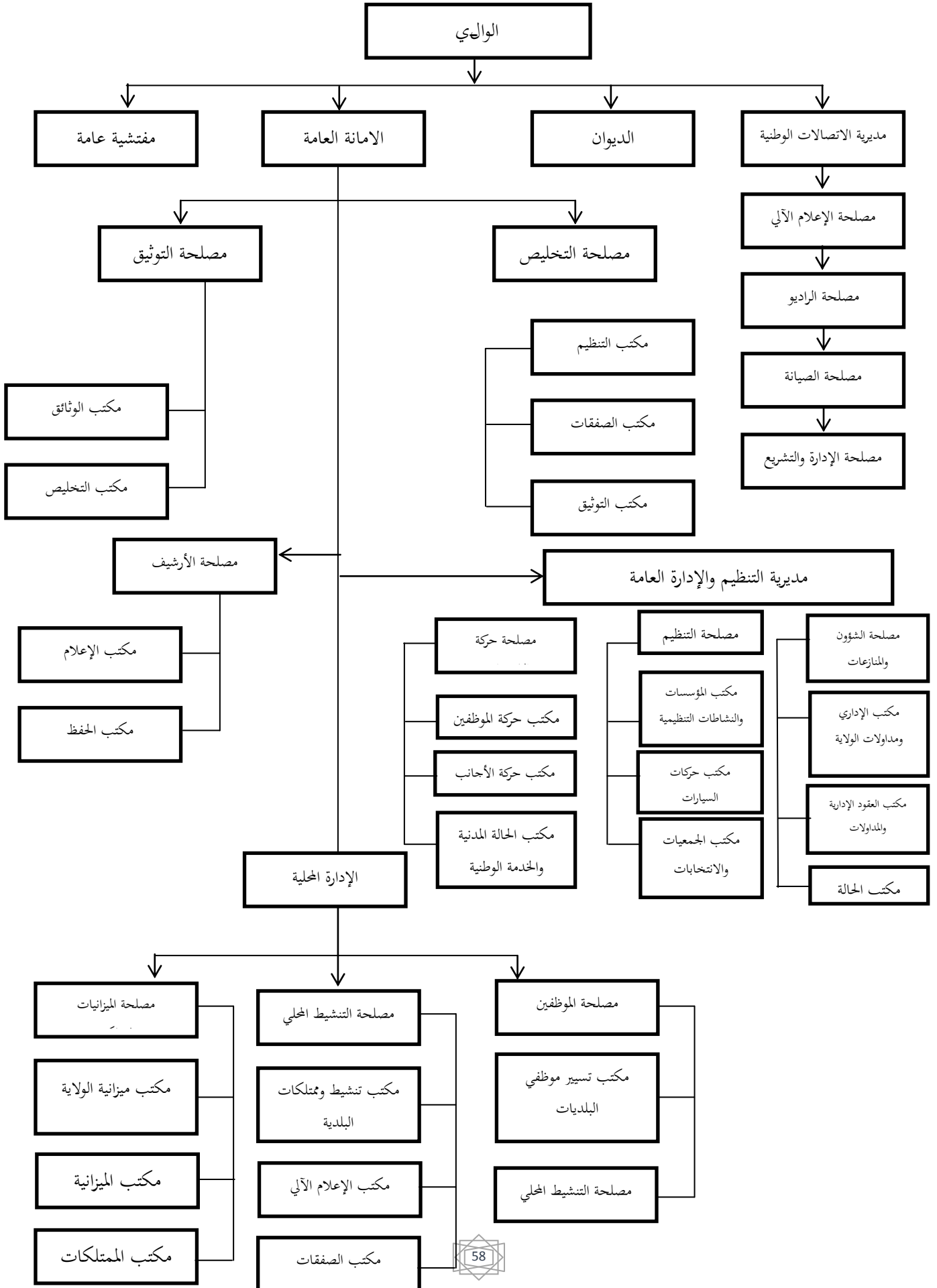
"جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة".

## المطلب الثاني: نشأتها

ظهرت ولاية قالمة على إثر التقسيم الإداري الجديد سنة 1974 بموجب القانون رقم 147/74 المؤرخ في 1974/07/17، وقد عرفت هذه الولاية تعديلات في إقليمها بحيث تفرعت عنها ولايتي الطارف وسوق أهراس وذلك بموجب القانون 09/84 المؤرخ في 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد. تقع ولاية قالمة في أقصى الشرق الجزائري حيث تحتل مكانة وسطية بين شمال البلاد والهضاب العليا والجنوب، تحدها من الشمال ولاية عنابة ومن الشمال الشرقي ولاية الطارف، من الجنوب الشرقي ولاية سوق أهراس ومن الجنوب ولاية أم البواقي ومن الغرب ولاية قسنطينة ومن الشمال الغربي ولاية سكيكدة، وهذا بمساحة تقدر بـ 391050 كم<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: مميزات

تضم ولاية 34 بلدية موزعة على 10 دوائر وهذا حسب التقسيم الجديد لسنة 1999، تتميز هذه الولاية بالطابع الفلاحي حيث تبلغ المساحة الصالحة للزراعة المستغلة حوالي 18941 هكتار بنسبة 49% من المساحة الاجمالية، ويعتبر القطاع الفلاحي أكثر استيعابا لليد العاملة بنسبة 70% من السكان، يعيشون من الانتاج الفلاحي، لكن رغم الطابع الفلاحي المميز لولاية قالمة فإن الجانب الصناعي له وجود أيضا من خلال المؤسسات الصناعية العامة والخاصة التي بدأت تنشط في إطار التقويم والإصلاح الاقتصادي الجديد المنتهج من طرف مؤسسات الدولة والحكومة.



❖ **مصلحة الموظفين:**

من مهام هذه المصلحة اقتراح وخلق ميكانيزمات لتسيير المستخدمين لكل المصالح الداخلية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما تقوم أيضا بدراسة وتوفير كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم. وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

- **مكتب الموظفين الإداريين:** ويمكن تعريفه على أنه المحرك الأساسي لتسيير مصلحة الموظفين بحيث يضم كل الفروع المكلفة بمتابعة ملفات المستخدمين مقسمة كالتالي:
  - فرع الوظائف والمناصب العليا.
  - فرع سلك المتصرفين الإداريين والمهندسين التطبيقيين والمستشارين التقنيين الولائيين.
  - فرع المساعدين الإداريين والمعاونين الإداريين.
  - فرع أعوان المكاتب وأعوان الرقن.
  - فرع الأعوان المؤقتين.
  - فرع العمال المهنيين وسائقو السيارات والأعوان التقنيين.
  - فرع الحرس البلدي وأعوان الوقاية والأمن.
  - فرع خاص بمتابعة لجان المستخدمين.
  - فرع خاص بالعطل والعقوبات.
- بالإضافة إلى ذلك يضم مكتب الموظفين مكاتبين:
  - مكتب مخصص للإعلام الآلي.
  - مكتب مخصص لأعوان الرقن.
  - مهام مكتب الموظفين الإداريين:
    - التعيين أو التوظيف.
    - التنصيب والتثبيت.
    - الترقية في السلك وفي الدرجة.
    - الترقية والتثبيت.
    - إعداد المخطط السنوي لتسيير المستخدمين.
    - فتح مسابقات التوظيف (داخلية وخارجية)

- إعداد القوائم الاسمية المستخدمين.
- ترتيب الملفات الإدارية.
- الإحالة على الاستدعاء.

❖ **مكتب الموظفين البلديين:** يعتبر المنسق والمراقب لمختلف عمليات تسيير المستخدمين للبلديات ومن بين مهامه الأساسية:

مراقبة صحة القرارات البلدية قبل إرسالها لصالح الوظيف العمومي لتأشيرها من الناحية الشكلية أو المطابقة مع جدول تعداد المستخدمين لكل بلدية يقوم كذلك بعملية الإحصائيات الخاصة بتأطير البلديات ومعرفة احتياجاتها والسهر على السير الحسن والنظم للجان المتساوية الأعضاء لكافة الموظفين البلديين.

#### ❖ **مصلحة الميزانيات والممتلكات:**

وتكلفهذه المصلحة بتحضير وتنفيذ مختلف الميزانيات التابعة للولاية وتسيير وصيانة الممتلكات الثابتة والمتحركة ومكلفة أيضا بالتجهيز بمختلف العتاد وتتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب.

أ. مكتب ميزانية الولاية: مقسم إلى قسمين:

— قسم التسيير.

— قسم التجهيز ويتكون من أربعة فروع.

1. **فرع التعهدات:** يقوم بتصفية كل المصاريف ومراقبة سندات الطلب التي تأتي من كل مصالح الولاية وكذا مراقبة الاعتمادات المسجلة والمقسمة إلى الفصول الرئيسية والفصول الفرعية وكذا المواد.

2. **فرع الحوالات:** يقوم بتصفية كل الحوالات ومراقبة الاعتمادات المسجلة والمقسمة إلى الفصول الرئيسية والفصول الفرعية وكذا المواد.

3. **فرع الأجور:** يقوم هذا المكتب بمخالصة المستخدمين الدائمين والمؤقتين وضبط الاعتمادات السنوية.

4. **فرع التجهيز والاستثمار:** وهو مكتب له أهمية كبيرة من حيث المشاريع والبرامج المسجلة لفائدة الولاية، حيث يقوم بإجراء الالتزامات الخاصة بالولاية كما يقوم بمتابعة برامج التجهيز ومسك المحاسبة العامة، وكذا يتابع الاعتمادات المسجلة داخل البرامج وهي مفصلة إلى فصول رئيسية وفصول فرعية، كما يقوم بإجراءات التحقيق الخاص بإصدار رخص النفقات المالية وإنشاء الحساب الإداري.

- ❖ مهام مكتب ميزانية الولاية:
  - ✓ تحضير وتنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز للولاية.
  - ✓ إجراء التزامات من أجل تصفية نفقات التسيير والتجهيز للولاية.
  - ✓ محاسبة الالتزامات والدوافع.
  - ✓ إجراء التحقيق الصادر من رخص النفقات المالية.
  - ✓ إنشاء الحساب الإداري.
- ب. مكتب ميزانية الدولة: يكلف بتنفيذ وثيقة الميزانية الصادرة عن وزارة الداخلية التي تتكون من مصاريف مخصصة للتسيير وتشمل أجور الموظفين ومختلف العلاوات ودفع فاتورة الماء والكهرباء والهاتف ومصاريف التجهيز وتسيير الجهاز الإداري.
- كما يتم فتح ملفات خاصة بالمحاسبة على مستوى كل موظف مكلف بدفع الاجور وذلك للتمكن من مراقبة مراحل الترقية وضبط الحساب الإداري السنوي وترتيب جميع الحوالات المدفوعة وحفظها في الارشيف.
- ج. مكتب ممتلكات الولاية: يتكون من فرع مكلف بتقويم أملاك الولاية وتسجيلها في سجل خاص وفرع خاص بصيانة هذه الممتلكات وتنظيفها ويوجد بها مخازن خاصة مخصص للصيانة.

