

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ملحقة قصر الشلالة



مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الموسومة بـ:

دور نظم المعلومات باتخاذ القرارات في المؤسسة  
دراسة حالة لمؤسسة العمومية الإستشفائية لقصر الشلالة

إشراف الأستاذة

روتال أسماء

من اعداد الطالبة

حدبي رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ/ د. أيت عيسى عيسى
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم أ	د/ روتال أسماء
عضوا ممتحنا	أستاذ مساعد قسم أ	د/ بنية صبرين
عضوا ممتحنا	أستاذة مساعدة قسم أ	د/ بوجنان الخالدية

2021-2022 السنة الجامعية :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ملحقة قصر الشلالة

مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الموسومة بـ:

دور نظم المعلومات باتخاذ القرارات في المؤسسة  
دراسة حالة لمؤسسة العمومية الإستشفائية لقصر الشلالة

إشراف الأستاذة

روتال اسماء

من اعداد الطالبة

حدي رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذة(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ	د/عية عبد الرحمان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم أ	د/بربارنور الدين
عضوا ممتحنا	أستاذ مساعد قسم أ	د/مراح ياسين
عضوا ممتحنا	أستاذة مساعدة قسم أ	د/بطاهر بخته

2021-2022 السنة الجامعية :



# شكر و عرفان

الحمد سلطانة، وعظيمة وجهه لجلال ينبغي كما لله الحمد  
خير على الصالحات، والصلاة والسلام بنعمه تتم الذي لله  
الله وسلم، نشكر عليه الله صلى الله محمد بن محمد الأنام  
خير، فلولا من من علينا ما على وعمودية خضوع بكل  
. العمل هذا لنتم كنا وما كنا لامتدي ما سبحانه فضله  
لأستاذة المشرفة "د. روتال أسماء" الشكر بجزيل أتقدم  
وبينك لي الأخطاء . العمل هذا تم إرشاداتها لما ولولا  
والصواب، وتحمل مطالبي العلمية فألفه شكر.  
وتقديرها لما على كل شيء قدمته لي من أجل إنجاز هذا  
العمل

كما لا أنسى ان أتقدم بالشكر لجميع أساتذة الملحة

وإدارتها

كما أتقدم بالشكر أيضا لكل من ساهم من قريب أو بعيد  
وخاصة طاقم المؤسسة العمومية الاستشفائية لقرى الشلالة  
وكل من ساعدني في إعطاء المعلومات عن موضوع بحثي  
وفي الأخير أوجه تحياتي الخاصة الى كل الباحثين في  
هذا الموضوع وخص بالذكر أصحاب الدراسات السابقة .  
شكرا جزيلاً لكم.

حدي رشيدة

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحي القيوم ,شاء فقدر وأراد فكان ,إلى سيد وهادي  
البشرية ,نور قلبي وعقلي محمد الصادق الأمين خاتم الأنبياء والمرسلين  
افتداء واعتبارا

اهدي عملي هذا إلى:

إلى أول من تلفظ لساني باسمها نبض قلبي إلى من أعطتني الأمل الذي  
أعيش له إلى التي وهبت حياتها لي وكانت لنا المثل الأعلى التي اهديها  
حياتي لن تكفي في حقها

...أمي ثم أمي الحبيبة حفظها الله لنا ...

إلى الذي لا مثيل له من سيعيش في أعماقي وكان وراء كل خطوة خطوتها  
في طريق العلم إلى من علمني مبادئ الحياة ورباني على الصدق والإخلاص  
...أبي العزيز حفظه الله...

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل في الحياة إلى إخوتي "أمينة" خديجة" غنية"  
إلى أميري محمد حسان وأميري بلقاسم

والى حبيبتي وأختي ابنة عمي فاطمة حفظها الله

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء صديقاتي " جهاد " وجدله "  
والى كل عائلتي عائلة.. "حدي" و "حجيج"..كبيرهم وصغيرهم

اهدي تخرجي وفرحتي لكل روح شاركتني بدعائها والى كل قسم إدارة  
الأعمال دفعة 2022 والى كل أصدقائي كل باسمه

رشيدة



الفهرس

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
	الملخص
أ- ز	مقدمة
18-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات
3	المطلب الأول: تطور ونشأة نظم المعلومات
4	المطلب الثاني: مفهوم عام لنظم المعلومات
5	المطلب الثالث: مميزات نظم المعلومات
9	المبحث الثاني: عموميات حول نظم المعلومات
9	المطلب الأول: أهداف نظم المعلومات
10	المطلب الثاني: مكونات نظم المعلومات
11	المطلب الثالث: وظائف وأنواع نظم المعلومات
14	المبحث الثالث: تأثيرات نظم المعلومات
14	المطلب الأول: معوقات نظم المعلومات
15	المطلب الثاني: إيجابيات نظم المعلومات
16	المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات
18	خلاصة الفصل
19	الفصل الثاني: نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة
20	تمهيد

21	المبحث الأول:عموميات حول اتخاذ القرارات في المؤسسة
21	المطلب الأول:تعريف اتخاذ القرارات وخصائصه
24	المطلب الثاني:مراحل اتخاذ القرارات في المؤسسة
26	المطلب الثالث:أنواع اتخاذ القرارات في المؤسسة
32	المبحث الثاني:اتخاذ القرارات في المؤسسة
32	المطلب الأول:أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة
35	المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة
41	المطلب الثالث:نماذج اتخاذ القرارات والأساليب المساعدة على ذلك
52	المبحث الثالث:دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات
52	المطلب الأول:دور المعلومة في اتخاذ القرارات
53	المطلب الثاني:علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرارات في المؤسسة
54	المطلب الثالث:دور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار في المؤسسة
56	خلاصة الفصل
104-58	الفصل الثالث: دراسة حالة - في المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة
58	تمهيد
59	المبحث الأول:تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة
59	المطلب الأول:تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية
60	المطلب الثاني:مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية وتنظيمها
62	المطلب الثالث:مجلس الإدارة ومهامه
63	المطلب الرابع:الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: المنهج المستخدم و أدوات الدراسة
69	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و العينة
72	المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية

## فهرس المحتويات

	الاستشفائية _ قصر الشلالة
79	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية في المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة
85	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة الشلالة بأئلة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة
89	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة
104	خلاصة الفصل
105	الخاتمة
110	قائمة الملاحق
125	قائمة المصادر والمراجع



# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	مقياس الإجابة على سلم ليكرت	67
02	تعداد استمارات الدراسة في المؤسسة	71
03	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور نظام المعلومات والدرجة الكلية لهذا المحور في المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة	73
04	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا المحور في المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة	74
05	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبانة في المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة	76
06	قياس ثبات محاور الإستبيان	77
07	اختبار التوزيع الطبيعي"	78
08	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف محور نظام المعلومات في المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة	86
09	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف محوراخذ القرارفي المؤسسة العمومية الاستشفائية _ قصر الشلالة	87

## قائمة الاشكال والجداول

<b>90</b>	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين محور نظام المعلومات و اتخاذ القرار بالمؤسسة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية _قصر الشلالة	<b>10</b>
<b>93</b>	معامل الارتباط بيرسون بين محور نظام المعلومات ومحور اتخاذ القرار فيالمؤسسة العمومية الاستشفائية _قصر الشلالة	<b>11</b>
<b>94</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الجنس و محاور الدراسة.	<b>12</b>
<b>96</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور الدراسة	<b>13</b>
<b>98</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور الدراسة	<b>14</b>
<b>99</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى الوظيفي و محاور الدراسة.	<b>15</b>
<b>101</b>	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الخبرة المهنية و محاور الدراسة	<b>16</b>

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	مكونات نظم المعلومات	01
29	العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة	02
30	تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد	03
36	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	04
43	تصنيف القرار حسب سيمون	05
44	نموذج سيمون لاتخاذ القرار	06
47	تصور لنموذج سلسلة المهمات ل MARH و OLSEN	07
49	نموذج March و Simon	08
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لاستشفائية قصر الشلالة	9
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة العمومية الاستشفائية _قصر الشلالة	10
76	توزيع أفراد العينة حسب السن في المؤسسة العمومية الاستشفائية _قصر الشلالة	11
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية _قصر الشلالة	12
78	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة العمومية الاستشفائية _قصر الشلالة	13
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية _قصر الشلالة	14
87	معادلة الانحدار الخطي لنظام المعلومات واتخاذ القرار	15

المُلخَص

## الملخص

تسعى هذه الدراسة الى معرفة نظم المعلومات في إتخاذ القرارات اذ يمكن القول ان نظم المعلومات بمثابة اداة اوتقنية هدفها تحويل البيانات المعلومات وذلك من اجل إتخاذ القرارات المناسبة حيث تم إعداد جانب نظري يوضح مفاهيم عامة لنظام المعلومات واتخاذ القرارات , أما الجانب التطبيقي تم اختبار هذه العلاقة على عينة عشوائية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وانتهت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الاستشفائية-قصر الشلالة.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات , اتخاذ القرارات, المعلومات , البيانات.

## Résumé

Cette étude vise à connaître les systèmes d'information dans la prise de décision.

Préparant un aspect théorique qui clarifie les concepts généraux du système d'information et de la prise de décision, quant à l'aspect pratique, cette relation a été testée sur un échantillon aléatoire basé sur le programme de paquet statistique spss, et l'étude a conclu qu'il existe une relation entre l'information systèmes et prise de décision dans l'établissement public hospitalier – ksar chellala

**Mots clés :** systèmes d'information, prise de décision, information, données



مقدمة

### مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة واستمرارها مرهون بمدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع واتخاذ القرار وفي ظل تنامي وتطور المؤسسات ازدادت أهمية المورد ألا و هو المعلومات باعتبارها مادة أولية لأي نشاط إنساني في ظل التنافس الحاد بين المؤسسات محليا ودوليا .

كما إن حاجة المؤسسات لوجودهم أصبح أمرا ضروريا لتسيير الإدارة بشكل فعال, فنظم المعلومات تعتبر أداة فعالة للتغلب على المشاكل الإدارية في الظروف البيئية المختلفة ، وهي وسيلة تعمل على ترتيب المعلومات التي هي عصب الحياة وجوهرها , فعندما تتوافر المعلومات تتيح للإنسان المعرفة التي يريدها .

وعملة اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية فهي جوهرها , فالمؤسسة تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارها وبقائها , وبذلك فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر المادة الأولية لاتخاذ القرار ودعمها لها فبقدرها ما تكون مصداقية المعلومات وحدائتها ووصولها في الوقت المناسب يكون القرار أكثر صوابا ونفعا لذلك لا بد من وجود نظام متكامل يزود المؤسسة بالمعلومات الحالية والمستقبلية والتي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة.

إن قيام أي مؤسسة بتحليل بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية لن يتم إلا بتوفر المعلومات الضرورية والملائمة في الوقت الحالي ونظرا لكم الهائل من المعلومات التي تستقبله المؤسسة فلا يمكن القيام بتنظيمها وتسهيلها لمتخذ القرار إلا من خلال وجود هذه النظم المعلوماتية , فهي تملك القدرة على جمع البيانات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وبشها لأكثر عدد من المستخدمين حتى تكون بمثابة المصدر الأساسي للمعلومات التي تبني عليها القرارات.

وبناء على هذا يمكن القول ان نظم المعلومات تساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات لمختلف برامجها لصانعي القرار تساعدهم في عملية اتخاذ القرار.



إشكالية البحث :

استنادا للعرض الموجز تتضح لنا معالم إشكالية البحث الذي يمكن صياغتها كالتالي:

❖ مامدى تأثير نظام المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -قصر

الشلالة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات التالية:

1- مامدى مساهمة نظم المعلومات في فعالية اتخاذ القرار لدى المؤسسة الاستشفائية قصر الشلالة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات

على اتخاذ القرار في المؤسسة الاستشفائية -قصر الشلالة؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام

المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية\_قصر الشلالة؟

فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: تساهم نظم المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات لدى المؤسسة العمومية

الاستشفائية قصر الشلالة

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية\_قصر الشلالة

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية

قصر الشلالة تعزى للمتغيرات الشخصية

### أهمية الدراسة:

تكمن في :

الأهمية التي اكتسبتها المعلومات إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا ومورد استراتيجي تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ القرار , حيث تعتبر نظم المعلومات سمة العصر الحديث والميزة التنافسية عند امتلاكها. وأهمية عملية اتخاذ القرار الذي يعتبر جوهر ولب العملية الإدارية لجميع الأنشطة الإدارية. ومحاولة التعرف على مدى تطبيق نظم المعلومات في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة قصر الشلالة.

### أهداف الدراسة:

- إبراز الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات وتعرف على مختلف أنواعها.
- إظهار العلاقة بين نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- محاولة التعرف على ماهية اتخاذ القرار.
- تسليط الضوء على معرفة كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة.

### دواعي اختيار البحث:

- يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى وجود مبررات شخصية وأخرى موضوع تتمثل في :
- الميول الشخصي لهذا الموضوع.
- الرغبة في مدى استخدام المؤسسة لهذا النوع من التكنولوجيا.
- التعرف على العلاقة التي تجمع بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار.

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية سواء المتعلقة بنظم المعلومات أو اتخاذ القرارات وهذا ما يتوافق مع طبيعة البحث ثم القيام بالدراسة التطبيقية للبحث من خلال فهم السير والعمل الميداني من الجهات المختصة في هذا المجال وذلك بالاعتماد على المنهج التحليلي المتمثل في دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة قصر الشلالة.

### صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إطار إتمام هذه الدراسة:

- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من المؤسسة العمومية الاستشفائية .

- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بقدرها إثراء الموضوع أكثر .

### الإطار الزمني:

تمت الدراسة في السنة الدراسية 2021/2022.

### الإطار المكاني:

تمت الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة قصر الشلالة ولاية تيارت.

### أقسام الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات وهذا من خلال إعطاء مفاهيم عن نظم

المعلومات تطور ونشأتها ومميزاتها إلى ذلك تطرقنا إلى أهدافها مكوناتها ووظائفها وأهم أسباب نجاحها.



أما الفصل الثاني: تعلق باتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال إعطاء تعريف اتخاذ القرارات أنواعه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ,ثم تطرقنا إلى نماذج اتخاذ القرارات والأساليب المساعدة على ذلك و علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرار ودور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار.

وبالنسبة للفصل الثالث :يتعلق بالدراسة التطبيقية للبحث والتي كانت في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة قصر الشلالة ولاية تيارت والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث نستهلها بتقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة قصر الشلالة ومختلف مهامها والهياكل المتكونة منها ,وفي الأخير قمنا بتحليل كمي لعمال المؤسسة وطلبك عن طريق استعمال الاستبيان اجري لمعرفة علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرارات.

#### الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة والتي تتعلق بموضوع البحث او جانب منه كنظم المعلومات لاحظت أنها تختلف حسب نظرة الباحث لتخدم مجال تخصصه نجد منها:

1-مزغني بلقاسم:تحت عنوان "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار"وهي دراسة اتصالات الجزائر بالوادي ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير , 2014/2013 .

مشكلة الدراسة:تناولت هذه الدراسة تقييم مدى استخدام نظام المعلومات في المؤسسة ومعرفة دوره في اتخاذ القرار ,وقد تعرضت للمفاهيم التالية :نظام المعلومات ,اتخاذ القرار .

#### نتائج الدراسة:

من أهم النتائج والتوصيات التي خلصت لهذه الدراسة تتمثل في:توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة تشمل جميع فروعها وأقسامها من اجل زيادة فعاليتها والحصول على النتائج المرجوة.



2- إسماعيل مناصرية: تحت عنوان " دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية" وهي دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

كلما استطاعت نظم المعلومات تحقيق مستوى عال من التعاضد بين مكونات نظم المعلومات وبرامج تكنولوجيا المعلومات الحديثة , كلما استطاعت هذه النظم أن تحقق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة التي لا تحقق إلا من خلال اكتساب وإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة إلى القيمة الكلية لمخرجات المؤسسة من مختلف منتجاتها.

3- عليوات سالمة وشلوش فاطمة : تحت عنوان دور نظام المعلومات ودوره باتخاذ القرارات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمنظفات ومواد الصيانة ENAD وقد وصلت الطالبتان إلى النتائج التالية : أن نظام المعلومات يسعى إلى ربط النظم الفرعية لمؤسسات لبعضها البعض وذلك يجعلها موحد متكامل بغرض مرافقة تدفق البيانات والمعلومات بين تلك الأنظمة بشكل دقيق بالإضافة الى التنسيق بين مختلف الأنشطة وبالتالي ربط النظام بالهدف العام المحدد من طرف المؤسسة من اجل تحقيقه وذلك من خلال المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة.

وفي الأخير لا ندعي الكمال لبحثنا ولا نفبي قصورا لمجهودنا لكن نأمل ان نكون قد وفقنا إن شاء الله إلى حد بعيد في الإلمام بجوانب البحث المختلفة.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي  
لنظم المعلومات

## تمهيد

تمثل المعلومات عنصرا حيويا في حياة المؤسسات , حيث أنها أصبحت تمثل موردا استراتيجيا هاما تعتمد عليه لاتخاذ القرارات بمختلف أنواعها , كما تساهم في تنمية وتطوير المنتجات الحديثة, وكذا فتح أسواق جديدة , وتسهيل المعاملات مع مختلف متعاملاتها وتعمل أيضا على تحسين الجودة في الأداء.

وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات لا بد من أن تمتلك نظم معلومات لأنه هو الذي ينظم عمل المؤسسة ويسهل التدفق التسلسلي للمعلومات فيها, فمن خلال عمله بمعالجة لكم الهائل للبيانات الداخلية والخارجية التي تدخل للمؤسسة يوميا وتحويلها إلى معلومات مهمة وذات قيمة للمؤسسة والتي تسمح لها بتأدية أنشطتها المختلفة بأسرع وقت وبأقل تكلفة .

يهدف هذا الفصل لتقديم إطار المفاهيمي لنظم المعلومات واهم أسباب الدراسة وتطبيقاته في وظائف المؤسسة من خلال تناول النقاط التالية:

**المبحث الاول: ماهية نظم المعلومات.**

**المبحث الثاني: حوليات حول نظم المعلومات.**

**المبحث الثالث: تأثيرات نظم المعلومات**

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

## المبحث الأول : ماهية نظام المعلومات

نظرا للأهمية البالغة التي تتمتع بها المعلومات , أصبحت المؤسسات تدرك أهمية الرهان على التحكم في هذه المعلومات بداية من الحصول عليها أو إنتاجها والى غاية استغلالها في مختلف المجالات والتي منها عملية اتخاذ القرار .

## المطلب الأول: نشأة وتطور نظم المعلومات

نشأ نظام المعلومات باستخدام الحاسبات في بداية الستينات ولم تنتشر هذه النظم في تحقيق أهدافها في ذلك الوقت بسبب محدودية إمكانيات الحاسبات الإلكترونية ورغم وجود لغات وقواعد ومعلومات ولكنها كانت غير شائعة وصعبة الاستخدام وهذه أهم أسباب انتشار نظم المعلومات هذه الفترة . وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم على الحاسبات الإلكترونية في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الإلكترونية وبرمجياتها والتي لها إمكانيات تخزينية كبيرة جدا DBMS بالإضافة إلى ظهور البرمجيات المتقدمة منها نظم إدارة قواعد المعلومات التي ساعدت كثيرا في تقليل وقت الإنجاز واستغلالها بشكل كبير . وحققت هذه النظم تقدما في بداية الثمانينات وأصبحت هذه النظم عنصر أساسي معتمد في دول العالم قابة للعمليات وتهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة ولتوضيح هذه الأهمية سنذكر بعض ما كتبه المختصون في هذا النوع : قال " دور 1967 : "إن استعمال أنظمة المعلومات تفيد إدارة الأعمال بثلاث طرق :

1. القدرة على تقييم احتمالات المستقبل
2. تقليل الوقت والجهد للمدراء في إنجاز الأعمال والبحث وتحليل المعلومات وتوفير وقت أكثر على التخطيط.
3. مواجهة التغيرات البيئية عن رؤية الإجراءات اللازمة لمواجهةها .

# الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

ويري "ديكارد 1969 : أن منافع نظم المعلومات كونها نظم تساعد على توفير المعلومات واستغلال أفضل لليد العاملة وتحسين في التخطيط الإداري واتخاذ القرارات الأكثر فعالية .

المتقدمة حيث أصبحت % 90 منها على معلومات هذه النظم و 10 % على معلومات الخبرة الذاتية ، وإن الاهتمام المتزايد في أنظمة المعلومات الإدارية دفع الكثير من علماء الإدارة والحاسبات بتكثيف البحث في هذا الموضوع وتقييمه.

## المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات

نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد : مواد , برامج , أفراد , بيانات وإجراءات مساعدة على اكتساب معالجة , تخزين , تواصل المعلومات في المؤسسات .

