



علاقة نظم المعلومات الإدارية بعملية صناعة القرار في البنوك اليمنية

دراسة تطبيقية على البنك اليمني للإنشاء و التعمير
فرع الامانة

بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة البكالوريوس - في إدارة الأعمال

إعداد /

إسماعيل علي أحمد السنيني

أحمد محمد غالب علي

محمد عبدالله محمد محمد

شعيب عبدالله أحمد يحيى الصباري

توفيق يحيى محمد سعد صالح

الإشراف للدكتور/

جميل جويد

للعام الجامعي

٢٠٢١م - ٢٠٢٢م

البقرة

﴿لَا يُكَلِّمُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِزْنَا إِلَّا نَفْسَنَا
أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا اللَّهُ طَافَةٌ لَّنَا بِهِ
وَأَعْمَسْ عَنَّا وَإِخْفِرْنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿﴾

الآية رقم (٢٨٦)

سورة البقرة

شكر وتقدير

بسم الله و الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على رسول الله محمد
ابن عبدالله وعلى آل بيته وصحبه وسلم في الأولين والأخرين ، وبعد
الشكر من بعد الله رب العالمين إلى جامعة المستقبل بكل طاقمها ونخص
بالذكر كلية العلوم الإدارية و المالية - قسم ادارة الاعمال - بجميع
دكاترتها في جميع المستويات ، و الشكر كل الشكر و التقدير و العرفان
للكور الفاضل / جميل جويد لإشرافه على هذا البحث والذي لم يبخل
علينا بجهد أو وقت ولولا رعايته وإرشاده وتوجيهه لما رأى هذا البحث
النور فله منا كل تحية وشكر وإجلال وتقدير .

الباحثون

الأهداء

نهدي عملنا المتواضع هذا الى خير الانام سيدنا محمد ابن عبد الله

صلوات ربي وسلامه عليه

الى من بذل الغالي و النفيس من اجلي ... ابي

الى من سهرت الليالي وافنت العمر من اجلي ... امي

الى شريكة الحياة ومبدله لحظات الفشل الى نجاح ... زوجتي

الى من أعطوا مذاق مختلف للحياة ومن أجلمهم تهون الصعاب ...

أولادي

الى من لا يبخل علينا بالمعرفة و المعلومة و النصيحة والإرشاد ...

دكتور الغالي

اهداء الى من اشرافه على هذا البحث

الدكتور الفاضل

جميل جويد

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية، وأثرها على أداء العاملين في البنك اليمني للإنشاء و التعمير بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج التحليلي الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من (٢٦) فقرة موزعة على محورين أساسيين هما: ما مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات؟ ما طبيعة ونوع العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار؟، فيما تكون مجتمع الدراسة من العاملين في (الإدارة العامة) من موظفي البنك اليمني للإنشاء والتعمير وذلك لمعرفة اثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في البنوك اليمنية. وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بلغت (٦٥) فرداً، وتم استرجاع عدد (٥٠) استبانة بنسبة (٨٥.٢٥%) من العينة الطبقية العشوائية .

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	عنوان البحث
ب	الآية
ج	الشكر و التقدير
د	الاهداء
هـ	ملخص الدراسة
و، ز	فهرس الموضوعات
ح	قائمة الجداول والاشكال
١	الفصل الأول : المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة :
٣ ، ٢	المقدمة
٣	مشكلة البحث
٤	فرضيات البحث
٤	اهداف البحث
٥	اهمية البحث
٥	حدود البحث
٦	متغيرات البحث
٦	النموذج البياني للدراسة
٦	أسباب اختيار البحث
٨ ، ٧	تحديد المفاهيم و المصطلحات
٩	منهجية البحث
٩	مصادر البحث
١٠	المبحث الثاني : عرض الدراسات السابقة و التعليق عليها
١٧ ، ١٦	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة : المبحث الاول : تمهيد
١٨	تعريف البيانات - تعريف المعلومات
١٩	نشأة نظم المعلومات - أسباب نشو نظم المعلومات
٢٠	مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات
٢٠	مكونات نظم المعلومات
٢١	الأنواع الأخرى لنظم المعلومات

رقم الصفحة	الموضوع
٢٤	المبحث الثاني : مفهوم نظم المعلومات الإدارية - فوائد أنظمة المعلومات الإدارية - أهمية نظم المعلومات الإدارية
٢٧	دور نظم المعلومات في المنظمات - تصنيف نظم المعلومات
٢٨	الأنواع الرئيسية لنظم المعلومات الإدارية
٣٠	خلاصة الفصل الثاني
٣١	الفصل الثالث : المبحث الاول : مفهوم اتخاذ القرار - عناصر عملية اتخاذ القرارات - خطوات اتخاذ القرارات
٣٦	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار - ابعاد عملية اتخاذ القرار
٣٧	أبعاد جودة اتخاذ القرارات - خصائص القرار الإداري - المشاكل الإدارية - أنواع القرارات
٤٦	المبحث الثاني : انماط متخذي القرارات - معوقات عملية صنع القرارات الإدارية
٥٠	نظريات اتخاذ القرار - أساليب اتخاذ القرارات- العيوب المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرارات
٦٠	خلاصة الفصل الثالث
٦١	الفصل الرابع : الإطار الميداني : عينة الدراسة تمهيد
٦٢	البيانات الشخصية
٦٢	أسلوب التحليل
٦٧	بناء اداة الدراسة
٦٧	صدق الاداة
٦٧	صدق الاتساق الداخلي
٧١	تحليل عبارات الاستبانة
٧٣	تحليل محاور الدراسة
٨٣	اختبار فرضيات البحث
٨٦	النتائج
٨٧	التوصيات والمقترحات
٨٨	قائمة المصادر والمراجع
٩٢	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	البيانات	رقم الجدول/ الشكل
و،ز	فهرس الموضوعات	جدول رقم (١)
ح	قائمة الجداول والأشكال	جدول رقم (٢)
٦	النموذج البياني للدراسة	شكل رقم (١)
١٥	المقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية	جدول رقم (٣)
٢٣	مكونات نظام المعلومات	شكل رقم (٢)
٦٢	توزيع العينة بحسب النوع	جدول رقم (٤)
٦٢	دائرة توضح نسب التوزيع بحسب النوع	شكل رقم (٣)
٦٣	توزيع العينة بحسب فئات العمر	جدول رقم (٥)
٦٣	دائرة توضح نسب التوزيع بحسب فئات العمر	شكل رقم (٤)
٦٤	توزيع العينة بحسب المؤهل	جدول رقم (٦)
٦٤	دائرة توضح توزيع العينة بحسب المؤهل	شكل رقم (٥)
٦٥	توزيع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة	جدول رقم (٧)
٦٥	دائرة توضح توزيع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة	شكل رقم (٦)
٦٦	توزيع العينة بحسب الوظيفة	جدول رقم (٨)
٦٦	دائرة توضح توزيع العينة بحسب الوظيفة	شكل رقم (٧)
٦٨	يبين عدد فقرات الاستبانة موزعة على المحاور	جدول رقم (٩)
٦٨	معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الاول	جدول رقم (١٠)
٦٩	معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثاني	جدول رقم (١١)
٦٩	معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثالث	جدول رقم (١٢)
٧٠	معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الرابع	جدول رقم (١٣)
٧١	مقياس الحكم على توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابي	جدول رقم (١٤)
٧٣	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الاول	جدول رقم (١٥)
٧٥	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	جدول رقم (١٦)
٧٨	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث	جدول رقم (١٧)
٨١	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع	جدول رقم (١٨)
٨٣	يبين نتائج اختبار الفرضية الاولى - معامل الارتباط بيرسون	جدول رقم (١٩)
٨٤	يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية - معامل الارتباط بيرسون	جدول رقم (٢٠)
٨٥	يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة - معامل الارتباط بيرسون	جدول رقم (٢١)
٩١	فقرات استبانة الدراسة	جدول رقم (٢٢)

الفصل لأول :

المبحث الأول :

الإطار المنهجي للبحث

الإطار العام للبحث

المبحث الثاني :

**عرض الدراسات السابقة والتعليق
عليها**

المقدمة

إن ما يشهده العالم اليوم ، من التطورات العلمية الكبيرة في كثير من المجالات، وخصوصاً التغيرات السريعة و المدهشة في نظم المعلومات الحديثة واستخداماتها ، التي يطلق عليها (عصر المعلومات) ، والتي تؤدي فيها تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات دورا بارزا وهاماً ، قد ألقّت بظلالها على تطوير شتى مناحي الحياة ، مما أدى إلى تحويل العالم بأسره إلى قرية صغيرة يتأثر جميع أفرادها بما يحصل فيها من تطورات ، كذلك أدى إلى خلق شروطاً و آليات عمل جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في الماضي ، وقد حتمت هذه التغيرات السريعة والتحديات الكبيرة على القطاع المصرفي في اليمن بشكل خاص ،الاستجابة لها بروية واضحة تمكنها من استشراق المستقبل لاكتشاف الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر والعمل على تجنبها وهذا يعني أن نظم المعلومات تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء هذه المصارف و سيساعدها في استثمار تلك التطورات التقنية لنظم المعلومات للاستفادة منها استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية ،وستكون حتماً أحد الموارد الأساسية لتلك الأجهزة وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع الظروف الحالية التي تتصف بالتغيير الواسع ،حيث أن الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية وأساليب التجربة والخطأ لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تستلزم قرارات سديدة في مجال الاستثمار الأمثل للموارد ،فالمعلومات ثروة ومورد أساسي من موارد المنظمات ،وتعد نظم المعلومات من الحقول العلمية الحيوية نتيجة سرعة تغييرها وانتشارها واستخدامها ولكونها قضية دائمة للجهد البشري والاتصالات ،فقد تم تطويرها عبر سنوات طويلة ،وبهذا فإن حقل نظم المعلومات الحديثة حقل واسع الانتشار والشمولية ويساعد في التعامل مع الحالات التي لها اجراءات وقواعد محددة بشكل اوتوماتيكي باستخدام البرامج المحوسبة ،إضافة لمساعدة المديرين في التعامل مع الحالات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة ،باستخدام النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات ،ونظم دعم المديرين وغيرها ،لذلك فإن عملية اتخاذ القرار أصبحت جوهر العملية الإدارية والوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسات (المصارف) ،لأنها تعتبر عاملاً مشتركاً بين كل الوظائف الإدارية ،وأن كبر حجم المؤسسات (المصارف) وتوسعها الجغرافي إضافة الى التطور التكنولوجي الذي شهدته المصارف حالياً جعلت من مهمة اتخاذ القرارات في المصارف أكثر صعوبة ،فالتقدم التكنولوجي خلق نوعاً من التسارع في المحيط الاقتصادي وزاد من حدة التنافس ،ولهذا تجد المصارف في اليمن نفسها مجبرة

على مسابرة التطور والمحافظة على مكانتها السوقية والعمل على تطوير نظم المعلومات لديها واستغلالها بشكل جيد ليزيد من كفاءتها وفعالية اتخاذ وصناعة القرارات ، وأهمية القرار تعادل بالضرورة أهمية المعلومات ، وعلية يمكن طرح التساؤل التالي :

الي أي مدى يمكن أن تساهم نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات ؟

هو ما سيتم محاولة دراسته والبحث عنه في هذا البحث .

الإشكاليات و الفرضيات :-

• مشكلة البحث :

أصبح نجاح المؤسسات و المنظمات و الشركات و المصارف وغيرها من الأنشطة التجارية يعتمد بشكل كبير على كفاءة الإدارة في عملية صناعة القرارات الناجحة في ظل توفر نظم معلومات صحيحة ودقيقة وجيده ، حيث أن نظم المعلومات أصبحت عامل مساعد مهم في عملية صناعة القرارات لما توفره من معلومات دقيقة وصحيحة بهدف دعم القرارات ، وعلية فإن هذا البحث يجيب على التساؤل التالية :-

- ما مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات ؟
- ما نوع العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ؟
- هل هناك علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية صناعة القرار ؟
- هل هناك علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية ؟

• فرضيات البحث :

ترتكز على :

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية وعملية صناعة القرار
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية .

• أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى أن نتعرف على ما يلي :-

1. معرفة فوائد أنظمة المعلومات وأسباب تزايد الاهتمام بنظام المعلومات الإدارية وأهمية نظم المعلومات الإدارية ودورها في المؤسسات وتصنيفاتها.
2. الكشف عن دور نظم المعلومات في تحسين جودة عملية صناعة القرارات الادارية في المؤسسات (المصارف).
3. التعرف على أنماط متخذي القرارات ومعوقات عملية صنع القرارات الإدارية في المؤسسات (المصارف) والمشاكل الإدارية وأنواع القرارات فيها .
4. تشخيص ومعرفة أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات تبعاً لاختلاف المؤهل العملي أو الخبرة العملية .
5. توضيح أثر نظم دعم القرار في عملية صناعة القرارات في المؤسسات (المصارف).

● أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في أنها تنحصر فيما يلي :-

١. الأهمية العلمية :-

حيث تنحصر أهمية البحث في أنها محاولة من المحاولات العلمية التي تسعى للتعرف على تأثير نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرارات الادارية ، حيث أن توافر المعلومات الدقيقة و الصحيحة المُسبقة لعمليات صناعة القرار تجعل من نسبة الخطاء في القرارات شبيهة معدومة وتساعد وتزيد من فرص الوصول الى معايير الجودة الشاملة في عملية اتخاذ القرارات سواء في الشركات أو المنظمات او المصارف أو المؤسسات أو غيرها من الانشطة التجارية المختلفة .

٢. الأهمية العملية :-

- أنها تعالج موضوع حيوي ومهم تندر توفر الدراسات المطلوبة حوله .
- ستبرز و تحدد واقع وطبيعة العوامل التي تؤثر على نظم المعلومات .
- إبراز مدى دور كل هذه العوامل و العناصر و المفاهيم على عملية صناعة القرارات.
- تساهم في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة لمتخذي القرارات .
- تقلل من نسب مخاطر اتخاذ القرارات وتعمل على تصويبها .

● حدود البحث :

- زمانية : حيث سوف يقتصر هذا البحث في عام ٢٠٢٠م - ٢٠٢١م .
- مكانية : حيث سوف يقتصر هذا البحث على عينة ملائمة من المدراء والموظفين وصناع المعلومات في البنك اليمني للإنشاء و التعمير .
- حدود بشرية : وهي تمثل عينة حصرية و طبقية من المدراء والموظفين وصناع المعلومات في البنك اليمني للإنشاء و التعمير.
- حدود موضوعية : " أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات "

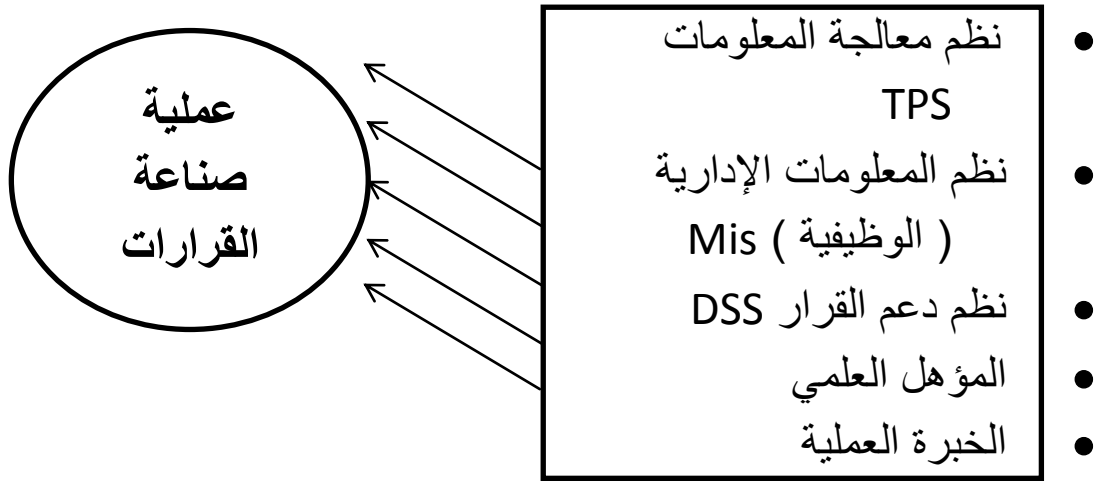
• متغيرات البحث :

يوجد لدى هذا البحث متغيرين هما :

- متغير مستقل هو : أثر نظم المعلومات الإدارية.
- متغير تابع هو : في عملية صناعة القرار في المؤسسات .
- النموذج البياني للدراسة :

المتغير المستقل

المتغير التابع



شكل رقم (١)

المصدر (عمل الباحثون) .

• أسباب اختيار البحث :

١. أسباب ذاتية :-

الميل الشخصي للموضوعات التي تتعلق بالجانب التوضيحي لكيفية استطاعة نظم المعلومات في تحسين عملية صناعة جودة القرارات الادارية في المؤسسات، أيضاً لما يحمله مثل هكذا موضوع في مساعدة المدراء في تحسين جودة اتخاذ القرارات .

٢. أسباب علمية :-

نظراً لأهمية هذه المواضيع في الحياة العملية ودورها في تطوير البعد الاستراتيجي و الذي يرتبط بجودة صناعة القرارات الادارية في المؤسسات

، وأيضاً نظراً لندرة مثل هذه المواضيع العلمية أضف الى ذلك رفق المكاتبات العلمية بمثل هذه المواضيع الهامة والحديثة و المعاصرة

● تحديد المفاهيم والمصطلحات:

● **تعريف البيانات (Date) :-** هي عناصر من الحقيقة أو هي مادة خام تقفقر إلى المعنى العام لأن الغموض مازال يكتنفها وهي أيضاً المعرفة الفكرية المطبقة على عمل ما لزيادة قيمته .

● **المعلومات (Information) :-** هي بيانات تمت معالجتها وإزالة الغموض عنها بطرق آلية حتى أصبحت معلومات جاهزة للاستخدام من قبل المستقبل ، بحيث يستخدمها في التعامل مع أنشطة المنظمة مثل عمليات التخطيط و الاتصال مع مراكز صناعة القرار (مشرقي، حسن ١٩٩٨م ص٥٧).

● **النظم (System) :-** هي مجموعة أجزاء أو عناصر ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة منطقية لكي تتكامل وتتفاعل لتحقيق أهداف معينة بواسطة تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) (القحطاني ٢٠١٠).

● **مفهوم نظم المعلومات :-**

● **بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة)** (إبراهيم، ٢٠٠٥، ص ١).

● **بأنها مجموعة من العناصر (المادية، البشرية، المالية، المعنوية،...)** المتناسقة والمتكاملة مع بعضها البعض من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، معالجة وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة و صائبة (منال و جلال، ٢٠٠٣، ص ١٣).