## عرض الجداول وتحليلها

المحور الأول: عرض أهم الخصائص من خلال الجدول التالي:

جدول 01: يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الإجابة المحتملة	
%20	06	ذكر	الجنس
%80	24	أنثى	
%100	30		المجموع
%46.67	14	30 – 20	السن
%33.33	10	40 – 31	
%20	06	41 فما فوق	
%100	30		المجموع
%16.67	5	ثانوي	المستوى التعليمي
%26.66	8	تكوين مهني	
%50	15	جامعي	
%6.67	2	أخرى تذكر	
%100	30		المجموع
%33.33	10	متصرف	الوظيفة
%6.67	2	محاسب	
%23.33	7	ملحق	
%36.67	11	عون إدارة	
%100	30		المجموع
%3.33	1	أقل من سنة	الخبرة المهنية
%16.67	5	من سنة إلى 3 سنوات	
%80	24	أكثر من ثلاث سنوات	
%100	30		المجموع

- الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن 80% من أفراد العينة إناث و20% ذكور.
- السن: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن 46.67% تحتلها الفئة ما بين [ 20-30 سنة ] ونسبة 33.33% للذين تتراوح أعمارهم ما بين [ 31-40 سنة ] أما فئة 41 سنة فما فوق فكانت بنسبة 20% وهذا يدل على أن المصلحة تتضمن أصحاب الخبرة والأقدمية بنسبة لبأس بها.
- المستوى التعليمي: كما نلاحظ أن نصف أفراد العينة هم جامعيون بنسبة 50% تليها نسبة 26.66% لأصحاب التكوين المهني، بعدها تأتي نسبة 16.67% لذوي المستوى التعليمي الثانوي، أما نسبة 6.67% فكان نصيبها لأفراد العينة ذو شهادات أخرى وهذا يدل على أن المصلحة توظف أشخاص ذوي شهادات وكفاءات عليا.
- الوظيفة: كما أننا نلاحظ أن 33.33% من الوظيفة ذوي مهنة متصرف و 6.67% منهم ذوي مهنة محاسب و 23.33% منهم ذوي مهنة ملحق، أما 36.67% منهم فهم أعوان إدارة.
- الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يمثلون نسبة 80% لأكثر من 3 سنوات خبرة، أما 16.67% فراجعة لأصحاب الخبرة من نسبة إلى 03 سنوات، أما نسبة 3.33% للأشخاص ذو خبرة أقل من سنة وهذا يدل على أن موظفي المصلحة لهم خبرة وأقدمية جيدة تساعدهم على اتخاذ قرارات فعالة وصائبة.

المحور الثاني: يوضح العلاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات

جدول رقم 02: يوضح مدى استخدام نظم المعلومات في إعطاء شكل أحسن للمعلومات

الإجابة	أقل من سنة		من سنة إلى 3 سنوات		أكثر من 3 سنوات		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
نعم	01	3.33%	04	13.33%	20	66.67%	28
لا	00	0%	01	3.33%	04	13.33%	05
المجموع	01	3.33%	05	16.67%	24	20%	30



نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن 83.33% من الموظفين يؤكدون أن استخدام نظم المعلومات الإدارية المختلفة يؤدي إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات حيث أن 3.33% منهم ذوي خبرة مهنية أقل من سنة و 13.33% ذوي خبرة مهنية من سنة إلى 3 سنوات و 66.67% منهم ذوي خبرة أكثر من 03 سنوات، أما 16.67% من الموظفين ينفون أن استخدام نظم المعلومات الإدارية المختلفة يؤدي إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات حيث أن 3.33% ذوي خبرة مهنية من سنة إلى 3 سنوات و 13.38% ذوي خبرة أكثر من 03 سنوات وهذا يعني أن المصلحة باستخدامها لنظم معلومات إدارية مختلفة تسعى جاهدة إلى إعطاء معلومات في أحسن قالب لها للخروج بقرارات صائبة.

جدول رقم 03: يوضح مدى إتسام المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية بالدقة والتفصيل

المجموع	أخرى تذكر		جامعي		تكوين مهني		ثانوي		الخبرة المهنية الإيجابية	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%40	12	%0	0	%10	03	%16.67	05	%13.33	04	دائما
%43.33	13	%6.67	2	%30	09	%3.33	01	%3.33	01	أحيانا
%16.67	05	%0	0	%10	03	%3.33	01	%3.33	01	لا
%100	30	%6.67	2	%50	15	%23.33	07	%20	06	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 43.33% من الموظفين أن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية تتسم أحيانا بالدقة والتفصيل موزعة بين 3.33% مستوى تعليمي جامعي أما نسبة 3.33% كذلك منهم ذوي تكوين مهني أما نسبة 30% ذوي مستوى تعليمي جامعي أما نسبة 6.67% فترجع لأخرى تذكر.

أما نسبة 40% من الموظفين فيؤكدون أن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية أنها تتسم بالدقة والتفصيل حيث أن 13.33% من ذوي مستوى ثانوي و 16.67% من ذوي مستوى تكوين مهني، ونسبة 10% ذوي مستوى جامعي، أما نسبة 16.67% من الموظفين ينفون أن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية تتسم بالدقة والتفصيل، ويمكن ارجاع ذلك لما تحققه نظم المعلومات من تكامل بين نظم المعلومات الوظيفية لإعطاء حسابات آلية لكل المديرين. وتجنب الأخطاء خاصة أثناء اتخاذ القرارات.

## جدول 04: يوضح مدى مساعدة نظام المعلومات في زيادة كفاءة الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	14	46.67%
أحيانا	11	36.67%
لا	05	16.66%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول أعلاه أن 46.67% يؤكد بأنه دائما نظام المعلومات يساعد في زيادة كفاءة الموظفين في حين أن 36.67% يؤكدون أنه أحيانا يساعد نظم المعلومات في زيادة كفاءة الموظفين، مقابل 16.66% من الموظفين ينفون مساعدة نظم المعلومات في زيادة كفاءة الموظفين ويمكن ارجاع هذا إلى توفير نظم المعلومات في زيادة كفاءة الموظفين، ويمكن ارجاع هذا إلى توفير نظم المعلومات الإدارية لقاعدة بيانات هائلة تساعد الموظفين على التعرف على المشكلات وتساعدهم على حلها وتحديد مجملها ومكانها والعوامل المسببة لها.

## جدول 05: يوضح مدى مساعدة نظم المعلومات الإدارية في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي

الخبرة المهنية	أقل من سنة		من سنة إلى 3 سنوات		أكثر من 3 سنوات		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
الإجابة							
نعم	01	3.33%	04	13.33%	15	50%	20
لا	00	0%	01	3.33%	09	30%	10
المجموع	01	3.33%	05	16.67%	24	80%	30

من خلال الجدول أعلاه أن 66.67% من الموظفين يؤكدون على مساعدة نظم المعلومات الإدارية في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي حيث أنهم موزعون بين 3.33% ذوي خبرة أقل من سنة ومنهم 13.33% ذو خبرة من 3 إلى 3 سنوات و50% من الموظفين ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات.

و33.33% من الموظفين ينفون مساعدة نظم المعلومات الإدارية في زيادة الرضا وإلى الاستقرار الوظيفي موزعين و3.33% منهم ذوي خبرة مهنية من سنة على 3 سنوات، و30% منهم ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، ويمكن

ارجاع ذلك إلى أن نظم المعلومات الإدارية توفر وسائل التفاعل على المباشر بين متخذ القرار والنظام بتوفيرها قاعدة البيانات والنماذج التي تمكنه من إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج التصرفات البديلة، وتوفر له البديل الأمثل لحل المشكلة.

جدول 06: يوضح مدى مساهمة نظام المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	7	23.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 76.67% يؤكدون مساهمة نظام المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين مقابل 23.33% ينفون ذلك، ومنه فالمؤسسة تحرص على مراقبة الموظفين وتقييم أدائهم لتحقيق المصالح والأهداف المسطرة.

جدول 07: يوضح الجدول أعلاه مدى مواجهة الموظفين لبعض المشاكل في نظام المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات.

المجموع	أكثر من 3 سنوات		من سنة إلى 3 سنوات		أقل من سنة		الخبرة المهنية	
	ك	%	ك	%	ك	%		
الإجابة								
دائما	07	23.33%	05	16.67%	01	3.33%	01	3.33%
أحيانا	16	53.34%	13	43.33%	02	6.67%	01	3.33%
لا	07	23.33%	07	23.33%	00	00%	00	00%
المجموع	30	100%	25	83.33%	03	10%	02	6.67%

من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن 53.34% يؤكدون أحيانا تواجههم بعض المشاكل في نظام المعلومات وعند اتخاذ القرارات موزعة بـ 3.33% لذوي خبرة أقل من سنة و 6.67% لذوي خبرة مهنية من سنة إلى 3 سنوات و 43.33% لذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، كذلك 23.33% من أفراد العينة أنه تواجههم دائما

بعض المشاكل في نظام المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات موزعة بـ 3.33% ذوي خبرة أقل من سنة و 3.33% كذلك لذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات و 16.67% لذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، مقابل 23.33% من الموظفين الذين ينفون ذلك، وهذا راجع إلى أن بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام، وكذلك تناقص قيمة المعلومة مع مرور الزمن فتوقيف ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها.

#### جدول 08: يوضح قيام نظام المعلومات الإدارية بتخزين كميات هائلة من المعلومات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	07	23.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.67% يؤكدون أن نظام المعلومات الإدارية تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات مقابل 23.33% ينفون ذلك، ويمكن أرجاع هذا إلى أن نظام المعلومات المستخدمة تخزن المعلومات للرجوع إليها وقت الحاجة والضرورة وتميرها بشكل عادل بين الموظفين واستبدال الأرشيف الورقي بالإلكتروني.

#### جدول 09: يوضح الجدول رقم 9 مدى زيادة وصول المعلومات في الوقت المناسب من فعالية القرارات المتخذة.

الخبرة المهنية	أقل من سنة		من سنة إلى 3 سنوات		أكثر من 3 سنوات		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
الإجابة							
نعم	01	3.33%	05	16.67%	17	56.67%	23
لا	00	00%	00	00%	07	23.33%	07
المجموع	01	3.33%	05	16.67%	24	80%	30

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.67% يؤكدون على أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرارات المتخذة موزعين بين 3.33% من بينهم ذوي خبرة مهنية أقل من سنة 16.67% منهم

ذوي خبرة من سنة على 3 سنوات و 56.67% منهم ذوي خبرة مهنية أكثر من 3 سنوات مقابل 23.33% من الموظفين ينفون أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرارات المتخذة ويمكن إرجاع هذا إلى أن نظم المعلومات الإدارية تقدم مجموعة من التسهيلات إلى صانع القرارات الذي يحتاج على المعلومات فوصول المعلومة في وقتها هو تكلفة لصانع القرار في ربح الوقت والجهد.

جدول 10: يوضح الجدول رقم 10 مدى مساعدة نظم المعلومات الإدارية على توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرارات.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	11	36.67%
أحيانا	14	46.67%
أبدا	05	16.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 46.67% يؤكدون أنه أحيانا ما تساعدهم نظم المعلومات الإدارية على توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرار تليها نسبة 36.67% من الموظفين يؤكدون أن نظام المعلومات الإدارية دائما ما يساعدهم على توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرار، وهذا يوضح أن المصلحة تسعى جاهدة إلى توفير المعلومات الكافية من خلال نظم المعلومات الإدارية للوصول إلى قرارات صائبة وفعالية وذات مصداقية وشفافية لتسهيل العمل على متخذي القرارات وأن نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير في ذلك كمن خلال قاعدة البيانات والنماذج والمدخلات والمخرجات التي يعتمد عليها وأنه لتأثيرهم الكم بقدر ما يهم نوع المعلومة وجودتها وكفاءتها.

جدول 11: يوضح الجدول مدى الثقة الموجودة في المعلومة في نظم المعلومات الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	12	40%
أحيانا	14	46.67%
أبدا	4	13.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 46.67% من أفراد العينة يؤكدون أنه أحيانا تكون المعلومة المقدمة في نظم المعلومات الإدارية موثوق فيها تليها 40% من الموظفين يؤكدون انه دائما المعلومات المقدمة في نظم المعلومات الإدارية موثوق فيها، مقابل 13.33% من أفراد العينة ينفون ذلك ونستنتج أن المصلحة تسعى إلى تحقيق الثقة والموثوقية والمصدقية والشفافية في المعلومات المتداولة في أنظمة المعلومات لدى المصلحة فبتحقيق الثقة المتبادلة ينتج الرضا الوظيفي بين الموظفين.

جدول 12: يوضح الجدول 12 مدى سرعة الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية المهام الإدارية.