كما يمكن القول إن نظام المعلومات هو مجموعة متجانسة ومتراصة من الأعمال والعناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة رقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من القنوات وخطوط الاتصال , مع ضمان تسهيل وتحويل القرارات نظام القيادة إلى أفعال.

كما يعرف نظام المعلومات على انه مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود.<sup>1</sup>

- وحسب Robert reix نظام المعلومات هو "مجموعة من موارد المنظمة: من وسائل وبرامج وموظفين ومعطيات وإجراءات تسمح بجمع , معالجة , تخزين وإيصال المعلومات في شكل معطيات أو نصوص أو صور ..... الخ في المنظمة "

<sup>1</sup> -علاء عبد الرزاق السلمي وخالد إبراهيم ألسليطي, الادارة الالكترونية , دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 1, عمان الأردن,ص 57-58,

## الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

- إما dourneau, فقد اعتبر أن نظام المعلومات "هو تلك الذاكرة الضخمة, التي تسعى إلى خدمة صانعي القرار ومختلف مستعملي المعلومات, بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضع الحالية للمنظمة, وكذلك الأحداث التاريخية التي تهمهم والتي قامت بتسجيلها"
- وعرفه لوكاس (locas) "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات, تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة"

من خلال ما سبق يمكننا القول أن نظام المعلومات عبارة عن وحدة متكاملة من العناصر "المادية, التقنية, المعنوية, البشرية... الخ", المتفاعلة في بينها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

- دعم اتخاذ القرارات .
- رقابة داخل المؤسسة .
- تزويد نظام المؤسسة بالمعلومات الملائمة .
- تصحيح الانحرافات عن طريق مقارنة بين نتائج المحققة والمعايير المحددة مسبقا .
- جمع تصنيف, معالجة, استرجاع, إضافة, بناء, إنتاج معلومات جديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مميزات نظم المعلومات:

ومن الصفات الأساسية الواجب توفيرها في نظم المعلومات نذكر منها:

- ✓ -توافق النظام مع البيئة الخارجية: إن نظام المعلومات يجب أن لا يكون في معزل عن البيئة المحيطة به، وعليه فإنه يجب عند تقييم نظام المعلومات أو تطويره مراعاة ظروف البيئة التي يعمل فيها النظام، سواء من حيث نوعية المدخلات و المخرجات، أو احتياجات مستخدميها .
- ✓ خطوط الإيصال بين الأنظمة الفرعية: من الضروري لكي يقوم النظام بوظائفه الأساسية و أنشطته بكفاءة وفاعلية، أن تحدد شبكات الإيصال والتي تتمثل حلقات، حيث تتدفق عبرها المدخلات والمخرجات، فمنتجات نظام معين قد تكون مدخلات نظام آخر

<sup>1</sup> -صلاح الدين عبد المنعم مبارك, "اقتصاديات نظم المعلومات الحاسوبية والإدارية" دار الجامعة للنشر, الإسكندرية, مصر 2000ص52

## الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

- ✓ التغذية العكسية: لابد من مقدرة المعلومات على التعديل وفقا للظروف الناتجة عن التعامل مع البيئة بأسلوب التغذية العكسية، وذلك من أجل تقييم النظام، وتحديد الفروق في المدخلات والمخرجات وعملية المعالجة للنظام، يشترط أن يتم فيها أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار
- ✓ مراعاة العلاقة بين قيمة المعلومات وتكلفة الحصول عليها: إن الحصول على المزيد من المعلومات يتطلب قدر أكبر من التكلفة، ولذلك فإنه يجب أن تتناسب تكلفة المعلومات التي يقدمها النظام مع القيمة المتوقعة من استخدام هذه المعلومات<sup>12</sup>
- ✓ -مدة استخراج المعلومات: أن التأخر في إعداد المعلومات يقلل من قيمتها إلى حد كبير وقد يجعلها ذات معنى سلبى .
- ✓ التوجه السليم نحو للمعلومات: أن عملية التوجيه تخضع لمجموعة من القواعد هي - :مناسبة المعلومات لنوعية مستخدميها .
- مراعاة تقديم المعلومات بالقدر الكافي
  - توضيح درجة الدقة في إعداد المعلومات .ويمكن إجمال أهم مميزات نظام المعلومات فيما يلي<sup>3</sup> :
  - التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار .
  - التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني .
  - أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل.
  - أنه نظام مبني على استخدام الحاسوب في تحويل البيانات إلى معلومات .
  - أنه نظام متكامل يربط بين المجالات الوظيفية داخل المنظمة
  - يساعد في صنع القرار من أجل حل المشكلات

<sup>1</sup> أحمد جمعون، منير مناعي ، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة-

2014-2015، ص 45

2

<sup>3</sup> -ادريس، ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، المنوفية: 1991، ص: 200-201.

## الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

- يصف العمليات الإدارية داخل المنظمة، يقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل .

كما أن نظم المعلومات الجيدة لا بد أن تتوفر على مجموعة من الصفات تنحصر فيما يلي : إن نظم المعلومات الإدارية هي عبارة عن نظام مفتوح، يتكون من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة مع بعضها البعض، والتي تعتبر أنظمة فرعية من النظام الكلي للتنظيم الإداري، إضافة إلى اعتبار هذا النظام الكلي مفتوحا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ولنظام مدخلات وعمليات و مخرجات، فالمدخلات تتكون من مدخلات بشرية ومادية وتكنولوجية، أما العمليات فهي التفاعل والترابط بين الأنظمة والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج وطرق البحث والتحليل وكل الأنشطة، أما المخرجات فهي ما تم تحقيقه من أهداف<sup>1</sup>

يعتمد نظام جمع البيانات على مصادر من الداخل المنظمة، وتشتمل على سجلات العمل المختلفة والدراسات الخاصة التي قامت بها المنظمة، والقرارات التي تتخذها الإدارة إضافة إلى مصادر أخرى هي خارج المنظمة للحصول على بيانات عن المستهلكين ومن عناصر البيئة المختلفة - . إن أنظمة معالجة البيانات التي تستخدم الكمبيوتر ما هي إلا أنظمة جزئية لنظم المعلومات - . يتطلب نظام المعلومات الجيد توفر ضرورة وجود قاعدة بيانات عامة للمنظمة الإدارية، إضافة إلى ضرورة توافر خطة تامة تقوم الإدارة بأعدادها

يجب أن يتوافر في أنظمة المعلومات أنظمة فرعية تشتمل على :

- نظام المعلومات للإدارة العليا .
- نظام معلومات للموارد البشرية .
- نظام المعلومات التسويقية .
- نظام المعلومات للإنتاج .

<sup>1</sup> -الحسينة, سليم, مبادئ نظم المعلومات الادارية , مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع ,طبعة 1, 1998, عمان , الاردن.,ص85

# الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

## المبحث الثاني: حوليات حول نظم المعلومات

لقد أدت التطورات الحاصلة و المتسارعة في بيئة الأعمال إلى زيادة تبني نظم المعلومات باعتبارها وسيلة أساسية و ضرورية لبقاء المؤسسات واستمرارها, فهذه النظم تعتبر كنتيجة للتطورات التكنولوجية الحاصلة و التي أفرزت العديد من الأنظمة في حل المشكلات التي تواجه المنظمات .

### المطلب الأول: أهداف نظم المعلومات

يعتبر نظام المعلومات من الموارد الأساسية بالمؤسسة ومن خلالها يمكن المؤسسة تحقيق عدة أهداف هي:

**تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بسرعة وبأقل تكلفة مثل تخفيض تكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة الاتصالات خاصة وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.

**الوصول إلى الفعالية:** أي مدى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الفعالية بمساعدة نظام المعلومات للمديرين في اتخاذ القرارات السليمة.

**تحسين أداء الخدمة:** تهدف نظم المعلومات إلى تحقيق خدمات ذات مستوى أفضل مثال على استخدام آلات الصرف السريع في المصارف حيث يمكن العملاء السحب من أرصدها على مدار اليوم.

**تطوير المنتجات:** تلعب المعلومات دورا رئيسيا في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض المجالات كمؤسسات التأمين والوكالات السياحية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين, أساسيات نظم المعلومات الإدارية, دار المناهج, عمان الأردن, الطبعة 1, 2005, ص18

التعرف على الفرص واستغلالها: تعمل المؤسسات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير وليس أفضل من نظام المعلومات لتحديد المستجدات البيئية ,ومساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص.

ربط العملاء بالمؤسسة :المؤسسة تجعل عملائها أكثر قربا وارتباطا من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضاهم ,وهذا يجعل اما من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المؤسسات المنافسة.

### المطلب الثاني:مكونات نظام المعلومات

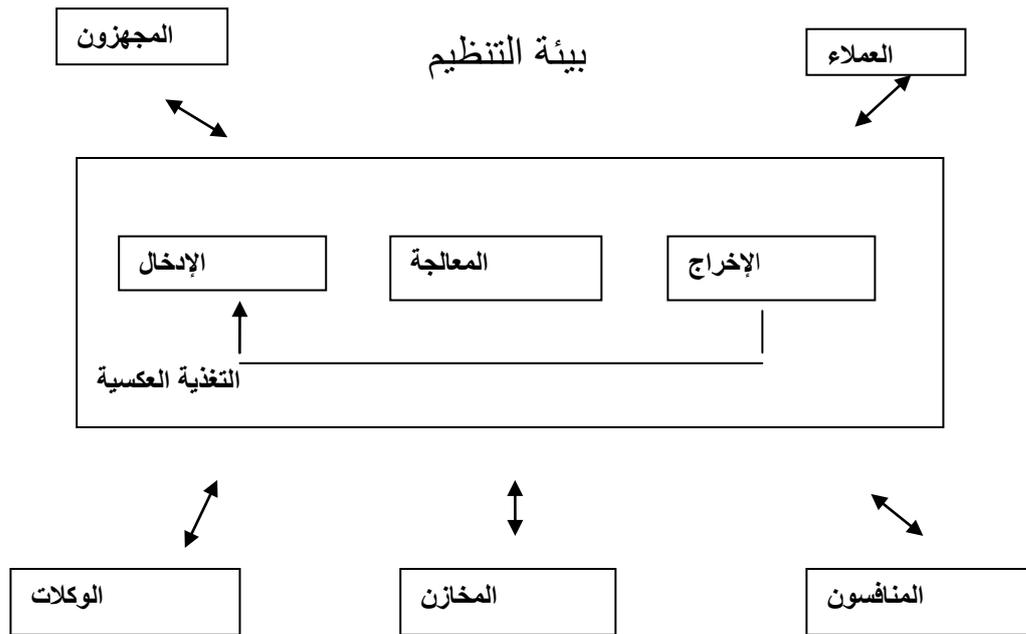
يحتوي نظام المعلومات على أربعة عناصر أساسية:

- ❖ **الموارد المادية:** ويشمل جميع المعدات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات مثل :الحواسيب والآلات الحاسبة ومختلف دعائم المعلومات من الأوراق والأقراص المغناطيسية.
  - ❖ **البرمجيات:** تقوم أنظمة المعلومات على استعمال أجهزة الإعلام الآلي ولهذا من الضروري إدماج واستعمال البرامج فهذه الأخيرة هي الصورة الاتوماتيكية لمعالجة المعلومات التي تتضمن سير البرامج ,
  - ❖ **الموارد البشرية(الأفراد):** هناك الحاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين .
- الاختصاصيين يقصد بهم الأفراد الذين يحلون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات ويتكونون من:محلي الأنظمة والبرمجيين ومشغلي الحاسوب.
- ويقوم محلي النظام بتصميم النظام بالاستناد إلى الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين ويقوم البرمجيين بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات التي يقدمها محلي النظام,ويقوم مشغلو الحاسوب

بتشغيل الحواسيب أما المستخدمين النهائيين هم الأفراد الذي يستخدمون نظام المعلومات,ويمكن أن يكونوا المدراء أو المحاسبين أو المهندسين وأكثرها من مستخدمي نهائين بأنظمة المعلومات

البيانات:وهي أكثر الموارد الخام لنظم المعلومات ,فان مفهوم البيانات قد تم توسعته من قبل المدراء والاختصاصيين في أنظمة المعلومات ,حيث أن البيانات يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة كالأرقام والحروف والرموز.<sup>12</sup>

الشكل رقم (01) يوضح مكونات نظم المعلومات



المصدر : مزهر شعبان العاني, العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات , (عمان: إثراء للنشر والتوزيع, 2008)

# الفصل الاول الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

المطلب الثالث: وظائف وأنواع نظم المعلومات:

1-وظائف نظم المعلومات:

من أهمها:

1-1 جمع البيانات: تمثل الوظيفة الأولى لنظم المعلومات في جمع البيانات سواء من البيئة الداخلية و الخارجية ,وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على البيانات.

❖ المصادر الداخلية:هي كل الوثائق المحاسبية والإدارية التي تتوفر على بيانات تصنف نشاط المنظمة, كأرشيف المنظمة على مستوى كل قسم ,ملفات الزبائن,تقارير البائعين التابعين للمنظمة,تقارير الاتصالات التجارية.<sup>1</sup>

❖ المصادر الخارجية:إن الحصول على البيانات الخارجية يحتاج مجهودات وقدرات أكبر من اجل امتلاكها ,لأنها غير موجودة في المنظمة نفسها ويتم الحصول عليها من خلال المعاملات التي تقوم بها المنظمة مع بيئتها الخارجية سواء مع الدولة أو العملاء الموردين.

2-1معالجة البيانات:وهي عملية تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات وتمكن من خدمة استخدامات متعددة ,ويمكن الإشارة أيضا إلى إن المعالجة هي عملية تحويل البيانات من شكلها الخام (المدخلات)إلى معلومات(مخرجات) ذات معنى وقيمة.

3-1تخزين المعلومات:عملية تخزين المعلومات ضرورية ومهمة ,فالمعلومات إما إن تستخدم بصفة فورية من قبل المستفيدين ,أو تخزن لحين استرجاعها في عملية لاحقة عند الحاجة إليها مجددا من الجهات المستفيدة وذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب معينة يتم إعدادها عند القيام بتصميم نظام الاسترجاع.

<sup>1</sup> -منال محمد الكردي وجلال إبراهيمي العيد وسعد غاب ياسين ,: المفاهيم نظم المعلومات الإدارية الأساسية والتطبيقات ,دار الجامعة الجديدة ,مصر الطبعة 1,2003ص13-17

1-4 بث المعلومات واتخاذ القرار: هنا تصبح المعلومات جاهزة للاستخدام من قبل المستخدم النهائي من خلال نموذج الكتابة مثل التقارير المالية ونموذج مباشر مثل شبكة الاتصال الداخلية في المنظمة مابين الموظفين, ويمكن القول إن مرحلة المعالجة لا تكون لها إي قيمة إذا تم تخزينها ولم يتم نشرها في الوقت في الوقت والشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب. فالمرحلة السابقة لا معنى لها ما لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمنظمة, مثل المؤسسة حققت خسارة في الميزانية الختامية فهذه المعلومة هي تقرير خرج من نظام معلومات في المؤسسة, والذي من خلاله يتم تحديد مسار المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2-أنواع نظم المعلومات:

- **نظم تشغيل البيانات:** يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة مستويات التشغيلية داخل المنظمة, وتتمتع نظم البيانات بناحيتين أساسيتين هما:
  - رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها, وبالتالي فان فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات.
  - تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- **النظم المعرفية:** هي تلك النظم التي تهدف إلى دعم العاملين في مجال المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة بشكل متكامل.
- **نظم تجهيز المكاتب:** فهي نوع من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال أنشطة المكاتب, وتجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة ومن أمثلة

<sup>1</sup> نجم عبد الله الحميدي, عبد الرحمن العبيد وسلوى أمين السامرائي "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر" دار وائل للنشر الطبعة الأولى

الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب: معالج الكلمات, البريد الالكتروني, البريد الصوتي, شبكات الحاسب الشخصي, واجتماعي الفيديو.<sup>1</sup>

- **نظم دعم القرارات:** هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم القرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا. وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات, وكذلك معلومات من خارج المنظمة. ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج
- **نظم الإدارة العليا:** وهي تلك النظم التي يتم تصميمها من مساندة المديرين الذي يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دور ملموس ومؤثر عندها اتخاذها أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد من شأن المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات
- **النظم الخبيرة:** تستخدم لمساندة متخذي القرارات في التعامل مع القرارات غير روتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها. وتعتمد تلك النظم غير روتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -رجم خالد, تقييم اثر نظام معلومات الموارد البشرية عللا فعالية استراتيجيات الموارد البشرية, أطروحة دكتوراه علوم, تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير, جامعة ورقلة, 2017

<sup>2</sup> -محفوظ جوده وآخرون, منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف, دار وائل لنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة الأولى, 2004, ص 278

### المبحث الثالث: تأثيرات نظم المعلومات

يشير نجاح تطبيق نظم المعلومات إلى درجة تحقيق نظام المعلومات لهدفه من جهة ونظم مستخدميه من جهة أخرى، وفيما يلي ذكرنا معوقات وأسباب النجاح وإيجابيات نظم المعلومات

#### المطلب الأول: معوقات نظم المعلومات

لبناء نظم المعلومات أو تطويرها يجب التطرق إلى هذه المعوقات وتظهر في ما يلي:

##### ● التنبؤ للفرص الممكنة وتقييمها من خلال الاعتماد إلى نظم المعلومات:

ففي بعض الأحيان لا تكون إستراتيجية نظم المعلومات واضحة إلا بعد إن يتم إنجازها من الصعب التنبؤ بطريقة تطوير نظم جديدة للمعلومات، وقد جرت العادة إن يجد المستخدمون استخدامات جديدة وتحسينات للنظام لا يمكن لمعد النظام أن يتصورها مبدئيا ونتيجة لذلك فانه يجب أن تتم مراجعة خطط نظم المعلومات دوريا كما يجب أن يكون النظام مرنا وقابلا للتطوير.

##### ● ضمان التناغم مع خطط المؤسسة وأهدافها:

تعد من المشكلات الرئيسية في تخطيط النظم صعوبة عمل الدوائر المختلفة في المؤسسة ضمن خطة مشتركة، وتبدو هذه المشكلة جلية في الشركات الكبيرة حيث إن لكل دائرة أولوياتها ونشاطاتها الخاصة.

##### ● بناء النظم:

تتطلب النظم عادة عمليات معقدة لإنشائها وبالتالي فإنها تحتاج إلى سنوات لبنائها وصعوبة بناء هذه النظم هو احد الأسباب التي تتطلب الإشراف عليها من الإدارة العليا.

### • الحفاظ على أداء النظام للاستمرار في الدعم المطلوب:

قد تتعرض نظم المعلومات إلى مشكلات كثيرة أثناء عملها , مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال لذا يجب أن يخطط لمواجهة كل نوع من أنواع المشكلات التي قد يتعرض لها مما يتطلب جهدا وكلفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إيجابيات نظم المعلومات

- تمكن نظم المعلومات من إنجاز المسائل الحسابية وعمليات المعالجة للأعمال الورقية بشكل أسرع بكثير مما يقوم به الأفراد.
- تستطيع نظم المعلومات معاونة المنظمات من التعرف الأوسع والاشتمل عن نماذج المبيعات الخاصة بالزبائن .
- تتمتع نظم المعلومات بإمكانات وكفاءات جديدة من خلال خدمات مثل الصراف الآلي
- أدت نظم المعلومات إلى التقدم في المجالات الطبية والجراحية والصور الشعاعية ومراقبة المرضى.
- توزع نظم المعلومات المحسوبة (وفي مقدمتها النظم المرتبطة بالانترنت ) المعلومات بشكل فوري إلى الملايين من الأفراد في مختلف مناطق العالم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أسباب نجاح و فشل نظام المعلومات في المؤسسة

#### 1: أسباب نجاح نظم المعلومات:

**1-1: درجة مشاركة المستخدم في تصميم وتنفيذ النظام:** وهي مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها بواسطة المستخدمين أو من يمثلونهم في عملية تحليل وتصميم وتنفيذ النظام ,وتكون مباشرة في حالة اشتراك المستخدمين في النظام وغير مباشرة عندما يشترك ممثلين عنهم في اللجنة المشرفة على تطوير النظام.

#### 2-1: دعم الإدارة العليا للنظام:

ينعكس تدعيم الإدارة العليا للنظام على كل المصممين والمستخدمين حيث يدرك الطرفان أن مشاركتها في تطوير النظام ستكون موضع الاهتمام

<sup>1</sup> تلعب, سيد صابر 2010 نظم المعلومات الإدارية عمان :دار الفكر ناشرون وموزعون ص196-197.

