



جامعة الزاوية  
إدارة الدراسات العليا والتدريب  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

## دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

دراسة ميدانية في وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس.

إعداد الطالبة: أمل المختار حمودة

إشراف الدكتور: عبد السلام أبو القاسم البلعزي

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير بتاريخ 2021/09/28م

الموافق 09/صفر/1443هـ قسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية

(خريف 2021م)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ

دَرَجٰتٍ وَّاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ

صِدْقٌ  
الْعَظِيْمُ

"سورة المجادلة الآية 11"

# الإهداء

إلى وطني الغالي ليبيا الحبيبة...  
إلى والديَّ حباً وحناناً...  
إلى زوجي... رفيق دربي  
إلى ابني وابنتي... نبض قلبي  
إلى إخوتي وأخواتي اعترافاً...  
إلى أصدقائي وزملائي عرفاناً واحتراماً...  
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث...

**أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع**

الباحثة

## الشكر والتقدير

بعد أن أكرمني الله عزَّ وجلَّ بإكمال هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي ومشرفي الدكتور: عبدالسلام البلعزي، على جهوده الكبيرة في إنجاز هذا العمل، وقد زودني بإرشاداته العلمية طول فترة إعداد هذه الرسالة، أطال الله في عُمره، وجعله عوناً لطلابه على طريق العلم.

كما أود شكر أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور/ محمود احمد فحيل اليوم

والدكتور/ عبدالسلام ساسي الصابري

على جهدهما واهتمامهما وتفضُّلهما بمناقشة رسالتي هذه، وإنه ليسرني أن استزيد من علمهما وملاحظتهما القيّمة.

وأتقدم بالشكر والاعتزاز للأساتذة بقسم الإدارة، وكل العاملين بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، كما أتوجّه بالشكر والتقدير للأساتذة المحكّمين، لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة.

الباحثة

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية على وزارة العمل والتأهيل بطرابلس، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في دور نظام المعلومات بالمنظمة، الأمر الذي يساهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتكمن أهمية الدراسة في توضيح مدى أهمية نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (الشبكات - الأفراد - البرمجيات - الأجهزة - البيانات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، توجيه اهتمام المديرين إلى مدى أهمية نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهدافها، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه الملائم، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل والتأهيل بطرابلس، لكونه يقدم خدماته لشرائح المجتمع بمقدار (500) فرد، وشملت عينة عشوائية من المجتمع الأصلي بمقدار (217)، وبنسبة (43.4%)، تم استبعاد (33) استمارة لعدم صلاحيتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- أن مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية بالوزارة قيد الدراسة يُعد (متوسطاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.70)، وهذا يعني أن الوزارة قيد الدراسة لديها ضعف في استخدام نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.
- 2- إن المتوسطات الحسابية لأبعاد نظم المعلومات الإدارية جاءت على التوالي: (البيانات (3.03)، البرمجيات (2.78)، الأجهزة والشبكات (2.63)، وكلها جاءت بمستوى متوسط.
- 3- إن مستوى القرارات الاستراتيجية المتخذة بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس يُعد (منخفضاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (2.44).
- 4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوفر (الأفراد - الأجهزة - البيانات - البرمجيات - الشبكات) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة قيد الدراسة.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة قيد الدراسة تُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - التخصص العلمي)

## Abstract

The study aimed to know the role of management information systems in strategic decision-making, a field study on the Ministry of Labor and Rehabilitation in Tripoli, where the problem of the study was the role of the organization's information system, which contributes to the process of strategic decision-making, and the importance of the study lies in clarifying the extent of the importance of management information systems in its dimensions (networks Personnel - Software - Hardware - Data) in making strategic decisions, directing managers' attention to the extent of the importance of management information systems in making strategic decisions and their role in achieving their goals. Obtaining from this study a set of results that managers infer to address the problems they face, as this study relied on the approach. Descriptive analysis for being appropriate, the study community consists of all workers in the Ministry of Labor and Rehabilitation in Tripoli because it provides its services to the segments of society where (500) where a random sample was taken from the original community by (217) and by (43.4%), where (33) questionnaires were excluded for lack of Its validity. The study concluded:

- 1- The level of use of management information systems in the ministry under study is considered (average), where the general arithmetic average of the axis as a whole is (2.70), and this means that the ministry under study is not interested in using management information systems from the point of view of the vocabulary of the study sample.
- 2- The arithmetic averages for the dimensions of management information systems were respectively: (data (3.03), software (2.78), devices and networks (2.63), all of which came at an average level.
- 3- The level of strategic decisions taken at the Ministry of Labor and Rehabilitation in Tripoli is considered (low), as the general arithmetic mean of the variable reached (2.44).
- 4- The presence of a statistically significant effect of the availability of (individuals - devices - data - software - networks) in making strategic decisions in the ministry under study.
- 5- There are statistically significant differences in the level of strategic decision-making in the ministry under study due to their personal and functional characteristics: (gender - age - academic qualification - years of experience - scientific specialization).

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص باللغة العربية
و	Abstract
ح	فهرس المحتويات
م	فهرس الجداول
ف	فهرس المحتويات
<b>1- الإطار العام للدراسة</b>	
2	1-1 المقدمة .
3	2-1 مشكلة الدراسة.
3	3-1 فرضيات الدراسة.
4	4-1 أنموذج الدراسة
6	5-1 أهمية الدراسة.
6	6-1 أهداف الدراسة.
6	7-1 منهجية الدراسة.
6	8-1 مصادر جمع البيانات والمعلومات.
7	9-1 مجتمع وعينة الدراسة.
7	10-1 حدود الدراسة .
7	11-1 مصطلحات الدراسة .
9	12-1 الدراسات السابقة.

الصفحة	الموضوع
	الإطار النظري للدراسة 2- نظم المعلومات الإدارية
17	1-2 البيانات والمعلومات
18	1-1-2 مفهوم البيانات والمعلومات وأهميتها
19	2-1-2 خصائص المعلومات
20	3-1-2 مخاطر المعلومات
21	4-1-2 أنواع المعلومات
22	5-1-2 جودة المعلومات
22	6-1-2 مصادر المعلومات
23	7-1-2 تدفق المعلومات في المنظمة
24	8-1-2 وظائف المعلومات
24	9-1-2 دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
25	10-1-2 الفرق بين المعلومات والبيانات
26	2-2 نظم المعلومات:
27	1-2-2 مفهوم النظام
28	2-2-2 مفهوم نظم المعلومات وأهميتها
30	3-2-2 أنواع نظم المعلومات
31	4-2-2 وظائف نظم المعلومات
32	5-2-2 خصائص نظم المعلومات
33	6-2-2 التحديات التي تواجهها نظم المعلومات
34	7-2-2 الخطة الرئيسية لنظام المعلومات
35	8-2-2 أساسيات تخطيط نظم المعلومات
35	9-2-2 فوائد نظام المعلومات
36	3-2 نظم المعلومات الإدارية