الخبرة المهنية	أقل من سنة		من سنة إلى 3 سنوات		أكثر من 3 سنوات		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
الإجابة							
سريعة	00	00%	04	13.33%	07	23.33%	11
متوسطة	01	3.33%	02	6.67%	12	40%	15
بطيئة	00	00%	00	00%	04	13.33%	04
المجموع	1	3.33%	06	20%	23	76.67%	30

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نصف الموظفين بنسبة 50% يؤكدون أن سرعة الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية المهام الإدارية متوسطة موزعون بـ 3.33% منهم ذوي خبرة مهنية أقل من سنة، و 6.67% منهم ذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات، و 40% منهم ذوي خبرة مهنية أكثر من 3 سنوات تليها 36.67% من الموظفين الذين يؤكدون أن سرعة الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية المهام الإدارية سريعة، موزعون بـ 13.33% منهم ذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات، و 23.33% منهم ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات مقابل 13.33% من الموظفين يؤكدون أن سرعة الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية المهام الإدارية بطيئة حيث أن 13.33% ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، وهذا ما يبين أن المصلحة سريعة في الحصول على المعلومة من أجل القيام مهامها في الوقت المناسب وهذا ما يساعدها على المضي قدما وتحقيق النجاح والاستمرارية. وهذا ما يؤكد الجدول رقم 9

جدول 13: يمثل الجدول مدى الاعتماد على نظام المعلومات في اتخاذ القرارات يساعد على تسهيل العمليات الإدارية.

الإجابة	التكرار	النسبة
تسهيل العمليات الإدارية	13	43.33%
تطوير وتحسين الخدمات	5	16.67%
تجنب الأزمات المختلفة والمشاكل	3	10%
أخرى تذكر (ريح الوقت في انجاز العمل الإداري + تحسين وتطوير الخدمات)	01	3.33%
تسهيل العمليات الإدارية + تطوير وتحسين الخدمات + تجنب الأزمات المختلفة	03	10%
تسهيل العمليات الإدارية + تطوير وتحسين الخدمات	03	10%
تسهيل العمليات الإدارية + تجنب الأزمات المختلفة والمشاكل	02	6.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43.33% من الموظفين يؤكدون على أن الاعتماد على نظم المعلومات في اتخاذ القرارات يساعد على تسهيل العمليات الإدارية تليها نسبة 16.67% منهم يؤكدون أن يساعد على تطوير وتحسين الخدمات تليها نسبة 10% منهم فيؤكدون على أنه يساعد بتجنب الأزمات المختلفة والمشاكل، أما نسبة 10% فكانت للذين يؤكدون على ان نظام المعلومات يساعد على تسهيل العمليات الإدارية + تطوير وتحسين الخدمات تليها نسبة 6.67% فيؤكدون أنه يساعد على تسهيل العمليات الإدارية + تجنب الأزمات المختلفة والمشاكل، ويمكن ارجاع هذا لأن نظام المعلومات المستخدم في المصلحة يسعى إلى ربح الوقت وتسهيل العمل داخلها وتحسين الخدمات وتطويرها وتحقيق الصالح العام بالإضافة إلى أنه يساعد على حل الأزمات في حال حدوثها وهذا ما يساهم في استمرارية المصلحة وخدماته وتحقيق الرضا الوظيفي وحل المشكلات الحاصلة أو المتوقعة.

## جدول 14: يمثل الجدول مدى تقييم للمعلومات التي يقدمها نظام المعلومات

المجموع		أخرى تذكر		دكتوراه		جامعي		تكوين مهني		ثانوي		المستوى التعليمي الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50%	15	00%	00	00%	00	26.67%	08	16.67%	05	6.67%	02	جيدة
43.33%	13	3.33%	01	00%	00	26.67%	08	3.33%	01	10%	03	مقبولة
6.67%	02	00%	00	00%	00	3.33%	01	00%	00	3.33%	01	ضعيفة
100%	30	3.33%	01	00%	00	56.67%	17	20%	06	20%	06	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف الموظفين بنسبة 50% يقسمون المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بالجيدة موزعين ي 6.67% منهم ثانوي و 16.67% منهم تكوين مهني و 26.67% منهم جامعية تليها نسبة 43.33% منهم يؤكدون أن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات مقبولة موزعة بـ 10% منهم ذوي مستوى ثانوي و 3.33% ذو مستوى تكوين مهني و 236.67% ذو مستوى جامعي و على أنها ضعيفة موزعة بـ 3.33% منهم ثانوي و 3.33% جامعي، وهذا يعني ان نظام المعلومات في المصلحة يقدم معلومات جيدة تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وذات جودة في العمل داخل المصلحة وتقديم بدائل وتصميم حلول من خلال تقييم المعلومات وتطويرها من خلال نقاط القوة والضعف.

## جدول 15: يمثل عن كان هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.33% من الموظفين يؤكدون انه هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات الإدارية، مقابل 26.67% منهم يؤكدون أن ليس هناك تحديث مستر لنظام المعلومات الإدارية ومنه فالنظام المعلومات الإداري المستخدم في المصلحة دائم التحديث للعمل الجيد والوصول إلى قرارات ومعلومات مفيدة وتخدم التطور الزمني الذي نمر به مما يساعد المصلحة على تحقيق أقصى ما تهدف إليه وتحقيق المبتغى.



جدول 16 يمثل مدى وصل نظام المعلومات المستحدث في كل فترة إلى قرارات ناجحة

المجموع	أكثر من 3 سنوات		من سنة إلى 3 سنوات		أقل من سنة		الخبرة المهنية الإجابة	
	%	ك	%	ك	%	ك		
%63.33	19	%43.67	14	%13.33	04	%3.33	01	نعم
%33.33	10	%23.33	07	%10	03	%00	00	أحيانا
%3.34	01	%00	00	%3.33	01	%00	00	لا
%100	30	%70	21	%26.67	08	%3.33	01	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.33% يؤكدون أنه في تحديث نظام المعلومات في كل مرة يزيد من الوصول إلى قرارات ناجحة، موزعين بـ 3.33% ذوي خبرة أقل من سنة، و 13.33% منهم ذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات، و 46.67% منهم ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات.

تليها 33.33% من الموظفين يؤكدون أنه أحيانا يزيد من الوصول إلى قرارات ناجحة أثناء تحديثه في كل فترة موزعين بـ 10% ذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات و 23.33% ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات 3.34% منهم ينفون أن نظام المعلومات يزيد من الوصول إلى قرارات ناجحة أثناء تحديثه في كل مرة ذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات وهذا يدل على أن كلما تم تحديث نظام المعلومات من طرف المصلحة في كل مرة يزيد من الوصول إلى قرارات أكثر نجاحا تعمل على سير العمل الحسن والجيد للمصلحة وأنه يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة.

جدول 17: يمثل مدى زيادة فعالية القرارات المتخذة من خلال تدفق المعلومات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	%63.33
أحيانا	07	%23.33
لا	04	%13.34
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن نسبة 63.33% من الموظفين يؤكدون أن تدفق المعلومات يزيد من فعالية القرارات المتخذة تليها 23.33% من الموظفين يؤكدون أن تدفق المعلومات يزيد أحيانا من فعالية القرارات المتخذة، مقابل 13.34% من الموظفين ينفون أن تدفق المعلومات يزيد من فعالية القرارات المتخذة وهذا يعني أن كلما تدفقت المعلومات في نظام المعلومات التي يقسمها للموظفين كلما تزيد فعالية القرارات المتخذة وأن في عوض تبني القرارات المتخذة على معلومة واحدة، فتصبح تبني على مجموعة من المعلومات فيحقق المصدقية.

المحور الثالث:

### جدول 18: يوضح نظم المعلومات الإدارية المستخدمة

الإجابة	التكرار	النسبة
نظم دعم المديرين التقنيين	1	3.33%
نظم الخبرة	2	6.67%
نظم التقارير الإدارية	19	63.33%
نظم دعم المديرين + نظم المؤسسة + نظم الخبرة + نظم التقارير الإدارية + نظم دعم القرارات	01	3.33%
نظم دعم المديرين التنفيذيين + نظم الخبرة	03	10%
نظم دعم المديرين + نظم التقارير الإدارية	01	3.34%
نظم الخبرة + نظم التقارير الإدارية	01	3.33%
نظم التقارير الإدارية + نظم دعم القرارات	02	6.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 3.33% من الموظفين يؤكدون أن النظم المستخدمة هي نظم دعم المديرين التنفيذيين، و 6.67% منهم يؤكدون أن نظم الخبرة هي المستخدمة لديهم، أما أكبر نسبة فهي 63.33% للذين يؤكدون أن نظم التقارير الإدارية هي المستخدمة لديهم، و 3.33% منهم يؤكدون أن النظم المستخدمة لديهم هي نظم دعم المديرين + نظم الحوسبة + نظم الخبرة + نظم التقارير الإدارية + نظم دعم القرارات، أما 10% منهم يؤكدون أن النظم المستخدمة هي نظم دعم المديرين التنفيذيين + نظم كثيرة، أما 3.34% يؤكدون أن نظم دعم المديرين + نظم التقارير الإدارية المستخدمة، و 3.33% فترجع للذين يؤكدون

أن النظم المستخدمة هي نظم التقارير الإدارية التي تساعدنا بعد ذلك على اتخاذ القرارات رجوعاً إلى التقرير الإداري المقدم.

جدول 19: يوضح مدى اعتماد المصلحة على تكوين الموظفين في نظام المعلومات

الإجابة	السنة	التكرار
نعم	10	33.33%
أحياناً	14	46.67%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 33.33% تؤكد على اعتماد المصلحة على تكوين الموظفين في نظام المعلومات و 46.67% يؤكدون أنه أحياناً تعتمد المصلحة على تكوين الموظفين في نظام المعلومات، و 20% ينفون أن المصلحة تعتمد على تكوين الموظفين في نظام المعلومات وهذا يدل على أن المصلحة تعتمد على تكوين الموظفين في نظام المعلومات إذا لزم الأمر أو استدعى ذلك لأنها تستقطب الموظفين المكونين والغير مكونين.

جدول 20: يمثل العلاقة بين مدير المصلحة ومنفذي القرار أثناء اتخاذ قرار معين.

المجموع	عون إدارة		ملحق		محاسب		متصرف		
	ك	*	ك	*	ك	*	ك	*	
جيدة	14	46.67%	6	20%	4	13.33%	0	13.33%	4
متوسطة	11	36.67%	3	10%	2	6.67%	0	20%	6
ضعيفة	5	16.66%	2	6.67%	1	3.33%	2	6.67%	0
المجموع	30	100%	11	36.67%	7	23.33%	2	6.67%	10

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 46.67% يؤكدون أن العلاقة بين مدير المصلحة ومنتخذي القرار جيدة أثناء اتخاذ قرار معين موزعين 13.33% منهم ذوي وظيفة متصرف و 13.33% ملحق و 20% منهم عون اداري، أما 36.67% من الموظفين يؤكدون أن العلاقة متوسطة بين المدير ومنتخذي القرار أثناء اتخاذ قرار معين

حيث موزعين بـ 20% منهم متصرف و 6.67% منهم ملحق و 10% عون إداري، أما 16.66% من الموظفين يؤكدون أن العلاقة بين المدير ومتخذي القرار عينة أثناء اتخاذ قرار معين موزعين بـ 6.67% منهم محاسب و 3.33% ملحق و 6.67% عون إدارة، وهذا يعني ان مدير المصلحة يتخذ قرار معين، ويرجع للتقارير التي قام بها الموظفين وبرجوعه عليها يدل هذا على علاقته الجيدة بهم وأنه يثق بهم وبما يقدم في التقارير الإدارية من طرفهم.