<sup>2</sup> قنديلجي, عامر, الجنابي, علاء الدين 2005 نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات, الطبعة الأولى عمان: دار المسيرة , ص66

والرعاية من الإدارة ، كما أن مساندة الإدارة العليا تضمن توفير الموارد الكافية لضمان استمرار ونجاح النظام.<sup>1</sup>

**3-1: الخصائص الشخصية للمستخدمين:** ترجع العلاقة بين الخصائص الشخصية ونجاح نظم المعلومات إلى أن هذه العوامل تؤثر على كيفية تفسير الأفراد للمعلومات، حيث يتعامل المديرون مع نظام المعلومات من خلال خصائصهم المميزة والفريدة والناجمة عن خبراتهم المختلفة.

**4-1: درجة هيكلية القرارات:** القرارات الهيكلية على المدى تكون فيه متكررة وغير جديدة، وهناك طريقة محددة ومعروفة للتعامل معها، وفي حين تكون القرارات غير هيكلية إلى المدى الذي تكون فيه جديدة وغير محددة وهامة.

وتتميز القرارات غير هيكلية بتزايد أهمية التقدير والحكم الشخصي لمتخذ القرار بالإضافة إلى دوره الأساسي في تعريف المشكلة.

### 2: أسباب فشل نظم المعلومات:

**1-2: الاهتمام بالأجهزة وليس الأهداف:** يميل الفنيون المشتغلون بنظم المعلومات إلى تقديم تكنولوجيا معلومات مبتكرة ومتقدمة لمقابلة احتياجات المنظمة فن المعلومات، وغالبا ما يركز هؤلاء الفنيون على كفاءة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بدلا من التركيز على أهداف الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

**2-2: سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات:** إذا ما لم يتم إعطاء وقت كاف وبدل عناية خاصة عند تحديد الاحتياجات من المعلومات فتن هذا سوف يؤدي إلى تحديد مواصفات غير مناسبة في نظم المعلومات، والتي يتم تصميمها أو اقتنائها وغالبا ما يؤدي سوء تحديد الاحتياجات منذ البداية إلى مشاكل في استخدام نظم المعلومات وأيضا عدم توافق النظم المستخدمة التنظيمية.

**3-2: عدم الثقة في طلب موارد المعلومات:** يأتي معظم عدم الرضا المرتبط بتشغيل أجهزة وبرمجيات نظم المعلومات من عدم قيام المنظمة بطلب موارد المعلومات بنفس درجة الحرص التي تتطلب

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005 ص 174

<sup>2</sup> سلطان إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية 2005 ص 408-409

بما الموارد الأخرى, فغالبا ما تتعاقد المنظمة مع مورد واحد لتوريد الأجهزة ووفقا لشروط يضعها المورد مسبقا.<sup>1</sup>

**2-4: عدم توافر القدرات الفنية:** تحتاج تكنولوجيا المعلومات إلى قدر كبير من المهارات والمعرفة والخبرات المتخصصة لكي يمكن الاستفادة منها بنجاح, وعندما تستخدم المنظمة موارد معلومات تتضمن تطبيقات نمطية فان معظم الخبرات التي تحتاجها يمكن الحصول عليها من موردين ومستشارين خارجيين, ولكن عند استخدام تطبيقات بغرض التعامل مع خصائص تنظيمية متميزة يصبح الفهم التنظيمي على نفس درجة أهمية الفهم التكنولوجي وتصبح الحاجة لتوافر قدرات وخبرات داخلية أكثر إلحاحا.

<sup>1</sup> مجدي عريف: نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة 'دراسة ميدانية في مديرية المالية باللاذقية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة تشرين اللاذقية 2008 ص59

### خلاصة الفصل:

إن النظام هو مجموعة من العناصر والأجزاء والمبادئ والقواعد المرتبطة والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق مجموعة من الأهداف, وللنظام مدخلات والية للمعالجة لتحويل هذه الأخيرة إلى مخرجات التي توجه البيئة الخارجية وكل نظام له مجموعة من السمات التي تميزه عن أنظمة أخرى, فالمعلومات تعتبر دعامة من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة في الوقت الحالي, فهي تسعى دائما على الحصول على البيانات سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية ومعالجتها للحصول على معلومات دقيقة التي تركز عليها المؤسسة .

يتوقف تحقيق إدارة المؤسسة لأهدافها من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات, على ما يقدمه لها نظام المعلومات من معلومات ونتائج, هذا الأخير الذي يعتمد على مدى دقة البيانات لإنتاج معلومات لكفيلة لتحقيق غايات المؤسسة فهو يهدف إلى صيانة المستمرة للنظام من اجل مواكبة التغيرات ويسهل عملية الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة.

# الفصل الثاني

نظم المعلومات  
واتخاذ القرارات  
في المؤسسة

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية فهي تتضمن الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه وذلك بدءا من اكتشاف المشكلة إلى غاية اخذ القرار وتطبيقه على ارض الواقع , ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير المعلومات الملائمة لذلك, فمتخذ القرار قبل قيامه باتخاذ أي قرار يحتاج إلى المعلومة اللازمة لذلك بحيث تعتبر مطلبا ضروريا لعملية اتخاذ القرار , فبقدر ما تكون مصداقية المعلومات وحدائتها وكذا وصولها في الوقت المناسب يكون القرار أكثر صوابا ونفعاً, لذلك لا بد من وجود نظام متكامل للمعلومة يزود المؤسسة بالمعلومات الحالية والمستقبلية لاتخاذ القرارات , ونظرا للازداد الكبير في حجم المعلومات وتدفقها أدى إلى تزايد الحاجة في التفكير في استخدام التكنولوجيا الحديثة وذلك نظرا لقدرتها الهائلة في إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات وعلى الحفظ والتخزين وكذلك استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها وهذا ما يعرف بنظم المعلومات فهي تلعب دورا هاما وحساسا داخل المؤسسة باعتبارها منتجة لمختلف المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الفورية والفعالة, وهذا ما سنحاول إظهاره في هذا الفصل , وعليه تطرقنا إلى أهم النقاط:

المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات .

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### المبحث الأول : عموميات حول اتخاذ القرارات

لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة على مستوى الفرد أو الجماعة لان الحياة الشخصية والتنظيمية تمثل محطة لمجموعة من القرارات تنعكس بصورة أخرى على السلوك الفرد أو الجماعي , حيث لم يقتصر الاهتمام بعملية اتخاذ القرار على الباحثين في العلوم السلوكية بل تعدى إلى ميادين أخرى مثل السياسية وغيرها .

### المطلب الأول : تعاريف حول اتخاذ القرارات وخصائصه

#### الفرع الأول :تعريف القرار

إن القرار يصدر عادة من جهة معينة,هذه الجهة يطلق عليها اسم "متخذ القرار"أيا كان هذا الخير مديرا أو مسؤولا أو مشرفا في أي مستوى في الهيكل التنظيمي.

ولقد تعددت التعاريف لمفهوم القرار إلا انه سيتمكن عرض بعض التعاريف الأكثر الماما بهذا المفهوم ,والتي نذكر منها:

- القرار هو "اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة ,لأجل الوصول إلى هدف ,حل مشكل,انتهاز فرصة.
- القرار هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ,أو هو المفاضلة بين حلول بديلة,لمواجهة مشكلة معينة,واختيار الحل الأمثل من بينها"
- عملية اتخاذ القرار "هي اختيار القائم على أساس بعض المعيار , مثل اكتساب حصة أكبر من السوق , تخفيض التكاليف , توفير الوقت ,زيادة حجم المبيعات والإنتاج .
- من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات عملية اختيار البديل من عدة بدائل على أساس بعض المعايير قصد تحقيق هدف معين , وبالتالي وضع القرار يتطلب وجود هدف

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

وتعدد البدائل كما إن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف , وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف لان هاذ لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك قرار يتخذ ,وعلى هذا فان أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل , بديلين أو أكثر حتى يمكن القيام بعملية الاختيار, وإذ لم يكن هناك بدائل لما كانت مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار وفي هذا السياق فانه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية اتخاذ القرار.

فالقرار يعد هو الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل والحلول الممكنة والمتاحة لحل المشكلة, ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذي القرار, أما عملية اتخاذ القرار فهي عملية اختيار بديل واحد من بين البدائل الممكنة لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين, أي إن عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذي القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل, فالقرار إذ هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ لقرار.<sup>1</sup>

ومن هنا نتطرق إلى ماهية اتخاذ القرار:

### ● تعريف اتخاذ القرار:

يواجه المديرين مشاكل دائمة وعليه أن يجدوا الحل الأمثل بها, وسواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة كلها أم على أداء عامل صغيرة, فانه يجب القول بان اتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة. والمديرون مع اختلاف مستوياتهم الإدارية يواجهون جميعا مشاكل وعليهم أن يتعلموا لان اتخاذ القرار ليس فنا شخصيا فقط, بل انه فقط مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات, التي لو تعلمها الفرد لا يمكن أن يحسن من اتخاذه للقرارات وان يطور مهارته الإدارية.

1-- مؤيد الفضل, الأساليب الكمية والنوعية في دعم اتخاذ قرارات المنظمة, دار الوراق للنشر والتوزيع, طبعة 1, الأردن, 2008, ص 23 .

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

واتخاذ القرار لا يعتبر تصرفا وحيدا بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ,وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة ,وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو انه يبحث عن بدائل الحلول يلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على انسب بديل ,وبتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير أن يحل المشكلة.<sup>1</sup>

وهنا يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة.

### الفرع الثاني: خصائص اتخاذ القرارات

من أهم خصائص عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

- عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية, والمراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار
- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية, حيث تقبل للوصول إلى الحد المعقول وليس إلى الحد الأقصى .
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذ القرارات .
- أي قرار لا بد أن يكون امتدادا من الحاضر إلى المستقبل ,لان معظم القرارات بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي .
- عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية في نفس الوقت.
- عملية اتخاذ القرار هي عملية عامة ,أي أنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتهم وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسات
- تتكون عملية اتخاذ القرار من مجموعة خطوات متتابعة.
- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها .

<sup>1</sup> كنعان نواف , اتخاذ القرارات الإدارية, بين النظرية والتطبيق , مكتبة دار الثقافة والنشر , عمان 2003 ص5.

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية من مرحلة إلى أخرى.
- هي عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية رغم إن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة , إيجاد البديل .....
  - إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في اتخاذ القرارات .
  - تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي للوصول إلى أفضل بديل .
  - إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة لاتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
  - إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر, لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل, فضلا عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه .<sup>1</sup>
  - إننا لا نختار البديل الأمثل, لان المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع, وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فان الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب, والذي يتناسب من الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من الأساليب الكاملة الميكانيكية .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار في مختلف منظمات الأعمال تأتي وفقا للمشاكل التي تعترض سير عمل المؤسسات أو الصعوبات التي تواجهها، ولذلك يتم التعامل معها في سبيل اتخاذها بناء على المعطيات والبيئة المحيطة .ويرى سيمون Simon أن خطوات اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية :

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 247

<sup>2</sup> د. احمد ماهر , مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة , الدار الجامعية \_الإسكندرية, 2013 ص 148

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

✓ مرحلة البحث والاستطلاع: يتم فهذه المرحلة البحث والاستخبار عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات التي تفترض ضرورة اتخاذ القرار بخصوصها .

✓ مرحلة التصميم: البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف .

✓ مرحلة الاختيار: يتم خلالها اختيار أحد البدائل من بين البدائل المتاحة . أما ليندرج "Lundberg" فيرى أنها تمر بالمراحل الثلاثة التالية :

✓ مرحلة التعرف على المشكلة: من خلالها يتم بحث المشكلة واكتشاف موقف يدعو لاتخاذ القرار

✓ مرحلة تجميع المعلومات: بهدف المساعدة على حل تلك المشكلة.

✓ مرحلة الاختيار: أي اختيارا لقرار بين الخيارات المتوفرة.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص مراحل اتخاذ القرار بخمس مراحل وهي كالتالي:

**1\_تحديد وتشخيص المشكلة:**تحديد طبيعة المشكلة يعد بمثابة الطريق الذي يجب ان يسير عليه متخذي القرار, إذ يتعين على متخذي القرار إن يضبط كل جوانب المشكلة ويفهمها فهما جيدا. ويمكن تقسي المشاكل حسب التصنيف التالي :

- مشاكل روتينية :وهي المشاكل التي تتكرر
- مشاكل حيوية:وهي متعلقة بالخطط والسياسات المتبعة في المشروع
- مشاكل طارئة:وهي التي تحدث دون وجود مؤشرات على حدوثها ويعتمد علاجها على قدرة المدير في اتخاذ القرار بسرعة وحزم

**2-تطوير البدائل:** بعد تحديد المشكلة فان الخطوة التالية تصبح تطوير البدائل ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل حتى انه يمكن القول انه إذا كان هناك بديل واحد فقط فهذا يعني إن هنالك خطأ في هذا البديل وبما إن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها لذا فان اكتشاف

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ,نظم المعلومات الإدارية ,دار البزوري العلمية للنشر والتوزيع ,2018 ص 43

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

البديل يعتبر أمراً مهماً. فلإبداع العلمي والبحث العلمي والدراسات المختلفة تؤدي غالباً إلى الحصول على البدائل ومن الصعب تقييمها كلها لذا فإن المقرر يحتاج المساعدة في هذا المجال

**3-تقييم البدائل:** بعد الحصول على البدائل المناسبة فإن عملية التقييم تعتبر الخطوة التالية في تقييم البدائل هي الغاية الأساسية لعملية اتخاذ القرار. وفي هذا المجال يتم إعادة عزل المتغيرات التي يمكن قياسها عددياً مثل الربح، التكاليف، عنصر الوقت. وهذه العناصر طبعاً مهمة ولكن إهمال العناصر الأخرى التي لا يمكن وضعها بصورة عددية يعتبر أمراً غير مقبول. فعوامل مهمة مثل العلاقات العملية الجيدة، أو الأحوال السياسية أمور لا يمكن وضعها بصورة عددية .

وفي حالة القدرة على تقييم المتغيرات بصورة عددية تصبح عملية اتخاذ القرار عملية سهلة، ولكن العملية ليست إلى هذا الحد في دنيا الأعمال ولذا فإن المقرر الناجح هو الذي يتنبأ ويقدر الأمور بصورة صحيحة.

**4-اختيار البديل:** هنا يتم اختيار البديل أكثر كفاءة وملائمة، ويتم اختيار البديل المقترح عاد إلى عدة إلى أسس لا بد من الأخذ بها عند اتخاذ القرار وهي :

- ✓ إن يزن الإداري بين الحجج المؤيدة والحجج المضادة للبديلين ليبين ماله وما عليه .
- ✓ إن يكون البديل أكثر تحقيقاً للأهداف المقترحة
- ✓ التأكد من واقعية البديل

**5-اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته:** بعد اختيار البديل الملائم يتوجب على رجل الإدارة تبني هذا البديل واتخاذ قرار لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه كذلك لا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق هذا الهدف الذي اتخذ من أجله القرار .<sup>1</sup>

1-الدويك , عبد الغفار عفيفي 2014 إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار , عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. صفحة 238

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

---

### المطلب الثالث: أنواع اتخاذ القرارات

يمكننا أن نميز بين نوعين أساسيين :

أ- القرارات المبرمجة: هي القرارات المخططة سلفا ومحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة والتي

تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة .

والمصطلح المستخدم هنا (البرمجة) يماثل تماما البرمجة في الحاسب الآلي, إذ عندنا مبرمج الحاسب

لأننا نحدد له مجموعة من البدائل فيقوم بالاختيار بديل من البدائل...

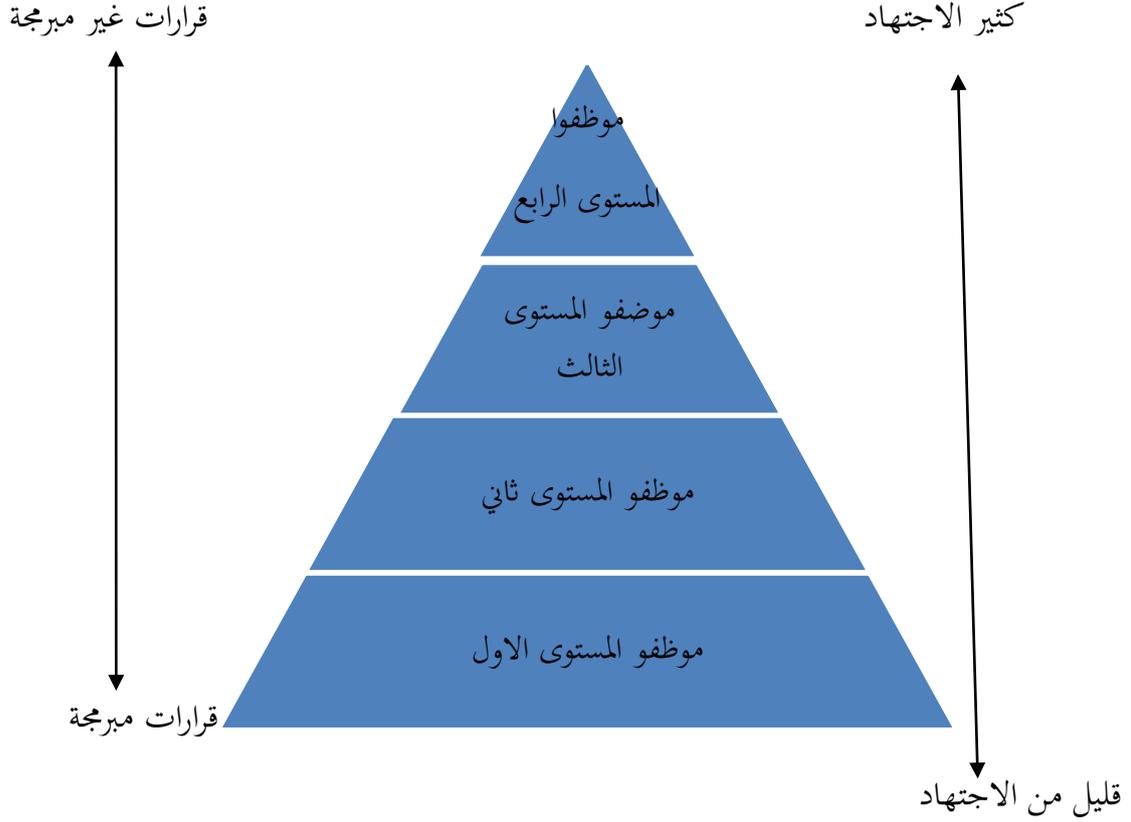
إن العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات تبدوا واضحة, فلو أخذنا المستويات العليا في المؤسسة

نجد فيها قليل من البرمجة إذ ما قرنت بالمستويات الدنيا, ودرجة الاجتهاد تكون أكثر من

المستويات العليا وهذا يتضح من خلال الشكل التالي:

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

الشكل رقم (02-02): العلاقة بين الاجتهاد وبرمجة القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة

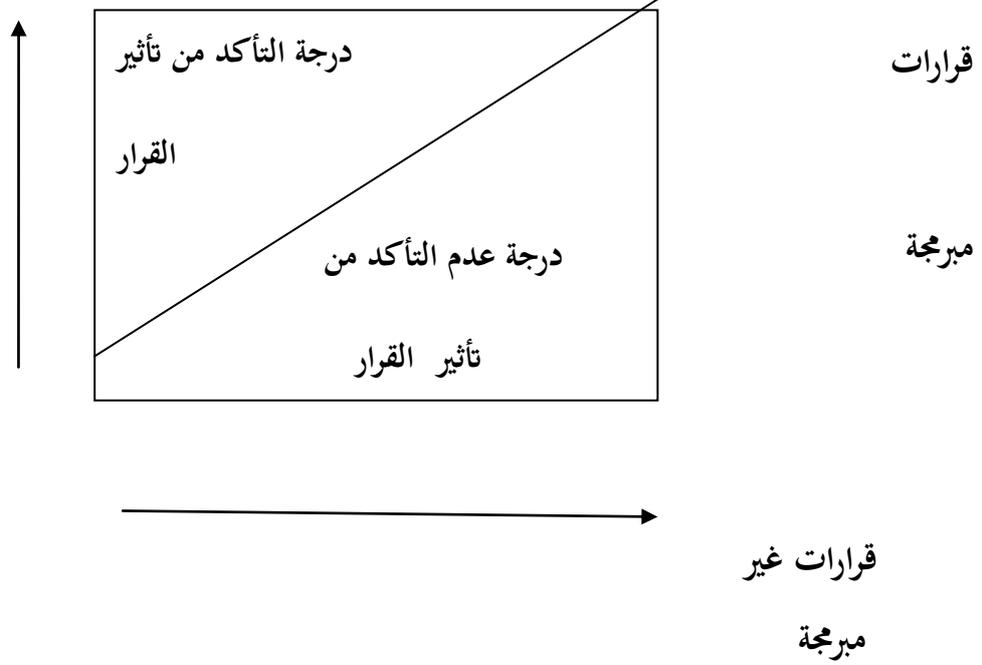


من إعداد الطالبة بالاعتماد على احمد ماهر

ب- **القرارات الغير مبرمجة:** وهي تتصف بالقرارات غير مخططة والغير محددة سلفا كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة ولا يمكن إتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها , وبالتالي يمكن القول ان هناك درجة عالية منعدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة , ويمكن تصوير نوع القرار على درجة التأكد في الشكل التالي :

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

الشكل رقم (03-02) تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على عبد الغفار العفيفي .