● **وتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها "**

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم نظم المعلومات الإدارية ، فعلى الرغم من استخداماتها لهذا المصطلح منذ الستينات إلا أنه لا يوجد اتفاق خاص بتعريفه. والتعريفات المتوفرة غالباً ما تعكس اهتمامات الكتاب وخلفياتهم الأكاديمية والزاوية

التي ينظر إليها كل منهم ، وفي أغلب الأحيان تأتي تعريفات نظم المعلومات الإدارية لتتطابق مع أسلوب معالجة البيانات بواسطة الحاسب الآلي ، ولهذا فإن أغلب الكتب التي تتحدث عن نظم المعلومات تتناول في طياتها مواضيع مثل تحليل النظم وتصميم الملفات والأمور الفنية الأخرى المرتبطة بالحاسب الآلي .

● نظام المعلومات الإدارية:

نظام من معنى نظام المعلومات الإدارية ، انه يجب على المدير المسئول النظر إلى المنشأة كمجموعة من النظم الثانوية أو سلسلة من النظم الثانوية كل منها يكون بمفرده نظاما متكاملًا بمدخلاتها وعملياته ومخرجاته فمثلا ، الإنتاج يدخل المواد الأولية (المدخلات) ويضعها لإنتاج السلعة الجاهزة للبيع (المخرجات) ويعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الأولى. فمخرجات إحدى تلك النظم تكون المدخلات المطلوبة لنظام ثانوي آخر . وكل نظام ثانوي يطرح مجموعة من المعلومات من المخرجات الأخرى . وتكون مجموعة من المعلومات مع المخرجات الأخرى . وتكون مجموعة المعلومات المناسبة من النظم الثانوية مهمة بالنسبة لمراكز اتخاذ القرار في العمل ، إذا كانت مجموعة المعلومات المناسبة تدخل ضمن نفس المجالات أو الحقول ، وتدخل ضمن نفس البعد الزمني ضمن مؤكد النظر إليها باعتبارها شبكة معلومات مناسبة وتدعى (نظم المعلومات) .

● نظم دعم القرار :- هي نظم معلومات حسابية تفيد في دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية (عبد الكاظم جليل حسان ٢٠٠٦) .

● نظم المعلومات التشغيلية :- هي نظم تزود الإدارات المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن طريق الإدارات الدنيا ، حيث تأخذ منها المعلومات وتقدم إلى الإدارات العليا للمساعدة في اتخاذ القرار المناسب ويسمى هذا بالنظام الإلكتروني . (ناجي و آخرون ، ٢٠١١) .

● مفهوم صناعة القرار :- استجابة لمشكلة من خلال البحث والاختبار للحلول والمجالات التي تخلق نتيجة لأصحاب المصالح في المنظمة . وأنها تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو مواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة (بركان دليله ٢٠١١) .

● جودة اتخاذ القرار :- هو عبارة عن القرار الجيد الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة كما يمكن القول بأنه اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محدودة ومن هذه الخصائص الآتي :

١ . تماسك وشفافية القرار الجيد .

٢ . تكامل وشمولية القرار الجيد .

- **اتخاذ القرار :-** هي عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة الي يمكن اتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار . (العماج ، ٢٠١٠) .
- **تعريف آخر لاتخاذ القرار بأنه:** الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين" (اسمهان خلفي ٢٠١١) .

● منهجية البحث :

التحليل الوصفي والتحليلي :- حيث يساعد المنهج التحليلي الوصفي في تجميع المعلومات و البيانات وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف و الظواهر ، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها كما يُمكن للباحث من الربط بين العلاقات من خلال طرح الاسئلة و استخراج النتائج الازمة ، حيث سيقوم الباحثون بتصميم استمارة استبيان للحصول على المعلومات ميدانياً .

● مصادر البحث :

مصادر أولية : تتمثل في المسح المكتبي وتشمل الاتي :

- الاوراق البحثية الأصلية .
- الكتب الالكترونية .
- - المجلات و الوثائق الحكومية
- - الدوريات .

مصادر ثانوية : تتمثل في الاتي :

- الكتب الاكاديمية .
- - المقابلة و الملاحظة .
- المواقع .
- - استمارة الاستبيان .

أنما بالنسبة لبحثنا سوف تقتصر على تصميم استمارة الاستبيان حيث سيقوم الباحثون بتصميم استمارة استبيان للحصول على المعلومات ميدانياً ..

الفصل لأول :

المبحث الثاني :

الدراسات السابقة و التعليق
عليها

تمهيد :

يهدف هذا الجزء من الدراسة ،الى التعرف على بعض الدراسات التي تناولت موضوع أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات ،سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ،بحيث تمت مراجعة الأدبيات السابقة للتعرف على جوانب هذا الموضوع المهم وفق تسلسل فكري وزمني مرتبة من الأحدث الى الأقدم .

وفيما يلي تفصيلاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة :-

- أولاً: الدراسات العربية :-

١. دراسة (سندي ، ٢٠٢١) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية (نظام فارس) على فاعلية الأداء في المدارس الابتدائية " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الأداء الإداري في مدينة مكة المكرمة وعلى واقع استخدام نظام فارس الإدارة التربوية بمدينة مكة ،بالإضافة الى التعرف على درجة فاعلية الأداء الإداري بمدينة مكة المكرمة .

توصلت الدراسة الى أن نظام فارس يحسن العمل الإداري ويساهم في تطوير الأداء الإداري ويستوعب جميع العمليات الخاصة بالموظف ويعمل على زيادة الأداء الإداري ،ويمكن ربطه بنظام نور ،وخدماته التي يقدمها كافية وتؤدي الغرض كما يوجد به خط مباشر للتواصل ويسهل تقديم الترقيات للمعلمين و المعلمات ،ويوفر الوقت والجهد كما يتميز بسرية المعلومات وسهولة رفع البيانات ،كما يتميز نظام فارس بأنه يخدم جميع موظفين التعليم ويساعد في طلب الإجازات .

٢. دراسة (نور الدين ، ٢٠١٧) بعنوان " أثر نظم المعلومات المتكامل ERP نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر نظام المعلومات المتكامل ERP نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ،وذلك من خلال البحث في العلاقة بين متطلبات تطبيق نظام ERP ومؤشرات تحسين الأداء ،وقد تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر سواء كانت جزائرية أو أجنبية ،عامّة أو خاصة ،إنتاجية أو خدمية كبيرة أو متوسطة ،وذلك في الفترة الممتدة بين نوفمبر ٢٠١٦ إلى غاية مارس ٢٠١٦ ،ولغرض معالجة إشكالية الدراسة تم

الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة (٢٧٥) من المديرين ومسؤولي المصالح العاملين. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها : أن متطلبات تطبيق نظام ERP تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات محل الدراسة، وأن نظرة هذه المؤسسات لتحسين الأداء تتباين باختلاف طبيعتها، كما أن أثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين الأداء يختلف باختلاف المؤسسات العامة في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها ضرورة استفادة المؤسسات الجزائرية من خبرة المؤسسات الأجنبية في مجال تطبيق نظام ERP ويجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بالتغيير وإعادة هندسة العمليات، لما لذلك من دور كبير في نجاح النظام، حيث يتوجب عليها إدارة التغيير ووضع برنامج لذلك ويجب على المؤسسات الخدمية الاهتمام بكل من التوافق بين نظام ERP وعمليات المؤسسة، دعم موردي انظام، دعم الإدارة العليا، لما في ذلك من دور في تحسين أدائها .

ويجب على جميع المؤسسات الجزائرية إعطاء فرص أكبر للأفراد في مجال التكوين والتدريب، وتشجيعهم عللا ذلك لما له من دور كبير في التطبيق السليم والنجاح للنظام من جهة، وتحسين أداء الفرد من جهة أخرى . وعلى المؤسسات الجزائرية الاستفادة من تجربة المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق نظام ERP على تحسين المؤسسات الأجنبية، ويتوجب الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال الاستماع لهم والأخذ بأفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة لأجل تحقيق الأداء المتميز .

٣. دراسة (الرويلي، ٢٠١٤) بعنوان " دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية البحرينية والبالغ عددهم (٦١٨) فرد، وتكونت عينة البحث الأساسية النهائية من (٢١٧) من العاملين والعاملات بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية .

حيث استخدم الباحث استبيان لنظم معلومات الموارد البشرية ويحتوي على متغيري البحث (نظم معلومات الموارد البشرية – فاعلية أداء إدارة الموارد

البشرية) بجانب بعض المتغيرات الديموغرافية ،وأشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وفاعلية أداء إدارة الموارد .

وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الدرجة الكلية والمحاور لكلاً من نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - سنوات الخبرة) .

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي : بعمل دراسات بشكل دوري من شأنها الكشف عن أهم التحديات التي تواجه مستخدمي نظم معلومات بإدارة الموارد البشرية ،ويوصي البحث بضرورة التحديث و التطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة بإدارة الموارد البشرية لانعكاس ذلك على فاعلية أداء العاملين بشكل عام وأداء الإدارة بشكل خاص ،كما يوصي البحث بأهمية التدريب للعاملين فيما يتعلق بالتعاطي مع مستحدثات نظم المعلومات المستخدمة بالإدارة ،لما له من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية و التدريبية وتأثيرها على أداءهم الوظيفي والإداري.

٤. دراسة (الهزايمة ،٢٠٠٩) بعنوان " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية "

هدفت الدراسة الى إعلام متخذي القرار عن الإمكانيات التي تتيحها نظم المعلومات في مجال اتخاذ القرار ودراسة أثر استخدامها وردود فعل الموظفين تجاه هذه التطورات ،إذ شملت عينة الدراسة عدداً من الموظفين الإداريين في بلدية إربد ومديرية الصحة ومديرية التربية و التعليم لدى محافظة إربد في الأردن .

ولتحقيق أغراض الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ،حيث أظهرت أبرز النتائج ارتفاع دور نظم المعلومات في الدوائر الحكومية ،بالإضافة إلى أن استخدام نظم المعلومات يُسهم في الحصول على معلومات قيمة وسرعة في اتخاذ القرار ،ويُساهم في زيادة الإنتاج المحلي وتحقيق المنفعة العامة .

٥. دراسة (نصار ،٢٠٠٧) بعنوان " الادارة - منهج اتخاذ قرارات المدير "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهداف الإدارة المالية ولعل في مقدمتها الموازنة بين المحافظة على وجود المؤسسة وحمائتها من خطر الإفلاس والتصفية وبين تحقيق العائد المناسب على الاستثمار، مركزاً في دراسته على ضرورة تكوين نظام مالي ورقابي بالغ الإحكام من أجل المساهمة في مساعدة الإدارة العليا في عملية صنع القرارات المناسبة .

توصلت الدراسة الى الدور الذي تلعبه المعلومات المحاسبية الداخلية في صناعة القرار الإداري الملائم والفعال من خلال المعلومات والتوصيات والحلول المناسبة التي يقدمها العاملون في الإدارة المالية لصناع القرار من أجل مساعدته في كيفية اتخاذ القرارات المالية والتعامل بكفاءة مع المسؤولين في الادارة المالية .

- ثانياً: الدراسات الأجنبية :-

١. دراسة (سوباترا بونماك Supattra Boonmak ، ٢٠٠٧) بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الإداري "

وقد أعدت الدراسة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة ، وعلى استراتيجية الأعمال فيها .

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء (١٧٠) مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلاند ، وقد استخدم الباحث في الاستبانة عدة أدوات منها : الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقصاة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة ادائها وتحسن العمل الاستراتيجي فيها ، وأنه كلما كان الاعتماد على المعلومات أكثر كلما زادت الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات ، وأنه كلما زاد الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة المنظمة وزادت فعاليتها ، وكلما تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفعاليتها .

٢. دراسة (جيرى ووليام Jerry ,William ، ٢٠٠٥) بعنوان " قياس كفاءة أداء نظم المعلومات بطاقة تقييم وظيفية "

وقد طورت الدراسة أداء نموذج لقياس أداء نظم المعلومات بالاعتماد على نماذج الدخلات و المخرجات لوظائف المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسات ،و النموذج أو الأداة المقترحة في هذا البحث تحتوي على ثلاث مخرجات واتجاهات للتقييم وهي كفاءة الخدمة .

كفاءة النظام المتمثلة في سهولة استخدامه واستجابته السريعة .. الخ ،وكذلك أثره على أداء العاملين ،وفاعلية المعلومات المتمثلة في جودة المعلومات في التصميم واستعمال القيمة ،وكذلك أثرها على أداء العاملين وكفاءة الخدمة المتمثلة في جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظام وحتى استخدامه في الدعم والاستشارة .

وتم تطبيق النموذج للتأكد من فاعليته باستخدام استبيانات وزعت على (٣٤٦) مستخدم للنظام في (١٤٩) مؤسسة مختلفة تم اختيارها بطريقة عشوائية وتم التأكد من فاعلية النموذج وتأثيره الايجابي على فاعلية المنظمات وتحسين كفاءة العمليات فيها .

- فيما سبق تم استعراض الدراسات السابقة (العربية – الأجنبية) وفيما يلي التعليق عليها وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية وعمل مقارنة من خلال الجدول رقم (٣)
التالي :-

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
عدم التطرق إلى الموضوع الحالي للدراسة بنصه وهو " أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات "	تم التطرق إلى نص الموضوع بعنوانه الجديد " أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات "
استخدمت متغيرات قليلة	محاولة استخدام متغيرات كثيرة ومتنوعة
اقتصرت اغلبها في دراستها على القطاع الحكومي	اقتصرت دراستنا على القطاع الخاص (البنك اليمني للإنشاء و التعمير)
اقتصرت في اغلبها على الدراسات التطبيقية	اقتصرت دراستنا على الدراسة التحليلية الوصفية
اقتصرت الدراسات السابقة في الاعوام السابقة	دراستنا تعد نوعاً ما من الأحداث
اجريت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية	اقتصرت دراستنا على اليمن

الفصل الثاني :
الاطار النظري للدراسة
المبحث الأول :

نظم المعلومات الإدارية وأثرها على صناعة
القرارات

- تمهيد
- تعريف البيانات
- تعريف المعلومات
- تعريف النظم
- نشأة نظم المعلومات
- أسباب نشو نظم المعلومات
- مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات
- مكونات نظم المعلومات
- الأنواع الأخرى لنظم المعلومات

- نظم المعلومات الإدارية وأثرها على صناعة القرارات :

تمهيد:

جاءت نظم المعلومات الإدارية كواحدة من النظم القادرة على جمع ومعالجة وتصنيف وحفظ البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الإدارية كافة، من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة، وعلى مجالات العمل في المنظمة كافة، حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقله كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في ذلك ، و وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب. فالمعلومات ثروة، وتكمن أهميتها في عملية اتخاذ القرارات وصناعة اتخاذ القرارات ، بل وتتعدى ذلك لتستخدم أيضاً في عمليات إدارية أخرى كوضع خطط، ورسم سياسات، والرقابة وتقييم الأداء،

ولكن يعد استخدام المعلومات ونظمها في تقييم الأداء أكثر هذه الاستخدامات جاذبية وأهمية، حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد منها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أي منظمة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها وقدراتها الفعلية، ومن إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مناسبة.

● تعريف البيانات (Date) :- هي عناصر من الحقيقة أو هي مادة خام

تفتقر إلى المعنى العام لأن الغموض مازال يكتنفها وهي أيضاً المعرفة الفكرية المطبقة على عمل ما لزيادة قيمته .

● المعلومات (Information) :- هي بيانات تمت معالجتها وإزالة

الغموض عنها بطرق آلية حتى أصبحت معلومات جاهزة للاستخدام من قبل المستفيد ، بحيث يستخدمها في التعامل مع أنشطة المنظمة مثل عمليات التخطيط و الاتصال مع مراكز صناعة القرار .

● النظم (System) :- هي مجموعة أجزاء أو عناصر ترتبط مع بعضها

البعض بعلاقة منطقية لكي تتكامل وتتفاعل لتحقيق أهداف معينة بواسطة تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) .

● كما تُعرف المعلومات:

بأنها البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض. (الحسنية، سليم، ١٩٩٨م ص٣٨).

● وكذلك عُرِفَت المعلومات:

بأنها بيانات منظمة ومعرضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها وتقدم أضافه للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه. (برهان، غازي، ١٩٩٨ ص ٢٣).

● كما عُرِفَت المعلومات:

بأنها بيانات قد تمت معالجتها بحيث تكون ذات معنى وأكثر فائدة لصائغي القرارات. (مشرقي، حسن ١٩٩٨ م ص ٥٧).

● فالمعلومات ومن خلال التعارف السابقة نستطيع القول بأنها: البيانات ليست

مفيدة بدون إجراء عمليات المعالجة المختلفة عليها والمعلومات تأتي بعد البيانات زمنياً حيث تتم في البداية معالجة البيانات يدوياً أو ألياً أو الكترونياً أو مزيجاً من هذه الطرق الثلاث للحصول على معلومات ذات فائدة بالنسبة لمتخذي القرارات.

● وهنا لا بد من الإشارة إلى أن معلومات مدير معين قد تكون عبارة عن بيانات لمدير آخر وليس بالضرورة أن يكون هذا المدير أعلى منه في المستوى الوظيفي وربما يكون مساوياً له أو حتى أقل منه في المستوى الوظيفي .

● نشأة نظم المعلومات الإدارية:

كان عقد السبعينات بمثابة مرحلة ولادة لنظم المعلومات الإدارية حيث اتسعت تطبيقاتها في مختلف أنشطة الأعمال، لتشمل جميع النواحي الإدارية والاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ولاقت نظم المعلومات الإدارية في بادئ نشأتها اعتراضات وتحديات تمثلت برفض الموظفين والمدراء لأنظمة جديدة ممكن أن تحل محلهم، وغياب الوعي التقني من قبل كثير من الشركات، وعدم الاهتمام بجمع مختلف أنواع المعلومات من قبل الشركات التي لم يكن لها علم بأن أي نوع من المعلومات ممكن أن يساهم في تطوير العمل الإداري على كافة المستويات الإدارية والذي ممكن أن يقرر بدوره بقاء المنظمة أو الشركة في السوق أو انسحابها منه.

إلا أن المشكلات السابقة المذكورة تلاشت شيئاً فشيئاً بسبب أن الثورة التكنولوجية حتمت على الشركات أن تواكب التطورات الحالية أولاً بأول، وأن التطور الهائل في العلوم الحاسوبية والبرمجية والإحصائية كان له الدور الأهم في تطوير نظم المعلومات وانتشارها العالمي بعد دخول شبكة الانترنت إلى كل منزل في العالم تقريباً. (قندلجي، ٢٠٠٥ م، ص ٢٣٨).