جدول 21: يوضح مدى إشراك الإطارات وبعض الموظفين في اتخاذ القرارات

المجموع	أكثر من 3 سنوات		من سنة إلى 3 سنوات		أقل من سنة		الخبرة المهنية الإجابة	
	%	ك	%	ك	%	ك		
26.67%	8	23.33%	7	3.33%	1	00%	0	نعم
33.33%	10	23.33%	7	6.67%	2	3.33%	1	أحيانا
40%	12	33.33%	10	6.67%	2	00%	0	لا
100%	30	80%	24	16.67%	5	3.33%	1	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 26.67% من الموظفين يؤكدون أنه يتم إشراك الإطارات وبعض الموظفين في اتخاذ القرارات موزعين بـ 3.33% ذوي خبرة مهنية من سنة إلى 3 سنوات و 23.33% منهم ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، أما 33.33% من الموظفين يؤكدون أنه أحيانا يتم إشراك الإطارات وبعض الموظفين في اتخاذ القرارات موزعين بـ 3.33% ذوي خبرة مهنية أقل من سنة و 6.67% ذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات و 23.33% ذوي خبرة مهنية أكثر من 3 سنوات، أما 40% من الموظفين يؤكدون أنه لا يتم إشراك الإطارات وبعض الموظفين في اتخاذ القرارات موزعين بـ 6.67% ذوي خبرة من سنة إلى 3 سنوات، و 33.33% ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، وهذا يدل على أن المصلحة أثناء اتخاذ قراراتها لا تشارك الإطارات وله بعض الموظفين أي القرارات تتخذ إلا من المسؤولين.

الجدول 22: يوضح مدى وجود إمكانية واسعة للمؤسسة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة والكشاف الأخطاء قبل وقوعها.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
أحيانا	14	46.67%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 40% من المواطنين يؤكدون إمكانية المؤسسة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة والكشاف الأخطاء قبل وقوعها. وتمثل نسبة 46.67% نسبة الموظفين الذين يؤكدون أنه أحيانا تكون إمكانية واسعة للمؤسسة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة والكشاف الأخطاء قبل وقوعها. ونسبة 13.33% من الموظفين ينقون بوجود إمكانية واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وهذا يعني أن المصلحة تسعى جاهدة للوصول إلى قرارات جيدة دون أخطاء ولتحقيق الصالح العام.

جدول 23: يوضح مدى فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين.

المجموع		أخرى تذكر		جامعي		تكوين مهني		ثانوي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
23.33%	7	0%	0	6.67%	2	6.67%	2	10%	03	كبيرة
60%	18	6.67%	2	36.67%	11	10%	3	6.67%	2	متوسطة
16.67%	5	0%	0	13.33%	4	0	0	3.33%	1	ضئيلة
100%	30	6.67%	2	56.67%	17	16.67%	5	20%	6	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 23.33% من الموظفين يؤكدون مدى فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات، الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من طرف الموظفين بدرجة كبيرة، حيث موزعين بـ 10% منهم ثانوي و 6.67% منهم تكوين مهني و 6.67% أيضا منهم ذو مستوى جامعي، أما 60% من الموظفين فيؤكدون مدى فهم وإدراك أهمية تطبي نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين بدرجة متوسطة موزعين بـ 6.67% ذو مستوى ثانوي و 10% تكوين مهني 36.67% مستوى جامعي و 6.67% أخرى تذكر، أما 16.67% من الموظفين يؤكدون أن فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين بدرجة ضعيفة موزعين بـ 3.33% ذو مستوى ثانوي و 13.33% مستوى جامعي وهذا ما يؤكد الموظفين يقوم باتخاذ قرارات إدارية على مستواهم فقط لأجل التنظيم الإداري وتفادي الفوضى، وكتابة التقارير الإدارية المكلفون بها فقط.

جدول 24: يمثل مدى تبنى نظام المعلومات الإدارية بالموضوعية وعدم التحيز؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	73.33%
لا	06	26.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.33% من الموظفين يؤكدون بتميز نظام المعلومات الإدارية بالموضوعية وعدم التحيز ونسبة 26.67% يؤكدون عدم تميز نظام المعلومات الإدارية بالموضوعية وعدم التميز، وهذا ما يعين أن نظام المعلومات المستخدم في المصلحة يسعى إلى الشفافية وتحقيق المصداقية داخل المصلحة ليعم التفاهم بين الموظفين والرضا الوظيفي لديهم.

جدول 25: يمثل الجدول مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 80% من الموظفين يؤكدون مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها ونسبة 20% من الموظفين ينفون مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها. وهذا ما يؤكد أن نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير في القرارات المتخذة والفعالة.

جدول 26: مثل مدى وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونجاح الإدارة في تأدية أعمالها

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	5	16.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من هلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من أفراد العينة يؤكدون وجود علاقة بين نظام المعلومات الإدارية ونجاح الإدارة في تأدية أعمالها، مقابل 16.67% من أفراد العينة ينفون ذلك وهذا يدل على أن نجاح الإدارة في تأدية أعمالها مرتبط إلى حد كبير بنظم المعلومات الإدارية وذلك لما توفره من مخرجات ومعلومات دقيقة وفعالة تحقق أهداف الإدارة، إضافة إلى وصولها في الوقت المناسب واستخدامها للمطلب المناسب.

جدول 27: يمثل الأساليب المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية في المصلحة

الإجابة	التكرار	النسبة
أساليب إدارية تنظيمية	6	20%
البرامج والحواسيب	04	13.33%
العناصر البشرية	10	33.33%
أساليب إدارية + العناصر البشرية	02	6.67%
أساليب البرامج + العناصر البشرية	02	6.67%
البرامج + العناصر البشرية	05	16.67%
أساليب + البرامج	01	3.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 20% من الموظفين يؤكدون أن الأساليب المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية في المصلحة أساليب إدارية تنظيمية، و 13.33% يؤكدون أن الأساليب هي أساليب البرامج

والحواسيب، أما 33.33% منهم يقولون بأن الأساليب الإدارية التنظيمية + أساليب البرامج + أساليب العناصر البشرية هي المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية في المصلحة، ونسبة 3.33% للذين يقولون بأن هناك أساليب إدارية تنظيمية + أساليب البرامج هي المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية للمصلحة + وهذا ما يؤكد أن هناك تنوع في الأساليب المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية حسب كل مهمة وحسب كل مطلوب عمله، وذلك لتحقيق التوازن العملي وأداء المهام بشكل جيد ومميز.

جدول 28: يمثل مدى الحرص على توفير جميع المعلومات حول موضوع المطلوب عند اتخاذ القرارات.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	73.33%
أحيانا	04	13.33%
لا	04	13.34%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.33% من الموظفين يؤكدون حرصهم على توفير جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب عند اتخاذ القرارات، و 13.33% يؤكدون أنه أحيانا يحرصون على توفير جميع المعلومات، أما 13.34% فينفون ذلك تماما، وهذا ما يؤكد أنه قبل الشروع في أية مهمة لا بد من توفير جميع المعلومات حتى يتجنبوا الوقوع في الأخطاء وكذلك لكي يصلوا إلى القرار السديد بناء على كل المعطيات.



جدول 29: يمثل الجدول أهم المحددات لاتخاذ القرارات الناجحة

المجموع		أكثر من 3 سنوات		من سنة إلى 3 سنوات		أقل من سنة		الخبرة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%70	21	%56.67	17	%13.33	04	%00	00	توفير المعلومات المناسبة
%23.33	7	%13.33	04	%6.67	02	%3.33	01	التفاهم الجيد بين الأعضاء
%6.67	2	%6.67	02	%00	00	%00	00	تدعيم وتحفيز ملائم
%0	0	%00	00	%00	00	%00	00	أخرى تذكر
%100	30	%76.67	23	%20	06	%3.33	01	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 70% من الموظفين يؤكدون أن أهم محدد لاتخاذ القرارات الناجحة هو توفير المعلومة المناسبة موزعين بـ 13.33% ذوي خبرة مهنية من سنة إلى 3 سنوات و 56.67% منهم ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، أما 23.33% منهم فيؤكدون أن التفاهم الجيد بين الأعضاء هو أهم محدد موزعين بـ 3.33% منهم ذوي خبرة اقل من سنة و 6.67% منهم خبرة من سنة إلى 3 سنوات و 13.33% منهم ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات، أما 6.67% من الموظفين ذوي خبرة أكثر من 3 سنوات يؤكدون أن التدعيم والتحفيز الملائم هو أهم محدد لاتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يؤكد أنه توفير المعلومة المناسبة يؤثر جدا في القرار الناجح لأن الخطأ في المعلومة يؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار المناسب للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، لذلك فالمصلحة تسعى جاهدة إلى توفير المعلومات المناسبة والصحيحة في مكانها المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة والاستمرارية الدائمة.

المحور الرابع: يوضح علاقة نظم المعلومات الإدارية باتخاذ القرارات الإدارية

جدول 30: يوضح مدى خلق المشاركة في اتخاذ القرارات الثقة المتبادلة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
أحيانا	04	13.33%
لا	05	16.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة 70% يؤكدون بان المشاركة في اتخاذ القرارات يخلق الثقة المتبادلة، تليها بنسبة 16.67% مما ينفون ذلك، في حين نسبة 13.33% صرحوا بأنه أحيانا ما تخلق المشاركة في اتخاذ القرارات الثقة المتبادلة وهذا راجع بالأساس بان المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى خلق روح التفاهم والثقة بين الموظفين.

جدول 31: يوضح مدى توفر المعلومات الإدارية جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ

القرارات الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	36.67%
أحيانا	15	50%
أبدا	04	13.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول ( 31) أن نصف العينة 50% يؤكدون على أن نظم المعلومات الإدارية توفر أحيانا المعلومات حول الموضوع المطلوب اتخاذ القرارات الإدارية تليها نسبة 36.67% مما يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية توفر دائما المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ القرارات الإدارية مقابل 13.3% ينفون توفير نظم المعلومات الإدارية بالمعلومات حول الموضوع المطلوب اتخاذ القرارات الإدارية وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في أي موضوع.

جدول 32: يوضح مدى الرضا عن النتائج القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة
راضي جدا	07	%23.33
راضي	18	%60
غير راض	05	%16.67
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن أغلب أفراد العينة 60% يؤكدون على الرضا عن نتائج القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية، تليها نسبة 23.33% راضي جدا عن نتائج القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وفي مقابل 16.67% من أفراد العينة غير راض عن نتائج القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية، وهذا راجع إلى فعالية وجودة القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى الرضا على النتائج المتخذة.

جدول 33: هل ساعدتكم نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات؟

الإجابة	التكرار	النسبة
الترقية	1	%3.33
مراقبة الموظفين	6	%20
تقديم البدائل	4	%13.33
حل المشاكل	4	%13.33
تقديم معلومات سريعة ودقيقة	4	%13.34
تحقيق النتائج المرجوة	4	%13.34
الرفع من جودة القرارات	6	%20
أخرى تذكر	1	%3.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة 20% يؤكدون على أن نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات تساعد على مراقبة الموظفين والرفع من جودة القرارات وتليها نسبة 13.34% يؤكدون على أن نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات تساعد على تقديم البدائل وحل المشاكل وتقديم معلومات سريعة ودقيقة وتحقيق النتائج المرجوة وتليها نسبة 3.33% يرون أن نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات تساعد على الترقية وكذلك أخرى تذكر بنسبة 3.33% وهذا راجع إلا أن الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات يساهم دائما إلى الرفع من جودة القرارات وجعلها فعالة داخل المؤسسة وكذلك لمساعدة في مراقبة الموظفين وخلق الجو الملائم بينهم.