وكذلك هناك أنواع أخرى :

ج-القرارات الشبه مبرمجة :وهي تلك القرارات التي يمكن تحديد بعض برامجها بصورة جدية وتتوافر قدر من المعلومات بشأنها , أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة , ويتصف بعدم التأكد ,ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات وفقا للمستوى الإداري.

د-القرارات وفقا للمستوى الإداري ( انطواني ) :يميز انطواني بين ثلاث أنواع من القرارات وهي :

- القرارات التشغيلية :وهي التي تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمنظمة,مثل الرقابة على المخزون ,جدولة الإنتاج, اختيار وسيلة إعلانية.
- القرارات الإدارية:هي التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى ,حيث يقوم المديرون بصنع القرارات لحل المشكلات لتنظيم والرقابة على الأداء, ويتم بمقتضاها التأكد أن الموارد قد تم

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

---

الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة, مثل التنبؤ بالمبيعات إعداد موازنات .

- القرارات الإستراتيجية: وهي التي تصنع عند قمة المؤسسة بواسطة الإدارة العليا التي تغطي مدى زمن طويل وهي تتعلق بالقرارات الإستراتيجية والوضع التنافسي للمؤسسة في السوق مثل قرارات المنتج الجديد, البحوث والتطوير, التوسع عن طريق الانضمام . تعتبر كمية المعلومات ونوعها التي يحتاجها متخذ القرار دالة في موقف مطلوب التعامل معه, ومتخذ القرار نفسه والمركز النسبي الذي يمثله في الهيكل التنظيمية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر , السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , طبعة 8, الدار الجامعية , الإسكندرية, صفحة 292

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### المبحث الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة

تعد عملية اتخاذ القرار عملية يومية يقوم بها الأفراد على مستويات بسيطة تلقائية مثل تحديد طعام الغداء أو على مستويات عالية مثل ترك العمل، ويتطلب ذلك العديد من المهارات والتدريبات، كما أنّها تعد عملية مهمة، وفيما يأتي توضيح لأهمية اتخاذ القرار

#### المطلب الأول :أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة

تكمن أهمية القرارات فيما يلي :

- ✓ يعد القرار هو العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ تساهم في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية.
- ✓ تؤثر القرارات تأثيرا فعالا في عمل المؤسسات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة .
- ✓ القرارات تسهم في أهداف المنظمة المستقبلية،وقدرتها على الاستمرار
- ✓ ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية.
- ✓ كمانه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة.

✓ إنجاح القرارات يسهم في زيادة أرباح المؤسسة،بالإضافة إلى دوره الجوهرى في التأثير على حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد العاملين فيه كما اعتبر أن عملية صنع القرارات من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المؤسسات , حيث تتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها , وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المرجوة , كما يعود نجاح صنع القرارات على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية , وزيادة أسعار الأسهم أو الحصة السوقية , كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

ومخرجاتها التي تؤثر بها على العاملين فيها , كما أنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية . إن أهمية صناعة القرارات قد تكمن في:

- ترتبط بمحدود ونطاق السلطة والمسؤولية
- تتخذ بعدد أن يمارس المدراء مجموعة من الإجراءات لتحقيق الهدف المنشود
- تتوقف فاعلية ونجاح الإدارة في المؤسسة على كفاءة اتخاذ القرار وكفاءة متخذيها
- عملية معقدة بحاجة إلى خبرات وبعد نظر وسعة أدراك لارتباطها بالمستقبل والزمن البعيد ونوعية المعلومات الذي يبني عليها القرار.

### 1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية , فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا , إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم . ومن وقت لأخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة, يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي يستعمل فيه طيلة حياته .

وإذا كان هذا موقف الإنسان العادي فان مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد , ونحوها .

### 2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله, فالنجار أدواته المنشار والكاثب أدواته القلم والجندي أدواته البندقية .

وهنا نسال ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي , إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

### 3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك إن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة وصعوبة عدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما إن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا مهما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

### 4-اتخاذ القرارات جوهر الإدارة العلمية:

يرى البعض إن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لان العديد من نشاط وظيفية التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات، ولكننا نرى إن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لان كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كما سيتضح ذلك من الدراسة التفصيلية لهذه الوظائف.

### 5-اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج. وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة معينة؟ ونحوها كذلك فان نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

لوظيفة الأفراد , فإنها تتضمن عديد من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها.

وبالنسبة لوظيفة التمويل فان هناك قرارات عديدة مثل :

تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها , وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

والواقع إن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف المنظمة حيث إن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

#### • العوامل العامة المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

- تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات مثل :

1-العوامل السياسية

2-العوامل الاجتماعية

3-العوامل الاقتصادية

4-العوامل التنظيمية

5-العوامل القانونية

6-العوامل النفسية

7-العوامل التربوية

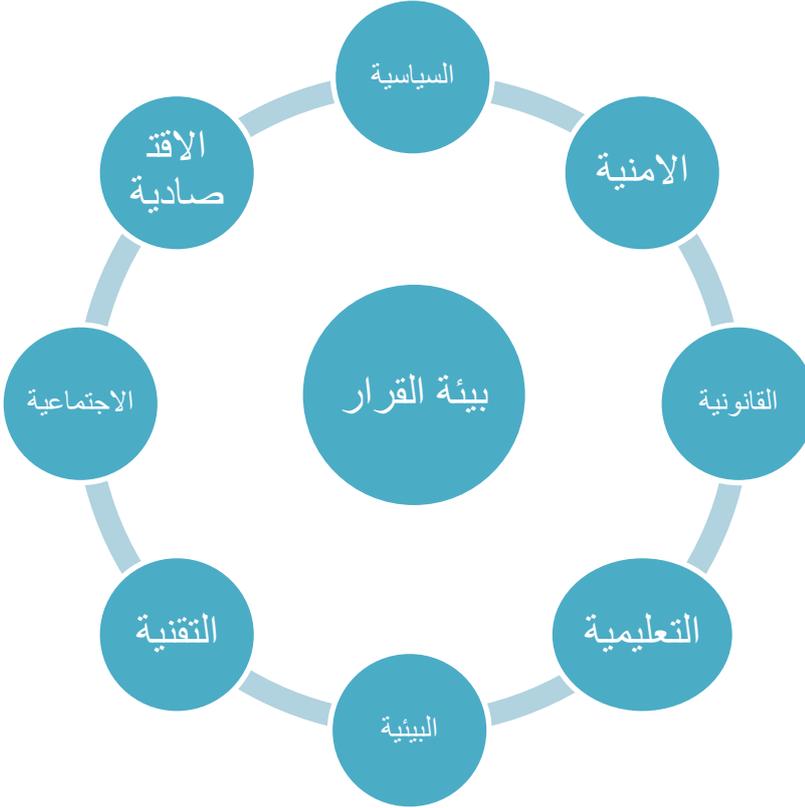
8-العوامل الإعلامية

<sup>1</sup> احمد ماهر, مرجع سبق ذكره, ص 293\_294

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (04-02):العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد احمد ماهر

- العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة على القرار.
- العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالمدير متخذ القرار ومستشاره ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك, وهذه العوامل تقسم الى نوعين هما:
- العوامل النفسية: منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ,ومنها ما يتعلق بالحيط النفسي المتصل به, وأثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار البديل من مجموعة البدائل المتاحة.

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

- **العوامل الشخصية:** وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته, وهناك الكثير منها, فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية , تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة , وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم , عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.
- كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة , وأسلوبهم في تجميع المعلومات , وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

- يختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية, وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية:
  - مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها.
  - اختيار الإستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.
- **العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات**

تتعلق هذه لعوامل بشخص متخذ القرار من حيث نمط شخصيته ودرجة ذكائه وتفضيلاته وقيمه إضافة إلى درجة الموضوعية التي يتحلى بها متخذ القرار.

**1-الصفات الشخصية لمتخذ القرار:** تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار وتكوينه الشخصي في قدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات, فالأفراد ذوي العقلية الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتى في ظل توافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات , كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصا لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية.

**2-ذكاء وخبرة متخذ القرار:** إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى قدر جيد من التعلم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف وإيجاد حلول لها , وكلما زادت

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

المهارات الإدراكية لمتخذ القرار (القدرة على التحليل /التفكير الخلاق.....الخ) كلما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها.

**3-قيم متخذ القرار:**القيم هي اعتقادات الأفراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد وما هو خير وما هو شر ,وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد وتظهر في شكل سلوك الفرد أو المجموعة ,ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من حيث:

- إدراك المواقف والمشاكل .
- الاختيار بين البدائل.
- إدراك الانجاز الفردي والتنظيمي.
- العلاقات المتبادلة بين أطراف القرار(المهتمين بالمشكلة).

### 4-تأثير العوامل العاطفية:

- إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عملا موضوعيا بالكامل وإنما تتخلله بعض العوامل العاطفية,فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار في مؤسسة إنتاجية متخصص في احد فروع العلوم الهندسة فانه قد يرى أن الاهتمام بالتقنيات العملية هو أفضل السبل برسالة المؤسسة وقد يحدث العكس إذا كان هذا المدير متخصصا في احد فروع العلوم الإنسانية.
- إن متخذ لقرار رغم علمه بالإطار العلمي الرشيد لاتخاذ القرارات واستخدامه لخطوات هذا النموذج إلا أن العوامل غير الموضوعية قد تدخل في الصورة في كثير من الأحيان.

### ● العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات:

**1-السلطة:**يؤثر نمط السلطة المتبع في المنظمة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات,فالمنظمات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تتسم فيها

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

عملية اتخاذ القرارات بالبطء ويتم تجاهل آراء الأطراف المتصلة بالمشكلة وتظهر في القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

**2-المعلومات:** تقدم المنظمة لأعضائها مزيجا من المعلومات والقيم والأهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكلما كانت المنظمة تميل إلى نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المنظمة, كما إن تقديم المعلومات للإفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويضر بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

**3-التدريب:** يلاحظ إن المنظمات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات, حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار, ويمكن أن يكون التدريب رسميا أو غير رسمي أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين, ويمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات.

**4-معايير الكفاءة:** تحدد المنظمات لأعضائها المعايير التي يتم من خلالها الحكم على كفاءة العمل والأداء, والمنظمات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار, وما هو القرار الجيد والقرار غير الجيد, مثل هذه المنظمات أفضل من غيرها التي لا توفر مثل هذه المعايير.

**5-الهيكل التنظيمي:** تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات من عدة زوايا منها:

- في المنظمة التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فان قرارات المدراء تحدد مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ.
- في المنظمات معقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر والاتساع والتعقيد فان القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار (مثل الحلول الوسط وليس الإجماع مراعاة للمصالح المتعارضة وهكذا).

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

**6-الولاء للمنظمة:** يتأثر اتخاذ القرار بدرجة الولاء للمنظمة وكلما زادت درجة توحيد الأفراد مع المنظمة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحمسا لتنفيذه وإنجاحه.

وهناك عوامل أخرى تؤثر في اتخاذ القرارات نذكر منها ما يلي :

**أ- أهداف المنظمة:** مما لا شك فيه انناي قرار يتخذ وينفذ لا بد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار, فأهداف المنظمة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها, لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

**ب- الثقافة السائدة في المجتمع:** تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار, فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

**ت- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:**

لا يكفي المحتوى ألقيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل حالة على أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار, ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

**ث- تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج اقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

ج- تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه, وتتأثر الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.
- تكلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- الوقت اللازم لاتخاذها فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

ح- المخاطرة: يوجد لكل قرار احتمالات لنتائج غير متوقعة والمخاطرة يمكن ان تكون ناجمة عن:

- نقص بالمعلومات اللازمة لحل المشكلة.
- عدم دقة التقديرات .
- نقص بالمعلومات حول النموذج المستخدم.<sup>1</sup>

المطلب الثالث : نماذج اتخاذ القرارات وأساليب المساعدة على ذلك

أولاً: نماذج اتخاذ القرارات: تهدف نماذج اتخاذ القرار إلى تصوير النظريات من اجل إدراك العلاقات بين المتغيرات التي تعبر عنها بسرعة وعلى نحو شامل ومن بين النماذج الذي سنتناولها ما يلي :

### ● نموذج I M C (1965) Intelligence – Modélisation

ترجع الصورة الأولى للنموذج إلى Herbert Simon, إذ ينطلق القرار عندما تصف معطيات وجود فجوة بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يحدث, تترجم هذه المعطيات وجود حدث يستدعي اتخاذ قرار, عندها تتدخل لفهم والتأقلم مع الواقع الأنشطة المتتالية التالية :

### 1- نشاط الذكاء: Intelligence

<sup>1</sup>-د. طاهر حسن, مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات, كلية إدارة الأعمال. دورة 02/28/2019 ص 14-18

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

إن القرار البارع يتضمن عدم التصدي لمشاكل غير ملائمة ليست لها صلة وثيقة بالموضوع أو المشاكل غير الناضجة التي لم يأت وقت لاتخاذ قرار بشأنها . بل يجب أن يسعى ذكاء الفرد إلى تحديد المشكل أقراري بهدف نشاط الذكاء إلى صياغة المشكل والذي يعتبر حسب :

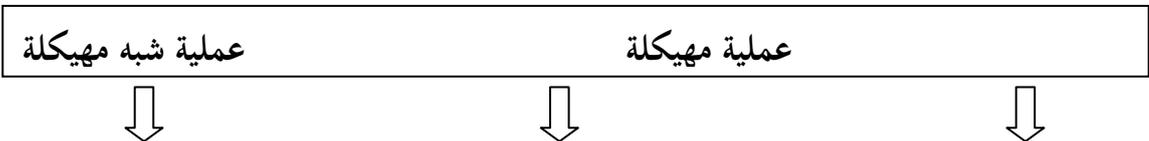
- المنظور العام: وجود صعوبة .
  - المنظور العملي: انحراف أو فجوة بين الحالة القائمة والحالة المرغوبة.
  - المنظور الاستراتيجي: العامل الحرج.
- وتصنف المشاكل إلى:
- المشاكل غير المعقدة: توافق المشاكل البسيطة أو الصعبة (complique) ترتبط هذه المشاكل بالحالات التي تظهر هيكلية ثابتة وتتبع تغيراتها قواعد ثابتة ومتوقعة.
  - المشاكل المعقدة: (complexe) توافق "الصعوبات التي تم مصادفتها في المحاولات السابقة حل المشكل وعدم الرضا بالحلول والنتائج المتوصل إليها.

### 2-نشاط التصميم: Modélisation

يهدف هذا النشاط كطريقة تفكير إلى تكوين البدائل التي ينوي عن طريقها متخذ القرار حل المشكل وفق المعايير التي يضعها . أثناء نشاط التصميم (تصميم حلول المشكل ) وجد سيمون نفسه إمام عمليات اتخاذ القرار (هذه العمليات والقرارات غير بديلة بل توجد جميعها في المؤسسة) التالية:

- عملية مهيكلية لان اتخاذ القرار متكرر وبالتالي يمكن برمجة هذا القرار .
- عملية غير مهيكلية لان اتخاذ القرار غير متكرر وبالتالي يستحيل برمجة هذا القرار مسبقا.

الشكل رقم 05 :تصنيف القرار حسب سيمون



## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

القرار المبرمج	القرار شبه مبرمج	القرار غير مبرمج
استعمل المصطلح كاستعارة من الإعلام الآلي على "قرارات متكررة إلى حد انه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها كأنها جديدة في كل مرة" تكون العملية مهيكلة إذا كانت المراحل الثلاث الأولى لسيمون قابلة للبرمجة وتتميز ب: التدفقات المعلوماتية التي تغذي إجراءات الحل مستمرة وكمية.	توافق القرارات التي يمكن برمجة بعض إجراءات القرار لكن غير كافية لتحقيق قرار محدد. تتميز العملية شبه المبرمجة بان : المشكل فيها غير مطروح بصفة واضحة.	يفهم عن المصطلح أن النظام لا يملك إجراءات محددة لمواجهة الحالة ويعمل على تطبيق العمليات العامة لحل المشاكل معتمدا على قوة الإدراك الحدس والإبداع فهي "جديدة وليست متتابة في العادة ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة مشكلتها.
المعطيات نوعية بصفة عامة.	المعطيات نوعية بصفة عامة.	المعطيات نوعية بصفة عامة.
التعبير عن الحل في شكل خوارزمي صعب	التعبير عن الحل في شكل خوارزمي صعب	لم يسبق لها أن ظهرت من قبل ومرحلة البحث عن المعلومة صعبة, <sup>1</sup>
طبيعتها دقيقة وتكوينها محير أو يمكن معقد, بحيث لا نمذجة العملية	طبيعتها دقيقة وتكوينها محير أو يمكن معقد, بحيث لا نمذجة العملية	طبيعتها دقيقة وتكوينها محير أو يمكن معقد, بحيث لا نمذجة العملية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سيمون 1977 .

1-هيربرت أي سيمون,معهد الإدارة العامة 'السلوك الإداري ' ,1977ص46

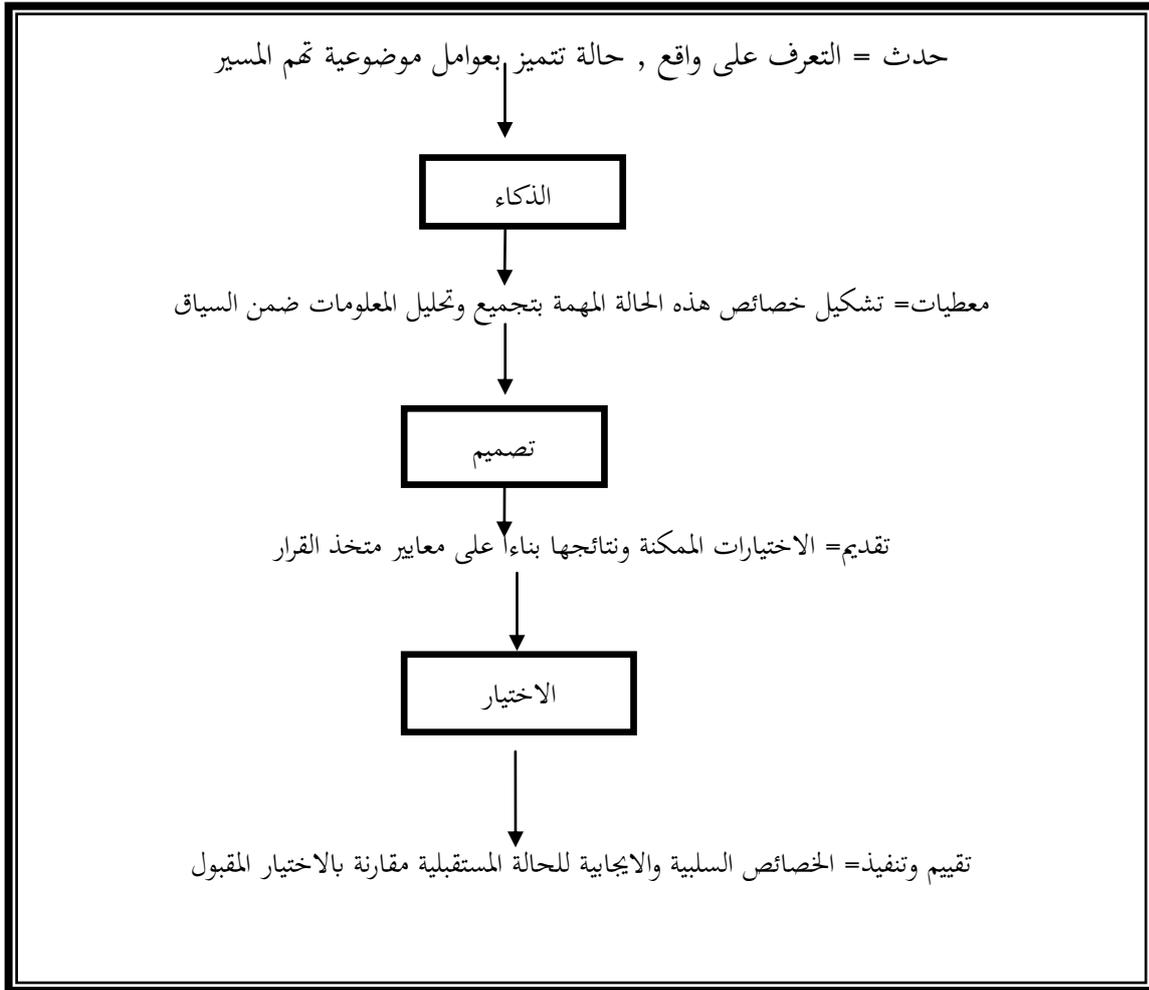
## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### 3- نشاط الاختيار choix:

يقوم هذا النشاط على المفاضلة بين البدائل من اجل انتقاء البديل المناسب. ( يفترض نشاط الاختيار وجود أكثر من بديلين لحل المشكل ) . وينطوي الاختيار على تقييم الحلول من خلال تصوير ايجابيات وسلبيات كل حل , بمعنى مدى كفاءة وفعالية كل حل لمواجهة المشكلة .