الصفحة	الموضوع
37	1-3-2 مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإدارية وتطورها
41	2-3-2 المكونات الأساسية لنظم المعلومات الإدارية
42	3-3-2 أهداف نظم المعلومات الإدارية
42	4-3-2 وظائف نظم المعلومات الإدارية
43	5-3-2 خصائص ومعايير نظم المعلومات الإدارية
44	6-3-2 أنواع نظم المعلومات الإدارية
46	7-3-2 نظم المعلومات الاستراتيجية
46	8-3-2 متطلبات استخدام نظم المعلومات الإدارية
47	9-3-2 الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات
<b>50</b>	<b>3- اتخاذ القرارات الاستراتيجية</b>
<b>51</b>	<b>1-3 اتخاذ القرارات.</b>
51	1-1-3 مفهوم القرار وأهميته وأنواعه
52	2-1-3 أنواع القرارات
55	3-1-3 مفهوم اتخاذ القرارات وأهميته
56	4-1-3 عناصر عملية اتخاذ القرار
57	5-1-3 خصائص عملية اتخاذ القرارات
57	6-1-3 معايير فاعلية القرار
58	7-1-3 مراحل اتخاذ القرارات
60	8-1-3 بيئة اتخاذ القرارات
60	9-1-3 العوامل المؤثرة في صنع القرار
61	10-1-3 أساليب اتخاذ القرار
<b>63</b>	<b>2-3 القرارات الاستراتيجية</b>
64	1-2-3 مفهوم القرارات الاستراتيجية وأهميتها
66	2-2-3 خصائص القرارات الاستراتيجية

الصفحة	الموضوع
66	3-2-3 تصنيفات القرارات الاستراتيجية
68	4-2-3 أساليب رجال الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
69	5-2-3 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
70	6-2-3 مراحل صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
72	7-2-3 الاعتبارات التي يجب أن يهتم بها القرار الاستراتيجي
72	8-2-3 الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرار الاستراتيجي
74	9-2-3 معوقات القرارات الاستراتيجية
75	10-2-3 دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
77	<b>4- إجراءات الدراسة</b>
78	المقدمة.
78	1-4 منهج الدراسة.
78	2-4 مجتمع الدراسة.
79	3-4 عينة الدراسة.
79	4-4 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
84	5-4 نموذج الدراسة.
85	6-4 أدوات الدراسة.
87	7-4 صدق أداة الدراسة.
94	8-4. ثبات أداة الدراسة.
96	9-4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
98	<b>5- تفسير ومناقشة النتائج</b>
132	<b>6- النتائج والتوصيات</b>
133	1-6 النتائج
136	2-6 التوصيات.

الصفحة	الموضوع
137	قائمة المراجع
144	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	ت
45	يوضح الأنواع المختلفة لنظم المعلومات الإدارية	1.
79	توزيع الاستبيان	2.
79	توزيع عينة الدراسة بحسب النوع	3.
80	توزيع عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية	4.
81	توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	5.
82	توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة العملية	6.
83	توزيع عينة الدراسة بحسب التخصص	7.
88	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء نظم المعلومات الإدارية المتخذة في نظام المعلومات	8.
88	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الأفراد في نظام المعلومات	9.
89	يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء (الأجهزة) في نظام المعلومات	10.
89	يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء (البيانات) في نظام المعلومات	11.
90	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الشبكات في نظام المعلومات	12.
90	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء البرمجيات في نظام المعلومات	13.
91	معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لنظم المعلومات	14.
91	صدق الاتساق الداخلي لبعء التخطيط الاستراتيجي	15.
92	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء البيئة في التخطيط الاستراتيجي	16.
93	يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الاستراتيجيات المستخدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	17.
93	معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	18.
94	معاملات الثبات لأبعاد نظم المعلومات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية	19.
95	معاملات الثبات لأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة ألفا كرونباخ	20.

الصفحة	الجدول	ت
	والتجزئة النصفية سيبرمان بروان	
95	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد المعلومات الإدارية	.21
99	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الأفراد)	.22
100	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الأجهزة)	.23
101	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في بعد (البيانات)	.24
102	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الشبكات)	.25
103	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (البرمجيات)	.26
104	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (التخطيط الاستراتيجي)	.27
105	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية بحسب استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها (البيئة)	.28
106	يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الاستراتيجيات)	.29
107	تحليل التباين لمدى دور المتغيرات المستقلة (أبعاد نظام المعلومات الإدارية) على بعد التخطيط الاستراتيجي	.30
109	مدى دور المتغيرات المستقلة في (نظام المعلومات الإدارية وأبعاده الفرعية) ودرجة تأثيره على بعد التخطيط الاستراتيجي	.31
110	تحليل التباين لمدى دور المتغيرات المستقلة (الأبعاد الفرعية نظم المعلومات الإدارية) على بعد البيئة	.32

الصفحة	الجدول	ت
111	مدى الدور للمتغيرات المستقلة (نظام المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية ودرجة تأثيرها على بعد البيئة)	.33
112	تحليل التباين لمدى دور المتغيرات المستقلة (أبعاد نظم المعلومات الإدارية) على بعد الاستراتيجيات	.34
113	مدى دور المتغيرات المستقلة لنظم المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية ودرجة تأثيرها على بعد الاستراتيجيات	.35
114	الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودلالاتها في أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير النوع	.36
116	يوضح أقل فرق معنوي (LSD) بين متوسطات عينة الدراسة بحسب متغير النوع في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة	.37
117	الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) ودلالاتها في أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير العمر	.38
118	يوضح أقل فرق معنوي (LSD) بين متوسطات عينة الدراسة بحسب متغير العمر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية	.39
120	الأعداد والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة (ف) ودلالاتها في أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير المؤهل العلمي	.40
121	تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	.41
123	الأعداد والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة (ف) ودلالاتها في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير الخبرة	.42
124	يوضح تحليل تباين الأحادي بين متوسطات أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الخبرة	.43
125	يبين أقل فرق معنوي (LSD) بين متوسطات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية	.44
126	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) ودلالاتها	.45

الصفحة	الجدول	ت
	في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير التخصص العلمي	
128	تحليل تباين الأحاديث للمقارنة بين متوسطات أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير التخصص العلمي.	.46

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	ت
5	نموذج الدراسة	.1
23	توضيح اتجاهات تدفق المعلومات داخل المنظمة	.2
28	مكونات النظام	.3
39	توضيحي لنظم المعلومات الإدارية	.4
53	يوضح أنواع القرارات	.5
55	يوضح تصنيف القرارات	.6
59	خطوات عملية اتخاذ القرار	.7
59	توضيحي لعملية اتخاذ القرارات	.8
60	أنموذج يوضح الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات	.9
80	يوضح وصف دقيق لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع	.10
81	يوضح لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	.11
82	يوضح توزيع أفراد العينة	.12
83	عينة الدراسة بحسب الخبرة العملية	.13
84	عينة الدراسة بحسب التخصص	.14
85	نموذج نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة العمل والتأهيل	.15



## 1- الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة.
- 2-1 مشكلة الدراسة.
- 3-1 فرضيات الدراسة.
- 4-1 أهمية الدراسة.
- 5-1 أهداف الدراسة.
- 6-1 أنموذج الدراسة.
- 7-1 منهجية الدراسة.
- 8-1 مصادر جمع البيانات والمعلومات.
- 9-1 مجتمع الدراسة.
- 10-1 حدود الدراسة.
- 11-1 مصطلحات الدراسة.
- 12-1 الدراسات السابقة.