جدول 34: هل نظم المعلومات الإدارية يسهل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	03	10%
أحيانا	19	63.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 63.33% يؤكدون على أنه أحيانا تقوم نظم المعلومات الإدارية بتسهيل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل وبنسبة 26.67% ينفون أن نظم المعلومات الإدارية تسهل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل وتليها نسبة 10% يؤكدون على أن نظم المعلومات الإدارية تسهل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل، وهذا راجع إلى أن نظم المعلومات الإدارية في بعض الأحيان تقوم بتحديد البدائل وأحيانا لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وهذا جيد للمؤسسة لأن هناك قرارات يجب اتخاذها دون تحديد أي بديل من البدائل.

جدول 35: يوضح ضرورة اتخاذ قرار سريع دون اللجوء إلى نظام المعلومات الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	01	3.33%
أحيانا	22	73.33%
أبدا	07	23.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول إن أغلبية أفراد العينة بالنسبة 73.34% يؤكدون انه أحيانا ما تضطر إلى اتخاذ قرار سريع دون اللجوء إلى نظام المعلومات الإدارية مقابل 23.33% من أفراد العينة ينفون ذلك، وكذلك نسبة 3.33% يؤكدون على انه دائما ما يوجد اضطراب على اتخاذ قرار سريع دون اللجوء على نظام المعلومات الإدارية وهذا راجع على أن نظام المعلومات الإدارية هي الأساس في اتخاذ أي قرار كان وبالاعتماد عليها تتوصل على قرارات فعالة وذات جودة التي من خلالها تحقق مختلف الأهداف المسطرة التي تسعى إليها المؤسسة على الدوام.

### جدول 36: يوضح تأثير نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار

الخبرة المهنية الإجابة		أقل من سنة		من سنة إلى 3 سنوات		أكثر من 3 سنوات		المجموع	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
دائما		00%	00	6.67%	2	20%	6	26.67%	8
أحيانا		3.33%	01	6.67%	2	40%	12	50%	15
أبدا		00%	00	3.333%	1	20%	6	23.33%	07
المجموع		3.33%	01	16.67%	5	80%	24	100%	30

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية يؤكدون على ان نظم المعلومات الإدارية أحيانا تؤثر على عملية صنع القرار بنسبة تقدر بـ 50% تليها نسبة 26.67% يؤكدون على أن نظم المعلومات الإدارية دائما تؤثر في عملية صنع القرار ونسبة 23.33% الذين كانت اجابتهم بأبدا، وهذا راجع إلى حكم خبرتهم في ميدان العمل وفهم كل ما يدور داخل المؤسسة بشكل جيد وكذلك معرفة مختلف الأعمال التي تساهم في عملية صنع القرار بالتالي فإن نظم المعلومات الإدارية ليست على الدوام تؤثر في عملية صنع القرار.

## جدول 37: يساعد نظم المعلومات الإدارية في التقليل من ضعف اتخاذ القرار؟

الإجابة	التكرار	النسبة
دائماً	07	23.33%
أحياناً	15	50%
أبداً	08	26.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول إن نصف العينة 50% يؤكدون على أن نظم المعلومات الإدارية أحياناً، تساعد في التقليل من ضعف اتخاذ القرار تليها بنسبة 26.67% ينفون بان نظم المعلومات الإدارية تساعد في التقليل من ضعف اتخاذ القرار ونسبته 23.33% يرون أن نظم المعلومات الإدارية تساعد دائماً في التقليل من ضعف اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى أن نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير وتساعد الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة واتخاذ القدر الممكن من القرارات التي تخدم المصلحة.

## جدول 38: هل يساعد نظم المعلومات الإدارية في تقديم معلومات تنبؤية تساعد متخذ القرار؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 73.33% يؤكدون على ان نظم المعلومات الإدارية تساعد في تقديم معلومات تنبؤية تساعد متخذ القرار، تليها بنسبة 26.67% ينفون ذلك أي أن نظم المعلومات الإدارية لا تساعد في تقديم معلومات تنبؤية تساعد متخذ القرار وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بنظم المعلومات الإدارية وجعلها مهمة واعتماد متخذ القرار عليها يساهم في الرفع من القرارات المتخذة.

جدول 39: هل يساعدك نظم المعلومات الإدارية في الابتعاد عن أسلوب البيروقراطية في اتخاذ القرارات؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة 70% يؤكدون على ان نظم المعلومات الإدارية تساعد في الابتعاد على أسلوب البيروقراطية في اتخاذ القرارات وكذلك نسبة 30% من أفراد العينة ينفون عدم ذلك من خلال اجابتهم بلا، وهذا راجع إلى أن الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في مختلف الأعمال يساعد على اتخاذ القرارات بكل شفافية والبعد عن كل لبس يؤدي إلى عرقلة الوصول إلى قرارات فعالة وصائبة.

جدول 40: هل القرارات الإدارية المتخذة خلقت نجاح لنظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها في مصلحتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 80% يؤكدون على أن القرارات الإدارية المتخذة خلقت نجاح لنظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها في المصلحة، وكذلك نسبة 20% من أفراد العينة ينفون ذلك من خلال اجابتهم بان القرارات الإدارية المتخذة لم تخلق نجاح لنظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها في المصلحة، وهذا راجع إلى أن الاعتماد الدائم على اتخاذ قرارات إدارية فعالة وذات جودة هدفها الأساسي هو نجاح نظم المعلومات الإدارية في تسيير مختلف الأعمال وأداء وظائفها ومهامها بكفاءة وفعالية.

## اختبار الفرضيات:

بعد عرض الجداول وتحليلها سنتطرق إلى اختبار مدى صحة الفرضيات

## \* اختبار الفرضية الأولى:

وقد كان نصها: "توجد علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات.

حيث قمنا بربط الأسئلة التالية:

- هل استخدام نظم المعلومات الإدارية المختلفة أدى إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات. (متغير مستقل).

- هل تقوم نظم المعلومات الإدارية بتخزين كميات هائلة من المعلومات (متغير تابع)

الجدول رقم 41: يوضح مدى وجود علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات

المجموع	لا	نعم	المجموع
23 76.67%	3 10%	20 66.67%	نعم
7 23.33%	4 13.33%	3 10%	لا
30 100%	7 23.33%	23 76.67%	المجموع

0.02	مستوى الدلالة	1	درجة الحرية	5.81	ك <sup>2</sup> المحسوبة
------	---------------	---	-------------	------	-------------------------

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 41) بأن أغلب أفراد العينة الذين يؤكدون على أن استخدام نظم المعلومات الإدارية المختلفة يؤدي إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات بنسبة تقدر بـ 66.67%، في حين تؤكد نسبة 13.33% من أفراد العينة بان نظم المعلومات الإداري لا تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات.

وهذا ما يؤكد قيمة ك<sup>2</sup> بدرجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.02 التي تكبر عن قيمة ك<sup>2</sup> الجدولي التي قدرت بـ 5.412، ومن ثم تقبل فرضية الدراسة وترفض الفرضية الصفرية.

كما يمكن ربط التساؤلات التالية:

- هل يزيد وصول المعلومات في الوقت المناسب من فعالية القرارات المتخذة (متغير مستقل).



- هل يساعد نظام المعلومات الإدارية في زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي.

الجدول (42) يوضح مدى وجود علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات.

نعم	لا	المجموع
19	3	22
63.33%	10%	73.33%
04	4	8
13.33%	13.33%	26.67%
23	7	30
76.67%	23.33%	100%

4.18	درجة الحرية	1	مستوى الدلالة	0.05
------	-------------	---	---------------	------

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن أغلب أفراد العينة الذين يؤكدون على أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من فعالية القرارات المتخذة ويساعد في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي بنسبة 63.33%، في حين تؤكد نسبة 13.33% من أفراد العينة أن نظام المعلومات الإدارية لا يساعد في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي. وهذا ما يؤكد قيمة  $K^2$  4.18 بدرجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05، التي هي أكبر من قيمة  $K^2$  الجدولي التي قدرت بـ 3.841، ومن ثم تقبل فرضية الدراسة وترفض الفرضية الصفرية.

\* اختبار الفرضية الثانية:

وقد كان نصها: "العلاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات"

حيث قمنا بربط الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة بين وجود نظم المعلومات الإدارية ونجاح الإدارية في تأدية أعمالها. (متغير مستقل)
- هل تساهم نظم المعلومات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها (متغير تابع)

الجدول رقم (43) يوضح مدى وجود علاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

نعم	لا	المجموع	نعم	لا	المجموع
23	1	24	76.67%	3.33%	80%
02	4	6	6.67%	13.33%	20%
25	5	30	83.33%	16.67%	100%

13.5	درجة الحرية	1	مستوى الدلالة	0.01	$K^2$ المحسوبة
------	-------------	---	---------------	------	----------------

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) بأن أغلب أفراد العينة الذين يؤكدون على وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونجاح الإدارة في تأدية أعمالها ومساهمتها في تصحيح القرارات وتعزيزها بنسبة 76.67%، في حين تؤكد نسبة 13.33% من أفراد العينة أن نظم المعلومات الإدارية لا تساهم في تصحيح القرارات.

وهذا ما يؤكد قيمة كا  $2$  13.5 بدرجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.01، التي هي أكبر من قيمة كا  $2$  الجدولي التي قدرت بـ 6.635، ومن ثم تقبل فرضية الدراسة وترفض الفرضية الصفرية.

كما يمكن ربط التساؤلات التالية:

- ما مدى فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين (متغير مستقل).
- هل للمصلحة إمكانات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها (متغير تابع)

الجدول رقم ( 44 ) يوضح مدى وجود علاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

المجموع	ضئيلة	متوسطة	كبيرة	
12 80%		6 20%	6 20%	نعم
14 20%	1 3.33%	11 6.67%	02 06.67%	أحيانا
4 13.33%	4 13.33%			لا
30 100%	5 16.67%	17 56.67%	8 6.67%	المجموع

0.01	مستوى الدلالة	4	درجة الحرية	27.49	$K^2$ المحسوبة
------	---------------	---	-------------	-------	----------------

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) إن نسبة 36.67% من أفراد العينة يؤكدون أنه يوجد فهم وإدراك لأهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين بشكل متوسط وأنه أحيانا تكون للمصلحة إمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، كذلك 20% من أفراد العينة يؤكدون ذلك وبشكل كبير، في حين أن نسبة 13.33% من أفراد العينة يؤكدون أن فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين ضئيل. ويمكن التأكد من هذه الفرضية عندما نتفحص قيمة  $K^2$  27.49 بدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 0.01 التي هي أكبر قيمة من  $K^2$  الجدولي التي قدرت بـ 13.277، ومن ثم تقبل فرضية الدراسة وترفض الفرضية الصفرية.

\* اختبار الفرضية الثالثة:

وقد كان نصها: "علاقة نظم المعلومات الإدارية باتخاذ القرارات الإدارية"

حيث قمنا بربط الأسئلة التالية:

- هل تؤثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار. (متغير مستقل)
- هل توفر نظم المعلومات الإدارية جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ القرارات الإدارية. (متغير

تابع)

الجدول رقم (45) يوضح مدى وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات

المجموع	ضئيلة	متوسطة	كبيرة	
11 36.67%	1 3.33%	4 3.33%	6 20%	نعم
15 50%	2 67.	10 3.33%	3 10%	أحيانا
4 13.33%	4 3.33%			لا
30 100%	7 23.33%	14 6.67%	9 30%	المجموع

0.01	مستوى الدلالة	4	درجة الحرية	19.59	$K^2$ المحسوبة
------	---------------	---	-------------	-------	----------------

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 45 ) بأن نسبة 33.33% من أفراد العينة يؤكدون أنه أحيانا تؤثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار وأنها كذلك أحيانا توفر جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ القرارات الإدارية، ويؤكد نسبة 20% من أفراد العينة ما سبق ذكره دائما، في حين نسبة 13.33% من أفراد العينة يرون أن نظم المعلومات الإدارية لا تؤثر في عملية صنع القرار ولا توفر أبدا جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ القرارات الإدارية.