لم يطرح سيمون مرحلة التنفيذ لان وضع البديل المختار موضع التطبيق ومتابعة تنفيذه عملية تابعة للاختيار.

### الشكل رقم(06-02): نموذج سيمون لاتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### • نموذج Archer (1980):<sup>1</sup>

يرى **Archer** (استنادا إلى 2000 دراسة وبمحث, على المديرين والمشرفين والمنفذين) أن عملية القرار لا يمكن اختصارها في 3 أو 4 مراحل, ويؤكد أن نموذجه جاء " لسد الفراغ " (الخانات الفارغة) في النماذج السابقة , وهو يقوم على تسع مراحل

1- فهم ومراقبة القرار.

2- تحديد المشكلة.

3- تحديد أهداف القرار.

4- تشخيص المشكلة.

5- تطوير بدائل الحلول (بدائل خطط العمل).

6- تأسيس معايير (طريقة لتقييم البدائل).

7- تقسيم البدائل.

8- اختيار أفضل بديل.<sup>2</sup>

9- تنفيذ الحل.

1-Strategor, (2005),"politique d'entreprise",dunod, paris ,p68

2-François Bodart ,(2006),"Apport des théories de la décision et de la cognition au domaine des systèmes d'information", Encyclopédie d'information" Vuibert ,p1299.

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### • نموذج Olsen و Marh (1974) نموذج سلسلة المهملات

يرتكز نموذج القرار الذي يشار إليه بنموذج سلسلة المهملات على مفهوم "الفوضى المنظمة" (l'anarchie organisée) الذي قام بتصوير السياق التنظيمي لاتخاذ القرارات داخل الجامعات.

يتميز هذا السياق بالفوضى لان الأفراد, المشاكل والحلول تتوافق بصفة عشوائية عند اتخاذ القرار. لكن منظم لان الإجراءات متوافقة وتسعى لتحقيق غاية مما يفرض إحلال التنظيم .

يتميز سياق الفوضى المنظمة بثلاث خصائص:

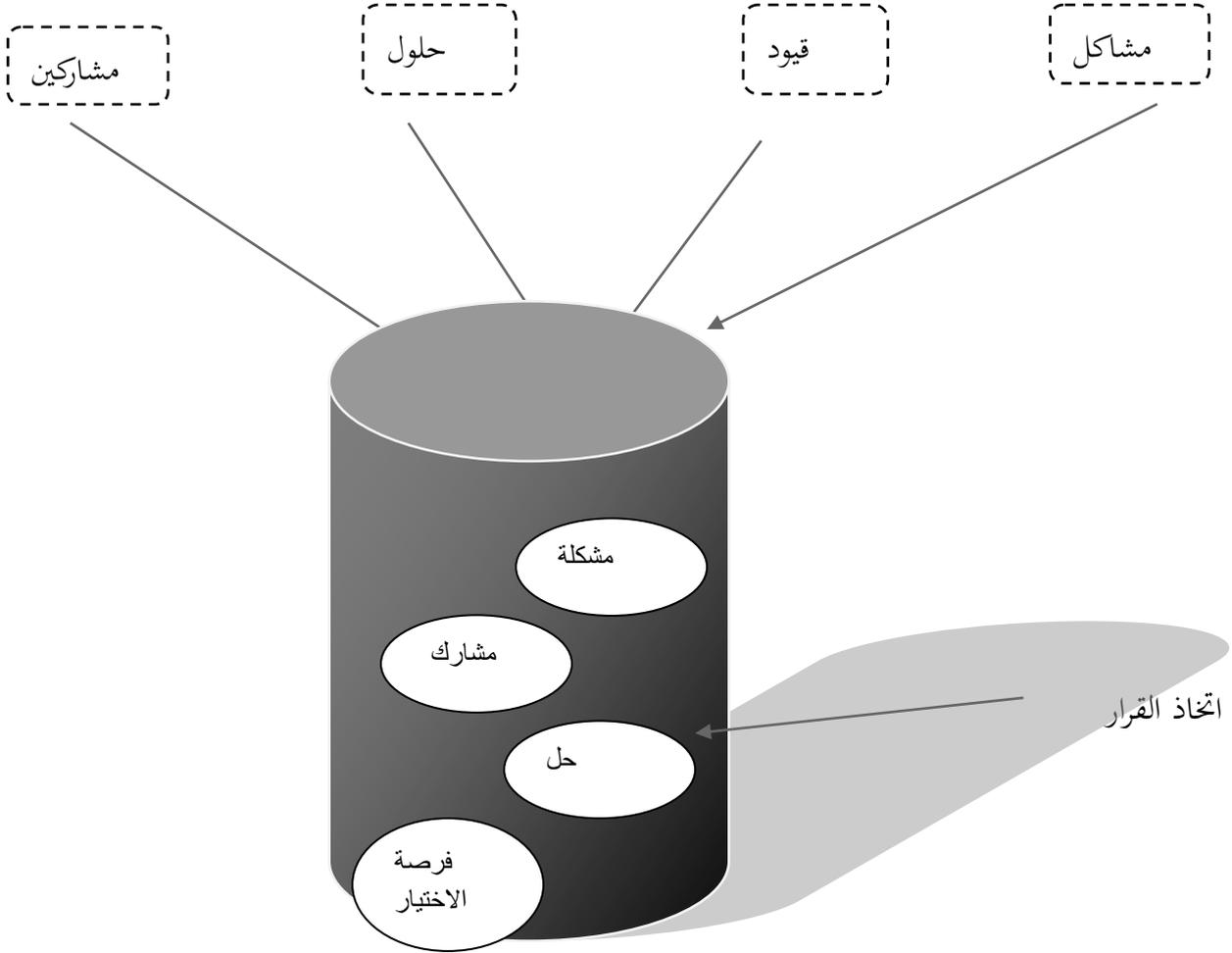
- وجود تنوع في الميول.
- إجراءات غير محددة.
- مشاركة غامضة.

ينتج اتخاذ القرار حسب النموذج عند التقاء أربع تدفقات مستقلة:

- تدفق المشاكل (تنتظر حل).
- تدفق الحلول (تنتظر التطبيق).
- تدفق مشاركين (لديهم خبرة بفعل دوران العمل).
- تدفق الفرص (اتخاذ القرار يشبه سلة المهملات, أين يفرغ فيها متخذ القرار أسئلة, حلول ومشاكل, تنتظر الربط والمعالجة).

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

الشكل رقم (07-02): تصور لنموذج سلسلة المهملات ل MARH و OLSEN



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على السامري حسن الطيف 1997

إذا، تنتظر الحلول حتى تظهر المشاكل المقابلة ، كما تنتظر أسئلة الإجابة الصحيحة ، إنها فرصة التوافق بين سؤال وجواب وبين الحل والمشكلة ، والتي تتيح الفرصة لاتخاذ القرار وعليه:

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

- اتخاذ القرار ناتج عن التقاء مشاكل مطروحة وحلول مقترحة في الصندوق (يفسر القرار المتخذ حسب النموذج بالصدفة أكثر من الحتمية).
- غياب التزامن والتتابع .يمكن للحلول إن تسبق مشاكل والعكس , كما يمكن للحلول ومشاكل أن تبقى في السلة في انتظار فرصة الاختيار المناسبة.
- الغياب المطلق لمبدأ العقلانية في اتخاذ القرار.
- غياب البعد النظري عند تفسير عملية اتخاذ القرارات.
- التفاعل بين التدفقات الأربعة عشوائي (قائمة على الفوضى).<sup>1</sup>

### • نموذج March و Simon:<sup>2</sup>

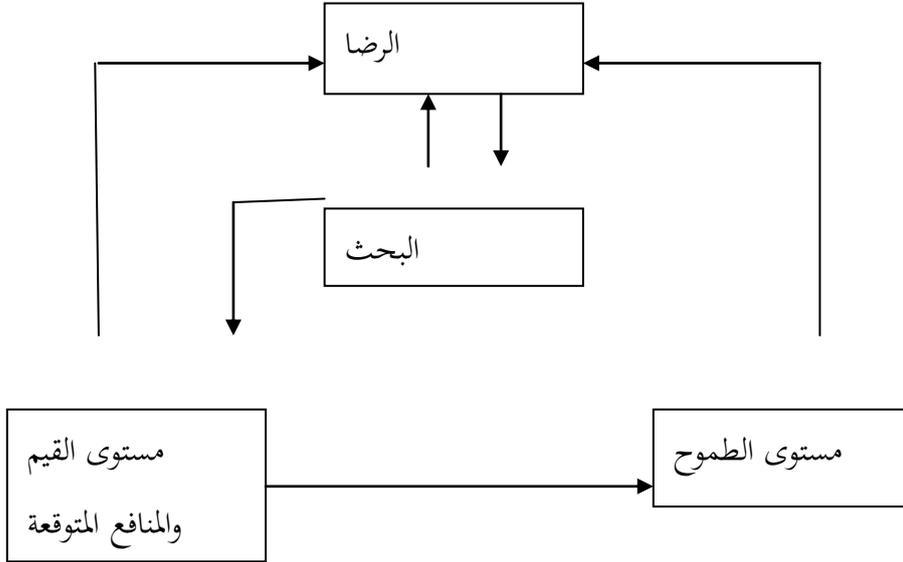
- ارتكز النموذج على مفهوم العقلانية النسبية لسيمون داخل التنظيم, حيث بين أن هنالك قيود لا تسمح للمدير بطرح كل بدائل القرار وتقييمها. يرتكز النموذج على أربع عناصر أساسية :
- مستوى الطموح , يعبر عن مستوى الهدف الذي رسمه المدير .
  - القيمة المتوقعة للمكافآت، تشير إلى المكاسب المتوقعة جراء اتخاذ القرار .
  - البحث المتوصل ,عملية البحث عن المعلومات مستمرة في ضوء القرار المرضي
  - مستوى الرضي , يعبر عن المستوى الذي يرى فيه المدير الحل مرضي.

<sup>1</sup> - السامريء ,حسن الطيف "الأساليب الكمية في اتخاذ القرار طبعة 1الأردن , دار المناهج ,1997

2-محمد عبد الفتاح ياغي ,اتخاذ القرارات التنظيمية , دار وائل لنشر , 2010ص 94

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

الشكل رقم (08-02) : نموذج March و Simon



المصدر: محمد عبد الفاتح ياغي, 2010, ص 96

ثانيا: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة المشكلة على تقدير المد والظروف المحيطة, وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

1- الأساليب النظرية غير الكمية:

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي, ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتشمل:

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

- **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات , وحين توفرها فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.<sup>1</sup>
- **البديهة والحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدر حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له, والتقدير السليم لإبعادها, وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.
- **الخبرة:** لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار , ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها.<sup>2</sup>
- **إجراء التجارب:** يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذا في الاعتبار ميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار, حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية .
- **الآراء:** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل, وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها.

### 2- الأساليب الكمية ومن أهمها:

- **الاحتمالات:** تعتمد اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات, والاحتمال درجة اعتقاد في حد ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه

1- موسى , شهرزاد محمد شهاب , القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط , عمان , دار الصفاء لنشر والتوزيع , الطبعة 1, 2010 ص 43  
2- كنعان نواف<sup>2</sup> , اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق , عمان , دار الثقافة لنشر والتوزيع , الطبعة 1, 2003 ص 184

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

- المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذي القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن
- **بحوث العمليات** : تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية .
  - **نظرية المباريات** : تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يوجهها متخذي القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الإستراتيجية الأفضل وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة , حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة.
  - **البرمجة الخطية** : هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانات والمواد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة وهو مجموعة النماذج الرياضية والرسوم البيانية .
  - **التمائل (المحاكاة)** : تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الالكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقديم البدائل و توقعات نتائج القرارات الإدارية.<sup>1</sup>

1-أموسى ,مرجع سبق ذكره ,2010ص 45

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### المبحث الثالث : دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات

تستخدم المنظمة المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المرتبطة بالوظائف الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة , وكذلك القرارات الوظيفية العديدة التي تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية , لهذا فالمعلومة تعتبر مادة القرارات في المؤسسة .

#### المطلب الأول : دور المعلومة في اتخاذ القرار.

تشكل المعلومة العامل الحاسم في نجاح أو عدم نجاح عملية اتخاذ القرار , وعليه: فان توفر المعلومات هو الذي يمكن من الكشف عن الخلل الموجود في المؤسسة , وبالتالي الكشف عن المشكلات القائمة والتي يجب أن تحظى باهتمام خاص إذا ما أريد بحلها بشيء من الفعالية.

وعلى صعيد آخر, فان وجود المعلومات يبرز مختلف البدائل أو الخيارات المتاحة التي يمكن اختيار احدها لحل المشكلة القائمة وفي نفس السياق فان من شأن المعلومات في حالة توفرها أن تساعد في الكشف عن سلبيات وإيجابيات كل البدائل المتاحة , وبالتالي على اختيار البديل الأفضل . كما أن المعلومات المتوفرة هي التي تحدد خطوات تنفيذ الحل ومسؤوليات كل الأطراف المعنية بعملية التنفيذ بكل دقة ووضوح .<sup>1</sup>

كما تقوم المعلومات بتزويد نظام الرقابة وتقييم تنفيذ القرار بالتفاصيل الهامة ذات العلاقة بالصعوبات والسلبيات التي قد تبرز خلال الطريق.

كما هو جدير بالتنويه أن الفراسة والخبرة هي الملكات العقلية التي يحتاج إليها المدير لترجيح اختياراته في تقدير البدائل , وهذه الملكات لا يمكن استبعادها مهما توفرت المعلومات والتحليلات الرياضية أو الكمية حول المشكلة .

1- فيجان محيا علوش المحيا العتيبي , "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض", رسالة ماجستير علوم إدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, 2004 ص 60-61.

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### المطلب الثاني : علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرار في المؤسسة.

يتيح نظام المعلومات دعماً لعملية اتخاذ القرار لما يوفره من معلومات مختلفة تحتاجها مراكز صناعة القرار داخل المؤسسة , حيث يتمكن متخذ القرار في ضوء تلك المعلومات من اختيار البديل الأمثل من ضمن مجموعة البدائل المطروحة , حيث تقوم نظم المعلومات بتقديم الدعم للمستويات الإدارية , ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات تنظيمية تدعمها نظم المعلومات في المؤسسة كما يلي:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- إدارة المستوى الأول التشغيلي.

كما تقوم نظم المعلومات بدعم المستويات التنظيمية في مختلف المؤسسات من خلال أربعة أنواع من الدعم كما يلي:

- دعم استراتيجي.
- دعم إداري تنفيذي.
- دعم تشغيلي.
- دعم معرفي<sup>1</sup>.

1- سمير ابو الفتوح صالح, نظم المعلومات الادارية - التقنيات الحديثة لدعم الادارة في عصر العولمة, دار النشر 2006

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات خلال مراحل صنع القرار.

**1-مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف<sup>1</sup>:** تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين, وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها, ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي.

أهم ما تحتاجه هذه المرحلة هو مسح بيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة مسحاً منظماً.

**2-مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** أهمية المعلومات في عملية صنع القرار واتخاذها جعلت من توفر المعلومات بالكم والنوع والوقت المناسب رهاناً حتمياً لضمان رشادة القرار الذي يتخذه متخذ القرار.

هذا الرهان يقابله قصور لدى متخذي القرارات, حيث أنهم عاجزون على الإحاطة والإلمام بجميع المتغيرات المتعلقة بالمشكلة المراد حلها أو الهدف المرجو تحقيقه. لذلك فإن لنظام المعلومات دوراً كبيراً وفعالاً في توفير البيانات والمعلومات بالكم والنوع والوقت المناسب من أجل الرفع من مستوى رشادة القرار.

**3-مرحلة بلورة البيانات والمعلومات:** يقوم نظام المعلومات في هذه المرحلة باستخلاص المعلومات الملائمة للاستخدام من أجل الرفع من ثقة متخذ القرار والتقليل من مجال الخطر والرفع من رشادة القرار.

**4-مرحلة وضع وتحديد البدائل المتاحة:** يقوم متخذ القرار أثناء هذه المرحلة بتنمية البدائل المتاحة والحلول الممكنة, والتي تشمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها, واختبار مدى تطبيقها لحل المشكلة, وبناء النموذج الخاص بالمشكلة واختباره والتأكد من صحته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طارق طه, "نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت" الإسكندرية, دار الفكر الجامعي, 2007 ص 142

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين "نظم مساندة القرار", دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006 ص 19-22.

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

**5-مرحلة المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل:** تشمل هذه المرحلة البحث والتقييم والتوصية بحل مناسب للنموذج والمشكلة حيث يتم ذلك بعد إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وتحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة, ثم الخروج بالبديل الأفضل حسب حالات البيئة المحيطة بهذا القرار.

**6-مرحلة صياغة وإعلان القرار:** بعد عملية المفاضلة واختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة, تتم صياغة القرار والإعلان عنه, إذ يقوم نظام المعلومات في هذه المرحلة بتسهيل عملية الاتصال لضمان إيصال مضمون القرار إلى جميع الأطراف المعنية, بصورة واضحة وبسيطة ومفهومة من اجل تسهيل عملية تنفيذه.

**7-مرحلة تنفيذ ومتابعة القرار:** في هذه المرحلة يتم وضع الحل المتوصل إليه موضع التنفيذ, وغالبا ما تتطلب هذه المرحلة إجراء تعديلات معينة يستلزمها هذا الحل, مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة, تدريب العمال, تغييرات تنظيمية.... الخ

ونقول أن تنفيذ القرار يتطلب إقناع الأطراف المشاركة والتي ستقوم بالتنفيذ, وعليه يمكن استخدام نظم دعم القرار مثلا لإجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي, كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل التنفيذ.

كما تتم متابعة القرار بعد تنفيذه, ودراسة النتائج المتمخضة عنه, وتحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد نور وفتححي السوافيري, المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات بحوث العمليات تقييم البدائل, الإسكندرية الدار الجامعية 1988

## الفصل الثاني : نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة

### خلاصة الفصل:

إن التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان يعترضه مشاكل عديدة بسبب نقص الخبرة والتنظيم لدى متخذي القرار أو عدم الرغبة في التجديد ومواكبة التطور التكنولوجي , يقول "هيربرت سيمون" أن صناعة القرار هي قلب الإدارة , ونحن بدورنا نرى أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة الرجل الإداري , وهي عملية اختيار حكيمة لإستراتيجية أو لإجراء أو لحل , وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرضي ومناسب.

ويعتبر الأسلوب الكمي والنظري من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار وهي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون تدخل التأثير التكويني والنفسي لمتخذ القرار.

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية في

■ المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

## الفصل الثالث: دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

### تمهيد

للتعرف أكثر على واقع نظام المعلومات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة والعلاقة بينهما في المؤسسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لنظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجانب النظري، وذلك من خلال التعرف على المؤسسة وأهم مهامها وأهدافها وتحليل هيكلها التنظيمي، ثم تحديد الإطار المنهجي الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وفي الأخير يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss وإختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**

## الفصل الثالث: دراسة حالة في - المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية-قصر الشلالة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية-قصر الشلالة

07 المؤرخ في 19 مايو 2007, المتضمن انشاء المؤسسات الصحية الاستشفائية والمؤسسات العمومية

للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم .

تقوم المؤسسة بتقديم خدمات صحية بما أنها وجدت من اجل الاهتمام والرعاية الصحية للمواطن بدائرة قصر الشلالة والبلديات المجاورة.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر الشلالة طريق تيارت , وتم فتح المستشفى أبوابه سنة 1985 وهو عبارة عن بناء جاهز وتتربع مساحته 17250 م , وهو يغطي حاليا نسبة 74300 نسمة من سكان دائرة قصر الشلالة بالإضافة إلى بعض البلديات المجاورة التابع لولاية (الجلفة-تسميلت).

وبالرغم من أن المؤسسة لها قدرة استيعاب تتمثل في 130 سرير إلا أنها تلعب دورا كبيرا وذلك بفضل جهود عمالها وذلك بنهوض ورفع من مستوى التكفل الجيد واللائق بالمريض وهذا في كل المجالات.

فمن أهم المهام التي تتحملها المؤسسة العمومية الاستشفائية تتمثل فيما يلي:

- التدخل والاستعجالات.

- تقديم الخدمات الصحية من علاج وكشف وتحليل بمبالغ رمزية.

- رعاية الأمومة والطفولة والمراقبة الصحية لهما.