## 1-1 المقدمة:

إن التطور التكنولوجي الذي اجتاح العالم اليوم في مختلف المجالات، والذي أفرز عنه العديد من التحولات والتغيرات التي حدثت ولا زالت تحدث، و نتيجة التطورات المتسارعة والتغير المستمر في التكنولوجيا في عصرنا الحديث التي أصبحت المعلومات تحتل فيه مكانة واسعة في كل شؤون حياتنا، ونتعايش معها ومع زيادة حجم المعلومات وزيادة أهميتها، أصبحت المعلومات سلاحاً قوياً ومورداً استراتيجياً يتوقف عليه فشل ونجاح المنظمة.

تعد نظم المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتستخدم في وضع الخطط ورسم السياسات والرقابة وتقييم الأداء، وحيث أن نظم المعلومات الإدارية وسيلة لحللت المشكلات التي تواجه المنظمة، وذلك لقدرتها على جمع، ومعالجة، وتصنيف، وتبويب، وحفظ المعلومات التي يحتاجها صانع القرار في شكل بدائل متاحة يتم الاختيار بينها.

وباعتبار اتخاذ القرار لب وجوهر العملية الإدارية، ونقطة الانطلاق التي تقوم عليها جميع العمليات والنشاطات الإدارية الأخرى، فإن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية هي المحور الأساسي للمنظمة، بحيث أنها هي المحرك لبلوغ أهدافها وضمان استمرارها، وبذلك نحتاج إلى المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولأهمية دور نظم المعلومات الإدارية داخل المنظمات لتمدها بالمعلومات في الوقت المناسب وبالزمن المناسب لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

كما أشار (الجباني، قنديلجي، 2005، 23) إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية من العمليات الإدارية المهمة، ولكن يجب التأكيد هنا علي أنه ليس كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، ولكن كل عملية تتطلب نوعاً وكماً من المعلومات مختلفاً عن غيرها من العمليات، وترتبط عملية حل المشكلة مع عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً.

ومن هنا يمكن القول إن نظم المعلومات الإدارية لا تقتصر على المنظمات الربحية فقط بل تعدت إلى المنظمات الخدمية، كالمستشفيات والوزارات والجامعات، وذلك لأنها تحتاج نظم معلومات لتمكنها من اتخاذ قرارات سليمة

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تسليط الضوء على دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الوزارة محل الدراسة.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

يشهد عالمنا اليوم تطوراً سريعاً ومتغيراً في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية، وغيرها من الثقافية وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية المعلوماتية، حيث أصبحت نظم المعلومات الإدارية عاملاً مهماً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأنها تعد مصدراً مهماً وهذا يدفعهم إلى الحصول على أحدث المعلومات بشكل أسرع من غيرهم.

ومن خلال زيارات الباحثة للوزارة لوحظ تدنُّ في دور نظم المعلومات الإدارية في وزارة العمل والتأهيل، وتم تشخيص هذه المشكلة عن طريق آراء بعض المدراء وإجاباتهم عن الأسئلة الموضوعية حول دور نظم المعلومات الإدارية داخل الوزارة محل الدراسة.

ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور نظم المعلومات الإدارية (الأفراد - البيانات - الأجهزة - الشبكات - البرمجيات) المطبق بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس؟
2. ما دور القرارات الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي - البيئة - الاستراتيجيات) المطبق بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس؟
3. ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
4. هل توجد فروق إحصائية دالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعزي لمتغير (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص)؟

## 1-3 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى الأدبيات، والدراسات السابقة التي تناولت نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية صيغت الفرضية الرئيسة الآتية:  
الفرضية الرئيسة:

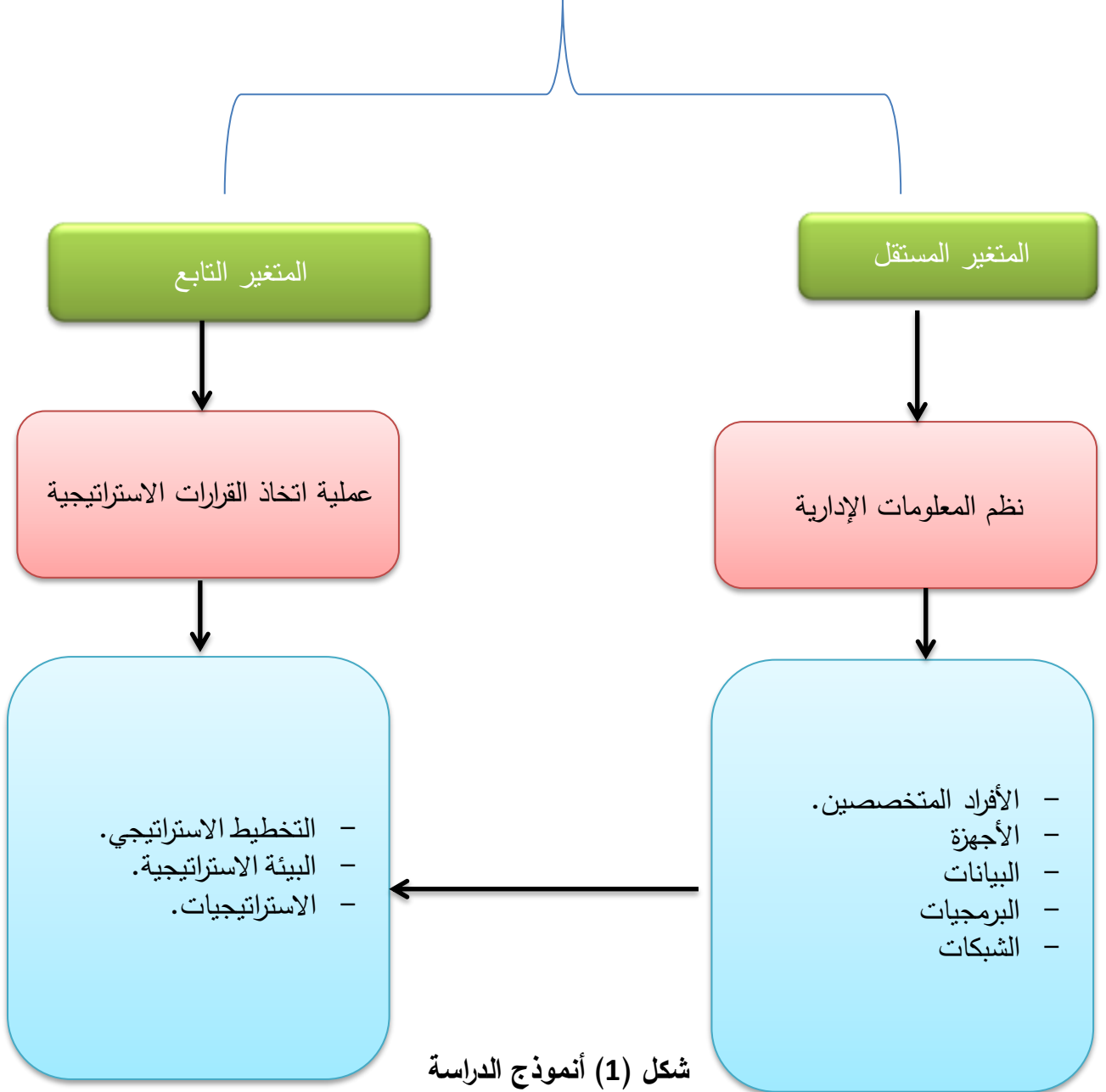
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالوزارة قيد الدراسة.
- ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإدارية في توفير المعلومات عن البيئة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإدارية في اختيار الاستراتيجيات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### 1-4 أنموذج الدراسة:

##### متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في مكونات نظم المعلومات الإدارية (الأفراد - الأجهزة - البيانات البرمجيات- الشبكات) .
- 2- المتغير تابع: يتمثل المتغير التابع في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## أنموذج الدراسة:



شكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: (إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة).

## 1-5 أهمية الدراسة:

- 1- معرفة نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (الأفراد - الأجهزة - البيانات - البرمجيات - الشبكات) ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- توجيه اهتمام المديرين إلى أهمية نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهدافها.
- 3- التوصل إلى مجموعة من النتائج يستدل بها المدراء لحل المشاكل التي تواجههم بالوزارة قيد الدراسة.

## 1-6 أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيس: التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس.
- ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية كالاتي:
- 1- التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية بأبعاده المختلفة في التخطيط الاستراتيجي.
  - 2- التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية بأبعاده المختلفة في البيئة الاستراتيجية.
  - 3- التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية بأبعاده المختلفة في اختيار الاستراتيجية الملائمة.

## 1-7 منهجية الدراسة:

### منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عن دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة العمل والتأهيل بطرابلس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث يتلاءم المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف وتحليل البيانات مع هدف الدراسة الرئيس، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

## 1-8 مصادر جمع البيانات:

- 1- مصادر أولية: الاعتماد على توزيع استمارة الاستبيان على مدراء الإدارات بالوزارة قيد الدراسة.

2- مصادر ثانوية: اعتمدت على الكتب والمجلات العلمية، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة، ورسائل الماجستير، والدكتوراه، والبحوث العلمية في علوم الإدارة، وشبكة المعلومات الدولية.

### 1-9 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل والتأهيل بطرابلس، حيث يبلغ عددهم (500) فرد، وقد تم أخذ عينة (قصدية) اشتملت على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، والبالغ عددهم (217) فرد ممثلين في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات بالوزارة قيد الدراسة.

### 1-10 حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتركزت هذه الدراسة على أبعاد نظم المعلومات الإدارية الآتية: (الأفراد - الأجهزة - البيانات - البرمجيات - الشبكات) ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1- الحدود الزمنية: ستكون هذه الحدود الزمنية - 2020-2021.

2- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس.

### 1-11 مصطلحات الدراسة:

1- نظم المعلومات الإدارية: مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم، وتتميز هذه المعلومات بالشمول، والصحة، والدقة، وإن تكون ملائمة من ناحية التوقيت والتكلفة". (البكري، 2001، 11).

2- الأفراد: هم العنصر البشري الذي يتم عن طريقه تشغيل وإدارة المكونات الأخرى. (رمضان ميلاد، 2017، 6).

3- الأجهزة: هي عبارة عن مجموعة من الأجهزة الإلكترونية القادرة على حفظ كمية ضخمة من المعلومات ومعالجتها، والقدرة على استرجاعها بسرعة هائلة ودقة عالية. (عيسى وآخرون، 2010، 63).

4- قواعد البيانات: هي المكان الذي يتم فيه تخزين المعلومات التي تخص كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة، ويتم حفظها بشكل ملفات .

5- البرمجيات: هي الأنظمة التي عن طريقها يتم تشغيل الأجهزة وإدارة البيانات والمعلومات التي تحتوي عليها (رمضان ميلاد، 2017، 6).

- 6- الشبكات: بأنها عبارة عن جهازي حاسوب أو مجموعة أجهزة متصلة مع بعضها البعض بواسطة أسلاك التوصيل، أو الكابلات أو لاسلكي، حتى تتبادل البيانات والملفات فيما بينها. (البكري، 2001، 12).
- 7- الإدارة الاستراتيجية: تعرف إجرائياً بأنها عبارة عن عمليات تهتم بصورة مباشرة بكيفية تحقيق المنظمات لأهدافها وذلك لتحليل قدراتها وبيئتها المنافسة التي تعمل بها، والاهتمام بالتطور وتنفيذ الاستراتيجيات على أكمل وجه. (البكري، 2001، 12)
- 8- القرارات الاستراتيجية: وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية(غميص، 2017، 12).
- 9- وزارة العمل والتأهيل: وتعرف إجرائياً بأنه منظمة تعمل على التوظيف والتقليل من البطالة في المجتمع.



## 1-12-1 الدراسات السابقة:

### 1-12-1 الدراسات العربية:

1. دراسة حسن (2018) بعنوان: نظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية) .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات بجامعة الزاوية. والتعرف على مستوى تطبيق عناصر نظم المعلومات الإدارية وتحديد الكيفية التي يتم بها تطبيق اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

أ. انخفاض مستوى تطبيق نظم المعلومات الإدارية بجامعة الزاوية.

ب. انخفاض مستوى اتخاذ القرارات الإدارية.

2. دراسة المقطوف ((2018)) بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية لحل المشاكل الإدارية، (دراسة تطبيقية على شؤون التربية والتعليم بمنطقة الزاوية)).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية في حل المشاكل الإدارية في شؤون التربية والتعليم بمنطقة الزاوية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

1. ضعف إدراك أهمية نظم المعلومات الإدارية من طرف أفراد العينة في حل المشاكل الإدارية في قطاع التعليم في الزاوية .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في حل المشاكل الإدارية في قطاع التعليم بالزاوية، ويعود ذلك إلى ضعف درجة تأثير المكونات المختلفة لنظم المعلومات على حل معظم المشاكل الإدارية.

3. إن تأثير نظام معالجة التعاملات في حل المشاكل الإدارية كان ضعيفاً، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف أثر نظام الإمداد بالمعلومات، وأن نتائج دراسة دعم اتخاذ القرار يساهم في حل مشاكل الهيكل التنظيمي في قطاع التعليم بالزاوية.

3. دراسة غميص (2017)، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي (دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج))

هدفت الدراسة إلى معرفة المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجية داخل جامعة بروايجايا الحكومية بمالانج اندونيسيا ثم معرفة الاستراتيجيات المتبعة لنظام المعلومات الإدارية بالجامعة، ثم معرفة الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعة في نظام المعلومات

الإدارية ثم معرفة الحلول المتبعة لحل التحديات التي تواجه نظام المعلومات الإدارية ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع العينة المسؤولة عن نظام المعلومات الإدارية متخذي القرار الاستراتيجي وتم استخدام المنهج الكيفي في هذه الدراسة.