ويمكن التأكد من صحة هذه الفرضية عندما نتفحص كا  $19.59^2$  بدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 0.01 التي هي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولي التي قدر بـ 13.277 ومن ثم تقبل فرضية الدراسة وترفض الفرضية الصفرية. كما يمكن ربط التساؤلات التالية:

- هل نظم المعلومات الإدارية تسهل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل؟ (متغير مستقل)
- هل يساعد نظم المعلومات الإدارية في التقليل من ضعف اتخاذ القرار (متغير تابع)

الجدول رقم (46) يوضح مدى وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات

المجموع	لا	أحيانا	نعم	
7 23.35%	1 3.33%	6 20%		دائما
15 50%	02 6.67%	12 40%	1 3.33%	أحيانا
8 26.67%	5 16.67%	1 33%	02 6.67%	أبدا
30 100%	8 26.67%	19 63.33%	3 10%	المجموع

0.02	مستوى الدلالة	4	درجة الحرية	12.36	$K^2$ المحسوبة
------	---------------	---	-------------	-------	----------------

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) بان نسبة 40% من أفراد العينة يؤكدون أنه أحيانا تسهل نظم المعلومات الإدارية عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل، وأنها تساعد في التقليل من ضعف القرار، ويرى 20% من أفراد العينة أنه دائما تساعد في التقليل من ضعف اتخاذ القرار في حين إن نسبة 16.67% من أفراد العينة يؤكدون انه نظم المعلومات الإدارية لا تسهل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل أبدا ولا تساعد في التقليل من ضعف اتخاذ القرار.

ويمكن التأكد من صحة هذه الفرضية عندما نتفحص قيمة  $K^2$  12.36 بدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 0.02 التي هي أكبر من قيمة  $K^2$  الجدولي التي قدرت بـ 11.66 ومن ثم تقبل فرضية الدراسة وترفض الفرضية الصفرية.

## المقابلة:

التاريخ: 2018/4/8

التوقيت من 09:30 إلى 10:30

المكان: مصلحة الموظفين للإدارة المحلية لقالمة

إضافة للاستمارة قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين بالإدارة المحلية لقالمة السيد: عوامرية إبراهيم فيما يخص موضوع دراستنا مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين بالمصلحة، وقد أفادنا بان اغلب نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المصلحة هي نظم التقارير الإدارية، أما فيما يخص ما تقوم به هذه النظم من مساهمة في المصلحة فتمثلت في تبليغ المعلومة للمسؤول، التقييم في العمل الإداري للموظفين، كذلك زيادة كفاءة الموظفين وتقييم مجهوداتهم والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات، كما أنها توفر لهم المعلومات الكافية وتعزز من القرارات المتخذة، وحين محاولتنا لمعرفة مساهمة هذه النظم لدى الموظفين أثناء اتخاذ القرارات وجدنا أنه لا تتم اتخاذ القرارات من طرف الموظفين إلا على مستواهم أي فيما بينهم بهدف التنظيم وان المسؤولين هم من يقومون باتخاذ القرارات، وهذا طبعا عن طريق التقرير المقدم من طرف الموظف للمسؤول حول نشاط معين أو عمل موظف أو حدث إداري أو تقييم الموظفين. وأثناء مقابلتنا للسيد رئيس المصلحة أردنا إن نعرف كذلك مدى أهمية المعلومة التي يتلقاها المسؤول في حين اتخاذه للقرارات فإفادنا : بأن المعلومة التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية لها دور كبير في ذلك خاصة عند وصولها في الوقت المناسب سواء للموظف أو المسؤول وتكون معلومة موثوق فيها، مثلا رئيس مكتب يعد تقرير حول نزاع بين الموظفين، فيتخذ القرار بإحالة الموظفين المتسببين في النزاع، وفي نفس الوقت رئيس مصلحة يعد تقريرا لترقية الرتبة للموظف، هنا موظفي اللجنة المتساوية الأعضاء يقومون بأخذ التقارير وتنقيطها وتقييمها وتقرر اللجنة من سترقى في الرتبة، أيضا مثال في اتخاذ القرار على أساس الترقية في الرتبة، فتحصلنا على إن مسؤول مباشر كرئيس مصلحة مثلا يقدم تقرير لموظف شغل منصب عالي أو وظيفة عليا، فعلى أساس التقرير يتم اتخاذ القرار ليشغل منصب عالي أو وظيفة عليا. وفيما يخص مثال تقرير حول تحسين الخدمة العمومية، فيقوم الموظف بتقديم تقرير ويسجل النقائص المسجلة للعمل في نوعية وكيفية الخدمة العمومية، وفي نفس الحين يقدم فيه اقتراحات حول كيفية وتحسين العمل والمسؤول يتخذ القرار وفق للاقتراحات أو يعدل فيها، أو لا يأخذها بعين الاعتبار إذا كانت ليست ذات فائدة.

## نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

1. أكدت أغلبية أفراد العينة 83,33% يؤكدون أن استخدام نظم المعلومات أعطى شكل أحسن للمعلومات وهذا دليل أن المصلحة باستخدام لنظم المعلومات الإدارية المختلفة تسعى جاهدة إلى إعطاء معلومات في أحسن قالب لها للخروج بقرارات صائبة.
2. لقد تبين أن 43,33% من الموظفين يؤكدون أن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية تتسم بالدقة والتفصيل وهذا راجع كما تحققه نظم المعلومات الإدارية من تكامل بين نظم المعلومات الوظيفية لإعطاء حسابات آلية لكل المديرين وتجنب الأخطاء خاصة أثناء اتخاذ القرارات.
3. في حين أن أغلبية أفراد العينة 46,67% يؤكدون أن نظام المعلومات دائما يساعد في زيادة كفاءة الموظفين وهذا دليل على أن نظم المعلومات الإدارية تقوم بتوفير قاعدة بيانات هائلة تساعد الموظفين على التعرف على المشكلات وتساعدهم على حلها وتحديد حجمها ومكانها والعوامل المسببة لها.
4. كما أن 63,33% يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في زيادة الرضا والاستقرار والنظام بتوفيرها قاعدة بيانات والنماذج التي تمكنها من إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج التصرفات البديلة وتوفير له البديل الأمثل لكل مشكلة.
5. لقد تبين أن أغلبية أفراد العينة 76,67% يؤكدون على إن نظم المعلومات الإدارية تساهم في تقييم أداء الموظفين وهذا دليل على إن المؤسسة تحرص على مراقبة الموظفين وتقييم أدائهم لتحقيق المصالح والأهداف المسطرة.
6. كما أن 53,34% يؤكدون أنه تواجههم أحيانا بعض المشاكل في نظام المعلومات عند اتخاذ القرارات وهذا يعود إلى أن بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام، وكذلك تناقص قيمة المعلومة مع مرور الزمن فتوقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها.
7. أكدت أغلبية أفراد العينة 46,67% أن المعلومات المقدمة من طرف نظم المعلومات الإدارية أحيانا غير موثوق فيها وهذا راجع إلى أن المصلحة تسعى إلى تحقيق الثقة والمصادقية والشفافية في المعلومات المتداولة في أنظمة المعلومات لدى المصلحة وتحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين.



8. أن نصف العينة 50% يؤكدون أن سرعة الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية المهام الإدارية متوسطة وهذا يدل أن مصلحة سريعة في الحصول على المعلومات من أجل القيام بمهامها في الوقت المناسب وهذا ما يساعدها على المضي قدما وتحقيق النجاح والاستمرارية.
9. كما أن 43,33% من الموظفين يؤكدون أن الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية على تسهيل العمليات الإدارية وهذا يعود إلى أن نظام المعلومات الإدارية المستخدم في المصلحة يساعد في تسهيل الوصول داخل المؤسسة وتحسين الخدمات وتطويرها وتحقيق الصالح العام وكذلك يساهم في استمرارية المصلحة وحد ذاتها.
10. أن نصف العينة 50% من الموظفين يقيمون المعلومات التي يقيّمها نظام المعلومات بالجيدة وهذا دليل أن نظام المعلومات في المصلحة يقدم معلومات جيدة تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وذات جودة في الوصل داخل المصلحة.
11. لقد تبين أن أغلبية أفراد العينة 73,33% أكدوا أن هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات الإدارية لأن النظام المعلومات الإدارية المستخدم في المصلحة دائم التحديث ويساعد على العمل الجيد والوصول إلى قرارات ومعلومات مفيدة وتحقيق أهداف المصلحة.
12. في حين أن أغلبية أفراد العينة 63,33% يؤكدون أن نظام المعلومات الإدارية في تحديث مستمر وهذا يزيد إلى الوصول إلى قرارات ناجحة وهذا يعود إلى تحديث نظام المعلومات من طرف المصلحة في كل مرة يزيد من الوصول إلى قرارات أكثر نجاحا توصل على التسيير العمل الحسن والجيد للمصلحة كما يساهم في اتخاذ قرارات صائبة.
13. كما أن 63,33% من الموظفين أكدوا أن تدفق المعلومات يزيد دائما من فعالية القرارات المتخذة وهذا راجع إلى أن كلما تدفقت المعلومات بشكل أكبر للموظفين كلما زادت فعالية القرارات المتخذة فتصبح القرارات تبنى على مجموعة من المعلومات فتتحقق المصدقية.
14. أن أغلبية أفراد العينة 63,33% أكدوا أن النظم المستخدمة في المصلحة هي نظم التقارير الإدارية لأنها تساعدها في اتخاذ القرارات رجوعا إلى التقرير الإداري المقدم.
15. كما أن 46,67% يؤكدون أن المصلحة تعتمد أحيانا على تكوين الموظفين في نظام المعلومات وهذا راجع إلى إن المصلحة تعتمد على تكوين الموظفين في نظام المعلومات إذ لزم الأمر لأنها تستقطب الموظفين المكونين وغير مكونين.

16. لقد تبين أن 46,67% أكدوا أن العلاقة جيدة بين مدير المصلحة ومتخذي القرار أثناء اتخاذهم قرار معين لأن هناك رضا وتفاهم بين المسؤول ومتخذي القرار.
- وهذا يدل على أن مدير المصلحة يتخذ قرار معني بالرجوع إلى التقارير التي قام بها الموظفون ورجوعه إليها يدل هذا على علاقته الجيدة بهم وأنه يثق بهم وبما يقدمون في التقارير الإدارية.
17. لقد تبين أن 33,33% من الموظفين يؤكدون أن أحيانا يتم إشراك الإطارات وبعض الموظفين في اتخاذ القرارات وهذا راجع أن المصلحة أثناء اتخاذها القرارات لا تشرك الإطارات ولا بعض الموظفين أي القرارات يتخذها إلا المسؤولين.
18. كما أن 64,67% أكدوا أنه أحيانا تكون إمكانية واسعة للمؤسسة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وهذا دليل أن المصلحة تسعى جاهدة للوصول إلى قرارات جيدة دون أخطاء وتحقيق الصالح العام.
19. في حين أن أكثر من نصف العينة 60% أكدوا مدى فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين بدرجة متوسطة وهذا يعود إلى أن الموظفين يقومون باتخاذ قرارات إدارية على مستواهم فقط الأجل التنظيم الإداري وتفادي الفوضى، وكتابة التقارير الإدارية المكلفون بها.
20. أن أغلبية أفراد العينة 73,33% من الموظفين أكدوا دائما حرصهم على توفير جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب عند اتخاذ القرارات وهذا دليل على أنه قبل الشروع في أي مهمة لابد من توفير جميع المعلومات حتى يتجنبوا الوقوع في الأخطاء وكذلك لكي يصلوا إلى القرار السديد بناءً على كل المعطيات.
21. كما أن 70% من الموظفين يؤكدون أن أهم محدد لاتخاذ قرارات ناجحة هو توفير المعلومات المناسبة لأن توفير المعلومة المناسبة يؤثر جدا في القرار الناجح ولأن الخطأ في المعلومة يؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب ولذلك أن المصلحة تسعى جاهدة إلى توفير المعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.
22. أن أغلبية أفراد العينة 73,33% يؤكدون تميز نظام المعلومات الإدارية بالموضوعية وعدم التحيز وهذا دليل أي نظام المعلومات الإدارية يسعى إلى تحقيق الشفافية والمصادقية داخل المصلحة ليعم التفاهم والرضا الوظيفي بين الموظفين.
23. كما أن 83,33% من الموظفين أكدوا وجود علاقة بين نظام المعلومات الإدارية ونجاح الإدارة في تأدية أعمالها وهذا دليل على إن نجاح الإدارة في تأدية أعمالها مرتبط إلى حد كبير بنظم المعلومات الإدارية وذلك لما

توفره من مخرجات دقيقة وفعالة تحقق أهداف الإدارة إضافة إلى وصولها في الوقت المناسب واستخدامها للمطلب المناسب.