لقد عرف التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية في السنوات الأخيرة في ظل تغيير اسم الوزارة من وزارة الصحة والسكان إلى وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات وذلك حسب المعطيات الجديدة والمختلفة اقتصادية واجتماعية ... الخ , ومن القطاع الصحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية بحيث أن التنظيمات الجديدة منحصرة في القوانين التي ستصير لاحقا.

## الفصل الثالث: دراسة حالة في - المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

ومن اهم الهياكل الأسرية الاستثمارية المرفوقة بالخطط التنظيمي للقطاع صحي بالإضافة إلى ما سبق فالمؤسسة العمومية الاستشفائية تتميز بتنظيم تقني وإداري يسهل في مهام المتمثلة في تكفل بصحة المواطن وبالتالي التكفل في الصحة العمومية.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية -قصر الشلالة وتنظيمها وتسييرها

تتمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان

- ضمان العلاج الاستشفائي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتحديد معارفهم.
- كما تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

### التنظيم والتسيير:

يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

### المطلب الثالث: مجلس الإدارة ومهامه

مجلس الإدارة: يضم مجلس الإدارة ما يلي

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل عن إدارة مالية.
- ممثل عن التأمينات الاجتماعية.
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة في - المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة .
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتولى أمانته.

يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهددة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعة لها.

وفي حالة انقطاع احد أعضاء المجلس ,يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهددة.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه ,وتحرر مداولات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

**مهام مجلس الإدارة:** يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي:

- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الإداري.
- مشاريع الاستثمار.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة في - المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرم مع شركاء المؤسسة , لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والجامعات المحلية والمؤسسات وهيئات الأخرى.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- قبول الهبات والوصايا أو رفضها.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات , طبقا للتنظيم المعمول به.

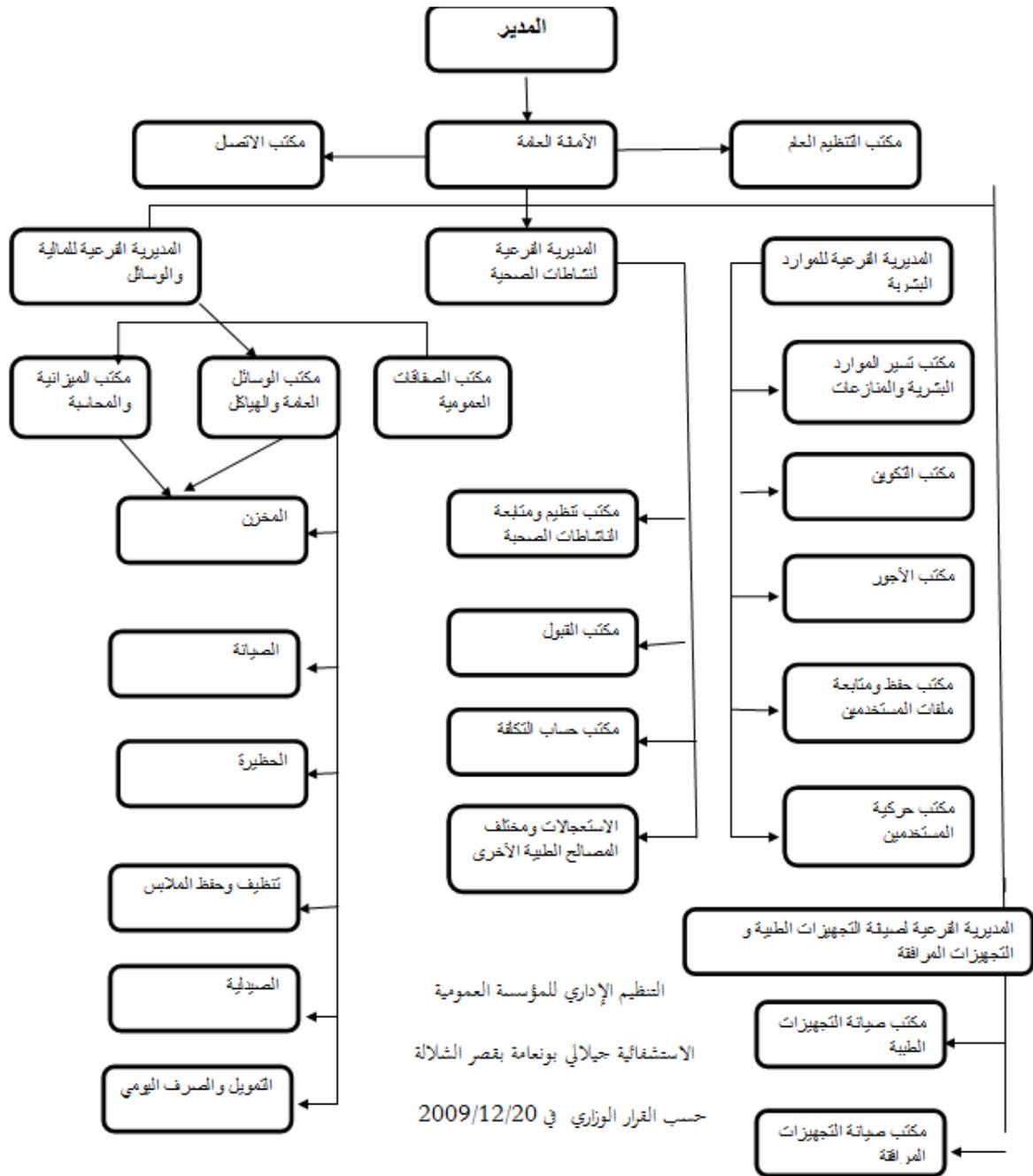
مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية:

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة, وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية-قصر الشلالة

الشكل (03-09) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لاستشفائية قصر الشلالة



## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة الذي يتم في إطارها البحث وتتمثل أساسا في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى و طبيعة الموضوع المختار للدراسة و إبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية و الزمنية و البشرية و الموضوعية ، دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البحث من مجتمع الدراسة .

## المطلب الأول : المنهج المستخدم و أدوات الدراسة

### أولا : المنهج المستخدم

يقول ديكرت أنه : " لا يمكن التفكير في حث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة " <sup>1</sup>، ويشير المنهج إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها ، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة <sup>2</sup>.

إن أي بحث علمي لا بد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين وفي هذا الإطار تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه ، أما في دراستنا سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى لتحقيقها في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب وإنما نعتد إلى

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، دار الوراق ، عمان :الأردن ، الطبعة الأولى 2000 ص 60  
<sup>2</sup> - رجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي : النظرية والتطبيق ، دار الصفاء ، عمان :الأردن ، الطبعة الأولى 2000، ص 33

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها و الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة من خلال تحليل الدور الرئيسي الذي يلعبه نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة .

### ثانيا : أدوات الدراسة

إن أي دراسة علمية لابد و أن تعتمد في جمع و تصنيف و تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات و ذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية :

#### 1- أدوات جمع البيانات :

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالبا ما يستخدم الباحثون عددا كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، الاستبيان، المقابلة بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها، ولتحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة تم اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة ، وهي الاستبيان .

#### أ- الاستبيان (الاستمارة) :

يقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة ، وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - رجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 115

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان مقسم إلى ثلاثة أجزاء كما يلي: (انظر الملحق رقم 01)

**البيانات الشخصية:** وهو يشمل بيانات وصفية ووظيفية عن أفراد العينة وهو يحتوي على 5 فقرات هي :  
الجنس ،السن،المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة،المستوى الوظيفي .

**المحور الأول:** يتعلق برأي المبحوث في نظام المعلومات ويتكون من 12 أسئلة أساسية

**المحور الثاني :** يتعلق برأي المبحوث في اتخاذ القرارات في المؤسسة ويتكون من 11 سؤالاً رئيسياً

كما تم وضع سلم ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : مقياس الإجابة على سلم ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة

- المدى =  $5 - 1 = 4$  ( 5 اعلي نقطة لمقياس ليكرت و 1 أدنى نقطة فيه )

- طول المدى =  $5/4 = 0.8$  (طول المدى = المدى/عدد الدرجات)

- يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط كما يلي :

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

من 01	←	1.79	.....غير موافق بشدة
من 1.80	←	2.59	.....غير موافق
من 02.60	←	3.39	.....محايد
من 3.40	←	4.19	.....موافق
من 4.20	←	5	.....موافق بشدة

### ب- إجراءات توزيع الإستبيان :

بعد إعداد الصورة الأولية للإستبيان، تم عرضها على بعض الأساتذة وبعدها تمت مراجعته وتصحيحه حسب توجيهاتهم، وهكذا تم إعداد الإستبيان في صورته النهائية. وبعدها تم تطبيقه ميدانيا على عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية \_ قصر الشلالة ، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :

- الحصول على موافقة الإدارة لتطبيق الدراسة ميدانيا على أفراد العينة .
- تسليم الإستبيانات لإدارة المؤسسة من أجل توزيعها على أفراد عينة الدراسة .
- إستعادة الإستبيانات .

### 2- أدوات تحليل البيانات :

إن البيانات المجمعة و مهما كانت دقتها و كميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة و أهداف الدراسة، و في دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج SPSS\* ( حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ) ، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية و الفنية والهندسية والزراعية في إجراء

\*SPSS :Statistical , Package for , Social , Science.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

التحليلات الإحصائية اللازمة، من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية : وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية.
- الإ انحراف المعياري : للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات و تشتتها عن وسطها الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة دلالة الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.
- معامل الارتباط سبيرمان :لمعرفة إن كان هناك علاقة بين الفقرات والمجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي إليه، حيث الارتباط يكون قويا عند اقترابه للواحد، وضعيفا عند اقترابه للصفر، ويكون ايجابي عندما يكون الارتباط قوي، وعكسي عندما يكون الارتباط سالباً.
- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة إن كان هناك علاقة بين (مجال أو بعد) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.
- اختبار معامل الانحدار البسيط عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ): وذلك لإختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الأثر ذو الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل(نظام المعلومات) والمتغير التابع (اتخاذ القرار).
- معامل **one wayanova** للكشف عن الفروقات في إجابات العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

### المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و العين

سيتناول هذا المطلب وصفا لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع المستويات في المؤسسة. ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع ككل سيتم التطرق أيضا في هذا المطلب للعين التي سيتم اختيارها من أجل إجراء الدراسة عليها.

#### أولا : مجتمع الدراسة .

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه: مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو استقراء السمات العامة لها ، أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية<sup>1</sup>. تركز هذه الدراسة على موضوع دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة محل الدراسة.

#### ثانيا : عينة الدراسة .

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي، و الذي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي<sup>2</sup>.

تم إختيار عينة عشوائية من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة .وقد بلغت العينة ( 60 ) مفردة ، وتم توزيع (60) إستمارة إستبيان على الموظفين و على ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الأولى، 1994، ص 220

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 23

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

الجدول رقم (2): تعداد استمارات الدراسة في المؤسسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	60	38	10	12	38
النسبة المئوية	100%	63%	17%	20%	63%

المصدر : من اعداد الطالبة

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 63% من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة .

### ثالثا : مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية و المكانية و الزمنية و الموضوعية التي تمت فيها الدراسة و تتمثل في :

**1-المجال البشري :** إقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية \_قصر الشلالة

**2-المجال المكاني :** موضوع هذه الدراسة هو نظام المعلومات في القرار بالمؤسسة دراسة حالة

المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة ، و الدراسة الميدانية تمت في المؤسسة العمومية

الاستشفائية \_قصر الشلالة واخترنا هذه المؤسسة للاعتبارات التالية:

- قربها من مكان تواجدنا لإجراء الدراسة .
- كونها من المؤسسات الأكثر مردودية و التي عرفت تطورا كبيرا.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

**3-المجال الزمني :** إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه ، ومدى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإتمام الدراسة ، و في هذا الإطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في شهر فيفري من عام 2022 ، أما الدراسة الميدانية فعلا بدأت منذ 2022 مارس إلى غاية ماي من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال توزيع الإستمارة و الحصول على الإجابات اللازمة

### المطلب الثالث : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان من حيث صدقها ، حيث تستخدم مجموعة من الطرق لإثبات صدق وثبات الاستبانة وهي :

**1 - صدق أداة الدراسة :** يقصد بمعامل الصدق ،مدى صلاحية الإستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله،أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه .وتجدر الإشارة ،أنه لا يوجد إختبار عديم الصدق تماماً أو تام الصدق، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الإختبار .<sup>1</sup> ويتكون الصدق من نوعين هما :

**أ- الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان في قياس ما وضعت من أجل قياسه،وهو مدى تطبيق نظام المعلوماتفي المؤسسة محل الدراسة من خلال درجة توفر أسسه ودرجة توفر مجالات تطبيقه وأثره في اتخاذ القرار بالمؤسسة، تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله، ومدى مناسبه لموضوع الدراسة وهدفها. وبناءا على ملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الإستبيان وتصميمه في صورته النهائية .

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصبري، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين ، دار وائل ،عمان : الأردن ،الطبعة الأولى ،2002، ص 85

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

ب - صدق المقياس: ويتكون بدوره من الإتساق الداخلي والصدق البنائي:

1- الإتساق الداخلي: ويقصد به مد بإتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة معا لمجال ( البعد أو المتغير ( الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتستخدم الباحثة معاملا لإرتباط سبيرمان بين كل من الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه .

أولا : الاتساق الداخلي لمحور ( نظام المعلومات)

• يوضح الجدول رقم 03 أدناه معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف

الجدول رقم 03: معامل الإرتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور نظام المعلومات والدرجة

الكلية لهذا المحور في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة

القيمة الإحتمالية	معامل الإرتباط	الفقرات
0.000	0.853**	1- تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة والموثوقية .
0.000	0.862**	2- نظام المعلومات يساهم في توفير المعلومات الملائمة .
0.000	0.855**	3- يساهم نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل.
0.000	0.880**	4- المعلومات التي يقدمه النظام سهلة الاستخدام ومفيدة وشاملة.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

0.000	0.842**	5- تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات المحذوفة بسرعة.
0.000	0.870**	6- يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة .
0.000	0.804**	7- تؤدي نظم المعلومات إلى سرعة إنجاز العمل .
0.000	0.846**	8- تتميز المعلومات التي أتحصل عليها لأداء مهمتي بالتجديد والتغير.
0.000	0.820**	9- يوفر نظام المعلومات معلومات صادقة تعكس الواقع بشكل كافي .
0.000	0.879**	10- تقدم نظم المعلومات معلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات في المؤسسة لممارسة العمليات الإدارية.
0.000	0.810**	11- تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار.
0.000	0.802**	12- بشكل عام ,إن المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بجودة عالية.

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

ثانيا: الاتساق الداخلي لمحور ( اتخاذ القرار بالمؤسسة)

- يوضح الجدول رقم 04 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  لأن القيمة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

الجدول رقم (04-03) : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور اتخاذ القرار والدرجة

الكلية لهذا المحور في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_ قصر الشلالة

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.711**	1-اتخاذ القرار في المؤسسة يكون عن طريق مشاركة الأفراد في صنعه.
0.000	0.684**	2-اتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار .
0.000	0.732**	3-اتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بالمستوى العلمي.
0.000	0.726**	4-للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها.
0.001	0.501**	5-تستعين المؤسسة في اتخاذ قراراتها على اقتراحات عمالها.
0.000	0.880**	6-إعطاء المدير الحرية للعاملين في صناعة واتخاذ القرار.
0.002	0.485**	7-تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة ثقة بين المدير والعمال.
0.000	0.669**	8-يتم إشراك الإطارات وبعض العمال في اتخاذ القرارات اليومية.
0.000	0.714**	9-يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي يواجهونها حسب حجمها (تحديد المشكلة).
0.000	0.857**	10-للعاملين بالمؤسسة القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل اتخاذ القرار.
0.000	0.687**	11-للمؤسسة إمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

\*\*الإرتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات sps

ب- الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها . ويعرف من مدى إرتباط كل مجال ( البعد أو المتغير ) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة وهنا نستعمل معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة الصدق البنائي .

جدول رقم 05:معامل الإرتباط بيرسون بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبانة في

المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة

الأبعاد	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية	
نظام المعلومات	0.862**	0.000	المحور
اتخاذ القرار	0.881**	0.000	المحور الثاني
$\bar{r}_2$			

\*\*الإرتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الإرتباط في جميع مجالات الإستبيان دالة إحصائيًا، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الإستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$ ، لأن القيمة

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف.

### 2- ثبات أداة الدراسة :

بعد عرض الإستبيان على الأساتذة المحكمين والتأكد من صدقه الظاهري، تم توزيعه على عينة الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة. تمت عملية استرجاع الإستبيانات والقيام بعمليات الترميز وإدخال البيانات للحاسوب باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences SPSS ومن أجل ثبات الإستبيان، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة. تم استخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وجاءت النتائج كما يلي :

### جدول رقم 06 : قياس ثبات محاور الإستبيان

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	23	0.874

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

يظهر الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ عالي ، حيث :

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالإستبيان بشكل عام 0.874. وبشكل عام ، وبما أن كل قيم المعامل عالية فهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة .

3. اختبار التوزيع الطبيعي: يتم التأكد من مدى إتباع بيانات الاستبيان المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov . كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 07: "اختبار التوزيع الطبيعي"

المتغيرات	نظام المعلومات	اتخاذ القرار
قيمة Sig.	0.903	0.920

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل الاحصائي.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية

### الاستشفائية \_قصر الشلالة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة حول متغيراتها المعتمدة بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

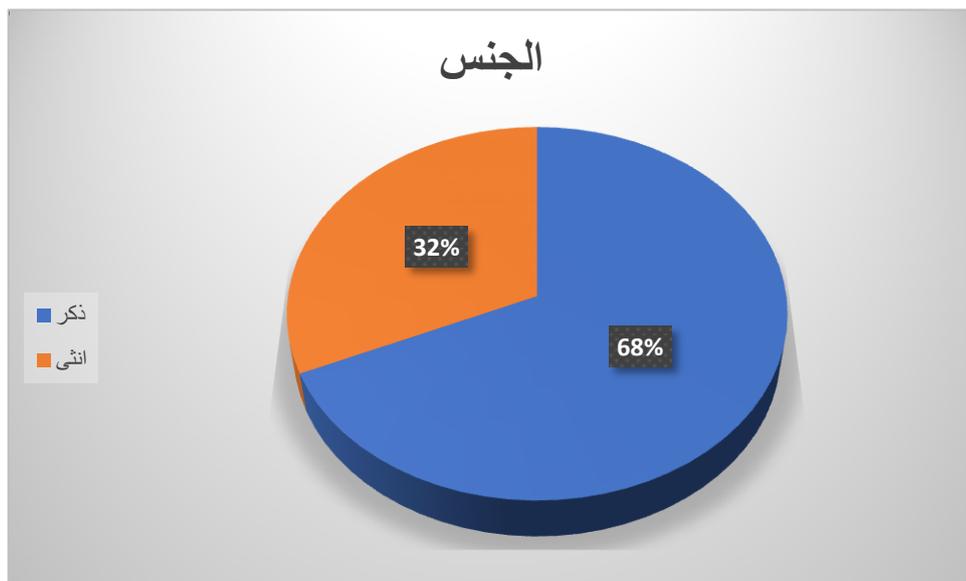
## المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

### \_قصر الشلالة

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

أولاً- متغير الجنس : يمثل الشكل التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة

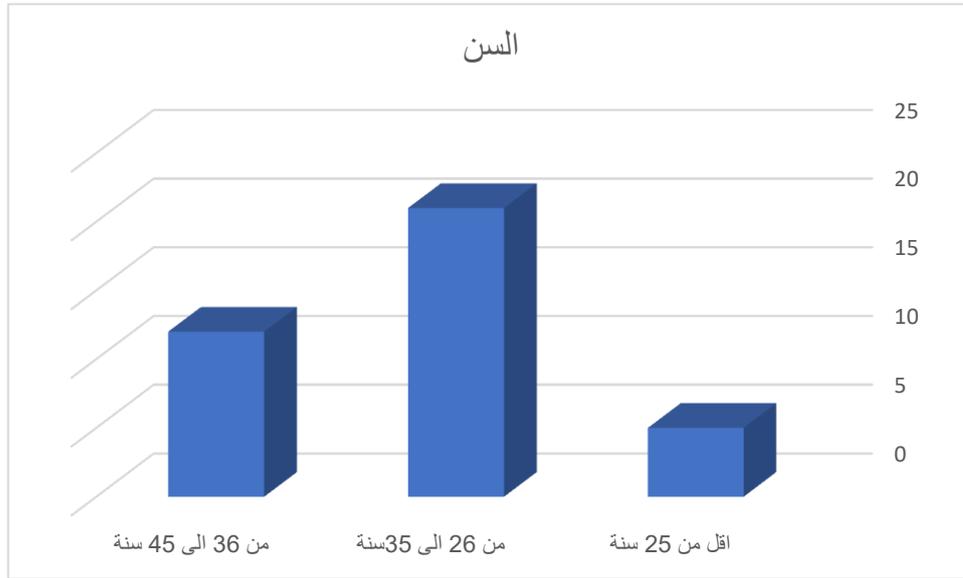


## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

يشير الشكل رقم 10 إلى أن نسبة 68% من عينة الدراسة ذكور وأن نسبة 32% فقط من أفراد العينة إناث نستنتج من هذا الشكل أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة من الذكور وهذا ملاحظ في كل المؤسسات الجزائرية. قد يكون السبب في ذلك يرجع إلى ثقافة المجتمع التي قد لا تفضل تقدم الأنثى على الرجل في كثير من مناحي الحياة العملية و الإجتماعية أو قد تكون لأسباب أخرى.