● أسباب نشوء نظم المعلومات:

تعددت الأسباب حول استخدام نظم المعلومات، ويمكن حصر هذه الأسباب في العوامل التالية:

١- المشكلة الإدارية:

أن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع المواد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدود، حيث أن الإدارة غير السليمة لا تملك القدرة للسيطرة على العوامل الخارجية التي تتأثر بها لكن تستطيع أن تخفف من أثرها السلبي، كما أن تلك القرارات تُتخذ في ظروف تنصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية وهذا كله يتطلب نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقدير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة (إدريس، ٢٠٠٧).

٢- التحول في إدارة المشروع وتقسيم العمل:

أن تقسيم العمل أدى إلى ظهور تبادل المعلومات، فالمنظمة تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق....) وحتى يتم أداء الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات والأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد، وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومنه نقول أنه كلما زاد التقسيم الوظيفي للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تنشأ الحاجة إلى نظم المعلومات. (قندلجي والجنابي، ٢٠٠٥م).

٣- التقدم العلمي والفني:

أن التطورات العلمية والتقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيداً، فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم، وتحتاج إلى تمويل كبير، كل هذه العوامل أدت إلى صعوبة اتخاذ القرار، إذ أن كل قرار خاطئ يعود بخسارة كبيرة، وبالتالي فالمنظمة تحتاج إلى كم هائل من المعلومات الصحيحة المفيدة والمؤكدّة التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المنظمة (السالمي، الدباغ، ٢٠٠١).

٤- العولمة والمنافسة الدولية والمحلية:

أن الاقتصاديات المعاصرة تنسم بالانفتاح على العالم أي تقوم على اقتصاد السوق، حيث توجد منظمات عديدة منافسة على الصعيد الدولي والمحلي. (إدريس، ٢٠٠٧م).

● مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات:

● مفهوم نظام المعلومات:

إن ظهور أول نظام للمعلومات في المؤسسة كان في القرن الخامس عشر بابتكار النظام المحاسبي الذي بقي لسنوات عديدة النظام الرسمي الوحيد للمعلومات، ثم تطور هذا النظام ليشمل مجالات أخرى في الإدارة مع ظهور واستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات.

● ويعرف نظام المعلومات بتعاريف عديدة نذكر منها:

بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار و الرقابة داخل المنظمة .
(إبراهيم، ٢٠٠٥، ص ١).

● نظام المعلومات:

بأنها مجموعة منظمة من الأفراد والمعدّات والبرامج وشبكات الاتصالات، وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع و تشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والرقابة داخل المنظمة (منال وجمال، ٢٠٠٣، ص ١٣).

● ومما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات:

بأنها مجموعة من العناصر (المادية، البشرية، المالية، المعنوية،...) المتناسقة والمتكاملة مع بعضها البعض من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، معالجة وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة و صائبة.

● مكونات نظم المعلومات:

يتكون نظم المعلومات من: (Robert, p 4)

أ- الأجهزة:

أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة.

ب- البرمجيات:

وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب وتنقسم إلى قسمين هما برمجيات النظم وتعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة، وبرمجيات التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور والمحاسبة وبرامج التصنيع.

ج- قواعد البيانات:

وهي مجموعة من البيانات المرتبطة ببعضها والمنظمة بطريقة تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات المستخدمين.

د- الإجراءات:

هي عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية، وتسمى بخريطة مسار النظام وتقوم بشرح ما الذي يجب عمله.

و- الأفراد:

هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها، ويعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات و وضع البرامج وإدارة نظم المعلومات.

إن نظم المعلومات الحديثة: تستخدم جميع أنواع التكنولوجيا لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل الكتروني وهو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات. ويقوم نظام المعلومات بتشغيل البيانات وتقديمها للمستخدمين - ربما يكون فردا أو مجموعة من الأفراد - الذين يقومون بتشغيل مخرجات نظام المعلومات بأنفسهم نتيجة توفر الحاسبات الآلية. وربما تكون مخرجات العديد من النظم مستخدمة بشكل روتيني لأغراض الرقابة على أداء الجهاز الإداري نفسه أو لتبسيط تشغيل أوامر المستخدمين.

● الأنواع الأخرى لنظم المعلومات:

من البيانات والأفراد والعمليات والتقنيات وغيرها .
(الأرياني، ٢٠٠٨م، ص ١٣).

١. الموارد البشرية:

وهم كل الأفراد الذين لهم علاقة بالنظام وهم: موظفو المؤسسة الذين تتطلب طبيعة عملهم التعامل مع نظام المعلومات من خلال الشاشات المختلفة للنظام.

المدراء الذين يتعاملون مع النظام مباشرة للحصول على التقارير أو بشكل غير مباشر من خلال التقارير التي تصل إليهم.

موظفو نظام المعلومات وهم الذين يديرون النظام وينظمون العمل فيه، ويقومون بالحفاظ على أمن وسرية المعلومات، ويشاركون في عملية تطوير نظام المعلومات وإدارته.

٢. العمليات (مجموعة الأعمال والإجراءات اليومية):

وهي مجموعة من الأعمال والإجراءات اليومية التي يتم من خلالها تخزين ومعالجة المعلومات وتقديمها للمستخدمين، ويقصد بالمعالجة إدخال البيانات وتعديلها أو حذفها، وغيرها من العمليات على البيانات مثل تجميعها وتلخيصها وتطبيع البيانات القديمة وتحليلها إحصائياً ومالياً وصيانتها والاحتفاظ بنسخة عنها وتأمينها. (الأرياني، ٢٠٠٨م، ص ١٥).

٣. التقنيات:

هي المعدات والأجهزة والبرمجيات اللازمة لتحقيق العمليات، وتتضمن التقنيات كل ما يلزم نظام المعلومات ليصبح جاهزاً (تقنياً) للاستفادة منه، إذ تتألف بشكل عام من:

٤. البرمجيات:

وهي كل ما يلزم نظام المعلومات من برامج وتطبيقات برمجية جاهزة وأدوات حسابية على شكل (Popup Screen) ونظم التشغيل الحاسوبية (Windows)، وجميع هذه المكونات تشكل ما يسمى الـ (Software).

٥. المعدات الصلبة:

وهي جميع ما يلزم نظام المعلومات من معدات كأقراص التخزين ومشغلات الأقراص الليزرية والشاشات والماوسات ولوحات المفاتيح، وهي ما تدعى بالـ (Hardware).

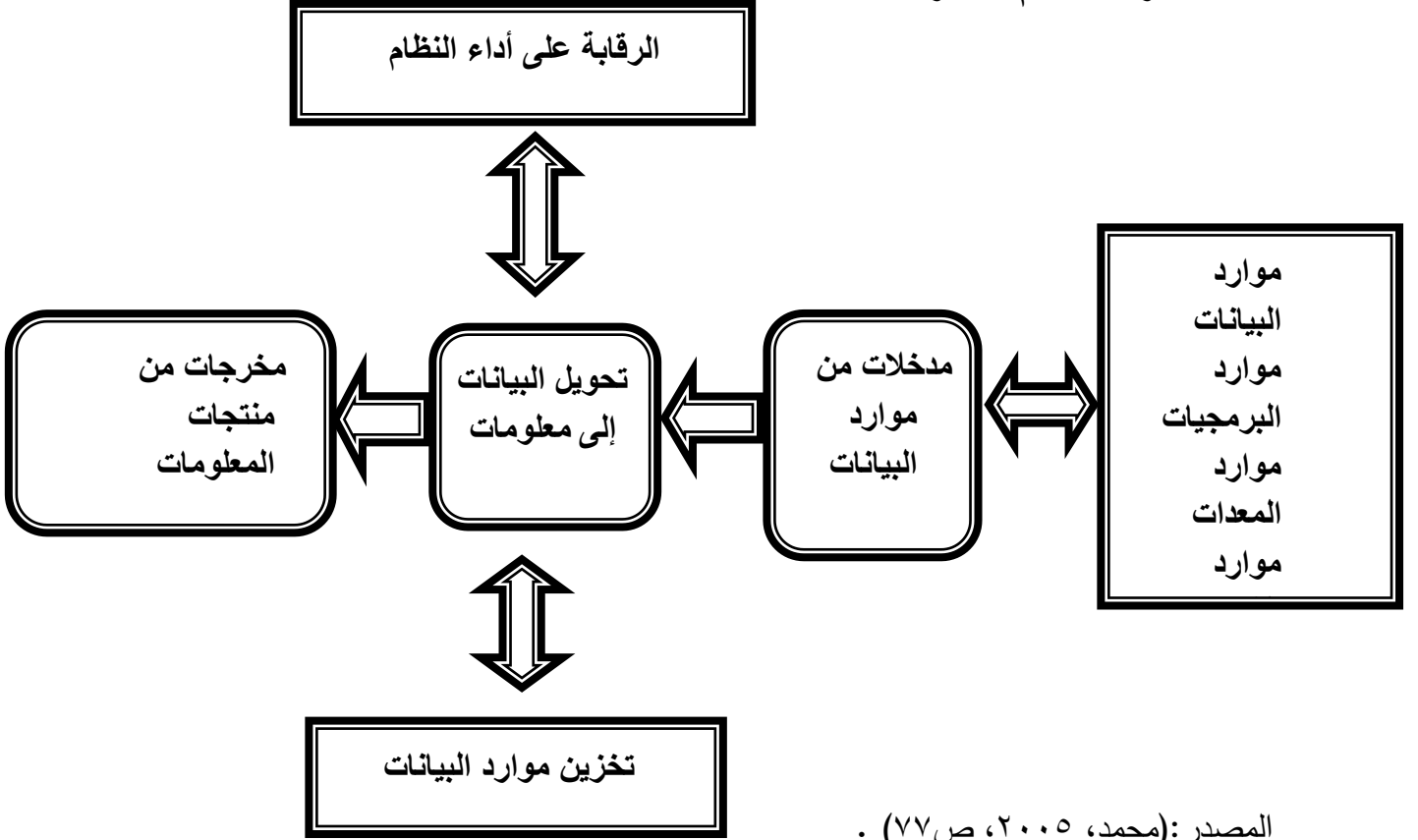
٦. الطرفيات:

وهي كل الأجهزة الإضافية التي تكون مطلوبة وفقاً لما يتطلبه النظام، مثل جهاز البصمة الضوئية الإلكترونية.

٧. نظام المعلومات:

هي نظم آلية يتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم للقيام باستقبال موارد البيانات، وتحويلها إلى منتجات معلوماتية، والشكل رقم (٤) نموذج تصويري لمكونات نظام المعلومات يوضح أهم موارده وأهم أنشطته، وتتعامل نظام المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات، واتخاذ القرارات لتشغيل الجهاز الإداري بغرض رفع كفاءته وفاعليته عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المسؤولين. (محمد، ٢٠٠٥، ص ٧٧).

● مكونات نظام المعلومات.



المصدر: (محمد، ٢٠٠٥، ص ٧٧).

شكل رقم (٢)

الفصل الثاني المبحث الثاني :

نظم المعلومات الإدارية وأثرها على صناعة القرارات

- مفهوم نظم المعلومات الإدارية
- نظم المعلومات الإدارية
- فوائد أنظمة المعلومات الإدارية
- أسباب تزايد الاهتمام بنظام المعلومات الإدارية
- أهمية نظم المعلومات الإدارية
- دور نظم المعلومات في المنظمات
- تصنيف نظم المعلومات

● مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم نظم المعلومات الإدارية ، فعلى الرغم من استخداماتها لهذا المصطلح منذ الستينات إلا أنه لا يوجد اتفاق خاص بتعريفه. والتعريفات المتوفرة غالباً ما تعكس اهتمامات الكتاب وخلفياتهم الأكاديمية والزاوية التي ينظر إليها كل منهم ، وفي أغلب الأحيان تأتي تعريفات نظم المعلومات الإدارية لتتطابق مع أسلوب معالجة البيانات بواسطة الحاسب الآلي ، ولهذا فإن أغلب الكتب التي تتحدث عن نظم المعلومات تتناول في طياتها مواضيع مثل تحليل النظم وتصميم الملفات والأمور الفنية الأخرى المرتبطة بالحاسب الآلي .

(الحسين، ١٩٩٤م، ص١٥٠) .

● نظام المعلومات الإدارية:

نفهم من معنى نظام المعلومات الإدارية ، انه يجب على المدير المسئول النظر إلى المنشأة كمجموعة من النظم الثانوية أو سلسلة من النظم الثانوية كل منها يكون بمفرده نظاماً متكاملًا بمدخلاتها وعملياته ومخرجاته فمثلاً ، الإنتاج يدخل المواد الأولية (المدخلات) ويضعها لإنتاج السلعة الجاهزة للبيع (المخرجات) ويعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الأولى. فمخرجات إحدى تلك النظم تكون المدخلات المطلوبة لنظام ثانوي آخر . وكل نظام ثانوي يطرح مجموعة من المعلومات من المخرجات الأخرى . وتكون مجموعة من المعلومات مع المخرجات الأخرى . وتكون مجموعة المعلومات المناسبة من النظم الثانوية مهمة بالنسبة لمراكز اتخاذ القرار في العمل ، إذا كانت مجموعة المعلومات المناسبة تدخل ضمن نفس المجالات أو الحقول ، وتدخل ضمن نفس البعد الزمني ضمن مؤكد النظر إليها باعتبارها شبكة معلومات مناسبة وتدعى (نظم المعلومات) .

(فؤاد القاضي، ١٩٨٠ع، ٢٦) .

● نظم المعلومات الإدارية:

وهي من أكثر نظم المعلومات أهمية، بسبب كونها المحرك الأساسي لكافة نظم المعلومات الأخرى، وحجر الأساس لأي نظام يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، وتكمن فوائده الرئيسية من حيث المعلومات الهائلة التي يمكن تخزينها في هذا النوع من النظم، وسرعة تأديته للمهام المطلوبة من أنشأه ، ووضوح الأهداف التي صيغت من أجله هذه النظم، وتلعب نظم المعلومات الإدارية، الدور الرئيسي في يومنا هذا في موضوع صنع القرار ومواكبة التطورات (O'Brien,J.A.,2000.P24)

● فوائد أنظمة المعلومات الإدارية:

حينما نتحدث عن فوائد نظام المعلومات نعني بذلك حاجة المنظمة الفعلية إليه. ويتفق العديد من الكتاب الإداريين بان المنظمة تحتاج الى نظام المعلومات الإدارية ، لتمكينها من تنسيق فعاليتها والأهداف الفرعية العديدة لكافة الوحدات الإدارية داخلها ، ومن القيام بمهام التخطيط والرقابة بصورة فعالة .

ويمكن القول بان الحاجة إلى نظام المعلومات قائمة طالما أن المنظمة تنوي البقاء حية ، كفاءة في توجيه وتنظيم وموازنة كافة أنشطتها ، للوصول إلى النتائج التي وجدت من اجلها خاصة إذا ما قارنا بقاء المنظمة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة . (سعيد محمود ص ١٠٩ ، ١٩٧٤) .

ويمكن إن يفيد نظم المعلومات الإدارية في تقديم المعلومات التي تحتاجها في مختلف الإدارات في المنظمة لممارسة العمليات الإدارية .

وفي تعبير آخر في ضوء هذه المعلومات يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء بكفاءة وفاعلية .

إضافة إلى تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات الإدارية في العمل ، وتسهيل عملية استرجاع المعلومات وتقييم نشاطات المنظمة ومردودها الاستثماري لكافة الطاقات المتاحة من خلال المؤشرات أو المعايير التي يفرزها النظام لأغراض قياس كفاءة الأداء وتقييم النتائج ، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية ، ويسهل على المنظمة تقدير احتياجات المستقبل ويهيئها لاحتمالات التغيير المتوقعة في بيئة العمل ، وبذلك يكون بوسع الإدارة ان تحدد مسبقاً الإجراءات اللازمة لأي تغيير محتمل .

● أسباب تزايد الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية:

١. كبر حجم المنشآت.
٢. زيادة الاعتماد على الآلة.
٣. الحاجة الملحة إلى توفير الوقت.
٤. زيادة الأنشطة.
٥. المنافسة.
٦. تطورات أساليب اتخاذ القرار.

● أهمية نظم المعلومات الإدارية:

تكمن أهمية نظم المعلومات الإدارية في نقاط أساسية هي:

- ١- المراقبة، إذ أنه بمثابة ذاكرة للمنظمة بما يعالجه من معلومات تسمح بتكوين وصف تاريخي لأحوالها، يسهل اكتشاف الأخطاء التي قد تقع، أي أن نظام المعلومات ينبغي أن يحقق الثقة كي تكون المراقبة فعالة.

- ٢- التنسيق والاتصال بين مختلف المصالح عن طريق تبادل المعلومات والوثائق المرافقة لمختلف التدفقات.
- المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق إيجاد أساس أو قاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية التي تبرز داخلياً وخارجياً.
- ٣- توفير المعلومات الضرورية لكل المستويات الإدارية عن حالتها الحالية والسابقة، والتنبيه عن طريق تجميع هذه المعلومات، حفظها، تحليلها ووضعها معاً بطريقة تساعد على الإجابة عن أسئلة استراتيجية وتنفيذية معاً.
- ٤- تجنب الإدارة الوقوع في أخطاء التخطيط وتنظيم وتخصيص الأعمال.
- تعمل على تحديد وقياس العلاقات بين المتغيرات واستخدامها في التنبؤ.
- ٥- تقلل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات حيث لا يرسل لمراكز اتخاذ القرارات إلا القدر اللازم للمعلومات (قنديلجي، ٢٠٠٥م) .

- دور نظم المعلومات في المنظمات :

إن لنظم المعلومات أدواراً عديدة نذكر منها دعم عمليات التشغيل بالمنظمة، ودعم عمليات صنع القرار الإداري، ودعم الميزة التنافسية، وإدخال الإنترنت ومفاهيم الاقتصاد الإلكتروني على مجال النشاط، ودعم المستخدم النهائي، وإقامة تحالفات مع إدارات نظم معلومات أخرى، وتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات، وإعداد و تصميم نظم خاصة للمعلومات الاستراتيجية.

كما تلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية وبين احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية، وهناك عديد من الاتجاهات في الأجهزة الإدارية تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام للمعلومات من أهمها الاتجاه إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل، وظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، والاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة، والتوظيف المؤقت للاستفادة من مهارات معينة ولأداء مهام محددة، وبروز ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد الخدمات.

● تصنيف نظم المعلومات :

- أ. بحسب وسائل العمل والتشغيل.
 ١. نظم المعلومات اليدوية .
 ٢. نظم المعلومات الآلية .
- ب. بحسب الامتداد الجغرافي.
 ١. نظم المعلومات الدولية.
 ٢. نظم المعلومات الوطنية.
 ٣. نظم المعلومات في المنظمة.

(مسلم، الغرباوي ٢٠٠٠م ص ٣١).