24. كما أن 33,33% من أفراد العينة يؤكدون أن أساليب العناصر البشرية هي المستخدمة في المصلحة وهذا دليل على تنوع الأساليب المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية حسب كل مهمة وذلك لتحقيق التوازن العملي وأداء المهام بشكل جيد ومميز.

25. في حين أن أغلب أفراد العينة 70% أكدوا أن المشاركة في اتخاذ القرارات يخلق الثقة المتبادلة وهذا راجع أن المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى خلق روح التفاهم والثقة بين الموظفين.

26. أن نصف العينة 50% يؤكدون على نظم المعلومات الإدارية توفر أحيانا المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ القرارات الإدارية وهذا يعود إلى اهتمام المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في أي موضوع.

27. أن 60% من أفراد العينة أكدوا على الرضا على نتائج القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وهذا يؤدي بالضرورة إلى الرضا عن النتائج المتخذة.

28. لقد تبين أن 20% من الموظفين يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في اتخاذ القرارات وكذلك مراقبة الموظفين والرفع من جودة القرارات وهذا يعود إلى إن الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات يساهم في الرفع من جودة القرارات وجعلها داخل المصلحة وخلق الجو الملائم بين الموظفين.

29. أن أغلبية أفراد العينة 63,33% يؤكدون أحيانا أن نظام المعلومات الإدارية يقوم بتسهيل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل وأحيانا لا لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وهذا جيد للمصلحة لأن هناك قرارات يجب اتخاذها دون تحديد أي بديل من البدائل.

30. كما إن 73,34 من الموظفين يؤكدون أحيانا ما تضطر إلى اتخاذ قرار سريع دون اللجوء إلى نظام المعلومات الإدارية وهذا راجع إلى إن نظام المعلومات الإدارية وهذا راجع إلى إن نظام المعلومات الإدارية هي الأساس في اتخاذ أي قرار وبالاعتماد عليها تتوصل إلى قرارات فعالة وذات جودة.

31. أن نصف أفراد العينة 50% أكدوا أحيانا أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر في صنع القرار وهذا راجع بحكم خبيرتهم وفهمهم لكل ما يدور داخل المؤسسة بشكل جيد وكذلك معرفة مختلف الأعمال التي تساهم في عملية صنع القرار.

32. أن نصف العينة 50% أكدوا أن نظم المعلومات الإدارية أحيانا ما تساعد في التقليل من ضعف اتخاذ القرار وهذا دليل على أن نظم المعلومات الإدارية لها دور كبير وتساعد الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة اتخاذ قدر ممكن من القرارات التي تخدم المصلحة.
33. أن أغلب أفراد العينة 73,33% يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في تقديم معلومات تنبؤية تساعد متخذ القرار وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بنظم المعلومات الإدارية وجعلها مهمة واعتماد متخذ القرار عليها يساهم في الرفع من فعالية القرارات المتخذة.
34. في حين 70% من الموظفين يؤكدون على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في الابتعاد على أسلوب البيروقراطية في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى أن الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية في مختلف الأعمال يساعد على اتخاذ القرارات بكل شفافية والبعد عن كل لبس يؤدي إلى عرقلة الوصول الى قرارات فعالة وصائبة.
35. كما أن اغلب أفراد العينة 80% يؤكدون على أن القرارات الإدارية المتخذة خلقت نجاحا لنظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها في المصلحة وهذا راجع إلى أن الاعتماد الدائم على اتخاذ قرارات إدارية فعالة وذات جودة هدفها الأساسي هو نجاح نظم المعلومات الإدارية في تسيير مختلف الأعمال وأداء وظائفها بكفاءة وفعالية.
36. تبين لنا من خلال المقابلة أن أغلب نظم المعلومات المستخدمة في المصلحة هي نظم التقارير الإدارية.
37. كذلك اتضح أن نظم المعلومات الإدارية تساهم في تبليغ المعلومة للمسؤولين في وقتها وتقييم العمل الإداري للموظفين وكذا مجهوداتهم.
38. كما أنه تبين أن اتخاذ القرار لا يكون من طرف الموظفين وإنما يكون من طرف المسؤولين داخل المصلحة، ويقوم الموظفون باتخاذ القرارات فيما بينهم فقط لأجل التنظيم الإداري تجنب الوقوع في الفوضى والمشاكل وخلق روح التعاون بينهم.
39. المعلومة التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية في المصلحة هي معلومة فورية وفعالة ويتميز بالمصداقية.

## مناقشة النتائج:

كانت التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة كالتالي:

1. هل هناك علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
2. هل هناك علاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات؟
3. ما نوع العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات؟

بعد عرض البيانات الميدانية وتحليلها وانطلاقاً من التساؤل الأول المتمثل في العلاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الجداول المركبة 2-9 تبين أن:

- ✓ 83.33% يؤكدون أن استخدام نظم المعلومات الإدارية في المصلحة يعطي شكل أحسن للمعلومات الشيء تتلاءم مع القرارات المتخذة من أجل اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة.
- ✓ كما أن 76.67% يؤكدون بأن وصول المعلومات في الوقت المناسب التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية يزيد من فعالية القرارات المتخذة ذلك لما تقدمه نظم المعلومات الإدارية يزيد من فعالية القرارات المتخذة ذلك لما تقدمه نظم المعلومات الإدارية من تسهيلات لمتخذي القرارات من خلال الاتصال السريع بقاعدة البيانات لربح الوقت والجهد.
- ✓ بينت الدراسة أن هناك نسبة معتبرة يرون أن نظم المعلومات الإدارية لا تساعد في زيادة فعالية القرارات المتخذة 23.33% هذا راجع كونهم لا يقومون باتخاذ القرارات على مستوى المصلحة فيما بينهم فقط.
- ✓ يؤكد 76.67% أن نظم المعلومات يقوم بتخزين كمية هائلة من المعلومات، وذلك للرجوع إليها أثناء اتخاذ القرارات ووضع الحلول والبدائل في حين حصول مشكلات.
- ✓ كذلك أن كل أفراد العينة يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية يسهل في العملية الإدارية وتطوير وتحسين الخدمات وتجنب الأزمات والمشاكل كذلك ربح الوقت والجهد أثناء القيام بالعمل.
- ✓ تتفق هذه النتيجة مع دراسة إسمهان خلقي التي خلصت إلى أن مراحل عملية اتخاذ القرار تتطلب نوعاً معيناً من المعلومات يصعب على نظام منفرد أن يلبسها جميعاً، إلا أن نظم المعلومات الإدارية أثبتت جدارتها في تلبية مطالب متخذ القرار في كثير من الحالات خاصة منها توفير المعلومة بشكل سريع وإعطاء الحلول والبدائل.

أما بخصوص التساؤل الثاني المتمثل في العلاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات داخل مصلحة الموظفين للإدارة المحلية.

فقد تبين أن 46.67% من أفراد العينة يؤكدون أن العلاقة بين مدير المصلحة ومتخذي القرار أثناء اتخاذ قرار معين جيدة، وهذا يؤكد أن المدير أثناء اتخاذه القرارات يعتمد على التقارير الإدارية المقدمة له من طرف الموظفين لثقتهم بكفاءتهم وعملهم المتفان

✓ كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو رمضان التي خلصت إلى أن هناك استخداما يتراوح ما بين المتوسط والعالي لنظم المعلومات الإدارية من قبل المديرين وبين استخدام المديرين لهذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة بين ملائمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإداري وبين استخدام المديرين بين هذه النظم في صنع قراراتهم الإدارية.

أما بخصوص التساؤل الثالث المتمثل في علاقة نظم المعلومات الإدارية باتخاذ القرارات الإدارية، في المصلحة فقد تبين أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر في عملية صنع القرار.

✓ كما لوحظ أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في التقليل من ضعف اتخاذ القرار، وذلك باتخاذ المصلحة القرار الذي يخدمها ويخدم الصالح العام في نفس الوقت.

✓ يؤكد 73.33% من أفراد العينة يؤكدون أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في تقديم معلومات تنبؤية تساعد متخذ القرار في اتخاذ القرارات، وهذا ما يدل على توصل المصلحة إلى قرارات فعالة.

✓ يؤكد 80% أن القرارات الإدارية المتخذة بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية خلقت نجاح لهذه الأخيرة في أداء وظائفها في المصلحة، وهذا يدل على أن جودة القرارات المتخذة هدفها الأساسي هو نجاح نظم المعلومات الإدارية في تسيير مختلف أعمال المصلحة، بكفاءة وفعالية.

✓ تتفق هذه النتيجة مع دراسة لخضر سعودي التي خلصت توصل الباحث إلى إبراز أهمية نظرية النظم التي تعبر مجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعلة فيما بينها ودورها في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الهدف من وجود تنظيم إداري وهيكل تنظيمي هو تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

## الاقتراحات والتوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها دراستنا يمكن تقديم التوصيات التي نوجزها في الآتي:
1. إعطاء حرية أكبر للموظفين من خلال اشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المصلحة.
  2. إمداد المستويات الإدارية في الوقت المناسب.
  3. تمكين المصلحة القدرة العالية على استغلال الحاسوب والعمل بنظام المعلومات الإداري في إنجاز مهامها.
  4. تمكين المستويات الإدارية على تخزين المعلومات وحفظها وإدخالها ضمن نطاق عمليات معالجة واسترجاعها في الوقت المناسب بالاعتماد على نظام التقارير الإدارية بشكل أكبر.
  5. اتخاذ القرارات الصائبة داخل المصلحة، وربط جميع أطرافها المورد للمعلومات والمنتجة لها مع بعضها البعض.
  6. إرسال المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية وتزويدها بها عندما تحتاجها في الوقت المناسب وبكل دقة وموضوعية.
  7. تسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية.
  8. توفير المعلومات اللازمة للإدارة وتهيئتها في الوقت المناسب لمساعدتها وتحفيزها على اتخاذ القرار الفعال والصحيح.
  9. ضرورة تكثيف الوسائل الاتصالية لضمان وصول المعلومات لكل المستويات.
  10. العمل على إقامة دورات تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين.
  11. توطيد العلاقات الإنسانية لرفع الروح المعنوي لدى الموظفين.
  12. تطبيق نظام الترقية.
  13. جعل الاتصال جوهر العلاقة التي تربط العمال ببعضهم داخل بيئة العمل لتحقيق التفاهم.
  14. تطبيق نظام الحوافز للموظفين بما يتماشى مع إمكانيات المؤسسة.

## خلاصة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها فيما يخص الاستثمارات الموزعة على مستوى الإدارة المحلية في مصلحة الموظفين تبين لنا أن معظم الموظفين على دراية بمفهوم نظم المعلومات الإدارية بنسبة تقدر بـ 76.67% إلا أن البعض منهم ليس لديهم دراية بمفهوم نظم المعلومات الإدارية بنسبة قدرت بـ 23.33%.