ثانيا- متغير السن: يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب السن في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الشكل رقم 11 أن نسبة 55% تتراوح أعمارهم ما بين (26 إلى 35 سنة) بينما 31% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة)، أما نسبة 13% أعمارهم هي أقل من 25 سنة

وهذا يشير إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة توظف فئة الشباب. وكذلك يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أعمار الباحثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال.

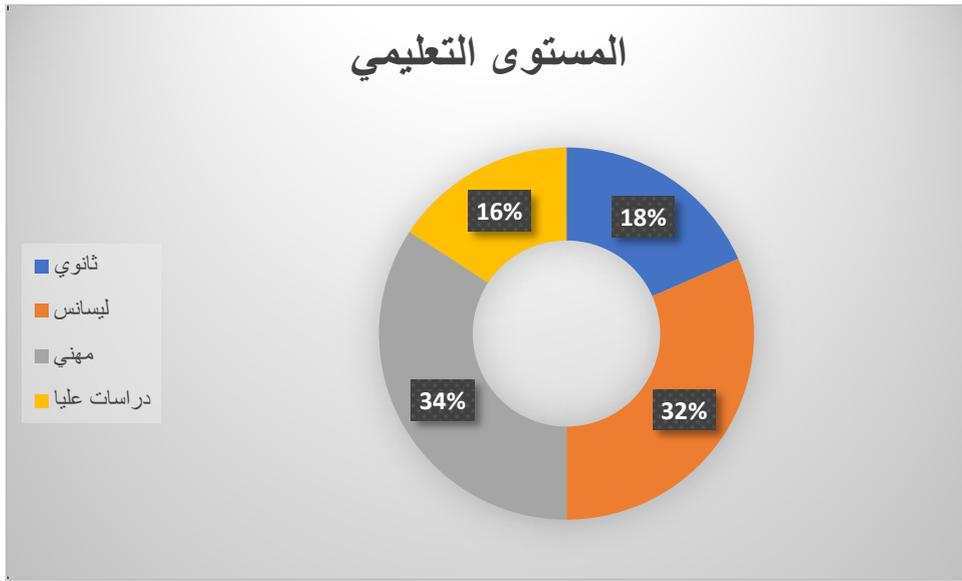
## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

ثالثا- المستوى التعليمي : يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي:

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر

الشلالة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الشكل رقم 12 أن نسبة 34 % من عينة الدراسة لديه مستوى مهني ونسبة 32% لديه

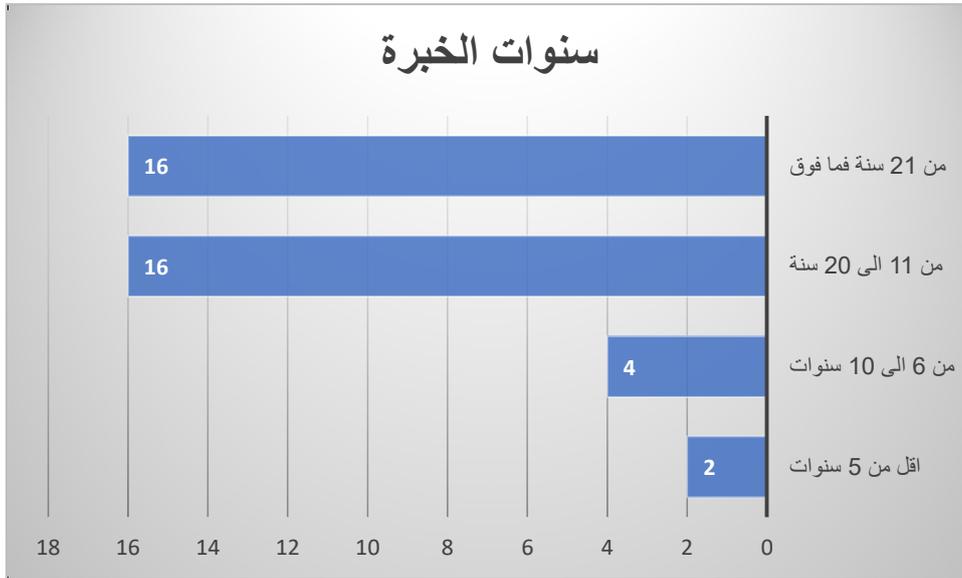
مستوى ليسانس وأن نسبة 18% مستوى ثانوي ونسبة 16% دراسات عليا.

يستنتج من الجدول أعلاه أنه بنسبة كبيرة من المبحوثين الذين هم مهنيون بعدها نسبة أقل لحاملي شهادة ليسانس و ثانوي وأخيرا دراسات عليا، ويمكن النظر إلى أن مجموع الذين يحملون مستوى مهني وليسانس هي أكثر من النصف وهذا قد يعطي مؤشر ايجابي إذ أن معظم المبحوثين لديهم مؤهلات عليا مما يعني أن سياسة المؤسسة قد تتجه إلى تعيين أصحاب المؤهلات العليا في الوظائف.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

رابعاً- سنوات الخبرة: يمثل الشكل التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

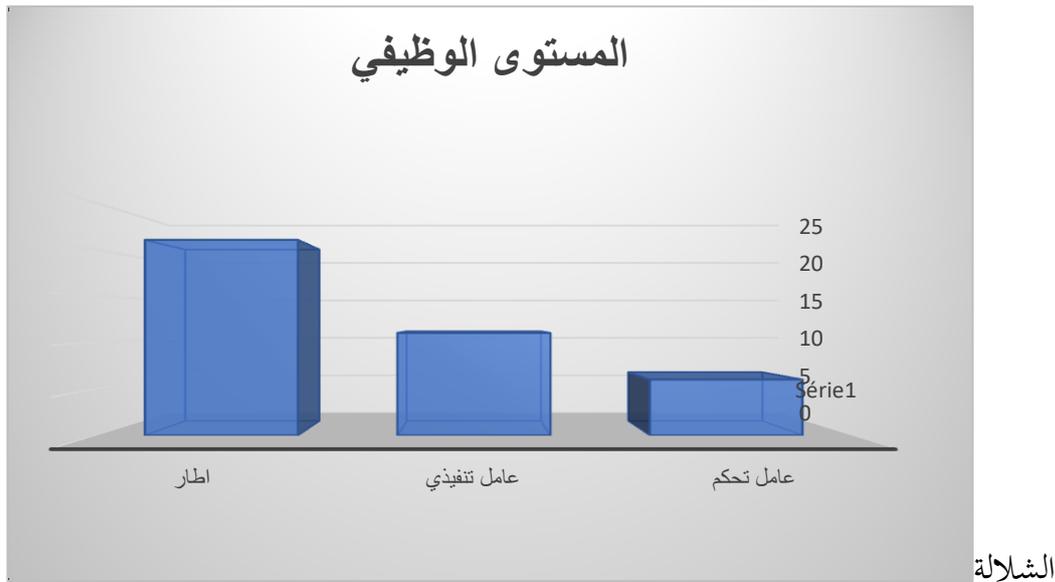
يشير الشكل رقم 13 إلى أن نسبة عينة الدراسة الذي نتوقع خبراتهم أقل من 5 سنوات 5% بينما نسبة 10% تتراوح خبراتهم من 6 إلى 10 سنوات ونسبة 16% تتراوح خبراتهم من 11 إلى 20 سنة ونسبة 16% فوق العشرين سنة خبرة .

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

يلاحظ تساوي بين النسب الذي نتوقع خبرتهم من 11 إلى 20 سنة والذي تتراوح خبراتهم فوق العشرين سنة و من خلال ما تقدم يمكن القول أن توزيع أفراد العينة حسب خبراتهم في المؤسسة يتسم بالتوازن الموضوعي إذ لا يعقل أن يكون كل أفراد العينة متساويين في الخبرة ولذا فإن هذا التباين مبرر ومفيد وفيه إثراء لمختلف المبحوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات وهذا قد ينعكس إيجاباً على أداء هذا القطاع .

خامساً- المستوى الوظيفي: يمثل الشكل التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الشكل رقم 14 أن نسبة 55% من أفراد العينة إطارات، وأن نسبة 29% يشغل وظيفة عامل تنفيذي ونسبة 16% يشغل منصب عامل تحكم .

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

يلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين الذين إستجابوا يشغلون منصب إطار، بينما أن استجابة العمال التنفيذيون وعمال التحكم كانت أقل من المتوسط.

ومن خلال هذا المطلب تعرفنا على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، ليتم بعدها عرض نتائج الإجابة على أسئلة استمارة الدراسة، والتعرف على رأي عينة الدراسة منها، من خلال المطلب الموالي .

### المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة الشلالة بأسئلة الدراسة في المؤسسة العمومية

#### الاستشفائية \_قصر الشلالة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة نحو كل محور من محاور الدراسة.

أولاً: رأي المبحوثين في محور نظام المعلومات في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة للتعرف على واقع نظام المعلومات في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة تم قياس محور نظام المعلومات عبر مجموعة من الأسئلة الأساسية.

وعلى ضوء استجابة العينة، سوف يتم اعتماد على التوزيع التكرارية لإجابات عينة الدراسة والنسب المتوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري .

الجدول رقم (08): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف محور نظام المعلومات في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
7	1.217	3.70	1- تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة والموثوقية .
6	0.890	3.73	2- نظام المعلومات يساهم في توفير المعلومات الملائمة .
3	0.944	3.97	3- يساهم نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل.
9	1.245	3.56	4- المعلومات التي يقدمه النظام سهلة الاستخدام ومفيدة وشاملة.
8	1.262	3.58	5- تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات المحذوفة بسرعة.
2	0.729	4.18	6- يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة .
4	0.714	3.92	7- تؤدي نظم المعلومات إلى سرعة إنجاز العمل .
1	0.881	4.23	8- تتميز المعلومات التي أتحصل عليها لأداء مهمتي بالتجديد والتغير.
5	1.052	3.82	9- يوفر نظام المعلومات معلومات صادقة تعكس الواقع بشكل كافي .
10	0.944	3.50	10- تقدم نظم المعلومات معلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات في المؤسسة لممارسة العمليات الإدارية.
11	1.003	3.49	11- تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار.
12	0.820	3.45	12- بشكل عام ,إن المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بجودة عالية.
	<b>0.975</b>	<b>3.76</b>	<b>المتوسط العام لمخبر نظام المعلومات</b>

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود نظام المعلومات بالمؤسسة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.76) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.975)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل وحتى التساؤلات الأخرى وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها وقد يعود هذا السبب إلى إختلاف المستويات المستجوبة ونوع الدراسة التي تطرقنا لها .

### ثانيا- رأي المبحوثين في اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

حول اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا المحور، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

**جدول رقم 09:** استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف محور اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة.

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
7	1.179	3.47	1- اتخاذ القرار في المؤسسة يكون عن طريق مشاركة الأفراد في صنعه.
10	1.164	3.31	2- اتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار .
6	1.072	3.65	3- اتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بالمستوى العلمي.
8	0.956	3.40	4- للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها.
1	0.633	4.23	5- تستعين المؤسسة في اتخاذ قراراتها على اقتراحات عمالها.
2	1.201	3.73	6- إعطاء المدير الحرية للعاملين في صناعة واتخاذ القرار.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

4	0.933	3.68	7-تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة ثقة بين المدير والعمال.
3	1.010	3.71	8-يتم إشراك الإطارات وبعض العمال في اتخاذ القرارات اليومية.
9	1.341	3.34	9-يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي يواجهونها حسب حجمها (تحديد المشكلة).
5	1.283	3.67	10-للعاملين بالمؤسسة القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل اتخاذ القرار.
11	1.211	3.21	11-للمؤسسة إمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.
	<b>1.089</b>	<b>3.58</b>	<b>المتوسط العام لمحور اتخاذ القرار</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اتخاذ القرار. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.58) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40-4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.089)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

وعليه من خلال هذا المطلب تم عرض وتحليل إجابات الباحثين حول أسئلة محاور الدراسة، التي تعبر على متغيرات إشكالية الدراسة، وبهذا نكون قد حددنا اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوع الدراسة، ومعرفة واقعه في هذه المؤسسة، ولكن هذا لا يكفي لإعطاء إجابة مقنعة عن الإشكالية، لذا لا بد من اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وهذا ما سيتم القيام به في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة

نسعى من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة

#### I- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات و اتخاذ القرار. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة كما هو مبين في التالي :

**H0-** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات على اتخاذ القرار بالمؤسسة.

**H01-** يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات على اتخاذ القرار بالمؤسسة.

**الجدول رقم 10:** نتائج تحليل الانحدار البسيط بين محور نظام المعلومات و اتخاذ القرار بالمؤسسة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	معاملات الانحدار		
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B
اتخاذ القرار	0.771	0.594	52.617	نظام المعلومات	ايجابي	0.782
						7.254
						0.000

قيمة F المجدولة : 4.113 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1.36)\*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ( $Sig=0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار بالمؤسسة بمعامل ارتباط ( $R=0.771$ )، أما معامل التحديد ( $R^2 = 0.594$ )، أي أن ما قيمته 59.4% من التغيرات نظام المعلومات علما اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة بوحدة واحدة، بنسبة يوضح 59.4% من الاختلافات في قيم متغير اتخاذ القرار، كما بلغت درجة التأثير  $B=0.782$  نظام المعلومات، وأيضا فإن ( $F_t=4.113$ )  $F_c=52.617$  ( $F_c^2 >$ ) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام المعلومات على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة. ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين نظام المعلومات واتخاذ القرار التالية:

\* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1 - 2 = 1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 38 - 2 = 36)

$F_t$ :<sup>1</sup> = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ودرجة حرية (1.36).

$F_c$ :<sup>2</sup> = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

$$Y=0.589+0.782 x$$

X: نظام المعلومات

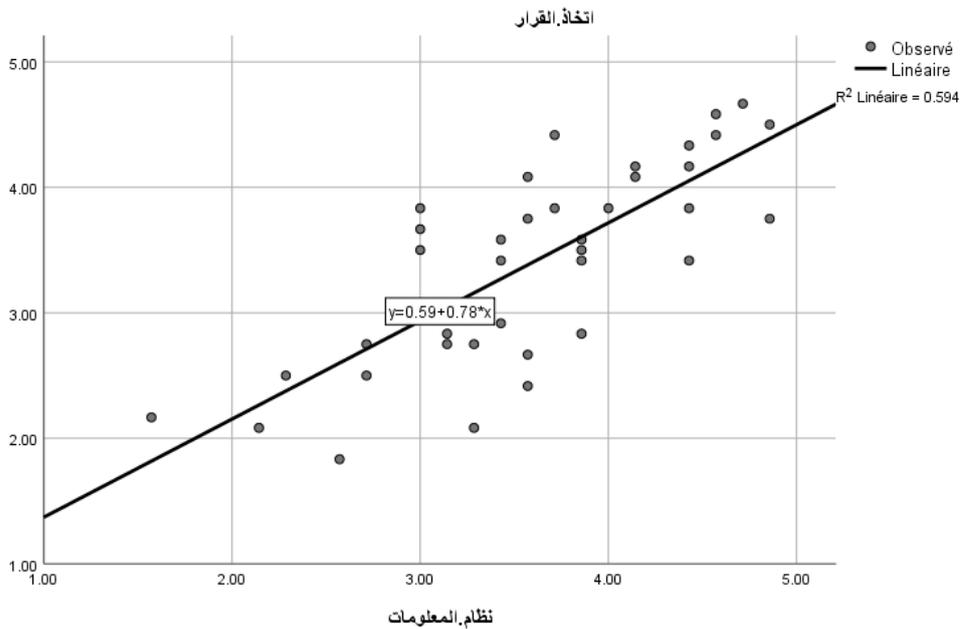
Y: اتخاذ القرار

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من نظام المعلومات يؤدي إلى زيادة في اتخاذ القرار بقيمة :

$$a= 0.589$$

$$b=0.782$$

شكل رقم (03-15): معادلة الانحدار الخطي لنظام المعلومات واتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبالتالي نلاحظ أن هناك أثر ايجابي دال إحصائيا لنظام المعلومات في اتخاذ القرار فيالمؤسسة

العمومية الاستشفائية \_قصر الشلالة.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

جدول رقم 11: معامل الارتباط بيرسون بين محور نظام المعلومات ومحور اتخاذ القرار في المؤسسة

العمومية الاستشفائية \_ قصر الشلالة

اتخاذ القرار		نظام المعلومات		
معامل الارتباط Corrélacion dePerson	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط Corrélacion dePerson	القيمة الاحتمالية Sig	
** 756	0.000		1	نظام المعلومات
	1	** 756	0.000	اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق ، يتضح بأنه هناك ارتباط قوي بين كل محور نظام

المعلومات و محور اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون (756)، وقيمة احتمالية 0.0000

**-II** اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية :

تحليل نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق لمحاور الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

و هو اختبار معلمي مهم يهدف للمقارنة بين المتوسطات من أجل الوصول إلى قرار بوجود أو عدم

وجود فروق بين متوسطات الأداء أو عدم وجودها. بين المتغيرات الشخصية و محاور الدراسة .

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات

على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_ قصر الشلالة تعزى للمتغيرات الشخصية

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام المعلومات

على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_ قصر الشلالة تعزى للمتغيرات الشخصية

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

---

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

نقوم بعرض النتائج

لكل متغير على حدى أولا ثم نختبر الفرضية الرئيسية :

نقوم بعرض النتائج لكل متغير على حدى أولا ثم نختبر الفرضية الرئيسية :

1. تبعا للجنس على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA

للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف الجنس.

.جدول رقم 12: نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الجنس و محاور الدراسة.

الجنس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
نظام المعلومات	بين المجموعات	1.077	1	1.077	1.646	.183
	داخل المجموعات	21.003	36	.583		
	المجموع	22.080	37			
	بين المجموعات	.312	1	.312		
	داخل المجموعات	13.855	36	.385		
	المجموع	14.168	37			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

3. بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.183 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 1.646 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 4.113 بين متغير الجنس و نظام المعلومات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة نظام المعلومات تبعاً إلى الجنس .

4. كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.374 من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.812 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 4.113 بين متغير الجنس و اتخاذ القرار من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على اتخاذ القرار تبعاً إلى الجنس .

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة نظام المعلومات و اتخاذ القرار تعزى للجنس.

-تبعاً للسن على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف السن.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

جدول رقم 13 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور

الدراسة.

السن	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
نظام المعلومات	بين المجموعات	4.058	4	1.015	1.858	.141
	داخل المجموعات	18.021	33	.546		
	المجموع	22.080	37			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.065	4	.516	1.407	.253
	داخل المجموعات	12.103	33	.367		
	المجموع	14.168	37			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

5. بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية

$0.141 = sig$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha = 0.05$  و قيمة F المحسوبة

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

---

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

1.858 أكبر من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.659 بين متغير السن و نظام المعلومات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة نظام المعلومات تبعا إلى السن .

6. كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.253 من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 1.407 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.659 بين متغير السن و اتخاذ القرار من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على اتخاذ القرار تبعا إلى السن .

7. من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات و اتخاذ القرار تبعا للسن

-تبعا للمستوى التعليمي على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

جدول رقم 14 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور

الدراسة.

الدلالة المعنوية Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المستوى التعليمي
----------------------	-------------	----------------	-------------	----------------	--------------	------------------

### الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

.778	.252	.157	2	.314	بين المجموعات	نظام المعلومات
		.622	35	21.766	داخل المجموعات	
		/	37	22.080	المجموع	
.209	1.640	.607	2	1.214	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		.370	35	12.954	داخل المجموعات	
		/	37	14.168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

8. بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.778 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.252 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 3.267 بين متغير المستوى التعليمي و نظام المعلومات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة نظام المعلومات تبعا إلى المستوى التعليمي .

9. كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.209 من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 1.640 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 3.267 بين متغير المستوى التعليمي و اتخاذ القرار من خلال جدول تحليل التباين

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة اتخاذ القرار تبعاً إلى المستوى التعليمي.

10. من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات و واتخاذ القرار تعزى للمستوى التعليمي .

-تبعاً للمستوى الوظيفي على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف المستوى الوظيفي.