• الأنواع الرئيسية لنظم المعلومات الإدارية:

١. نظم أتمته المكاتب أو نظم أعداد المكاتب آلياً:

تعد هذه النظم نوعاً خاصاً من نظم تشغيل المعلومات والتي تستخدم في أعمال وأنشطة المكاتب وتجهيزها آلياً، الذي يشمل كل أنواع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة وخارجها. وتعتمد نظم أتمته المكاتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام التي كانت تؤدي في الماضي بواسطة الأفراد، وذلك بغرض سرعة إنجاز الأعمال وزيادة إنتاجية الأفراد العاملين في السكرتارية وحفظ البيانات، كما تقوم نظم أتمته المكاتب بالتنسيق بين مختلف الأنشطة التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد، وضمان تدفق الاتصالات من خلال استخدام الفاكس ميل. والبريد الإلكتروني. والمفكرة الإلكترونية لجدولة المواعيد. والبريد الصوتي.

اجتماعات الفيديو الجماعية. (الكردي، منال ٢٠٠٣م. ص ٧٢).

إضافة إلى أن هنالك أنواعاً متعددة لنظم أتمته المكاتب مثل:

١. الهاتف .

٢. آلات تصوير.

٣. الماسحات الضوئية .

٤. الفاكس .

٥. الطابعات .

مضافاً إلى نظم معلومات الإدارة العليا، ونظم دعم القرارات .

(النجار، ٢٠٠٧م).

٢. نظم معالجة المعاملات:

وهي نظم محوسبة تتولى تسجيل الوقائع و الأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية للأعمال كالبيع، والشراء، وإعداد الرواتب.... الخ في شكل تقارير روتينية. لذلك تمثل هذه النظم القاعدة الإدارية التشغيلية الأساسية للمنظمة ولنظم المعلومات الإدارية الأخرى الموجودة فيها.

(Kenneth Laud on , et autres , opcit , p 41,42)

٣. نظم التقارير الإدارية:

هي نظم تهدف إلى إنشاء تقارير محددة تفيد في اتخاذ القرارات النمطية وشبه النمطية بشكل خاص، وذلك بالاستناد إلى بيانات نظم معالجة المعاملات لتلبية حاجة الإدارة الوسطى والدنيا. والجدير بالذكر هنا: أنه كثيراً ما يحدث تداخل بين مفهوم نظم المعلومات الإدارية ونظم التقارير الإدارية نظراً لمحدودية استخدام مصطلح نظم التقارير الإدارية الذي ظهر في سنوات الستينات و السبعينيات، حيث يعد نظاماً فرعياً من نظم المعلومات الإدارية.

(سليم الحسنية، ٢٠٠٢م. ص ٢٦٢ ص ٢٦٣).

٤. نظم دعم القرارات:

هي نظم حاسوبية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية من خلال استخدام نماذج، قاعدة بيانات وواجهة بسيطة للمستفيد النهائي. وتتميز بدعمها المباشر للإدارة العليا وبسهولة الاستخدام والمرونة، وبكونها تستند على قواعد البيانات وقواعد النماذج. (سعد، ٢٠٠٦م، ص ٢٤).

٥. نظم المعلومات التنفيذية:

تدعى كذلك بنظم المعلومات الاستراتيجية، وهي نظم تعمل على تلبية احتياجات الإدارة التنفيذية من المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات غير هيكلية، حيث تنتج تقارير موجزة وعميقة وشاملة عن المنظمة وأنشطتها في الداخل وعن الفرص والتهديدات و أوضاع منافسة البيئة الخارجية.

(J. O'Brien, P372. 2002.)

٦. نظم الذكاء الاصطناعي:

يعتبر حقل الذكاء الاصطناعي حديثاً نسبياً بالمقارنة مع حقول علمية وتطبيقية أخرى، وهو يشير إلى الجهود لتطوير نظم المعلومات بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للبشر، نظم تستطيع ان تتعلم اللغات الطبيعية وانجاز المهام الفعلية بتنسيق وتكامل أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك الإنساني، كما تستطيع في نفس الوقت خزن الخبرات والمعارف الإنسانية المتركمة واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. (سعد، ٢٠٠٦م، ص ٢٤).

- خلاصة الفصل الثاني :
- الخلاصة للمبحث الأول :
- تم في الفصل الثاني ،المبحث الأول استعراض
المحاور التالية :-

- تم استعراض التمهيد حول نظم المعلومات الإدارية .
- التعرف على مفهوم البيانات .
- التطرق الى تعريف المعلومات .
- معرفة تعريف النظم ،ونظم المعلومات ،ونظم المعلومات الإدارية .
- التعرف على نشأة نظم المعلومات .
- معرفة أسباب نشو نظم المعلومات .
- التعرف على المفاهيم الأساسية حول نظم المعلومات .
- استعراض وتفصيل مكونات نظم المعلومات .
- التعرف على الأنواع الأخرى لنظم المعلومات .
- التعرف على مكونات نظام المعلومات وتوضيح ذلك بشكل رقم(٢).

- تم في الفصل الثاني ،المبحث الثاني استعراض
المحاور التالية :-

- التعرف على مفهوم نظم المعلومات الإدارية .
- معرفة مفهوم ومصطلح نظم المعلومات الإدارية .
- التطرق الى فوائد أنظمة المعلومات الإدارية .
- التعرف على أسباب تزايد الاهتمام بنظام المعلومات الإدارية .
- التعرف على أهمية نظم المعلومات الإدارية .
- استعراض دور نظم المعلومات في المنظمات .
- توضيح التصنيفات التي تنقسم اليها نظم المعلومات الإدارية .

الفصل الثالث :

المبحث الأول

نظم المعلومات الإدارية وأثرها على صناعة القرارات

- مفهوم اتخاذ القرار
- عناصر عملية اتخاذ القرار
- خطوات اتخاذ القرار
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- أبعاد عملية اتخاذ القرار
- أبعاد جودة اتخاذ القرار
- خصائص القرار الإداري
- المشاكل الإدارية
- أنواع القرارات

● مفهوم اتخاذ القرارات :

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ، إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة ، وكثرة المؤثرات التي تواجه اتخاذ القرار من جهة ثانية ، ولكونها تتطلب عدداً من الإجراءات والانشطة العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة (بركان دليلة ٢٠١١ ص ٢١٨).

لذا توصف عملية صنع القرار بأنها : استجابة لمشكلة من خلال البحث والاختبار للحلول والمجالات التي تخلق نتيجة لأصحاب المصالح في المنظمة .
وأنها تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو مواجهة حالات او مواقف معينة محتملة الوقوع او لتحقيق أهداف مرسومة .

ان عملية صنع القرار هي عملية داخلية لانها غير ظاهرة أي انها عملية تفكير لغرض استحضار حلول متعددة ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم عن وعي وادراك بعد الدراسة (عبد الكاظم جليل حسان ٢٠٠٦ ، ص ١٨).

ان القرار هو عملية اختيار طريقة او مسار معين بغية الوصول الى الهدف المرغوب فالأصل في القرار هو تحقيق الهدف .

تجدر الاشارة الى ان هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق اليهما وهما اتخاذ القرار وصناعة القرار وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزئاً أو مرحلة أخيرة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، كما يمكن التمييز بين اتخاذ القرار وعملية صنع القرار حيث يمكن اعتبار الاول هو النتيجة النهائية للعملية ، اما الثاني فيتعلق بكل الاحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار. لقد تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرار بحيث أصبح لكل منهم مفهومه في اتخاذ القرار

فيمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه" : الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين " (اسمهان خلفي ٢٠٠٩ ، ص ١٨).

من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً، والذي يتم وضعه عن وعي و إدراك وبعد دراسة وتفكير مع إمكانية تنفيذه بأقل تكلفة وأقصى عائد .

كذلك يعرف اتخاذ القرار بأنه :

استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر .

يتضح من هذا التعريف أن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضلهما يتطلب ضرورة توفر المعايير الموضوعية التي عليها متخذ القرار (بوغليطه الهام ٢٠١٣ ، ص ١٣٧) .

مما سبق يخلص الباحث الى ان اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة بغية اختيار افضلهما للوصول الى حل مشكلة معينة .

وتتنوع موضوعات القرارات إلا أنها عادة تتوفر فيها بصورة عامة تغطية واضحة وشاملة لما يلي (صادق طاهر الحميري ١٩٩٨ ، ص ١٠) :

١. إيضاح طبيعة الموضوع أو المشكلة المطروحة وما يرتبط بذلك من خلفيات ومسببات ودوافع .
٢. التحليل الدقيق لمكونات الموضوع وما يتداخل معه من تأثيرات وتفاعلات متبادلة .
٣. إيضاح متطلبات ودواعي اتخاذ القرار .
٤. تقديم الاستخلاصات والتصورات وتحديد البدائل المتعلقة باتخاذ القرار .
٥. تحديد الإمكانيات المتوفرة و المطلوبة واللازمة لتنفيذ أي من البدائل المعروضة لاتخاذ القرار .
٦. إيضاح حدود اختصاصات ودور الجهات الأخرى فيما يتعلق بموضوع القرار .
٧. تحديد المترتبات والآثار المحتملة عن اتخاذ وتنفيذ القرار .

وبطبيعة الحال فإن القيام بعمل معلوماتي يدعم التحضير لاتخاذ القرار على هذا النحو يشترط في المقام الأول الاعتماد على آلية مؤسسية معلوماتية تؤدي اختصاصاتها بكفاءة .

● عناصر عملية اتخاذ القرارات:

من خلال استعراض التعريفات سابقة الذكر وبدراسة عملية اتخاذ القرار وجد الباحث انها تتكون من عدة عناصر وخطوات ومراحل .

فمن العناصر التي تتكون منها عملية اتخاذ القرار ما يلي:-

١. **متخذ القرار:** قد يكون فرد أو جماعة أو جهة حسب نمط اتخاذ القرار في المنظمة ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخول له ذلك .
٢. **موضوع القرار:** هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها .
٣. **الاهداف و الدافعية:** فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك او تصرف معين ،ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافع ما ،وبناء على هذا فإن لكل قرار دافع لتحقيق هدف معين .
٤. **البيانات و المعلومات:** من أجل اتخاذ القرار لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأسبابها وابعادها وتأثيراتها من أجل تكوين صورة واضحة عنها ،وتعد عملية توفير البيانات و المعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة ،وبالوقت المناسب مسألة حيوية لنجاح القرار .
٥. **التنبؤ:** من المعروف انه كثيرا من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة ،يجب التنبؤ بها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما يحدث وإدراك ابعاد المشكلة التي تواجهه المنظمة تمهيدا لاتخاذ القرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها .
٦. **البدائل:** يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ،ومن النادر أن يكون هناك بديل واحد ،وعلى الاغلب تتوفر عدة بدائل وبالتالي فإن متخذ القرار هو الذي يختار البديل المناسب والافضل .
٧. **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** ويعني الجو العام الذي يتم يتخذ القرار فيه وما يتضمنه هذا المناخ من ظروف داخلية وخارجية ،لذلك فعلى متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه الظروف مهما اختلفت .

● خطوات اتخاذ القرارات:

لابد أن يرافق كل عملية يراد فيها اتخاذ قرار معين اتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات .

وبصورة عامة يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرار بما يلي (درابلي نور الهدى ٢٠١٣، ص ٥٨):-

١. **تحديد المشكلة:** أن تحديد وتعريف المشكلة المهمة الاولى في عملية اتخاذ القرار الاداري ،ويعني تعريف المشكلة ان تكون هنالك مشكلة ،وان يتم تشخيصها وابعادها . بعد ذلك يتم تعريف المشكلة

من قبل متخذ القرار ،حيث تتضمن هذه المهمة التمديد الواضح للأهداف ،وعناصر المشكلة الاساسية ،وافترضااتها.

٢. **تحديد هدف ومعيار القرار:** بموجب هذه الخطوة يحدد المدير النتائج المطلوب تحقيقها من جراء اداء معين والتي يجب ان تتحقق بواسطة قرار معين ،فهذه تمثل اهدافا تسعى الادارة نحو تحقيقها .

٣. **تطوير البدائل:** ان هذه الخطوة تمثل التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلات التي يمكن تشخيصها بدقة ،وهذه تعتمد على قدرة الادارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب و السجلات السابقة .

٤. **تحليل وتقويم البدائل:** بموجب هذه الخطوة ،أن على الادارة ان تقارن البدائل كافة في ظل كل الظروف ،وهذا يتطلب اجراء تنظيم لكل البدائل المتاحة بالشكل الذي يسمح بمقارنة كافة البدائل باستخدام منهجية القرار .

٥. **اختيار البديل:** أن عملية تقويم البدائل تؤدي الى اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة والتي تمت المفاضلة بينها ،وهناك اكثر من استراتيجية للتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الافضل .

٦. **تنفيذ البديل:** تعتبر خطوة تنفيذ البديل الذي يتم اختياره الخطة الفعالة في طريق نجاح القرار وفشله ،وهذا يعتمد على الفريق الذي يؤدي الى تحقيق اهداف القرار ،وحتى يكون التنفيذ ناجحاً فإنه يستلزم الاستخدام المناسب للموارد مع وجود ادارة فعالة وناضجه وذات مهارات عالية ،ونظام فعال للاتصال وفاعلية جوده لفريق العمل المخول بعملية اتخاذ القرار .

٧. **تقويم البديل المختار:** تمثل الخطوة الاخيرة في معرفة ما اذا كانت المشكلة قد تم حلها ،ويتم ذلك من خلال معرفة هل ان القرار حقق النتائج المرغوبة؟ وماذا سيحصل اذا كانت نتائج التقويم تشير الى ان المشكلة لازالت موجودة؟ فهذه الاسئلة يجب ان يكون اجوبة مثالية من قبل المدير قبل اتخاذ القرار النهائي بتبني بديل معين (صلاح مهدي جواد وحسين عمران الرفاعي ٢٠١٠ ،ص ٧) .

ما يلاحظه الباحث على هذه الخطوات انها في جملتها تهدف الى حل مشكلة معينة ،غير ان الباحث يرى ان الخطوة السادسة تعتبر من اصعب الخطوات في

عملية اتخاذ القرار ،وذلك ما يلاحظ في كثير من الشركات والمؤسسات التي تعاني عددا من المشكلات فتقوم بالبحث عن بدائل لحل هذه المشكلات الا انها برغم من حصولها على البدائل الافضل تتأخر عن تنفيذ القرار مما يفاقم المشكلات اكثر واكثر .

أما بالنسبة لتقويم البدائل لابد في عملية تقويم البدائل من البحث المستفيض بثلاث خطوات في عملية التقويم للمعلومات (بلقيس عبدالوهاب النعيمي ٢٠١٠ ص٢١٠) :-

١. لابد لصانع القرار من معرفة جميع النتائج الممكنة من كل حل بديل سواء كان إيجابياً أو سلبياً .
٢. لابد أن يقدر قيمة كل نتائج سواء كان إيجابياً أو سلبياً .
٣. لابد أن يقيم احتمالية كل ناتج ممكن لكل بديل ،إن تقدير احتمالية كل ناتج يهيئ صانع القرار لتقويم ومقارنة البدائل التي تحصل في ظل واحدة من ثلاثة ظروف متمثلة في (التأكد – المخاطر – وعدم التأكد) .

● العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات :-

لاحظ الباحث انه بالرغم من الالتزام بخطوات اتخاذ القرار الا انه هنالك عددا من العوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار ،هذه العوامل قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على القرار المتخذ ،كذلك قد تؤثر على الوقت الذي سيستغرقه اتخاذ القرار ومن هذه العوامل ما يلي (مهارات اتخاذ القرار ٢٠٠٩ ، ص ١٠) :-

١. القيم و المعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ،وبعض منها يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة .

٢. المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه ،وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

٣. الميول و الطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك .

٤. العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابتيه ،فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد .

● أبعاد عملية اتخاذ القرار:

يمكن القول بأن القرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها بالاعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار ،مع الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات .

كما يمكن القول أن فعالية القرارات تتضمن الأبعاد التالية:-

١. جودة القرار والتي بدورها تتجسد في الكثير من الأبعاد ومنها

-:

- الارباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ .
 - استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن .
 - تجنب النزاعات داخل المؤسسة .
 - تجنب النزاعات مع المنظمات الأخرى .
 - اكتشاف فرص جديدة في السوق .
٢. زمن اتخاذ القرار وتنفيذه ،أي عدم تأجيل أو تأخير اتخاذ أو تنفيذ القرارات ،بمعنى آخر حسن توقيت اتخاذها وتنفيذها .
٣. سهولة تنفيذ القرارات .
٤. مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين .
٥. المرؤوسين:

لقد تطورت النظرة للمرؤوسين كثيرا ،إذا أنه لم يعد ينظر اليهم على أنهم أدوات عمل فقط ،بل على أنهم أفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم التي يمكن استثمارها والاستفادة منها في مجال المساهمة بالآراء والأفكار لإيجاد الحلول التي يختار من بينها البديل الأفضل ، إذ أن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسة الحديثة يتطلب مشاركة جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة ،أو ما يسمى بالاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة خاصة وأن القرارات اليوم أصبحت ذات أبعاد متعددة تنظيمية ،بيئية ،قانونية واقتصادية وغير ذلك .

٦. الضغوط الداخلية والخارجية:

يتعرض المديرون للعديد من الضغوط وعلى جميع الاصعدة ،مما يؤثر على جودة وفعالية القرارات المتخذة ومن أهمها في المنظمة ضغوط التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والأتباع مما لا يتيح الحال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير وأخذ القرار ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية ،إذ أن هذه الضغوط عادة ما تحول القرار أما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماما ومصالح المنظمة ككل .

٧. كفاءة المدير:

إن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على اختيار البديل الأفضل ،وبالتالي إما تضييع فرصة على المؤسسة أو تحميلها تكاليف وخسائر إضافية ،كما أن هذا الضعف قد يدفع به لاختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي يمسه القرار ،لذلك وجب على المدير الذي لا يمتلك الكفاءة المناسبة لأداء عمله-خاصة في الجوانب التقنية – أن يبذل ما في وسعه لتدارك هذا النقص كأن يخضع للتدريب المكثف ،وإعادة التأهيل أو أن يحيط نفسه بمجموعة مستشارين متخصصين أو أن يستخدم أي أسلوب آخر قد يراه مناسباً لحالته ومن شأن أنظمة المعلومات المتطورة أن توفر له أكبر قدر من المعلومات الجيدة لتساعد أكثر في النقائص التي يعاني منها (إسماعيل مناصرية ٢٠٠٤، ص ص ٢٠-٢٢) .