وخلصت الرسالة إلى نتائج أهمها أن نظام المعلومات الإدارية يساهم في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والدقة والشمول وتوفير بنية تحتية متكاملة ومن خلال اعتماد الإدارة العليا عليه أثناء مراحل صنع القرار وأن الجامعة وضعت استراتيجيات النظام المعلومات لضمان تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال صياغة استراتيجية للنظام المعلومات الإدارية هي جزء من الاستراتيجية العامة ومكمل لها ومحقق لأهدافها وأنه لا يوجد دورات تأهيلية خارجية متخصصة في مجال المعلومات وتحليل البيانات ويرجع ذلك إلى البرنامج التدريبي والتطويري للعاملين بنظام المعلومات الإدارية يقتصر على البرنامج التدريبي الداخلي بسبب أن البرامج الخارجية والتأهيل عالي الجودة في هذا الخصوص يحتاج إلى تكاليف وميزانية خاصة والجامعة غير مستقلة مالياً.

#### 4. دراسة على (2010) تأثير نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار، ((دراسة تطبيقية على اللجنة الشعبية العامة للتخطيط بالجمهورية))

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم نظم المعلومات الإدارية وأهدافها وأهميتها، ودراسة أهمية المعلومات في عملية التخطيط، وتحديد دور نظم المعلومات في تخطيط واتخاذ القرار من خلال التعرف على الخصائص الرئيسية لنظم المعلومات الإدارية وأنواعها وقد توصلت هذه الدراسة إلى :

- أن هناك قلة اكتمال البيانات والمعلومات وهو مؤشر يدل على وجود قصور في اكتمال البيانات والمعلومات من وقت لآخر، وتؤكد الدراسة وجود ضعف في استجابة نظام المعلومات الإداري الحاجات متخذي القرار باللجنة الشعبية العامة للتخطيط.
- دور نظم المعلومات الإدارية وتأثيرها في عملية اتخاذ قرارات اللجنة الشعبية العامة للتخطيط والتي تسهم بشكل فاعل في عملية تنمية وتطوير المجتمع الليبي.

#### 5. دراسة الهزيمة (2009) بعنوان: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة القومية دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اريد.

هدفت هذه الدراسة إلى اعلام متخذ القرار عن الإمكانيات التي تنتجها المعلومات في مجال اتخاذ القرار ودراسة أثر استخدامها، و ردود فعل الموظفين تجاه هذه التطورات، ومعرفة مدى جدوى المعلومات على الموارد الاقتصادية للمؤسسات الحكومية، ومعرفة مدى مواكبة

الموظفين لهذه التطورات، وكذلك تحديد أثر المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية، ومعرفة أثر استخدام المعلومات في كفاءة اتخاذ القرارات .  
وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد قناعة لدى العاملين بأن لنظم المعلومات والتقنيات المستخدمة حديثاً دوراً فاعلاً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات والدوائر الحكومية لمحافظة اردب، ويوجد قناعة بأن استخدام التقنيات الحديثة المحوسبة لنظم المعلومات ضروري، وسرعة إدخال البيانات إليها يؤدي إلى سرعة الحصول على معلومات قيمة، ومن ثم السرعة في اتخاذ القرارات، وتوصلت أيضاً إلى أن للمعلومات التي توفرها نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية أثراً بارزاً في النهوض بالقطاع العام، وتحقيق التنمية البشرية المنشودة والتخلص من التخلف وآثاره، وتسريع العمليات التي يتم بها معالجة المدخلات بسرعة أكبر بكثير من الطرائق التقليدية .

**6. دراسة فليح ((2008)) بعنوان : أثر المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية دراسة الآراء عينة من المسؤولين الإداريين في كليات جامعة تكريت.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التأثير الذي لنظام المعلومات الإدارية على عملية صنع القرار في المنطقة المبحوثة، ومدى التأثير الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات الإدارية في المنظمة من خلال تحليل العلاقة والأثر بين متغيرين هما : نظام المعلومات وصناعة القرارات الإدارية، وتشخيص واقع نظام المعلومات الإدارية في جامعة تكريت) ومدى تأثيره في عملية صنع القرارات وسيتم السياسات وبرامج وخطط الإدارة الجامعية .

**وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :**

- 1- أهمية نظام المعلومات الإدارية وعلاقته الوثيقة بصحة .
- 2- أكدت الدراسة على أن افراد العينة يدركون أهمية العلاقة بين تكامل المعلومات وفعاليتها لاتخاذ القرارات التي تتسم بالدقة .

**7. دراسة محاسنة، (2005) بعنوان: أثر كفاءة المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك .**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك، إزاء كفاءة نظم المعلومات، معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك، وتحليل أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

**وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :**

- بينت الدراسة أهمية نظام المعلومات الإدارية وعلاقته الوثيقة بصنع القرارات، وذلك من خلال دراسة البدائل خلال مرحلة حل المشكلة.

- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات بأنها مرتفعة.
- جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات بأنها مرتفعة.
- يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.
- أظهرت النتائج بأن مستوى تطبيق عملية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك جاءت بدرجة متوسطة.

### 1-12-2- الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Pauker et al، 2000) بعنوان: for strategic

#### "Strategic intelligence providing critical information decisions "

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات مهمة وجوهرية لمتخذي القرار وخاصة القرارات الاستراتيجية، وكيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الاستراتيجية في ظل ظروف التغيير السريع وارتفاع نسبة عدم التأكد في عالم الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من شركات عالمية صناعية وخدمية، مثل شركات (Dow, Aerospace, Daimler Chrysler) وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية، وخصوصاً لدى متخذي القرار لما يوفره لهم من البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل.
- 2- الذكاء الاستراتيجي يوفر خيارات متعددة لمتخذي القرارات بخصوص استراتيجية المنظمة على المستوى البعيد.
- 3- عدم اعتماد الشركات الذكاء الاستراتيجي يحوله إلى تحدٍ يحيط بها.

#### 2- دراسة (Pauker et al، 2000) بعنوان:

#### strategic for" Strategic intelligence providing critical information decisions "

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات مهمة وجوهرية لمتخذي القرار، وخاصة القرارات الاستراتيجية، وكيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الاستراتيجية، في ظل ظروف التغيير السريع

وارتفاع نسبة عدم التأكد في عالم الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من شركات عالمية صناعية وخدمية مثل شركات (Dow, Aerospace, Daimler Chrysler )

وكانت أهم نتائج الدراسة :

1- اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية، وخصوصا لدى متخذ القرار لما يوفره لهم من البصيرة والقدرة على التحليل، واستكشاف المستقبل.

2- الذكاء الاستراتيجي يوفر خيارات متعددة لمتخذي القرارات بخصوص استراتيجية المنظمة على المستوى البعيد.

3- عدم اعتماد الشركات للذكاء الاستراتيجي يحوله إلى تحد يحيط بها.

3- دراسة (Tad Ernst & Others, 1996) بعنوان: تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية: الإدارة المشاكل.