جدول رقم 15 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى الوظيفي و محاور الدراسة.

الدلالة المعنوية Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المستوى الوظيفي
.740	.304	.188	2	.377	بين المجموعات	نظام المعلومات
		.620	35	21.703	داخل المجموعات	
			37	22.080	المجموع	

### الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

.178	1.615	.666	2	1.331	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		.367	35	12.836	داخل المجموعات	
			37	14.168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.740$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.304 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 3.267 بين متغير المستوى الوظيفي و نظام المعلومات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة نظام المعلومات تبعا إلى المستوى الوظيفي.

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $Sig= 0.178$  من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 1.615 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 3.267 بين متغير المستوى الوظيفي و اتخاذ القرار من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة اتخاذ القرار تبعا إلى المستوى الوظيفي.

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات و اتخاذ القرار تعزى للمستوى الوظيفي

### الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

-تبعاً للخبرة المهنية على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف الخبرة المهنية.

جدول رقم 16 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير الخبرة المهنية و محاور الدراسة.

الدلالة المعنوية Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخبرة المهنية
.650	.552	.342	3	1.026	بين المجموعات	نظام المعلومات
		.619	34	21.054	داخل المجموعات	
			37	22.080	المجموع	
		.136	3	.409	بين المجموعات	
		.405	34	13.759	داخل المجموعات	
			37	14.168	المجموع	
		.654	34	22.246	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig} = 0.650$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha = 0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.522 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.883 بين متغير الخبرة المهنية و نظام المعلومات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة نظام المعلومات تبعا إلى الخبرة المهنية.

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig} = 0.799$  من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha = 0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.337 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.887 بين متغير الخبرة المهنية و اتخاذ القرار من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة اتخاذ القرار تبعا إلى الخبرة المهنية.

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات و اتخاذ القرار تعزى للخبرة المهنية.

وعليه تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة، وتم الإعتماد على معامل الإنحدار البسيط لقياس هذا الدور، من خلال قياس العلاقة بين نظام المعلومات واتخاذ القرار، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة تعزى للمتغيرات الشخصية.

### خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة العلاقة الموجودة بين نظام المعلومات في المؤسسة وبين اتخاذ القرار، حيث تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات في المؤسسة والذي يساهم من خلاله في اتخاذ القرار.

كما تناول هذا الفصل وصف المنهج الدراسة، والمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، مع تحديد الإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تبين لنا أن لنظام المعلومات دور في اتخاذ القرار. وفي الأخير خرجنا بجملة من النتائج التي سيتم تلخيصها من الخاتمة العامة ومن خلالها تم إعطاء للمؤسسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكنها الاستفادة منها.

## الفصل الثالث دراسة حالة في- المؤسسة العمومية الاستشفائية - قصر الشلالة

---

الثالثة

### الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرار حاولنا إبراز الدور المهم والفعال الذي يلعبه هذا الأخير في توفير المعلومات باعتبارها احد أهم الوظائف الرئيسية في المؤسسة من جهة وحسن استخدامها من أخرى لاتخاذ القرارات الرشيدة , حيث أصبح نظام المعلومات هو أهم مصدر للمعلومات التي تجعل القرارات المتخذة صائبة في حل المشاكل المطروحة. إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر الهين لان جودة القرار وسلامته بشكل كبير على نوعية المعلومات المقدمة , ومدى دقتها وجودتها وهذا ما يتم الحصول عليه من خلال توفير نظام المعلومات في المؤسسة . وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور نظم المعلومات باتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الاستشفائية -قصر الشلالة .

وعليه جاءت في شقين :

**الشق النظري :** يتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهميته وعرض مجموعة من الدراسات السابقة كما تناول بدراسة نظم المعلومات خصائصها وأنواعها .

**أما الشق التطبيقي :** الذي يتولى وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة , تحديد مجالات الدراسة وطرق جمع البيانات , كما قمنا بعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لتتوصل في الأخير إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة .

### نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

1- نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود نظام المعلومات بالمؤسسة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.76) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 – 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.975)

2- نستنتج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اتخاذ القرار. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.58) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 – 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.089)

3- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار بالمؤسسة بمعامل ارتباط ( $R=0.771$ )، أما معامل التحديد ( $R^2 = 0.594$ )، أي أن ما قيمته 59.4% من التغيرات نظام المعلومات على اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية \_ قصر الشلالة بوحدة واحدة، بنسبة يوضح 59.4% من الاختلافات في قيم متغير اتخاذ القرار ، كما بلغت درجة التأثير  $B=0.782$  نظام المعلومات ، وأيضا فإن ( $F_t=4.113$ ) ( $F_c=52.617$ )<sup>49</sup>  $>$  وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام المعلومات على اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية \_ قصر الشلالة

4- يتضح بأنه هناك ارتباط قوي بين كل محور نظام المعلومات و محور اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بيرسون (756)، وقيمة احتمالية 0.000.

<sup>49</sup>  $F_t$ : قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ودرجة حرية (1،،36).

<sup>50</sup>  $F_c$ : قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- 5- من خلال النتائج يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة نظام المعلومات و اتخاذ القرار تعزى للجنس.
- 6- من خلال النتائج يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات واتخاذ القرار تعزى للسن
- 7- من خلال النتائج يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات وواتخاذ القرار تعزى للمستوى التعليمي .
- 8- من خلال النتائج يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات واتخاذ القرار تعزى للمستوى الوظيفي
- 9- من خلال النتائج يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة محور نظام المعلومات واتخاذ القرار تعزى للخبرة المهنية.

### التوصيات:

- ضرورة الاهتمام من الادارة بنظم المعلومات.
- جعل نظم المعلومات اكثر ملائمة واستجابة لمتطلبات المستخدمين.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بالكفاءة والسرعة المطلوبة
- القيام بحملات تحسيسية وتوعوية وايام دراسية لتعريف مستخدمي النظام المعلوماتي في تسيير عملياتهم الادارية وزيادة فعالية قراراتهم.

### افاق الدراسة:

- توسيع الدراسات حول نظم المعلومات من خلال تحليل ادوته المختلفة.

- التركيز على نظام معلومات محدد وتحليله ودراسته نظريا وميدانيا.  
وفي الاخير ان اصبحت فمن الله وان اخطات فمن نفسي ومن الشيطان , وصل  
اللهم على حبيبك ونيبك محمد وعلى اله وصحبه وسلم.  
سبحان ربك رب العزة عما يصفون , وسلام على المرسلين والحمد لله رب  
العالمين.

الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت

ملحقة قصر الشلالة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدنا أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة :

"دور نظم المعلومات باتخاذ القرارات في المؤسسة"

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية قصر الشلالة

كما نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة

ولأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين حسن تعاونكم.

ولكم وافر الشكر والاحترام

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس :  ذكر  أنثى
- 2-السن :  أقل من 25  من 26-35  من 36-45
- 3-المستوى التعليمي : ثانوي  ليسانس  مهني  دراسات عليا
- 4-الخبرة المهنية : أقل من 5سنوات  من 6-15  من 16 إلى 25
- 5- المستوى الوظيفي:  عامل تحكم  عامل تنفيذي  إطار
- 6-عدد سنوات الخبرة: أقل من 6 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20سنة  من 20سنة فما فوق

## المحور الثاني : نظام المعلومات في المؤسسة العمومية الاستشفائية

الفقرات	غير توافقة بشدة	غير موافقة	محايد	موافقة	موافقة بشدة
1- تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة والموثوقية .					
2- نظام المعلومات يساهم في توفير المعلومات الملائمة .					
3- يساهم نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل.					
4- المعلومات التي يقدمه النظام سهلة الاستخدام ومفيدة وشاملة.					
5- تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات المحذوفة بسرعة.					
6- يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة .					
7- تؤدي نظم المعلومات إلى سرعة إنجاز العمل .					
8- تتميز المعلومات التي أتحصل عليها لأداء مهمني بالتجدد والتغير .					
9- يوفر نظام المعلومات معلومات صادقة تعكس الواقع بشكل كافي .					
10- تقدم نظم المعلومات معلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات في المؤسسة لممارسة العمليات الإدارية.					
11- تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار .					
12- بشكل عام ,إن المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بجودة عالية.					

## المحور الثالث : اتخاذ القرارات في المؤسسة

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- اتخاذ القرار في المؤسسة يكون عن طريق مشاركة الأفراد في صنعه.					
2- اتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار .					
3- اتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بالمستوى العلمي .					
4- للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها.					
5- تستعين المؤسسة في اتخاذ قراراتها على اقتراحات عمالها.					
6- إعطاء المدير الحرية للعاملين في صناعة واتخاذ القرار.					
7- تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة ثقة بين المدير والعمال.					
8- يتم إشراك الإطارات وبعض العمال في اتخاذ القرارات اليومية.					
9- يمتلك العاملون بالمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي يواجهونها حسب حجمها (تحديد المشكلة).					
10- للعاملين بالمؤسسة القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل اتخاذ القرار .					
11- للمؤسسة إمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.					

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	38	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.874	23

ملحق رقم 03:

		نظام المعلومات	اتخاذ القرار	الكل
نظام المعلومات	Corrélation de Pearson	1	.771**	.862**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	38	38	38
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	.771**	1	.881**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	38	38	38
الكل	Corrélation de Pearson	.862**	.881**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	38	38	38

ملحق رقم 04:

**Statistiques**

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0

**Statistiques**

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	68.4	68.4	68.4
	انثى	12	31.6	31.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25 سنة	5	13.2	13.2	13.2
	من 26 الى 35 سنة	21	55.3	55.3	68.5
	من 36 الى 45 سنة	12	31.5	31.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	18.4	18.4	18.4
	ليسانس	12	31.7	31.7	50.1
	مهني	13	34.2	34.2	84.3
	دراسات عليا	6	15.7	15.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		المستوى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تحكم	6	15.8	15.8	15.8
	عامل تنفيذي	11	28.9	28.9	44.7
	اطار	21	55.3	55.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	5.3	5.3	5.3
	من 6 إلى 10 سنوات	4	10.5	10.5	15.8
	من 11 إلى 20 سنة	16	42.1	42.1	57.9
	من 21 سنة فما فوق	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**Statistiques descriptives**

	N	Moye nne	Ecart type
1-تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة المطلوبة والموثوقية.	38	3.706 8	1.217 76
2-نظام المعلومات يساهم في توفير المعلومات الملائمة.	38	3.736 8	.8909 2
3-يساهم نظام المعلومات في حل المشاكل وتقديم البدائل.	38	3.973 7	.9440 2
4-المعلومات التي يقدمه النظام سهلة الاستخدام ومفيدة وشاملة.	38	563. 58	1.254 30
5-تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات المحذوفة بسرعة.	38	3.586 3	1.262 49
6-يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة.	38	4.184 2	.7298 7
7-تؤدي نظم المعلومات إلى سرعة انجاز العمل.	38	3.921 1	.7146 9
8-تتميز المعلومات التي أتحصل عليها لأداء مهمني بالتجديد والتغير.	38	4.236 8	.8811 1

9-يوفر نظام المعلومات صادقة تعكس الواقع بشكل كافي.	38	3.826	1.052
		3	33
10-تقدم نظم المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات في المؤسسة لممارسة العمليات الإدارية.	38	3.501	0.944
		2	33
11-تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار.	38	3.493	1.003
		6	30
12-بشكل عام، إن المعلومات التي يوفرها النظام تتميز بجودة عالية.	38	3.453	0.820
		2	33
N valide (liste)	38		

ملحق رقم 09 :

### Statistiques descriptives

	N	Moy	Ecart
	enne		type
1-اتخاذ القرار في المؤسسة يكون عن طريق مشاركة الأفراد في صنعه.	38	3.47	1.1794
		37	8
2-اتخاذ القرار له علاقة بشخصية متخذ القرار.	38	3.31	1.1649
		58	2

3-اتخاذ القرار له علاقة بالممارسة والتجربة وليس بالمستوى العلمي.	38	3.65 79	1.0724 1
4-للعاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشكلة التي يواجهونها.	38	3.45 05	.95600
5-تستعين المؤسسة في اتخاذ قراراتها على اقتراحات عمالها.	38	4.23 68	.63392
6-إعطاء المدير الحرية للعاملين في صناعة واتخاذ القرار.	38	3.73 68	1.2010 0
7-تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة ثقة بين المدير والعمال.	38	3.68 42	.93304
8-يتم إشراك الإطارات وبعض العمال في اتخاذ القرارات اليومية.	38	3.71 05	1.0109 6
9-يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التي يواجهونها حسب حجمها (تحديد المشكلة).	38	3.34 21	1.3411 6
10-للعاملين بالمؤسسة القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل اتخاذ القرار.	38	3.67 37	1.2837 2

11- للمؤسسة إمكانيات واسعة لقياس الأثار المترتبة على القرارات واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.	38	3.21 05	1.2116 1
N valide (liste)	38		

### Corrélations

	اتخاذ القرار	نظام المع لومات
Corrélacion de Pearson	.756**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	38	38
Corrélacion de Pearson	.756**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	38	38

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	نظام المعلومات <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante :  
اتخاذ القرار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.771 <sup>a</sup>	.594	.582	.51086

a. Prédicteurs : (Constante),  
نظام المعلومات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13.732	1	13.732	52.617	.000 <sup>b</sup>

de Student	9.395	36	.261		
Total	23.127	37			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار  
b. Prédicteurs : (Constante), نظام المعلومات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	.589	.397		1.484	.146
نظام المعلومات	.782	.108	.771	7.254	.000

a. Variable dépendante : اتخاذ القرار

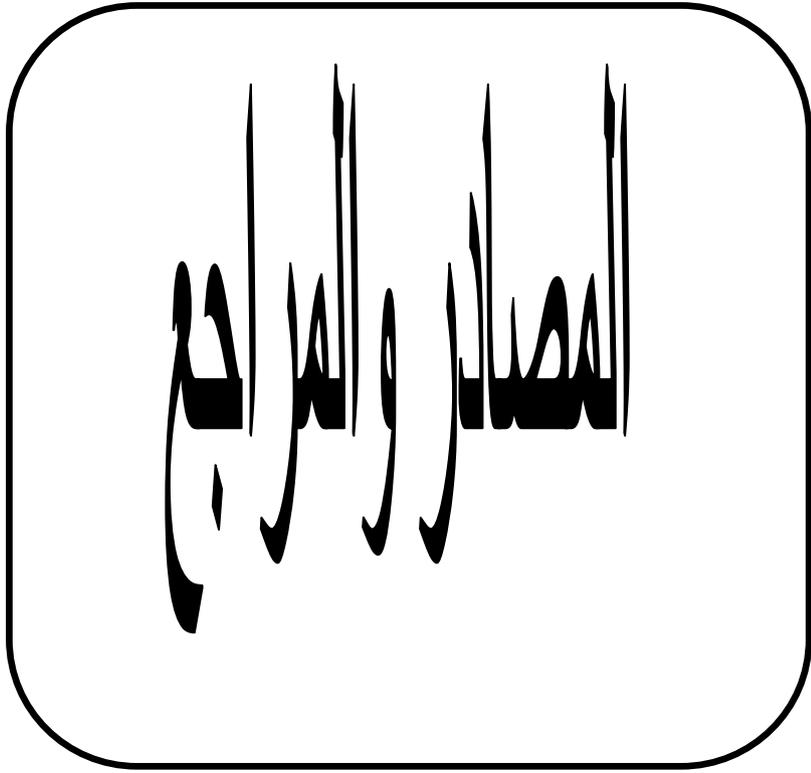
**Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres**

Variable dépendante: اتخاذ القرار

Equation	R-deux	Récapitulatif des modèles				Estimations des paramètres	
		F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	.594	52.617	1	36	.000	.589	.782

La variable indépendante est نظام المعلومات.





### مراجع بالعربية:

- علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم ألسليطي, الادارة الالكترونية , دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 1, عمان الأردن , 2008
- صلاح الدين عبد المنعم مبارك, "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية" دار الجامعة للنشر, الإسكندرية, مصر 2000
- أحمد جمعون, منير مناعي , أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية, دراسة حالة مؤسسة موبيليس, (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير, جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة- 2015-2014 ,
- ادريس ,ثابت عبد الرحمان ,نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة ,الدار الجامعية ,المنوفية :
- سعد غالب ياسين, أساسيات نظم المعلومات الإدارية , دار المناهج, عمان الأردن , الطبعة 2005,1.
- محمد الصيرفي , إدارة تكنولوجيا المعلومات , دار الفكر الجامعي الإسكندرية
- منال محمد الكردي وجمال إبراهيمي العيد وسعد غاب ياسين ,: المفاهيم نظم المعلومات الإدارية الأساسية والتطبيقات , دار الجامعة الجديدة , مصر الطبعة 1, 2003
- نجم عبد الله الحميدي, عبد الرحمن العبيد وسلوى أمين السامراني "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2005
- رجم خالد ,تقييم اثر نظام معلومات الموارد البشرية عللا فعالية استراتيجيات الموارد البشرية, أطروحة دكتوراه علوم ,تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير , جامعة ورقلة 2017,
- محفوظ جوده وآخرون ,منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف , دار وائل لنشر والتوزيع , الأردن , الطبعة الأولى 2004.
- تعلق, سيد صابر 2010 نظم المعلومات الإدارية عمان :دار الفكر ناشرون وموزعون.

- قنديلجي, عامر, الجنابي, علاء الدين 2005 نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات, الطبعة الأولى عمان: دار المسيرة .
- محمد عبد العليم صابر: نظم المعلومات الإدارية, دار الفكر الجامعي الطبعة الأولى, الإسكندرية, 2005,
- سلطان إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية الإسكندرية 2005
- مجدي عريف: نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة 'دراسة ميدانية في مديرية المالية باللادقية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة تشرين اللاذقية 2008
- مؤيد الفضل, الأساليب الكمية والنوعية في دعم اتخاذ قرارات المنظمة, دار الوراق للنشر والتوزيع, طبعة 1, الأردن, 2008 .
- كنعان نواف, اتخاذ القرارات الإدارية, بين النظرية والتطبيق, مكتبة دار الثقافة والنشر, عمان 2003
- د. احمد ماهر, مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة, الدار الجامعية \_ الإسكندرية, 2013,
- الدويك, عبد الغفار عفيفي 2014 إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار, عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بلعجوز حسين, نظرية القرار: مدخل اداري وكمي, مؤسسة شباب الجامعة, الاسكندرية, مصر, 2008,
- د. طاهر حسن, مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات, كلية إدارة الأعمال. دورة 02/28/2019
- هيربرت أي سيمون, معهد الإدارة العامة 'السلوك الإداري', 1977,
- السامرائي, حسن الطيف "الأساليب الكمية في اتخاذ القرار طبعة 1الأردن, دار المناهج, 1997,
- محمد عبد الفتاح ياغي, اتخاذ القرارات التنظيمية, دار وائل لنشر, 2010

## المصادر والمراجع

- موسى , شهرزاد محمد شهاب , القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط , عمان , دار الصفاء لنشر والتوزيع , الطبعة 1 , 2010
- اسماعيل السيد , نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية , المكتب الحديث , الاسكندرية , مصر , 1989
- طارق طه , "نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت " الإسكندرية , دار الفكر الجامعي , 2007.
- فيجان محيا علوش الحيا العتيبي , " دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض " , رسالة ماجستير علوم إدارية ' جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , 2004.
- سمير ابو الفتوح صالح , نظم المعلومات الادارية -التقنيات الحديثة لدعم الادارة في عصر العولمة , دار النشر 2006
- سعد غالب ياسين "نظم مساندة القرار" , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2006.
- عليوات سالمه , شلواش فاطمة , "نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرار بالمؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات وموارد الصيانة ENAD" رسالة ماستر , علوم التسيير , جامعة أكلي محند والحاج , البويرة , 2015.
- احمد نور وفتحي السوافيري , الحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات بحوث العمليات تقييم البدائل , الإسكندرية الدار الجامعية 1988
- مروان عبد المجيد إبراهيم , أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية , دار الوراق , عمان : الأردن , الطبعة الأولى 2000
- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم , مناهج وأساليب البحث العلمي : النظرية والتطبيق , دار الصفاء , عمان : الأردن , الطبعة الأولى , 2000
- سعيد اسماعيل صيني , قواعد أساسية في البحث العلمي , مؤسسة الرسالة , بيروت , الطبعة الأولى , 1994

- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين ، دار وائل ، عمان : الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .
  - الحسينة ,سليم, مبادئ نظم المعلومات الادارية , مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع , طبعة 1 , 1998, عمان , الاردن.
- المراجع باللغة الاجنبية**

1-Strategor, (2005),"politique d'entreprise",dunod, paris ,p68  
2-François Bodart ,(2006),"Apport des théories de la  
décision et de la cognition au domaine des systèmes  
d'information", Encyclopédie d'information" Vuibert ,p1299