• خصائص القرار الإداري:

يتصف القرار الإداري بخصائص تملئها ظروف اتخاذه وآليه صنعه وأهدافه ومجاله، يمكن إيجازها فيما يلي (شمس الدين عبدالله شمس الدين ٢٠٠٥، ص ٥) :-

١. يتصف القرار الإداري في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معينة من الناس أو المجتمع برمته، وتأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية تنعكس من خلال ردود الفعل الاجتماعية و السياسية والاقتصادية وال نفسية عليه، من قبل من يعينهم القرار الإداري كما تظهر في التغييرات الحاصلة في دائرة التنظيم الاجتماعي والسياسي أو الاقتصادي الذي يطاله القرار ويشكل مجاله .
٢. إن أي قرار إداري في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما ، هو في الحقيقة امتداد واستمرار لقرارات أخرى ، سبق واتخذها أفراد أو جهات أخرى أو نفس الأفراد أو الجهات التي يتعين عليها اتخاذ قرار جديد في ظروف جديدة، أي قرار إداري لا بد أن ينطلق من واقع موضوعي سائد كأن قد يكون نتيجة لقرارات سابقة وهذا يعني ان القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة، و التي تمثل الإطار الجديد الذي يحكم الموقف الجديد ويشكل قيدا أساسياً من قيود القرار الجديد .
٣. ان القرار الإداري عمل مستقبلي بمعنى ان آثاره تنصرف دوما الى المستقبل .
٤. يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري مشكلة إدارية وعلمية معقدة، تواجه متخذ القرار وتحتاج إلى حل نتيجة لاختلاف طبائع المشكلات المطروحة أمام متخذي القرار وتباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار .
٥. القرار الإداري نتيجة مركبة لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعة واحدة، بل على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والامكانيات المتوفرة لدى متخذ القرار.
٦. تشكل عملية اتخاذ القرار كوظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري، مكان القطب من الرحي في أي عملية إدارية لأي نظام إداري، حيث

يتوقف انجاز وظائف الإدارة الأخرى للنظام على إتمام انجاز هذه الوظيفة .

مما تقدم يرى الباحث أن القرارات الإدارية هي اساس عمل منظمات الاعمال وهي التي تقود منظمات الاعمال الى قمة النجاح والازدهار اذا اعتبرت فيها الخصائص و العوامل آنفه الذكر وكانت منسجمة ومتناسقة مع الاهداف والخطط والبرامج الموضوعية ،ورعي فيها التعامل مع التحديات والمستجدات بكل جدية وحزم أما اذا اهملت هذه القرارات الادارية ولم يراعى فيها هذه الامور ولم تتابع من قبل الادارة العليا ولم يوضع فيها جانب الرقابة والمحاسبة لما هو فيه تقصير او اهمال ،فإن ذلك في غالب الاحيان يفضي بالمنظمة إلى الزوال .

● المشاكل الإدارية:

المشكلة: تتجلى في تعطل النظام الاداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام ،وبالتالي فإن على ادارة المؤسسة القيام بمجموعة من الاجراءات التي تهدف الى نقل النظام من الحالة راهنة إلى أخرى فعلاً مناسباً وفي الوقت الذي تعدد فيه بدائل الفعل الممكنة ،تعدد بدائل الحل الممكنة لذلك كان لابد من حصر وتحديد مجموعة بدائل الحل الممكنة واختيار أفضلها حسب مبدأ المعقولية .

كثيرة هي المشاكل الإدارية التي تواجه منظمات الاعمال وقد تختلف هذه المشكلات من منظمة الى اخرى وقد تختلف من حيث الحجم وغير ذلك ،ولبحث هذه المسألة فإن المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها وتبويبها الى أنواع عدة وذلك حسب المعايير أو المؤشرات التي تم التقسيم على ضوءها وفيما يلي أهم هذه التقسيمات (أحمد السعيدى ٢٠١١ ،ص ص ٣٥-٣٦):-

١. حسب شمولية المشكلة:

أ. **جزئية:** هي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو أحد جوانب عملة.

ب. **كلية:** هي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام .

٢. من حيث تأثير حل المشكلة على النظام:

أ. **حيوية:** وهي تلك المشكلة التي تنصرف آثارها إلى مجمل نشاط النظام وعدم حلها يؤدي إلى تعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو انهياره

ب. **غير حيوية:** وهي تلك المشاكل التي لا يؤدي وقوعها لتعطل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو انهياره وإنما إلى انخفاض طفيف في بعض مؤشرات الأداء على مستوى النظام ككل أو على مستوى بعض نظمه الجزئية .

٣. من حيث البيانات المطلوبة لحلها:

أ. المشاكل المحددة:

من خصائص هذه المشاكل أنها مألوفة ،واضحة ،ومحدده فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها ،كما أن هذه المشاكل غالباً ما تكون متكررة ، ويمكن توقع حدوثها ومن ثم يستطيع المدير أن يخطط مسبقاً ويضع طرقاً محددة للتعامل مع هذه المشاكل ،كما أنه يستطيع اتخاذ تصرف يحول دون حدوثها .

ب. المشاكل غير المحددة:

وتنطوي هذه المشاكل على درجة الغموض وعدم الوضوح ،وقصور في البيانات ،وغالباً ما تحدث هذه المشاكل بشكل غير متوقع ،كما أنها تكون جديدة وغير مسبوقة ،عادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول ابتكارية أو غير روتينية وهنا تجدر ملاحظة إن مشكلة ما قد تكون هي نفسها محددة بالنسبة لمنظمة معينة وغير محددة لمنظمة أخرى ،وذلك بناء على مقدار الخبرة السابقة أو المعلومات المخترنة .

ج. الأزمات:

والمشكلة التي تنطوي على أزمة تمثل أمراً غير متوقع ومفاجئ ،ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب ويحتاج المدير في هذه الحالة إلى وجود نظم المعلومات تمثل أجهزة إنذار مبكر عن الأزمات ،كما يحتاج إلى وضع خطط لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها عند حدوثها بأحسن طريقة ممكنة (محمد عبدالله عبدالرحيم ٢٠٠٧ ،ص ٥).

مما تقدم فإن الباحث يرى أن على الشخص المسئول عن حل المشكلات الادارية أن يعمل فكرة وشغلة في جمع البيانات وتصنيف المشكلات والتنبيه بحدوثها وعمل كل الاجراءات الوقائية التي من شأنها تفادي حدوث المشكلات ابتداءً

كذلك على منظمات الاعمال ان تبحث عن بعض الصفات التي لا بد ان تتوفر في الشخص الذي ستقوم بتعيينه مسؤولا عن ادارة وظائفها الادارية لكي يحقق اهداف المنظمة ككل .

بالتالي فإن الصفات التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار بناءً على ما تقدم ما يلي (شمس الدين عبدالله شمس الدين – المرجع السابق) :-

١. أن يتمتع بنظرة شمولية .
٢. ذو خبرة جيدة بموضوع قراره .
٣. ملماً ألاماماً جيداً بتقنيات و أساليب اتخاذ القرار .
٤. أن يكون موضوعياً وواقعياً .
٥. يتحلى بالجرأة في المواقف التي تنطوي على المخاطرة .
٦. سريع البديهة في المواقف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار .
٧. متروياً في المواقف التي تتطلب تحليلاً معمقاً .
٨. حكيماً في وضع الامور في نصابها .

● أنواع القرارات:

أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة ،إذا ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن على أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها ،كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها ،ونابعة أيضاً من اختلاف الجوانب التي تبحث منها هذه العملية وفيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة :-

١. القرارات وفقاً للمستوى الإداري:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار لثلاثة أنواع :-

● القرارات الاستراتيجية:

وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الاداري ومستقبله والبيئة المحيطة ،إذ تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل ،وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ ،ويتم اتخاذ مثل هذا القرارات في قمة الهرم التنظيمي .

● القرارات التكتيكية:

وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى ، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل .

● القرارات التشغيلية:

وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني ، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة التشغيلية .

٢. القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:

● القرارات الوصفية:

وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته تجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة .

● القرارات المعيارية (الكمية) :

وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقاً ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها ، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب .

٣. القرارات وفقاً لبيئة ظروف اتخاذ القرار:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي (حافظ عبدالكريم الغزالي ٢٠١٢ ، ص ص ٣٧ - ٤٠) :-

● القرارات في ظل التأكد البيئي التام:

ويقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفاده أن لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن البيئة المحيطة بالقرار بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار وفي هذه الحالة يكون المدير متأكداً من كل بديل من البدائل المتاحة ، وتمثل هذه الحالة كما يرى كتاب الإدارة قمة المثالية ويصعب تطبيقها في الواقع العملي .

● القرارات في ظل المخاطرة:

تقوم هذه القرارات على افتراض أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أيًا من هذه النتائج سوف يحدث، إذ يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالية وقوعها فالمدبر هنا ليس بوسعه التحكم أو مراقبة بيئة القرار ولكن لديه القدرة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل المتاحة .

● القرارات في ظل عد التأكد البيئي:

ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر له أي معلومات عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير المعروفة .

٤. وفقاً للتكرار الزمني:

● قرارات مبرمجة:

هي تلك القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها بشأن مواجهة مواقف دائمة التكرار، حيث يتم البث في مثل هذا النوع من القرارات بشكل سريع وذلك نتيجة للخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوفرة بهذا الشأن ومثل هذه القرارات لا تحتاج إلى قوة وعمق في التفكير والإبداع من جانب متخذ القرار، وذلك لأنها تمارس بشكل فوري .

● قرارات غير مبرمجة:

وهي تلك القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهي بهذا تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع في الحلول والمواجهة، بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت كاف لاتخاذها وإلى صفاء ذهن متخذيها وربما إلى بحوث واستشارات لتنفيذها، وذلك نظراً لأهميتها وتعقدها ولذلك يطلق عليها بعض المفكرين في الإدارة القرارات الابتكارية أو الإبداعية ويكتنفها شيء من الصعوبة (علي بن حمد بن سليمان النوشان ٢٠٠٣، ص ٣٠) .

٥. وفقاً لمصدر القرار:

● قرارات فردية:

وهي القرارات التي يتخذها فرد واحد مسؤول .

● قرارات جماعية:

وهي القرارات التي تتخذها مجموعة معينة من الأفراد ذات صفة اعتبارية .

٦. وفقاً لأثر القرار على التنظيم:

● قرارات أساسية:

وهي القرارات التي يغلب عليها الصفة الدائمة .

● قرارات روتينية:

وهي القرارات التي تكرر بصورة مستمرة .

٧. وفقاً لوضوح القرار:

● قرارات صريحة:

وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل مباشر وصريح ولها صفة الخصوصية.

● قرارات غير صريحة:

وهي القرارات التي تتناول النشاط المؤسسي بشكل غير مباشر ولها صفة العمومية .

الفصل الثالث :

المبحث الثاني :

نظم المعلومات الإدارية وأثرها على صناعة
القرارات

- أنماط متخذي القرارات
- معوقات عملية صنع القرارات الإدارية
- نظريات اتخاذ القرار
- أساليب اتخاذ القرارات
- العيوب المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرار

● أنماط متخذي القرارات:

كما تنقسم القرارات لعدة أنواع وأقسام كذلك قسم علماء الادارة أنماط متخذي القرار إلى عدة أنماط وهي كالتالي (هارفي كي ١٩٩٤ ، ص ٤) :-

١ . النمط المحافظ:

يتجنب المخاطرة ولا يجب تجريب الاشياء الجديدة وقد يرفض النتائج التي يتوصل اليها غيره .

٢ . النمط المتهور:

يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير بالعواقب .

٣ . النمط الانتخابي:

يلجأ للاقتراع دائماً ويعتمد على آراء الناس .

٤ . النمط الباحث:

يهتم بالتفاصيل ويطلب المزيد من البحث والتقصي مهما توفرت له من معلومات .

٥ . النمط الفرع:

ينهار في الظروف العادية ويصرخ طالباً النجدة كلما كان عليه ان يبادر.

٦ . النمط الحساس:

يبالغ في الخوف من الحاجة والوحدة والسخرية .

٧ . النمط المثالي:

يخطو خطوات كبيرة تتجاوز امكاناته وطموحة زائده ويتبع معايير عالية جداً .

٨. النمط الانعزالي:

يفشل في استثمار طاقات الفريق ويصر على أداء العمل بنفسه ويعتبر مساعدة الآخرين له ضعفاً .

٩. النمط الاندفاعي:

وهو الذي يأخذ البديل الأول الذي يظهر أمامه دون انتباه البدائل الأخرى وبدون تفكير (سيف بن سالم بن خلفان العريزي ٢٠١١ ، ص ٤٣).

● المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات:

هنالك عدداً من المعوقات التي تواجه عملية صنع القرارات والتي تحول دون أدائها على الوجه الأكمل ، وهذا ما يؤثر بدوره على الإدارة ويمكن تلخيص هذه المعوقات في التالي (عبدالعزيز محمد الحميضي ٢٠٠٧ ، ص ٣٣) :-

١. كثيراً ما تطغي الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية والتي تؤدي الى عدم الالتزام أو التحلي بالموضوعية في صنع القرارات .
٢. تؤثر الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية صنع القرارات .
- عدم مرونة القوانين و اللوائح والتعليمات التي تطبقها أو تعمل بها المؤسسات ، فمعظم هذه اللوائح قد تمت صياغتها في ظروف معينة كانت مناسبة في وقتها لكنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي تطرأ من وقت لآخر إضافة الى ذلك هناك تغيير مستمر للتعليمات واللوائح في بعض المؤسسات .
٣. ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات .
٤. سرعة التغيير في الحياة العملية وأنشطتها وما تطلبه من سرعة أكبر في اتخاذ القرار ، بل يجب أن تكون القرارات مجهزة مسبقاً ومدروسة جيداً وإلا عاش الإنسان مستقبلاً للأحداث وليس صانع لها .
٥. سرعة التطور في مختلف المجالات ومتطلباته من سرعة التفاعل مع هذه التغييرات .
٦. اتساع مساحة الاختيار بين البدائل وما تطلبه من قدرة على الرؤية والتحليل والتمييز وعدم التردد والجرأة في اتخاذ .
٧. تعقد المشكلة نتيجة قلة الموارد وترهل القيم الحياتية والإدارية وضعف المعلومات والتردد في مواجهتها عند حدوثها (درابلي نور الهدى – المرجع السابق).

٨. ضعف رجال صنع القرار أمام المكسب المادي وضعف حاجز القيم لديهم .

١٠- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار الكوادر القيادية داخل التنظيم (دريب الله محمد ٢٠١٣ ، ص ٥١) .

١١- التردد في اتخاذ القرارات وكذا تناقض الأهداف والنتائج ، إضافة الى صعوبة تشخيص المشكلة .

إذن فتوفر أحد هذه الظروف السالفة الذكر قد يؤدي الى نتائج سلبية على العمل سواء على المستوى القريب أو البعيد ،كون اتخاذ القرار يعد أهم عناصر تسيير المنظمة في العمل واحياناً قد تؤدي بعض المعوقات المذكورة سابقاً الى نتائج خطيرة على بقاء واستمرار المنظمة في العمل خاصة فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالجوانب المالية ،كما أن عامل التكنولوجيا وأهميتها في عمل المنظمة في العصر الحالي وجهل صانعي القرار بها وعدم التمكن منها قد يؤدي الى اتخاذ القرارات في غير محلها ، حتى أن اختلفت فلا بد لصانع القرار من محاولة تجنب هذه المعوقات وإيجاد الحلول لها .

● العوامل التي يجب الاهتمام بها لسلامة عملية اتخاذ القرارات هي (

بندر بن محمد حسن الزيايدي العتيبي ٢٠١٤ ، ص ١٥٠) :-

١. ان يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف ،الأمر الذي يتطلب معرفة هذا الهدف حتى يساعد في مهمة اتخاذ القرار .

٢. إن معظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل فرد في المنظمة ،لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضى ذلك ومن هنا فإنه يقع على متخذ القرار عبء كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار .

٣. إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية ،من المهم أن تحول من العمل الذهني إلى العمل المادي .

٤. عملية اتخاذ القرارات تتطلب وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها .

٥. على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغييرات لأنها عمله الأساسي .

٦. على متخذ القرار أن يتوقع بعض القرارات الخاطئة ،وأن يعمل على تصحيحها .

٧. كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه ،كما يجلب معه تغييرات في كثير من الأنشطة ولذا فإن على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديله أو الغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه .

كذلك يرى الباحث بالإضافة الى العوامل اعلاه لابد من توفر مهارات ادارية لدى متخذ القرارات من شأنها المساعدة في سلامة عملية اتخاذ القرار ومن هذه المهارات ما يلي: -

- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة .
- التزام المدير وبشكل عام دائم بالقرارات التي يتخذها .
- الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها .
- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات .
- تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها .

أخيراً يرى الباحث أن على ادارة المنظمات دراسة كل الجوانب المتعلقة بعمل المنظمة مع بذل كل الجهود لمعالجة كل العقبات التي تعرض طريق المنظمة وتعيق وتحد من قراراتها .

● نظريات اتخاذ القرارات:

عند الحديث عن القرار و التوسع فيه بالبحث والدراسة ،كان لابد من إعطاء فكرة عن أهم المدارس العلمية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة ووضعت الأساليب والطرق الجديدة له ،وفق أفكارها ومن طلاقاتها وكذلك تجاربها التي جاءت بها والتي كانت نتيجة للأوضاع التي تعيشها المنظمات في ذلك الوقت وكذلك التطور الذي شاهده مختلف نواحي المجتمع لذا نجد كل مدرسة أو اتجاه وجاء بنظرية جديدة لعملية اتخاذ القرار وقد طبقت الأفكار في بعض المنظمات و المصانع في فترات مختلفة خلال القرن العشرين وحتى يومنا هذا ومن أهم هذه النظريات (درابلي نور الهدى – المرجع السابق) :-

١. النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات:

ظهرت هذه النظرية خلال الفترة التي تمتد من أواخر القرن التاسع عشر إلى أوائل القرن العشرين والتي تظم عدداً من النظريات الأخرى، وهي متشابهة ومتقاربة في ما بينها فقد ظهرت في نفس الجو السياسي والاجتماعي والاقتصادي والذي يتميز بالحكم المطلق وغياب الأسلوب العقلي ومنه جاءت النظريات العلمية لتحل محل القواعد العشوائية أو الأساليب البدائية في العمل ومن أهم هذه النظريات الكلاسيكية توجد نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلر ونظرية العلمية الإدارية لهنري فايول و النظرية البيروقراطية لماكس فيبر .

قد جاءت كل هذه النظريات بالشيء الجديد الذي غير طبيعة العمل داخل المنظمات، وحدثت ثورة على صعيد واسع وخاصة فيما يتعلق بالتنظيم وطرق وأساليب العمل .