### **Strategic information Systems planning: A management Problems.**

إدارة المشاكل ، تعرضت الدراسة لنظام المعلومات الاستراتيجي من خلال تناول خصائص النظام الرئيسة وأدواره الاستراتيجية، وأسباب فشل هذه الأنظمة والمشاكل التي تواجهها، وقد بينت الدراسة أنه حتى يكون النظام استراتيجيا، يتطلب الأمر أن يغير النظام من أداء الشركة لأعمالها، أو طريقة منافستها، أو طريقة تفاعلها مع عملائها ومورديها وأن يساهم النظام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأشارت الدراسة إلى أن النظام الاستراتيجي هو ذلك النظام الذي يدعم أو يشكل وحدات المنظمة الاستراتيجية، فهو يحقق ثلاثة أدوار استراتيجية هي: تشجيع الابتكار في المنظمة، تحسين الكفاءة التشغيلية، بناء موارد تكنولوجيا المعلومات . كما أوضحت الدراسة أن سبب فشل أنظمة المعلومات الاستراتيجية لا يكمن في صعوبة فهم مدراء ومحليي النظم للتقدم الكبير في المعدات والبرمجيات ، أو افتقارهم للخبرة في هذا المجال ، بل بسبب القضايا التنظيمية . وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل مناسب يتطلب دعم الإدارة العليا والتزامها بتنفيذ الخطة، وأن تكون هناك شراكة تقنية وتنظيمية، وأن يكون التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية هو جزء من الاستراتيجية الكلية للشركة، إضافة إلى توفر قيادة إدارية تمتلك خبرات ومعارف في الجوانب التنظيمية والإدارية، وأن يكون لدى الشركة تصور تام عن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة ورؤية مستقبلية عن هذه التكنولوجيا.

وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال لأنظمة المعلومات الاستراتيجية يضمن الحصول على النتائج المرغوبة من هذه النظم، ولذلك فإن الشركات التي تفشل في تخطيط برامج

نظم المعلومات الاستراتيجية تجد نفسها قد استثمرت مبالغ ضخمة في هذه الأنظمة، والتي قد لا تتناسب مع أهدافها، أو لا تلبي طموحاتها في الحصول على المعلومات الضرورية لأداء مهامها وأنشطتها.

#### 4- دراسة ( Sung .W. Park EWEmingJih 1994 )

### **Success of Management information Systems: An Empirical Investigation .**

بعنوان: نجاح نظم المعلومات الإدارية: دراسة تجريبية . تبحث هذه الدراسة في خصائص نظم المعلومات الإدارية الناجحة في الشركات، والتي يتم تحديدها من خلال عدد من الأبعاد، بحيث تشمل رضا المستخدم، مستوى الاستفادة من النظام، مستوى مساهمة نظام المعلومات الإدارية في نجاح الشركة، لقد شملت الدراسة (300) شركة تعمل في صناعة الملابس والنسيج.

أشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تمتلك نظم معلومات إدارية ناجحة، و تتمتع بخصائص تختلف عن تلك الشركات التي تمتلك نظم معلومات إدارية أقل نجاحا، حيث تتضمن هذه الخصائص درجة تعقيد نظم المعلومات الإدارية، مستوى مدخلات المستخدم في تصميم النظام، جودة التقارير الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية، عدد الأفراد العاملين في نظم المعلومات الإدارية، ونوع تطبيقات الحاسب المستخدمة في المنظمة.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في معظمها تهدف إلى أن نظام المعلومات قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات الإدارية، وأن دراسة كل من (المقطوف، 2018) و(علي، 2010) و(الهزيمية 2009) يتفقون مع الدراسة الحالية على أن هناك تدني تطبيق نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية على أرض الواقع.

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية وفاعلية نظام المعلومات في تحسين الأداء، بما ينعكس على الإبداع، وأوصت بتوسيع استخدامها والعمل على تطويرها، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة، وإلا أنها لم تتطرق على نظام المعلومات وأثرها في الإبداع التنظيمي. كما اتفقت الدراسات السابقة في مجملها على أن تجاهل الاهتمام بالأفراد المتخصصين وتطوير الأجهزة ضعف في تطبيق نظام معلومات جيد يوفر الوقت المناسب والجهد وتلائم احتياجات المنظمة، واختلفت الدراسة الحالية من حيث عدد مجتمع والعينة الدراسة واختلاف أعمار أفراد عينة الدراسة .

وترى الباحثة أن (الهزيمية، 2009) ودراسة (محاسنة، 2005) ودراسة (Pouker, et.al 2000) ، الأقرب إلى موضوع دراسته من حيث تناول موضوع دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع اختلاف المتغيرات وميدان مجتمع الدراسة، كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية 2021-2022م.

## 2- نظم المعلومات الإدارية

1-2 البيانات والمعلومات

2-2 نظم المعلومات.

3-2 نظم المعلومات الإدارية



## 1-2 البيانات والمعلومات

1-1-2 مفهوم البيانات والمعلومات وأهميتها

2-1-2 خصائص المعلومات

3-1-2 مخاطر المعلومات

4-1-2 أنواع المعلومات

5-1-2 جودة المعلومات

6-1-2 مصادر المعلومات

7-1-2 تدفق المعلومات في المنظمة

8-1-2 وظائف المعلومات

9-1-2 دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

10-1-2 الفرق بين البيانات والمعلومات

## 2-1-1 مفهوم البيانات والمعلومات وأهميتها:

تشتق كلمة البيانات من وهي مشتقة في Dayum كلمة يونانية، وهي بمعنى الشيء المعطي، وتعد قواعد البيانات ذات أهمية كبيرة لتقدم أي مجتمع، خصوصاً ونحن نعيش عصر التقنية والمعلوماتية، حيث أنها مهمة في المؤسسات والجهات لكي يتم تجميعها وتحليلها ليتم الاستفادة منها، ويمكن معرفة البيانات في التعريفات الآتية: (المعهد العالي للقضاء، 2014: 7)

- وعرفت شركة جارنر المتخصصة في أبحاث واستشارة وتقنية المعلومات بأنها "الأصول المعلوماتية كبيرة الأحجام وسريعة التدفق وكثيرة التنوع، والتي تتطلب طرق معالجة جديّة اقتصادية ومبتكرة، من أجل تطوير البصائر وطرق اتخاذ القرارات".
- حقائق وأرقام مشوشة وغير مرتبة ومزدحمة، بحيث لا يمكن استخراج أي حكمة أو قاعدة منها قبل أن يتم معالجتها (تنتوش، 1998: 150).
- هي عبارة عن الأعداد والأحرف الأبجدية والرموز التي تقوم بتمثيل الحقائق والمفاهيم بشكل ملائم، يمكن من إيصالها وترجمتها ومعالجتها (عبدالرزاق، 2003: 15).
- مجموعة من الأرقام، والكلمات، والرموز، أو الحقائق، أو الإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض (إبراهيم، 2009: ص54).