ورغم ذلك التمسنا في العديد من إجابات المبحوثين الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية داخل المصلحة في اتخاذ القرارات الإدارية لدى الموظفين ومساهمتها الكبيرة في تسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية.





دنيا ميمنى  
خج  
مار

يعتبر نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة بمثابة الجهاز العصبي الذي يتصل بكافة أجزائها وأقسامها ، كونه يهتم بالمعلومات في شتى أنواع التنظيمات خاصة المتصلة بالجانب الإداري بالإضافة إلى الدور البارز بمساهمته في اتخاذ القرارات في ظل الظروف البيئية السريعة فعملية اتخاذ القرارات هي نقطة انطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، كما أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها يعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها، وعلى مدى قيامها بإدارة مواردها و موظفيها و التنسيق بينهم وهذا ما يجعل من الضروري أن تعمل المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة والشاملة والمتكاملة وفي وقتها المناسب وبالتكلفة المناسبة لأنه على أساسها تبني القرارات الفعالة، وفي واقع المؤسسات اليوم نرى أن غياب نظام المعلومات الإداري يعني غياب أو استحالة استمرار أنشطة المؤسسة كما يعني صعوبة تحقيق مستويات مقبولة من الكفاءة والفعالية في بعض الأنشطة.

وبالتالي فتوفر نظام معلومات فعال كفيل بالوصول لاتخاذ قرارات مبنية على الأسس العملية والسليمة، ومن خلال ما تقدم من دراسة العملية صنع القرارات (مراحلها، أنواعها...) يتبين الحاجة لنظام المعلومات وهذا ما يبرز العلاقة الارتباطية بينها.



قائمة  
قائمة

المصادر  
والإحصاء

• المعاجم والقواميس:

1 - ابن منظور افريقي مصري، معجم لسان العرب، مجلد 4، دار صاور للنشر والتوزيع بيروت، 2000.

2 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

أ. الكتب:

• باللغة العربية:

3 - إبراهيم الفقيهي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم القرار، دار الثقافة للنشر، عمان، 2012.

4 - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009.

5 - أحمد ماهر، إدارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

6 - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات والقرارات) مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.

7 - جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة (منظور استراتيجي شامل)، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005.

8 - جمال الدين لعويسات، الإدارة عملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.

9 - جميل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.

10 - حسين ايت أحمد الطروانة، محمد .... موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

11 - حسين بلعجوز، نظرية القرار، مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،

الإسكندرية، 2008، ص102.

## قائمة المصادر والمراجع

- 12 - حسين بلعجوز، نظرية القرارات، مؤسسة شباب الجامع، الإسكندرية، 2008.
- 13 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
- 14 - الحسينة سليم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 15 - خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، ط1، الأردن، 2008.
- 16 - تحليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 17 - تحليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال) دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 18 - رايحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، الأردن، 2007.
- 19 - رزيق عبد الوهاب، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 20 - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم، نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000.
- 21 - سيد هوارى، نظم العمليات الإدارية التنظيمية، مدخل نظرية النظم مع تطبيقات عربية، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت 1997.
- 22 - شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010.
- 23 - عبد الرحمن الصياع، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998.

- 24 علي أحمد أبو الحسين، المحاسبة الادارذية المتقدمة، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية  
1999.
- 25 عليالحمامدي ثلاثون طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، بدون بلد نشر وسنة نشر.
- 26 علي السلمي تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
- 27 عليالسليمي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مكتب غريب، غير موضوع تاريخ النشر.
- 28 علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية  
2003.
- 29 علي حبشي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30 عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها)، الدار العلمية الدولية، دار الثقافة للنشر، عمان،  
2000.
- 31 سخانم عمر والشرقاوي علي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- 32 -كاسر ناصر المنصور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن،  
1999، ص76.
- 33 سماجد العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، ط1، الأردن، 2003.
- 34 محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 35 محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 36 محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 37 محمد غالب ياسي، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان.

- 38 محمد ماجد خشبة، نظم دعم القرار، اصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1995.
- 39 -مسلم عبد الهادي، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر 1999.
- 40 -مكيودرايموند، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 41 -نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
- 42 -ياسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006.

ب . الكتب

● باللغة الأجنبية:

- 1- Philip kother and bernard du bois, marketing management , public union, dixiemeedition, paris, 2000.
- 2- Alain charles martinet, diagnostique stratigique, editionunibert, paris, 1990.
- 3- Kmelhamdi, l'art d'etre chef, editionrouibah, alger, 1998.
- 4- Merrain, webeters, collegatedictionary 10<sup>th</sup>edition, merrain, webeters, springfieldmassachistts, USA, 1993, p.p 1197+1198
- 5- The oxford dictionary for the busness world, oxford universitypress, 1993, p841.

International dictionary of management, honojohnson, 1982, p324

المذكرات:

6 - إسماعيل مناصرية، دور أنظمة المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة الشركة للأمنيوم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2003-2004.

7 - صالح بن ناصر شنغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - رسالة ماجستير - جامعة نايف اتلعبية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

• المواقع الالكترونية:

8- [www.univ-setif.dz](http://www.univ-setif.dz).



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة مذكرة بعنوان:

مساهمة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات لدى الموظفين

دراسة ميدانية بديرية الإدارة المحلية-مصلحة الموظفين-

أختي الكريمة أخي الكريم:

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت العنوان " "

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية كمساعدة منكم على نجاح البحث، علما بأن إجاباتكم

ستعامل بشكل سري ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

\* نشكركم على جهودكم وحسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: المعلومات الموجودة لا تستخدم إلا لغرض البحث.

إشراف الدكتورة:

دحدوح منية

من إعدادات

- عرار عفاف

- عثمانية وداد.

- دهامشية عبد الرحمن.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس:  ذكر  أنثى

2 السن:  30-20

40-31

41 فما فوق

3 المستوى التعليمي:

ثانوي  تكوين مهني  جامعي  دكتوراه

أخرى تذكر .....

4 الوظيفة:

متصرف رئيسي  متصرف محلل  متصرف  مساعد متصرف

محاسب رئيسي  محاسب  ملحق رئيسي  ملحق

عون إدارة رئيسي  عون إدارة  كاتب  عون حفظ البيانات

5 الخبرة المهنية:

أقل من سنة  من سنة إلى 3 سنوات  أكثر من ثلاث سنوات

المحور الثاني: العلاقة بين ملاءمة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات لمتخذي القرارات في اتخاذ القرارات.

1 هل استخدام نظم المعلومات الإدارية المختلفة أدى إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات؟

نعم  لا

2 هل تتسلم المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية بالدقة والتفصيل؟

دائماً  أحياناً  لا

3 تساعد نظم المعلومات الإدارية على زيادة كفاءة الموظفين؟

دائماً  أحياناً  لا

4 هل يساعد نظام المعلومات الإدارية في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفي؟

نعم  لا

5 هل يساهم نظام المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين؟

نعم  لا

6 هل تواجهك بعض المشاكل في نظام المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات؟

دائماً  أحياناً  لا

7 هل تقوم نظم المعلومات الإدارية بتخزين كميات هائلة من المعلومات؟

نعم  لا

8 هل يزيد وصول المعلومات في الوقت المناسب من فعالية القرارات المتخذة؟

نعم  لا

9 هل يساعد نظام المعلومات الإدارية على توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرارات؟

دائماً  أحياناً  أبداً

10 - هل المعلومات المقدمة في نظم المعلومات الإدارية موثوق فيها؟

دائماً  أحياناً  أبداً

11 - ما هي سرعة الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية المهام الإدارية؟

سريعة  متوسطة  بطيئة

12 - عل الاعتماد على نظام المعلومات في اتخاذ القرارات يساعد على؟:

- تسهيل العمليات الإدارية

- تطوير وتحسين خدمات المؤسسة

- تجنب الأزمات المختلفة والمشاكل

- أخرى تذكر .....

13 - ما تقدير للمعلومات التي يقدمها نظام المعلومات؟

جيدة  مقبولة  ضعيفة

14 - هل هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات الإدارية؟

نعم  لا

15 - إذا كانت الإجابة بنعم هل تحديثه في كل فترة يزيد من الوصول إلى قرارات ناجحة؟

نعم  أحيانا  لا

16 - هل تدفق المعلومات يزيد من فعالية القرارات المتخذة؟

نعم  أحيانا  لا

المحور الثالث: العلاقة بين المستويات التنظيمية للإدارة واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

1 ما هي نظم المعلومات الإدارية المستخدمة لديكم؟

نظم دعم المديرين التنفيذيين  نظم حوسبة المستخدم النهائي

نظم الخبرة  نظم التقارير الإدارية  نظم دعم القرارات

2 هل تعتمد مصالحتكم على تكوين الموظفين في مجال نظام المعلومات؟

نعم  أحيانا  لا

3 كيف تجد العلاقة بين مدير المصلحة ومتخذي القرار أثناء اتخاذ قرار معين؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

4 هل يتم إشراك الإطارات وبعض الموظفين في اتخاذ القرارات؟

نعم  أحيانا  لا

5 هل للمصلحة إمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء قبل

وقوعها؟

نعم  أحيانا  لا

6 ما مدى فهم وإدراك أهمية تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الموظفين؟

كبيرة  متوسطة  ضئيلة

7 يتميز نظام المعلومات الإدارية بالموضوعية وعدم التحيز.

نعم  لا

8 هل تساهم نظم المعلومات الإدارية في تصحيح القرارات وتعزيزها؟

نعم  لا

9 هل هناك علاقة بين وجود نظم المعلومات الإدارية ونجاح الإدارة في تأدية أعمالها؟

نعم  لا

10 - أي من الأساليب المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية في مصلحتكم؟

أساليب إدارية تنظيمية  البرامج والحواسيب  العناصر البشرية

11 - هل تحرص عند اتخاذ القرارات على توفير جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب؟

نعم  أحيانا  لا

12 - ما هو أهم محدد لاتخاذك قرارات ناجحة؟

توفر المعلومات المناسبة  التفاهم الجيد بين الأعضاء  التدعيم والتحفيز الملائم

أخرى تذكر .....

المحور الرابع: علاقة نظم المعلومات الإدارية باتخاذ القرارات الإدارية.

1 هل تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ثقة متبادلة؟

نعم  أحيانا  لا

2 هل توفر نظم المعلومات الإدارية جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب لاتخاذ القرارات الإدارية؟

دائما  أحيانا  أبدا

3 ما مدى الرضا عن نتائج القرارات المتخذة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية؟

راضي جدا  راضي  غير راضي

4 هل ساعدتكم نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات؟

الترقية  مراقبة الموظفين  تقديم البدائل  حل المشاكل

تقديم معلومات سريعة ودقيقة  تحقيق النتائج المرجوة  الرفع من جودة القرارات

أخرى تذكر .....

5 هل نظم المعلومات الإدارية تسهل عملية اتخاذ القرارات دون تحديد البدائل؟

نعم  أحيانا  لا

6 هل تضطر لاتخاذ قرار سريع دون اللجوء إلى نظام المعلومات الإدارية؟

دائما  أحيانا  أبدا

7 هل تؤثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار؟

دائما  أحيانا  أبدا

8 هل يساعد نظم المعلومات الإدارية في التقليل من ضعف اتخاذ القرار؟

دائما  أحيانا  أبدا

9 هل يساعد نظم المعلومات الإدارية في تقديم معلومات تنبؤية تساعد متخذ القرار؟

نعم  لا

10 - هل ساعدك نظم المعلومات الإدارية بالابتعاد عن أسلوب البيروقراطية في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

11 - هل القرارات الإدارية المتخذة خلّفت نجاح لنظم المعلومات الإدارية في أداء وظائفها في مصلحتكم؟

نعم  لا