ولكن من جهة أخرى فهذه النظريات الكلاسيكية، ومن خلال نظرتها السلبية للفرد أو العامل واعتباره كآلة فقد أهملت عنصر القرار داخل المنظمة ولم تولي له الاهتمام اللازم والكافي إلا من خلال المدير في المنظمة المسؤول عن إصدار القرارات في إطار رسمي فقط كما أنها اعتبرت أن الفرد على الإلمام بجميع المعلومات حول العمل .

إن هذه العوامل كان لها الأثر الواضح على عملية اتخاذ القرار في ميدان العمل، والنموذج المقترح من طرف المدرسة الكلاسيكية هو نظام آلي مغلق تسوده الهرمية .

● النظريات المعاصرة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات:

يعد الاتجاه نحو دراسة التنظيمات كظاهرة كلية من أبرز سمات الفكر المعاصر في الإدارة، حيث يركز هذا الاتجاه على أن الكفاءة التنظيمية قضية اجتماعية، سياسية وحضارية و أن التنظيمات ما هي إلا سوى أدوات تلعب دوراً حيوياً في تأمين صحة المجتمع وتعتبر النظريات المعاصرة تطوير لبعض النظريات التي قد سبق ذكرها أو أنها تنظير لبعض الممارسات الإدارية في بعض الدول المتقدمة بالتحديد ومن ثم فهي اقرب الى الوصف بأنها فلسفة إدارية نظريات، وتعد من النظرية (زت) والمدرسة الثقافية من أهم المداخل المعاصرة في الإدارة .

● أساليب اتخاذ القرار:

يمكن استخدام عدة أساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يمكن أن تعترض سبيل المؤسسة وعموما يرى الباحث تقسيم هذه الأساليب الى قسمين:-

القسم الأول: الاساليب النظرية وهي عبارة عن نظريات وطرق وخطوات ابتكرها علماء الادارة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال رسم خطوات تسهل لمتبعها ايسر واسرع الطرق لاتخاذ قرار ما أو الوصول الى حل مشكلة معينة .

القسم الثاني: الاساليب الكمية وهي عبارة عن اساليب رياضية أو نماذج حسابية للمساعدة في عملية تقييم البدائل الخاصة بمشكلة ما ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرار .

● الأساليب النظرية:

١. العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير وذلك بعرض المشكلة على المعنيين ومطالبتهم ببذل أقصى جهد من خلال تقديم أكبر عدد من الاقتراحات و الحلول (الطيب الوافي ٢٠١٢، ص ١١١) .

٢. أسلوب السبب - النتيجة:

يعرف هذا الاسلوب أيضاً بأسلوب عظم السمكة ،ويقوم على أساس تجزئة المشاكل الخاصة المعقدة منها الى أجزاء صغيرة ثم تحليل كل جزء منها على حدا لبيان السبب أو الأسباب التي تقف وراء كل منها وبالتالي تسهل عملية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة .

٣. أسلوب نقطة البداية:

تعتبر نقطة البداية في أي مشكلة جزء من المشكلة أو الموقف محل البحث يعد الجزء الذي يكون حاضراً أو واضحاً لمن يقوم بحل المشكلة ،ويمكن أن تكون نقطة البداية في حل أي مشكلة كالتالي:-

- البدء من أول المشكلة ؛
- البدء من نهاية المشكلة ؛
- البدء من نقطة ما تقع بين أول المشكلة ونهايتها ؛
- البدء من الجانب الأكثر وضوحاً في المشكلة ؛

يتم التعامل مع المشكلات عادة من المشكلة ذاتها أي أن التفكير ينصب على زاوية معينة من الزوايا.

٤. أسلوب تمثيل الأدوار:

يقوم أسلوب تمثيل الأدوار في حل المشكلات على أساس استخدام العقل لتخيل واقع مختلف عن واقع المشكلة حتى يمكن تغيير الموقف الحالي (المشكلة) الى الواقع المرغوب (الحل) يتم تمثيل الأدوار من خلال عدة أساليب كالممارسة الذهنية اي أنه قبل القيام بأي عمل أو حل مشكلة يجب أن يقوم المحلل أو متخذ القرار بتخيل الموقف في ذهنه أولاً ويقوم بكل خطواته الذهنية ، إن تخيل المشكلة وحلها من شأنه أن يساعد متخذ القرار في الوصول إلى حل بصورة افضل .

٥. أسلوب النمادج:

النموذج هو محاكاة علمية لطبيعة الأشياء أو صياغة مفاهيم ، وهذه الصياغة هي صياغة تشكيلية تستخدم النمادج في حل المشكلات على أساس أن النموذج هو وسيلة لوصف أو عرض المشكلة بشكل يساعد على فهمها وحلها ويحقق أسلوب النمادج في حل المشكلات جملة من الأهداف يمكن تحديدها فيما يلي :-

- يوضح الأفكار أو أبعاد المشكلة ؛
- يوضح العلاقات بين الأفكار أو الجوانب المختلفة للمشكلة ؛
- يبسط المشاكل المعقدة لكي يسهل فهمها ودراستها ؛
- الأساليب الكمية:

فيما يلي ذكر لبعض الاساليب الكمية:-

١. الاحتمالات:

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأفضل على قياس الاحتمالات ، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر اذا كان الموقف مستحيل

الحدوث وقد تكون (١) اذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (١٠٠%) أي مؤكده ومن أسباب صعوبة وتعدد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الافضل ستتبعه اختيارات لاحقه مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن .

٢. بحوث العمليات:

تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية وهي كثيرة وقد سبق ذكرها في الفصل السابق .

٣. نظرية المباريات:

تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الاستراتيجية الأفضل ،وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في موقف وظروف منافسة .

٤. البرمجة الخطية:

هي أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الافضل للإمكانات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة وهي عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية .

٥. التماثل (المحاكاة):

تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات ونتائج القرارات الإدارية (سعاد حرب قاسم ٢٠١١ ، ص ص ٥٧-٥٨) .

٦. التحليل التفاضلي:

ان أسلوب التحليل التفاضلي يعد كوسيلة ملائمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها ادارة اية شركة وذلك لاستنادها على اساس تحديد ومقارنة عناصر بديل معين

مع عناصر بديل آخر ، كما ان المعلومات التي يعتمدها التحليل انما تشمل الى الايرادات والتكاليف الملائمة التي تختلف او تتفاوت بين البدائل .

كذلك من فوائد التحليل التفاضلي في مجال اتخاذ القرار ما يلي (صلاح مهدي جواد وحسين الرفاعي ، مرجع سابق) :-

١. يركز التحليل التفاضلي على عناصر الايرادات والتكاليف الملائمة التي تكون مختلفة بين البدائل المتاحة .
٢. يسهل من عملية اعداد الكشوفات التحليلية وذلك لتضمينه على فقرات قليلة من الايرادات والتكاليف الملائمة .
٣. يساعد على تسهيل وتبسيط وحل المشكلات التي تواجه الشركة في الظروف التي يتوفر فيها بديلين او اكثر .
٤. المساعدة في قياس التكاليف لأغراض اتخاذ القرار .

لاحظ الباحث ان بعض هذه الأساليب يمكن استخدامها بصورة احادية اي عن طريق شخص واحد فقط وبعضها لا بد فيه من اشتراك عددا من الافراد الامر الذي تطلب الاشارة لكلا الاسلوبين اي الاسلوب الاحادي والاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار .

● الاسلوب الأحادي:

تعتمد هذه الطريقة على التفكير الاحادي وعدم إشراك آخرين في اختيار البديل المناسب والهدف من هذه الطريقة هو عدم فتح المجال للتشعب الآراء وبالتالي إطالة الوقت والتردد في اتخاذ القرارات .

ومن مزايا هذه الطريقة (خلاصي مراد ٢٠٠٧ ، ص ٦٦) :-

١. اتخاذ قرار شخصي وسريع .
٢. التفكير الأحادي يحد من تأثير المحيط الميداني باعتباره منقطع عنه .
٣. التفكير الأحادي واتخاذ القرار بشكل انفرادي يعبر عن قوة شخصية متخذ القرار ويزيد من هيئته .
٤. هذه الطريقة لا تحتاج إلى وسائل لوجيستيكية لصنع القرار واتخاذ القرار .

لكن بهذه الطريقة عدة مساوى وهي:-

١. أن الانسان لا يلم بجميع المعلومات كما أنه خاضع للضغوط الخارجية والداخلية في عملية اتخاذ القرار .
٢. الانقطاع عن آراء الآخرين ،يشكل عائق في الوصول إلى القرار المناسب البعيد عن الذاتية .
٣. اختيار البدائل يختلف من شخص الى آخر وذلك تبعاً لدوافعه وتركيبته النفسية وسلم معاييرهِ وبالتالي كثيراً من القرارات الاحادية ذاتية بعيدة عن الموضوعية .
٤. كثير من المتغيرات تأثر في اتخاذ القرار المناسب مثل السن ،الجنس ،الثقافة ،وغيرها من المعايير ،وللحد منها وجب إشراك كل من يهمله القرار في صناعته واتخاذهِ .
٥. رفض بعض المرؤوسين للقرار باعتباره قراراً فردياً ولا يمثلهم في شيء .

● الاسلوب الجماعي:

ويعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار ،حيث يتراوح عددهم بين اثنين فاكثر يعلمون كفريق واحد لإنجاز مهمة واحدة ،قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن "قرار عدة أفراد افضل من قرار شخص واحد" (اسمهان خلفي ،مرجع سابق) .

يحقق اشراك الاخرين في وخاصة المتصلين بالمشكلة بشكل مباشر عددا من المزايا من بينها ما يلي(محمد عبدالله عبدالرحيم ،مرجع سابق) :-

١. رؤية أوسع وأشمل عند تعريف المشكلة وتحليلها .
٢. معرفة أكبر وحقائق أكثر عند حصر البدائل وتقييمها .
٣. المناقشة تزيل الغموض وتخفف درجة عدم التأكد .
٤. تحقق المشاركة رضاء الأفراد ،وتوفر التزاماتهم وحماسهم لنجاح الحل المقترح .

هذا بالإضافة الى (علي الضلاعين ٢٠١٦ ،ص ١٦)، اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات بتشاور المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين للمدير للحلول وتقديم الاقتراحات والآراء

حولها ،وقد يترتب على اللقاءات أن يفوض المدير مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين لاختيار أحد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي .

هنالك عدد من العيوب التي قد تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات ومن بينها ما يلي (خالد بن فيحان المنديل ٢٠٠٣ ،ص ٥٢) :-

١. استهلاك الوقت واهدار الموارد ،إذا استخدمت في حالة المشاكل المبرمجة ذات الهياكل الواضحة والمحددة .
٢. أن الحلول الوسط التي تترتب على المشاركة قد لا تحقق رضاء أحد شيوخ وعدم تحديد المسؤولية عن النتائج .
٣. في أحيان كثيرة يمهد المساعدون لرئيس الجلسة بآراء يعلمون مسبقاً أنها له وتمثل وجهة نظره ،فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنه صدر من نفس هذا الشخص الرئيس وتصبح مجرد أطار وشكل .
٤. إن اللجان قد تخرج أحياناً بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسئول عنها .

● اتخاذ القرارات في ظل حالة التأكد:

في ظل هذه الظروف يكون لدى متخذي القرار معلومات عن المشكلة موضوع القرار ويكون على علم تام بمكانة المعلومات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار فهو يستطيع أن يحدد على وجه الدقة الفائدة المصاحبة لكل استراتيجية كما يكون على يقين من النتائج الإيجابية وإنه واثق مما سيحصل عليه وبالتالي تكون نتائج عملية اتخاذ القرار تصبح سهلة وما على متخذي القرار إلا اختيار البديل الذي يحقق افضل النتائج المتوقعة .

● اتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة:

في ظل هذه الظروف يكون لدى متخذي القرار القدرة على تحديد المشكلة وتشخيص حلول بديله ،تحديد احتمال بلوغ نتائج مرغوبة بها من أحد الحلول إن المخاطر تضع المشكلة والحلول البديلة بين بعدين .

الأول: حلول معروفة ومعروفة .

الثاني: حلو غير اعتيادية وغامضة .

في هذا الصدد يجب دراسة احتمال حدوث الشيء في ضوء معطيات الموقف والمعلومات والبيانات المتوفرة ويعتمد ذلك على سعة إدراك متخذ القرار .

● اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد:

وفي هذه الظروف لا يتوفر لدى متخذ القرار المعلومات الكافية والمناسبة على المشكلة لتحديدها وتشخيص البدائل لحلولها ، والتي يتمكن من خلالها تحديد الاحتمالات لأي من الحلول البديلة وفي ظل هذه الظروف لعدم التأكد يصعب على متخذ القرار تحديد ومعرفة المشكلة والبحث عن حل مناسب لها (ناصر محمد علي المجهلي ٢٠٠٩ ، ص ص ١١٦ - ١١٧) تمثل جملة القرارات غير مؤكدة والمحددة بخصم فالاحتمالات هنا غير معروفة وتتأثر بحركة المنافسين يمثل هذا النوع من القرارات غالباً حالة المنافسة .

إلى جانب مختلف الحالات التي ترافق عملية اتخاذ القرارات هناك عدة معوقات تواجه هذه العملية والتي يمكن إبرازها كما يلي (سهام عزي ، مرجع سابق) :-

- ١ . ضغوط خارجية على متخذ القرار الإداري .
- ٢ . التردد والخوف من إصدار القرار .
- ٣ . عدم قدرة متخذ القرار على الالمام بجميع الحلول الممكنة .
- ٤ . عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .

كما يمكن القول أنه في الحياة العملية فإن بعض القرارات يتم اتخاذها بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات ، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها (الشيخ وليد محمد ٢٠١١ ، ص ١٣٢) :-

- ١ . أن المعلومات المطلوبة غير متوفرة أو يصعب الحصول عليها .
- ٢ . أن الجهود والتكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيراً جداً .
- ٣ . أن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة .

عموماً ان بناء وصياغة نموذج الحل السليم والدقيق يتم من خلال عملية الخطأ و الصواب حيث كثيراً ما تحتاج هذه العملية الى مساعدة المختصين في التنقيب عن البيانات بهدف اختبار وفحص مختلف البدائل للحصول على افضل نموذج لحل المشكلة قيد الدراسة (سيف الدين عثمان فتوح ٢٠١٤ ، ص ١٠) ، وهي في الاخير مهمة متخذ القرار الذي من واجبة تقويم تكلفة الحصول على المعلومات ومقارنتها بالعائد من القرار المتخذ .

ختاماً ان القرار يعد محور العملية الإدارية وتدور حوله جميع الجوانب الاخرى للتنظيم الاداري (فيصل يونس محمد ٢٠١٣ ، ص ٢٥) ، وأن اتخاذ القرارات عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار افضل الطرق و الاساليب لتشغيلها وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة فإنها تتخذ قرارات بشأنها الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد اللذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال وعندما يتخذ المدير وظيفة القيادة فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد أو حل مشاكلهم (هاج بكاري ٢٠١٥ ، ٢٩) ، بل أن كثيراً من النظريات الادارية تشجع اشراك المرؤوسين واشراكهم في نضاعة القرار كما يمكن اتخاذ القرارات في شكل مجموعات فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة ،تحليلها إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الاولى وقد يكون تنفيذ القرار مسؤولية أكثر من قسم .

وعلى العموم يجتمع المسئولين عن التنفيذ ثم يتخذوا قرار بشكل جماعي (ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا ٢٠٠٦ ، ص ٧٤) ،مما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الادارة ما تشهده التنظيمات الادارية الحديثة من تعدد وتعقد اهدافها ووجود التعارض بين هذه الاهداف أحياناً إذ لم يعد التنظيم الاداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل وإنما إلى عدة أهداف في آن واحد لاتخاذ افضل قرار (أنيسة بن رمضان ٢٠١١ ، ص ١٧٥) .

يرى الباحث من كل ما تقدم ان التعامل مع عملية اتخاذ القرارات الادارية ينبغي ان يراعي فيه كل الجوانب التي تمت الاشارة اليها في الفقرات السابقة حتى تكون عملية اتخاذ القرار اكثر فائدة ودعماً للنهوض بالمنظمات المتخلفة والخروج بها من الازمات التي تمر بها المنظمات وما تتأثر به من تقلبا اقتصاديات الدول .

● خلاصة الفصل الثالث :

● الخلاصة للمبحث الأول :

تم في الفصل الثالث ،المبحث الأول استعراض المحاور التالية :-

- التعرف على مفهوم اتخاذ القرار .
- التعرف على عناصر عملية اتخاذ القرار .
- التطرق الى الخطوات الهامة في عملية اتخاذ القرارات .
- معرفة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات .
- التعرف على أبعاد عملية اتخاذ القرارات .
- معرفة أبعاد جودة اتخاذ القرار .
- التعرف على خصائص القرار الإداري .
- تعريف المشكلة الإدارية وانواعها .
- التعرف على أنواع القرارات .

تم في الفصل الثالث ،المبحث الثاني استعراض المحاور التالية :-

- التعرف على أنماط متخذي القرارات .
- معرفة معوقات عملية صنع القرارات الإدارية .
- التطرق الى نظريات اتخاذ القرار والتي تشمل كلاً من (النظرية الكلاسيكية - • النظريات المعاصرة في الإدارة) .
- التعرف على أساليب اتخاذ القرارات المتنوعة .
- معرفة العيوب المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرارات .

الفصل الرابع :

الإطار الميداني :

عينة الدراسة

تمهيد

- البيانات الشخصية
- أسلوب التحليل للنظم المعلومات وأثارها في عملية صناعة القرار
- بناء اداة الدراسة
- صدق الاداة
- صدق الاتساق الداخلي
- تحليل عبارات الاستبانة
- تحليل محاور الدراسة
- اختبار فرضيات البحث

الفصل الرابع: الإطار الميداني

عينة الدراسة

التمهيد:

يناقش هذا الفصل المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإفادة منها، ويشتمل الفصل على جداول تفصيلية لتوزيع العينة ومحاوير أدوات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج التحليلي الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من (٢٦) فقرة موزعة على محورين أساسيين هما: ما مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات؟ ما طبيعة ونوع العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار؟، فيما تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في (الإدارة العامة) من موظفي البنك اليمني للإنشاء والتعمير وذلك لمعرفة اثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في البنوك اليمنية. وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بلغت (٦٥) فرداً، وتم استرجاع عدد (٥٠) استبانة بنسبة (٨٥.٢٥%) من العينة الطبقية العشوائية

مناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

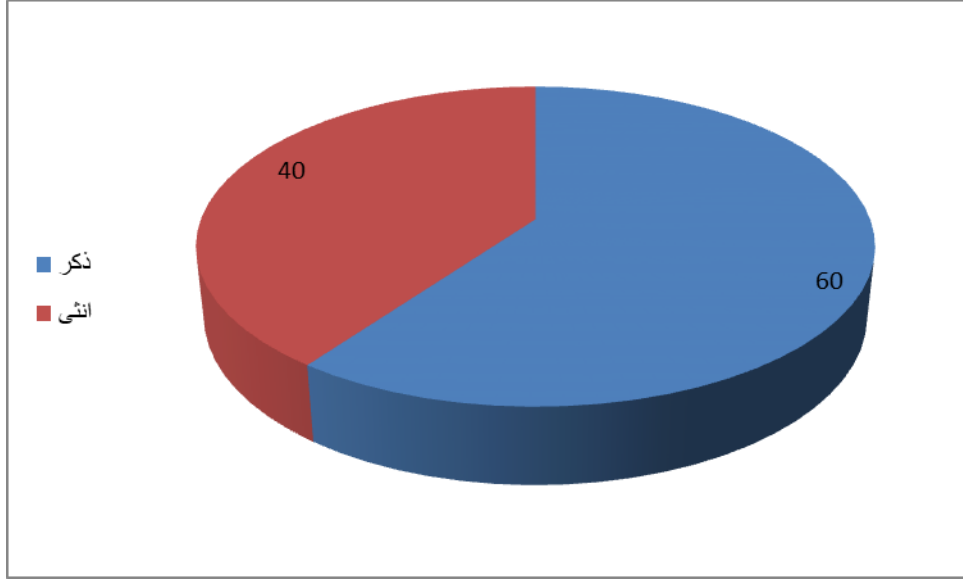
تم اختيار عينة عشوائية وقدرها (٥٠) موظف وموظفة من موظفي البنك اليمني للإنشاء والتعمير وذلك لمعرفة اثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات.

جدول رقم (٤)

توزيع العينة بحسب النوع

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة
60.0	30	ذكر
40.0	20	انثى
100.0	٥٠	الإجمالي

يلاحظ من الجدول ان الذكور، والبالغ عددهم (٣٠) بنسبة تقدر بـ (٦٠)، ومن الإناث لعدد (٢٠) بنسبة (٤٠) وهذا ينسجم مع نسبة العاملين من الذكور في المجتمع اليمني. شكل رقم (٣)

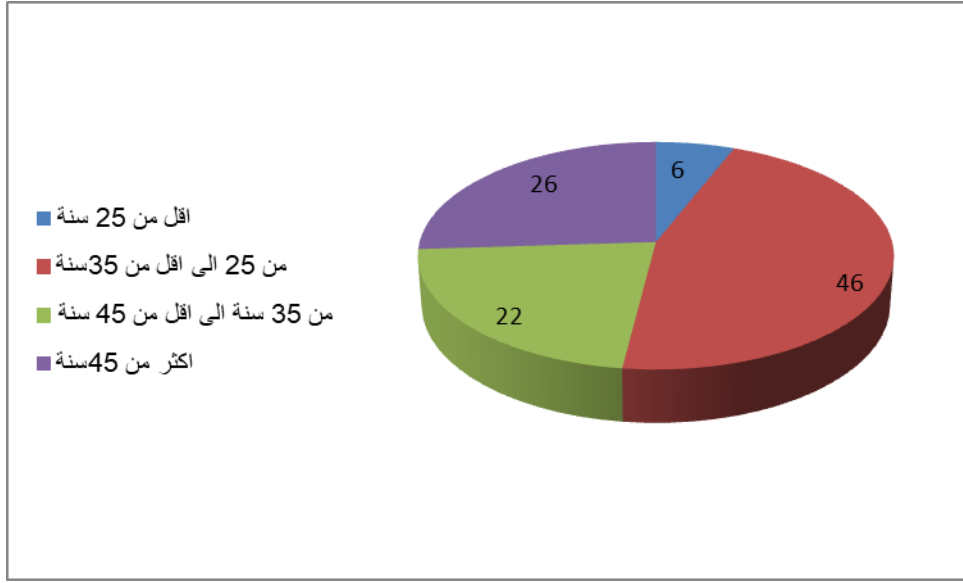


جدول رقم (٥)

توزيع العينة بحسب فئات العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة
6.0	3	اقل من 25 سنة
46.0	23	من 25 الى اقل من 35 سنة
22.0	11	من 35 سنة الى اقل من 45 سنة
26.0	13	اكثر من 45 سنة
100.0	٥٠	الإجمالي

الجدول السابق يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر، حيث تبين أن (46%) منهم كانت أعمارهم من ٢٥ الى اقل من ٣٥ سنة يلي ذلك الفئة اكثر من ٤٥ سنة بنسبة (٢٦%) ثم الفئة (من ٣٥-٤٥ سنة) بنسبة (٢٢%) واخيراً أقل من ٢٥ سنة بنسبة (٦%).

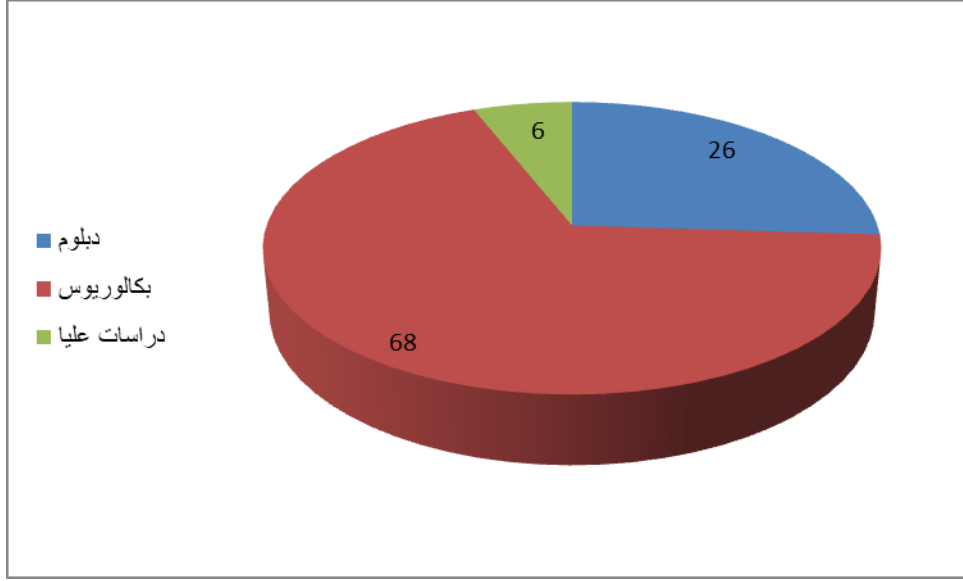


شكل رقم (٤) .

جدول رقم (٦) : توزيع العينة بحسب المؤهل

م	المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية %
١	دبلوم	13	26.0
٢	بكالوريوس	34	68.0
٣	دراسات عليا	3	6.0
	الإجمالي	٥٠	100.0

الجدول أعلاه توزيع العينة بحسب متغير المؤهل، حيث تبين أن اغلب افراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (٦٨%) يلي ذلك الفئة دبلوم بنسبة (٢٦%) واخيراً الفئة دراسات عليا بنسبة (٦%).

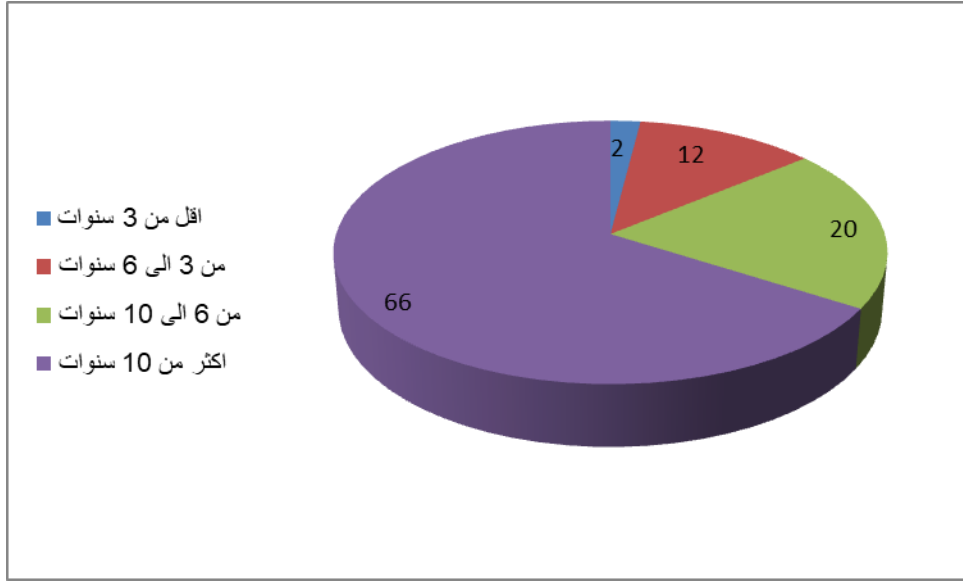


شكل رقم (٥).

جدول رقم (٧):توزيع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
2.0	1	اقل من 3 سنوات
12.0	6	من 3 الى 6 سنوات
20.0	10	من 6 الى 10 سنوات
66.0	33	اكثر من 10 سنوات
100.0	٥٠	الاجمالي

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير الخبرة، حيث تبين أن أعلى نسبة للفئة ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٦٦%) يلي ذلك الفئة من ٦ الى ١٠ سنوات بنسبة (٢٠%) ثم الفئة ٣ الى ٦ سنوات بنسبة (١٢%) وأخيراً الفئة اقل من ٣ سنوات بنسبة (٢%).

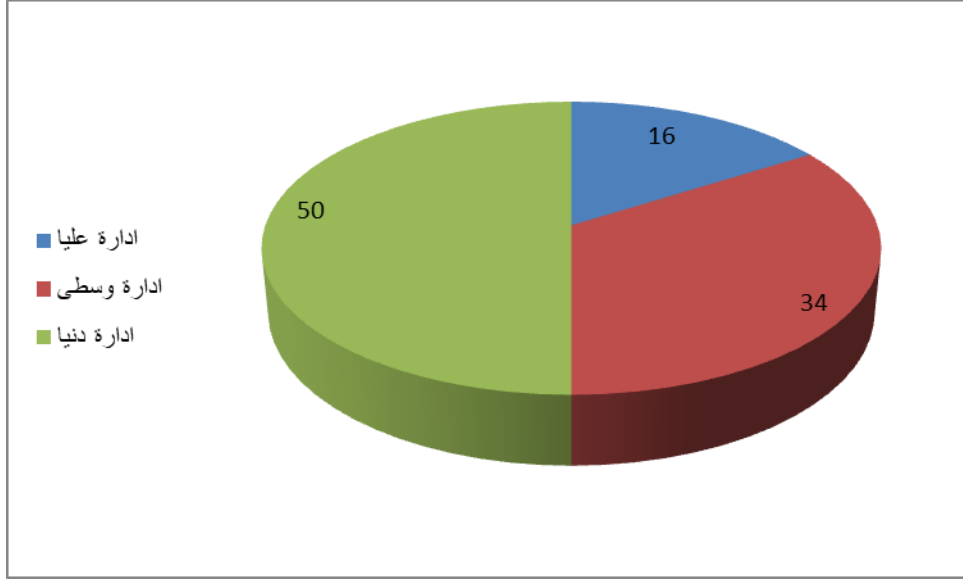


شكل رقم (٦) .

جدول رقم (٨): توزيع العينة بحسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرارات	الوظيفة
16.0	8	ادارة عليا
34.0	17	ادارة وسطى
50.0	25	ادارة دنيا
100.0	٥٠	الاجمالي

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير الوظيفة، حيث تبين أن أعلى نسبة للفئة إدارة دنيا بنسبة (٥٠%) ثم الفئة إدارة وسطى بنسبة (٣٤%) وأخيراً إدارة عليا بنسبة (١٦%).



شكل رقم (٧) .

بناء اداة الدراسة

بعد الاطلاع على ادبيات الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة التي تعتبر هي اداة الدراسة وتم على هذا الاساس صياغة عدد من العبارات التي تغطي محاور الدراسة.

تم توزيع الاداة في صورتها الاولية على المشرف وقد تم الاخذ بأراء المشرف حتى وصلت الاستبانة الى شكلها النهائي وتكونت الاستبانة النهائية من (٣١) عبارة، وقد توزعت الاستبانة على (٤) محور على النحو التالي:

- ١) نظم المعلومات الإدارية.
- ٢) نظم معلومات دعم القرار.
- ٣) عملية صناعة القرار.
- ٤) نظم المعلومات التشغيلية.

صدق الأداة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم عمل اختبار الصدق الظاهري، الذي يهدف لإجراء الحكم على مظهر عبارات الاستبانة وملاءمتها للمبحوثين، ومدى وضوح تعليمات جمع البيانات، وصحة الترتيب؛ حيث تمت الاستعانة بالمحكمين في هذا الشأن، كما تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) من حيث ارتباطه بالموضوع المراد قياسه، وذلك عن طريق عرض الأداة على عدد من المحكمين (Trustees) ، ونتج عن ذلك تعديل صياغة عدد من الفقرات وتم حذف عدد آخر وإضافة بعض الفقرات التي تم اقتراحها من قبل المحكمين/ واستقر الاستبيان في صورته النهائية على (٣١).

جدول رقم (٩) يبين عدد فقرات الاستبانة موزعة على المحاور

م	المحاور	عدد الفقرات
١.	نظم المعلومات الإدارية	٥
٢.	نظم معلومات دعم القرار	٨
٣.	عملية صناعة القرار	٧
٤.	نظم المعلومات التشغيلية	٦
	إجمالي عدد الفقرات	٢٦

صدق الاتساق الداخلي

يعتبر الاتساق الداخلي للمقاييس مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، وبتعبير آخر ينبغي أن تكون العبارات مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً وأن يتوفر في كل فقرة في الوقت نفسه القدرة على قياس المفهوم نفسه؛ حيث يمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق الارتباط بين الفقرات المكونة له (سيكاران، ٢٠٠٦، ٢٥٠)، ولأجل ذلك تم احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحسب متغيرات الدراسة، ونلاحظ ذلك من خلال :

جدول رقم (١٠) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الأول

م	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
٠.١	تكون تقاريرها متنوعة	**٠.٧١٠
٠.٢	تتأثر بالتوقيت المناسب	**٠.٧٣٤
٠.٣	تستخدم نماذج بسيطة	**٠.٦٣٨
٠.٤	تستخدم هيكل أساسي للبيانات	**٠.٧٩٤
٠.٥	التكنولوجيا مستقرة الى حد ما	**٠.٧٦٦

جدول رقم (١١) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثاني

م	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
٠٦	يقدم النظام الدعم لقرارات المدراء في الادارة العليا	**٠.٦٥٢
٠٧	يقدم النظام الدعم لمراحل اتخاذ القرار	**٠.٧٨٠
٠٨	يدعم النظام مجموعة متنوعة من عمليات اتخاذ القرار	**٠.٧٣٠
٠٩	أن نظام دعم القرار سهل الاستخدام	**٠.٥٦٣
٠١٠	التكنولوجيا التي يستخدمها النظام متطورة	**٠.٧٧٥
٠١١	إن نظام دعم القرار قابل للتطويع تبعاً لاحتياجات المستخدم (مرن)	**٠.٧٣٢
٠١٢	يقدم النظام المعلومات بأشكال ونماذج متعددة	**٠.٨٠٢
٠١٣	سهولة الفهم و التطبيق	**٠.٧٤٢

جدول رقم (١٢) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثالث

م	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
٠١٤	تتسجم مع السياسة العامة للبنك	**٠.٦١٧
٠١٥	تتسجم مع اهداف البنك	**٠.٧٩٥
٠١٦	يمكن متابعة تحقيقها بسهولة	**٠.٧٨٠
٠١٧	يمكن معرفة متخذها دائماً	**٠.٦٤٨
٠١٨	قابلة للحقيق	**٠.٨٢١
٠١٩	تساهم في مجموعها لتحقيق رسالة البنك	**٠.٧٥١
٠٢٠	غير متضاربة	**٠.٧٧٧

جدول رقم (١٣) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الرابع

م	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
٢١.	مصادر بيانات متنوعة	**٠.٦٢٩
٢٢.	توفر المعلومات التفصيلية	**٠.٧٥٩
٢٣.	تكون موجهة بالتقارير	**٠.٧٤٤
٢٤.	التشغيل النمطي	**٠.٦٧٨
٢٥.	تتأثر بالأداء الجيد	**٠.٧٥٨
٢٦.	التكنولوجيا المستخدمة مستقرة	**٠.٧٤١

** عند مستوى دلالة (≥ 0.01) * عند مستوى دلالة (≥ 0.05)

ثبات الاستبانة

كما تم عمل اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات وقد بلغ (0.938) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة بشكل يمكن معه التأكد من قدرة الاداة على اجابات ذات موثوقية تمكن من تعميم النتائج.

تحليل عبارات الاستبانة

يتضمن عرض البيانات بهدف التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والتقدير اللفظي لعبارات الاستبانة على النحو الآتي:

تم التركيز على محاولة استخدام عبارات واضحة ومفهومة للمبحوثين؛ حيث وُضعت عبارات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة-موافق-لا أعرف-غير موافق-غير موافق بشدة). بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات وتدقيقها تم تفرغها وتبويبها وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها بـ (SPSS).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يقسم إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس خماسي، وحُدّد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة ، بما ان الإجابات تبدأ من الواحد الصحيح وتنتهي برقم (٥) التي تعبر عن موافق بشدة فإن الفترات هي اربع فترات وليس خمس (١-٢) (٢-٣)(٣-٤)(٤-٥) وبالتالي فإن طل كل فترة ليست واحد صحيح وإنما أقل $٠.٨ = ٥ \div ٤$.

وعليه فإن الفترة الاولى ستبدأ من الواحد الصحيح وتنتهي بـ ١.٨ ولس ٢ وهكذا والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم(١٤) مقياس الحكم على توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابي

القيمة البديل	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		البدائل	الدلالة اللفظية
	الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	١	١.٨٠	غير موافق بشدة	عالية جداً
٢	١.٨١	٢.٦٠	غير موافق	عالية
٣	٢.٦١	٣.٤٠	محايد	متوسطة
٤	٣.٤١	٤.٢٠	موافق	ضعيفة
٥	٤.٢١	٥	موافق بشدة	ضعيفة جداً

(المصدر : إعداد الباحث ٢٠١٩)

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الفقرات الخاصة بمجالات الدراسة، وتدل الانحرافات المعيارية المنخفضة على توافق المبحوثين في إجاباتهم، وانسجامها وعدم وجود تشتت فيها؛ حيث تم وضع معيار للاستفادة من قيم الانحرافات المعيارية فإذا ظهرت قيم الانحرافات المعيارية أكبر من نصف قيمة المتوسط الحسابي دل ذلك على عدم التجانس (الصياد وآخرون، ٢٠٠٧)، وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر أصبحت البيانات قريبة من التجانس.

تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: نظم المعلومات الادارية

يوضح الجدول رقم (١٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي وتقييم فقرات المحور الأول.

جدول رقم (١٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدلالة اللفظية
١.	تكون تقاريرها متنوعة	١	4.12	0.69	82.40%	موافق
٢.	تتأثر بالتوقيت المناسب	٥	3.82	0.60	76.40%	موافق
٣.	تستخدم نماذج بسيطة	٣	3.96	0.70	79.20%	موافق
٤.	تستخدم هيكل أساسي للبيانات	٢	4.06	0.65	81.20%	موافق
٥.	التكنولوجيا مستقرة الى حد ما	٤	3.88	0.80	77.60%	موافق
	المحور الأول		3.97	0.50	79.40%	موافق

يتضح من خلال الجدول (١٥) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) يساوي (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٦٩) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٦٩%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تكون تقاريرها متنوعة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢) يساوي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٦٠%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتأثر بالتوقيت المناسب).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٣) يساوي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٧) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٠%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تستخدم نماذج بسيطة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٤) يساوي (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٦٥) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٦٥%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تستخدم هيكل أساسي للبيانات).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٥) يساوي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٨٠%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (التكنولوجيا مستقرة الى حد ما).

المحور الثاني: نظم معلومات دعم القرار

يوضح الجدول رقم (١٦) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي وتقييم فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (١٦) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدالة اللفظية
٦.	يقدم النظام الدعم لقرارات المدراء في الادارة العليا	٥	3.86	0.86	77.20%	موافق
٧.	يقدم النظام الدعم لمراحل اتخاذ القرار	٨	3.64	0.78	72.80%	موافق
٨.	يدعم النظام مجموعة متنوعة من عمليات اتخاذ القرار	٦	3.76	0.74	75.20%	موافق
٩.	أن نظام دعم القرار سهل الاستخدام	٧	3.72	0.76	74.40%	موافق
١٠.	التكنولوجيا التي يستخدمها النظام متطورة	٤	3.88	0.94	77.60%	موافق
١١.	إن نظام دعم القرار قابل للتطوير تبعاً لاحتياجات المستخدم (مرن)	٣	3.94	0.68	78.80%	موافق
١٢.	يقدم النظام المعلومات بأشكال ونماذج متعددة	١	4.04	0.78	80.80%	موافق
١٣.	سهولة الفهم و التطبيق	٢	4.02	0.82	80.40%	موافق
	المحور الثاني		3.86	0.57	77.20%	موافق

يتضح من خلال الجدول (١٦) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٦) يساوي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٨٦) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٨٦%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يقدم النظام الدعم لقرارات المدراء في الادارة العليا).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٧) يساوي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٧٨) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٨%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يقدم النظام الدعم لمراحل اتخاذ القرار).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٨) يساوي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٧٤) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٤%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يدعم النظام مجموعة متنوعة من عمليات اتخاذ القرار).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٩) يساوي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٧٦) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٦%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (أن نظام دعم القرار سهل الاستخدام).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٠) يساوي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٩٤) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٩٤%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود

شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (التكنولوجيا التي يستخدمها النظام متطورة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١١) يساوي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٦٨) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٦٨%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (إن نظام دعم القرار قابل للتطوير تبعاً لاحتياجات المستخدم (مرن)).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٢) يساوي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٨) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٨%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يقدم النظام المعلومات بأشكال ونماذج متعددة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٣) يساوي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٨٢) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٨٢%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (سهولة الفهم و التطبيق).

المحور الثالث: عملية صناعة القرار

يوضح الجدول رقم (١٧) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي وتقييم فقرات المحور الثالث.

جدول رقم (١٧) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدلالة اللفظية
١٤.	تتسجم مع السياسة العامة للبنك	٧	3.58	0.88	71.60%	موافق
١٥.	تتسجم مع اهداف البنك	٥	3.70	0.74	74.00%	موافق
١٦.	يمكن متابعة تحقيقها بسهولة	٦	3.62	0.78	72.40%	موافق
١٧.	يمكن معرفة متخذها دائماً	٢	3.84	0.74	76.80%	موافق
١٨.	قابلة للتحقيق	١	3.86	0.81	77.20%	موافق
١٩.	تساهم في مجموعها لتحقيق رسالة البنك	٤	3.76	0.82	75.20%	موافق
٢٠.	غير متضاربة	٣	3.80	0.73	76.00%	موافق
	المحور الثالث		3.74	0.58	74.80%	موافق

يتضح من خلال الجدول (١٧) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٤) يساوي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٨٨) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٨٨%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتسجم مع السياسة العامة للبنك).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٥) يساوي (٣.٧) وانحراف معياري (٠.٧٤) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٤%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة

- لهذه الفقرة يختلف جوهرها عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتسجم معا اهداف البنك).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٦) يساوي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٧٨) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٨%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرها عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يمكن متابعة تحقيقها بسهولة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٧) يساوي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٧٤) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٤%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرها عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (يمكن معرفة متخذها دائماً).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٨) يساوي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٨١) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٨١%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرها عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (قابلة للحقيق).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٩) يساوي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٢) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٨٢%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهرها عن درجة الحياد مما يدل على وجود

شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تساهم في مجموعها لتحقيق رسالة البنك).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٠) يساوي (٣.٨) وانحراف معياري (٠.٧٣) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٣%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (غير متضاربة).

المحور الرابع: نظم المعلومات التشغيلية

يوضح الجدول رقم (١٨) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي وتقييم فقرات المحور الرابع.

جدول رقم (١٨) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	الدالة اللفظية
٢١.	مصادر بيانات متنوعة	١	4.16	0.65	83.20%	موافق
٢٢.	توفر المعلومات التفصيلية	٣	3.98	0.74	79.60%	موافق
٢٣.	تكون موجهة بالتقارير	٢	4.04	0.70	80.80%	موافق
٢٤.	التشغيل النمطي	٦	3.76	0.74	75.20%	موافق
٢٥.	تتأثر بالأداء الجيد	٥	3.80	0.86	76.00%	موافق
٢٦.	التكنولوجيا المستخدمة مستقرة	٤	3.94	0.91	78.80%	موافق
	المحور الرابع		3.95	0.55	79.00%	موافق

يتضح من خلال الجدول (١٨) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢١) يساوي (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٦٥) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٦٥%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (مصادر بيانات متنوعة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٢) يساوي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٧٤) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٤%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (توفر المعلومات التفصيلية).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٣) يساوي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٧) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٠%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تكون موجهة بالتقارير).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٤) يساوي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٧٤) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٧٤%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (التشغيل النمطي).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٥) يساوي (٣.٨) وانحراف معياري (٠.٨٦) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٨٦%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتأثر بالأداء الجيد).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٦) يساوي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩١) والدرجة الكلية من (٥) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (٩١%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (التكنولوجيا المستخدمة مستقرة).

اختبار فرضيات البحث

اختبار فرضيات العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم معلومات دعم القرار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم معلومات دعم القرار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

جدول رقم (١٩) يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى - معامل الارتباط بيرسون

نظم المعلومات الادارية		المتغير
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.637(**)	نظم معلومات دعم القرار
** الارتباط معنوي عند مستوى (٠.٠١) * عند مستوى (٠.٠٥)		

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم معلومات دعم القرار بواقع $0.637(**)$ وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) أقل من المستوى (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم معلومات دعم القرار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية صناعة القرار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية صناعة القرار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

جدول رقم (٢٠) يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية - معامل الارتباط بيرسون

نظم المعلومات الادارية		المتغير
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.541(**)	عملية صناعة القرار
** الارتباط معنوي عند مستوى (٠.٠١) * عند مستوى (٠.٠٥)		

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية صناعة القرار بواقع $0.541^{(**)}$. وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (0.000) أقل من المستوى (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية صناعة القرار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

جدول رقم (٢١) يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة - معامل الارتباط بيرسون

نظم المعلومات الادارية		المتغير
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.517(**)	نظم المعلومات التشغيلية
** الارتباط معنوي عند مستوى (٠.٠١) * عند مستوى (٠.٠٥)		

من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية بواقع (**) 517. وكان مستوى الدلالة للقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) أقل من المستوى (٠.٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد علاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

● النتائج :-

بعد إجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى دراسة أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات دراسة ميدانية على البنك اليمني للإنشاء و التعمير فرع الامانة فإن الباحث قد توصل إلى النتائج التالية:

١. جاء محور (نظم المعلومات الإدارية) في الترتيب الأول بنسبة ٧٧.٢٠%.
٢. جاء محور (نظم معلومات دعم القرار) في الترتيب الثاني بنسبة ٧٢.٨٠%.
٣. جاء محور (عملية صناعة القرار) في الترتيب الثالث بنسبة ٧٥.٢٠%.
٤. جاء محور (نظم المعلومات التشغيلية) في الترتيب الرابع بنسبة ٧٤.٤٠%.
٥. جاء محور (المستلزمات البرمجية) في الترتيب الخامس بنسبة ٦٩%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (الجنس) في جميع محاور الدراسة.

- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (المستويات الإدارية العليا) في جميع محاور الدراسة

- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في محور (الإدارة التشاركية بعملية اتخاذ القرار) حسب متغير سنوات الخدمة لصالح فئة الأعمار من ١٧ سنة إلى ٢٥ سنة مقابل سنوات الخدمة والخبرة أكثر من ٢٦ سنة.

● التوصيات و المقترحات :-

■ وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ما يلي :

- ضرورة سعي واهتمام المسؤولين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير فرع العاصمة بتفعيل نظم المعلومات الإدارية في البنك لمعالجة القصور وتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- ضرورة زيادة اهتمام قيادات البنك اليمني للإنشاء والتعمير فرع العاصمة ، بآليات ووسائل تطبيق نظم المعلومات الإدارية،
- تعزيز اتجاهات العاملين في كل فروع البنك (بأمانة العاصمة والمحافظات) نحو تطبيق نظم المعلومات الإدارية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها.
- تعميق التواصل والتفاعل بين البنك اليمني للإنشاء والتعمير فرع العاصمة وبقية المؤسسات العاملة في مجال القطاع المصرفي والمجتمع المحلي.
- ضرورة سعي الإدارات المؤسسية للاستفادة من خبرات المؤسسات الحكومية والخاصة والعاملة في قطاع المصرفي والمالي محلياً وعربياً ودولياً في مجال تطوير نظم المعلومات الإدارية.

■ وتوصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات أهمها ما يلي :

- القيام بمزيد من الدورات التدريبية والورش العلمية للعاملين في البنك في مجال نظم المعلومات الإدارية بهدف رفع كفاءتهم في العمليات الإدارية.
- متابعة المؤتمرات بصورة دورية والتي تُعقد على المستوى العربي والدولي في مجال نظم المعلومات الإدارية، والسعي للمشاركة فيها والاستفادة من نتائجها،
- وأيضاً الاهتمام بالدورات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية في مجال تطوير نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار، وبالأخص في القطاع المصرفي والمالي.

- السعي لإيجاد آليات عمل خاصة لتعمل على تبادل الخبرات داخل البنك وخارجها في مجال نظم المعلومات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- (١) أنيسة بن رمضان وبومدين محمد رشيد ،البرمجة الخطية بالأهداف كأدائه مساعدة في اتخاذ القرار ،مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3 ،العدد 2011, 175.
- (٢) القرآن الكريم – سورة البقرة – الآية ٢٨٦ .
- (٣) الحميري ، صادق طاهر، توظيف أنظمة المعلومات في عملية صناعة القرار ،المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي ،المركز الوطني للمعلومات ،صنعاء ،25-27 اغسطس ،1998 .
- (٤) المغربي ،عبد الحميد (٢٠٠٢) .نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ) المكتبة العصرية ،المنصورة .
- (٥) حسن ، عبد الكاظم جليان ، نزال ، عبد الحليم جبر و حسين ، علي فرحان، تحديد درجات معيارية لمقياس صنع القرار للمدرب وعلاقته ببعض السمات الشخصية ،مجلة علوم التربية الرياضية ،جامعة بابل ،المجلد الخامس ،العدد الثالث ، 2006 .
- (٦) هلال ، محمد عبد الغني حسن ، مها ارت التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة، ٢٠٠٨) .
- (٧) بوغليطة ، الهام ،أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع محروقات سكيكدة ،مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،العدد13، 2013 .
- (٨) دليلة ، بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،جامعة محمد خيضر ،العدد 2011,10.
- (٩) علي حمود علي ، والتخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان (جودة التعليم العالي، ٢٠١٢ .
- (١٠) فيصل يونس محمد ،استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية ،مجلة البحوث التربوية والنفسية ،مركز البحوث التربوية والنفسية ،العدد 36 ، 2013 .

(١١) ياسين ،سعد غالب (٢٠٠٦) .أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ،دار المناهج للطباعة والنشر ،عمان .

(١٢) يونس، نزيه حسن حسين ، توظيف والتخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير (في الادارة التربوية غير منشورة ،كلية التربية الجامعة الإسلامية ،غزة، ٢٠٠٩ .

ثانيا : رسائل الغير منشورة :

(١) (الرويلي ، (٢٠١٤) بعنوان " دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين.

(٢) الهزايمة ، (٢٠٠٩) بعنوان " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية " .

(٣) الطيب الوافي ،دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الاقتصادية غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس فرحات ،سطيف ، 2012 .

(٤) العماج ،مبارك (٢٠١٠) "دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود ،رسالة ماجستير غير منشورة في كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الاهلية ،الرياض ،السعودية .

(٥) للباحث / عدنان رحيم عبيد الكناني .، رسالة ماجستير بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية على عملية صناعة قرارات الإدارة المالية (دراسة ميدانية على المصارف العربية والاجنبية عمان – الأردن.

(٦) جيرري ووليام Jerry ,William (٢٠٠٥) بعنوان " قياس كفاءة أداء نظم المعلومات بطاقة تقييم وظيفية " .

(٧) خلقي ، اسمهان ،دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ،رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة ،جامعة الحاج الخضر ،باتنة ،2009 .

(٨) سوباترا بونماك ، Supattra Boonmak (2007) بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الإداري " .

(٩) (سندي ، (٢٠٢١) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية (نظام فارس) على فاعلية الأداء في المدارس الابتدائية " .

١٠) معتصم فضل علان ، عطا صدقة ، دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لأتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .

١١) نصار ، (٢٠٠٧) بعنوان " الادارة - منهج اتخاذ قرارات المدير " .

١٢) نور الدين ، (٢٠١٧) بعنوان " أثر نظم المعلومات المتكامل ERP نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .

الملاحق

ملحق رقم (١) :صورة من إرسالية النزول الميداني للبنك اليمني
للإنشاء و التعمير

الرقم: 28 / ص
التاريخ: 2022/02/05م



الإخوة / البنك اليمني للإنشاء والتعمير

المحترمون

تحية طيبة وبعد :

يسر جامعة المستقبل أن تهديكم أطيب تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، ونود إحاطتكم علماً بأن الجامعة تقوم بتكليف الطلاب بإعداد أبحاث ميدانية، وكذا تنظيم زيارات ميدانية إلى الجامعات والمؤسسات والشركات العامة والخاصة، من أجل ربط الجانب النظري بالواقع العملي، وهو ما يعزز من مستوى التحصيل العلمي والعملية لطلاب الجامعة.

وفي هذا الإطار فقد قامت كلية العلوم الإدارية والمالية بتكليف الطلاب التالية اسمائهم بعمل زيارة ميدانية لبنككم المرموق بهدف النزول الميداني :-

- قسم ادارة اعمال - المستوى الرابع
1. احمد محمد علي
 2. اسماعيل علي السنيي
 3. توفيق يحيى صالح
 4. شعيب عبدالله الصباري
 5. محمد عبدالله محمد

نرجو التكرم بتقديم التسهيلات اللازمة للطلاب المشار إليهم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



بالمعرفة.. نصنع المستقبل
with Knowledge we build Future

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس من جامعة المستقبل في كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة أعمال ، فإننا نقوم بإجراء دراسة بحثية بعنوان :

أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية صناعة القرار في المؤسسات

دراسة ميدانية على البنك اليمني للأشياء و التعمير

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة ، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به ، علماً بأن اجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

شاكرين حسن تعاونكم .

الباحثون

إسماعيل علي أحمد السنيني

محمد عبدالله محمد محمد

أحمد محمد غالب علي

شعيب عبدالله أحمد الصباري

توفيق يحيى محمد سعد صالح

المعلومات الشخصية :-

١. الجنس: ذكر أنثى
٢. العمر: من ٢٥ سنة من ٢٥ الى أقل من ٣٥ سنة
 من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة ٤٥ سنة فأكثر
٣. المستوى التعليمي: دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
٤. سنوات الخبرة: أقل من ٣ سنوات من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات
 من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات فأكثر
٥. المستوى الوظيفي: - إدارة عليا (رئيس / مدير)
 - إدارة وسطى (مدير إدارة)
 - إدارة دنيا (رئيس قسم - موظف)

جدول رقم (٢٢) فقرات استبانة الدراسة .

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشده	موافق	محايد	معارض بشدة
أ	نظم المعلومات الإدارية				
١	تكون تقاريرها متنوعة				
٢	تتأثر بالتوقيت المناسب				
٣	تستخدم نماذج بسيطة				
٤	تستخدم هيكل أساسي للبيانات				
٥	التكنولوجيا مستقرة الى حد ما				
ب	نظم معلومات دعم القرار				
٦	يقدم النظام الدعم لقرارات المدراء في الادارة العليا				
٧	يقدم النظام الدعم لمراحل اتخاذ القرار				
٨	يدعم النظام مجموعة متنوعة من عمليات اتخاذ القرار				
٩	أن نظام دعم القرار سهل الاستخدام				
١٠	التكنولوجيا التي يستخدمها النظام متطورة				
١١	إن نظام دعم القرار قابل للتطوير تبعاً لاحتياجات المستخدم (مرن)				
١٢	يقدم النظام المعلومات بأشكال ونماذج متعددة				
١٣	سهولة الفهم و التطبيق				
ج	عملية صناعة القرار				
١٤	تنسجم مع السياسة العامة للبنك				
١٥	تنسجم مع اهداف البنك				
١٦	يمكن متابعة تحقيقها بسهولة				
١٧	يمكن معرفة متخذها دائماً				
١٨	قابلية للحقيق				
١٩	تساهم في مجموعها لتحقيق رسالة البنك				
٢٠	غير متضاربة				
د	نظم المعلومات التشغيلية				
٢١	مصادر بيانات متنوعة				
٢٢	توفر المعلومات التفصيلية				
٢٣	تكون موجهة بالتقارير				
٢٤	التشغيل النمطي				
٢٥	تتأثر بالأداء الجيد				
٢٦	التكنولوجيا المستخدمة مستقرة				