ومن خلال التعاريف السابقة نتعرف على أهمية البيانات، حيث ان البيانات تعدّ هي التي تعطي الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك عند الاستفادة الجيدة من هذه البيانات واستخراجها على شكل معلومات لمساعدة متخذي القرارات في اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية للوصول إلى أهدافهم. (الباحثة)

### هناك العديد من التعريفات للمعلومات، من أبرزها :

- المعلومات هي " بيانات تم معالجتها في هيئة أو شكل ذي معنى للشخص الذي سوف يقوم باستعمالها لتحسين نوعية اتخاذ القرارات " (إسبر: 2018، 47).
- إن المعلومات عبارة عن "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، إذ تؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها، أي أنها البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد والتي إما لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها". (الطعامنة: 2008، 96)
- وعرفها الحامدي: "بأنها عبارة عن بيانات تم تجميعها، وتصنيفها، وتنظيمها، ومعالجتها بكيفية تسمح المديرين المسؤولين بالمركز باتخاذ القرارات المطلوبة، والتي تحقق الهدف في إنتاج معالجة البيانات حاسوبياً، أو يدوياً، أو الوسيطتين معاً" (الطعامنة: 2008، 97).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن البيانات هي المصدر الأساس للمعلومات والمعلومات هي التوضيح والتبسيط للبيانات، وجعلها أكثر ووضوحاً، وإمكانية لتداولها، ويتضح لنا أيضاً أن البيانات عبارة عن أرقام غير معالجة وغير قابلة للتفسير، ومن ثم فإن المعلومات هي بيانات معالجة، وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات، ويتضح أيضاً أن أهمية المعلومات وتتمثل فيما يأتي :

- 1- تسهم في نسبة الاستفادة من المعلومات والخبرات لتحقيق غاياتها.
- 2- تسهم المعلومات في إنجاز الوظائف الإدارية الحديثة للمنظمات، سواء على القطاع الخاص أو العام.
- 3- تسهم المعلومات في إنجاز خطط تنمية، سواء أكانت خطط تنمية اقتصادية، أم اجتماعية، وما يطرأ عليها من تغيرات إيجابية.
- 4- أصبحت المعلومات مورداً أساسياً لمتخذي القرارات الاستراتيجية، فالقرارات الصائبة ناتجة من معلومات سليمة بعيدة عن الارتجالية وعدم المصادقية.
- 5- تساهم المعلومات في توفير بدائل لحل المشكلات التي تواجه المدراء، والتي، هي ضمانات لعدم حدوث المشاكل في المستقبل، الاستعداد لها. (الفرجاني، 2011، 53)

## 2-1-2 خصائص المعلومات:

إن للمعلومات في وقتنا الحاضر أهمية بالغة، وهي الشريان المغذي لحياة المنظمة ولضمان بقائها، مما يجعلها الداعم الأساسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتساعدنا في التقليل من درجة عدم التأكد، وذلك لتحقيق المنظمة أهدافها، ومن هنا تتميز المعلومات بخصائص عديدة منها :

- 1- المعلومات ثروة لا غنى عنها للمنظمة، فهي الوقود للمنظمة.
- 2- المعلومات هي مصدر القوة والتحكم والسلطة في المنظمة.
- 3- المعلومات هي الأسلوب الحضاري المتطور والسليم للوصول للأهداف بأقل أخطاء ومخاطر.
- 4- المعلومات هي النبض الذي ينعش المنظمات في تشبع المستقبل، والاستعداد له، والتعايش مع الحاضر، والاستفادة من المعلومات لزيادة الكفاءة الإنتاجية للأعمال داخل المنظمة.
- 5- الدقة: هي مدى صحة المعلومات، ومدى التأكد من منها، ومدى مطابقتها للواقع ليتم الاعتماد عليها.
- 6- الثقة: وهي مدى التأكد منها ومصداقيتها. (لظفي، 2005، ص56)
- 7- مدى قابلية المعلومات للفهم والوضوح: وهي مدى وضوح المعلومات وفهمها للمتعاملين معها وعدم الغموض؛ لأن الغموض في المعلومات يصعب التعامل معها من شخص لآخر.

- 8- الموضوعية: وهي أن تكون المعلومات واضحة واقعية غير منحازة إلى جهة معينة.
- 9- الشمولية: أن تغطي المعلومات جميع جوانب العمل، من الأسئلة والاستفسارات التي تواجه متخذ القرارات الاستراتيجية، لتكون شاملة لتصل إلى قرارات سليمة .
- 10- القابلية للتحقيق: "أن المعلومات تكون قابلة للتحقيق عندما تحدث درجة عالية من الاتفاق بين عدد من الأفراد والقائمين بالقياس، والذين يستخدمون طرق قياس (خضر، 2005، ص194).
- 11- المرونة: وهي مدى سهولة وبساطة التعامل مع المعلومات، وتعديلها بحسب الظروف التي تواجه متخذي القرارات.
- 12- الملاءمة: وهي أن تكون المعلومات تخص الحالة التي يتم معالجتها أو اتخاذ القرار لها.
- 13- التوقيت المناسب: وهي أن تكون المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات أمر أساسي لأنه عند ضياع الوقت وعدم الحصول على هذه المعلومات تصبح لا قيمة لها.
- 14- التكرار: بمعنى أن المعلومات المتراكمة التي لا يتم تحديثها باستمرار تصبح بلا قيمة، لذلك يجب تجديد قاعدة البيانات وتطويرها. (لظفي، 2005، 194)

### 2-1-3 مخاطر المعلومات:

- تتلخص مخاطر المعلومات في الآتي : (مدفوني، 2016، 54)
- 1- صعوبة الحصول على المعلومات لتكلفتها عالية إذا تم احتكارها.
  - 2- التلاعب بالمعلومات لمصالح شخصية.
  - 3- الصعوبات التي يواجهها المدراء في إمكانية فصل المعلومات المهمة عن المعلومات غير المهمة لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
  - 4- صعوبة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب والكمية المطلوبة وبالصورة المناسبة.

## 2-1-4 أنواع المعلومات:

تصنف المعلومات إلى عدة أنواع وتصنيفات وأهمها :

### 1-تصنف المعلومات بحسب أساسها إلى :

- أ- المعلومات التطويرية: وهي المعلومات التي يتحصل عليها متخذ القرارات من الاطلاع على الحلول، والتي تم تطويرها، أو تحديثها وزيادة المهارات.
- ب- المعلومات الفكرية: وهي المعلومات النابعة من أفكار الإنسان نفسه، والتي نشأت من خبراته، وتعليمه، وقراءته، واطلاعه، وتطويره لنفسه، و خلفه الإيداع فيه.
- ج- المعلومات التعليمية: وهي المعلومات التي تلقن، وتعلم، وتنقل دون تطوير أو تجدد.
- د- المعلومات النطاقية: هي المعلومات التي يتم البحث فيها، وتكون أكثر ثقة وبناء على بيانات سليمة.
- هـ- المعلومات البحثية: هي عبارة عن معلومات من نتائج ونظريات وفرضيات يصل إليها الباحث بعد كتابة بحث علمي أو تجارب علمية. (مدفوني، 2016، 54-55)

### 2-تصنيف المعلومات من حيث الوظيفة إلى عدة أنواع منها:

- أ- معلومات إنجازية: يحتاجها الإداري لإنجاز أعمال معنية.
- ب- معلومات إنمائية: هي معلومات يحتاجها لتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال معين كالدورات التدريبية.
- ج- معلومات تعليمية: مثل الجامعات والمعاهد.
- د- معلومات إنتاجية: هي المعلومات التي يحتاجها الباحث في البحوث التطبيقية في تطوير وسائل الإنتاج، واستثمار الموارد الإنتاجية.

### 3- تصنيف المعلومات على أساس المصدر، حيث يتمثل في الآتي:

- أ- معلومات رسمية مثل القوانين، والسياسات، والإجراءات.
- ب- معلومات غير رسمية كالآراء، والخبرات، والأفكار.

### 4-تصنيف المعلومات بحسب طبيعتها:

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- 1- معلومات التحكم: معلومات مصدرها المنظمة، وتطبق داخل المنظمة.
- 2- معلومات التأثير: وهي معلومات داخل المنظمة، تطبق خارج المنظمة مع الموردين والعملاء.

3- المعلومات الاستراتيجية: وهي معلومات تكونت من خارج المنظمة، وتعدل للاستخدام داخل المنظمة لتسهيل تحقيق هدفها.

4- معلومات يمكن استخدامها في الإدارة المعاصرة، وهي كالاتي:

أ) معلومات صادرة من منظمات محلية وعالمية.

ب) معلومات صادرة من نظم عليا كالسلطات الرسمية.

ج) معلومات صادرة من النظم المادية المحيطة بالمنظمة.

د) معلومات صادرة من الإدارة نفسها. (مدفوني، 2016، 29-32) (عطية، 2000، 10) (علي، 2010، 21)

## 2-1-5 جودة المعلومات:

تتمثل جودة المعلومات من ثلاثة بنود أساسية، هي كالاتي:

1- منفعة المعلومات:

أي مدى المنفعة المتحصلة من هذه المعلومات، والمنفعة هي مدى صحة المعلومات ومدى سهولة التعامل معها واستخدامها، ومنافع المعلومات كالاتي:

أ-منفعة مكانية.

ب-منفعة زمانية.

ج-منفعة شكلية.

د-منفعة التملك.

2- الأخطاء والتحييز: هناك مدرء يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة ولا شك أن درجة جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء الموجودة في هذه المعلومات .

3- درجة القبول والرضا عن المعلومات: من الصعب معرفة درجة الرضا والمساهمة في صنع القرارات، إلا لقياس كفاءة المعلومات باستخدام مقياس الرضا عن المعلومات من متخذي القرارات، وعلى قدرته على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. (الحامدي، 2018، 29-30)

## 2-1-6 مصادر المعلومات:

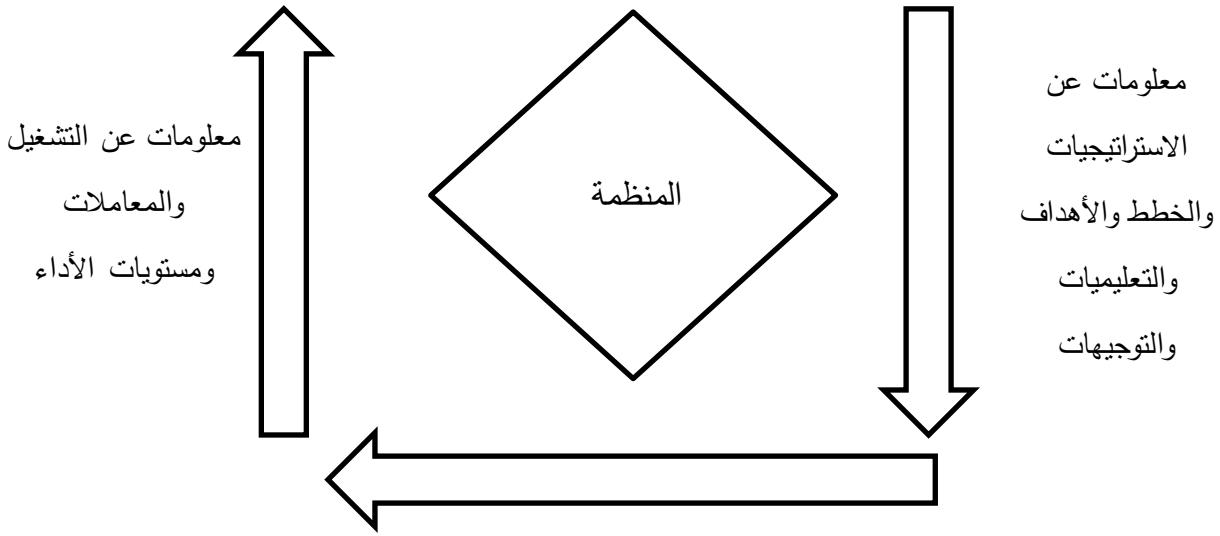
تتمثل مصادر المعلومات مصدرين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وسيتم توضيحهما في الآتي:

1- المصادر الداخلية: وتشتمل المصادر الداخلية رؤساء الأقسام، والمشرفين، والمدراء بجميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، ويتم تجميع هذه المعلومات بشكل رسمي لأحداث وقعت بالفعل، وأحياناً يكون غير رسمي على شكل اتصالات ومقابلات.

2- المصادر الخارجية: وتتمثل المصادر الخارجية في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من عملاء، وموردين، ومنافسين، والنشرات المهنية، والاتحادات الصناعية، وهذه المصادر هي المصدر الذي يمد المديرين بالمعلومات، وتساهم في اتخاذ القرارات. (الصيرفي، 2004، 130) (غميص، 2017، 26)

### 2-1-7 تدفق المعلومات في المنظمة

إن طبيعة المعلومات التي تتصف بالمشاركة واللامركزية، فإن تدفقاتها في أي منظمة تأخذ ثلاثة اتجاهات أساسية هي: تدفق المعلومات إلى أعلى، وتدفق المعلومات إلى أسفل، والتدفق الأفقي كما هو موضح في الشكل الآتي:



تدفق أفقي للمعلومات بين وحدات الأعمال الوظيفية

### شكل (2) توضيح اتجاهات تدفق المعلومات داخل المنظمة

المصدر: (عبدالرحمن، إريس، 2007، ص105).

فالمعلومات التي تتدفق إلى أعلى تصف الأوضاع الحالية في المنظمة ممثلة في العمليات التشغيلية والمعاملات اليومية، والأداء في الوظائف المختلفة في المستويات الأقل في الهرم التنظيمي، أما المعلومات التي تتدفق إلى أسفل فإنها تشمل على الاستراتيجيات، والسياسات والخطط، والأهداف، والتعليمات، والتوجيهات التي تصدر أصلاً من مستوى إداري أعلى، ثم تنتقل إلى المستويات الإدارية الأقل في الهرم التنظيمي، وأخيراً فإن المعلومات التي تتدفق أفقية فهي تلك المعلومات التي تتدفق بين وحدات وظيفية، أو بين فرق العمل الجماعي، وهي تدفقات مهمة للمعلومات لتحقيق التكامل والتنسيق فيما بين هذه الوحدات في المنظمة (الزهيري، 2006، 131)

ومع زيادة تدفق المعلومات، وظهور حقائق جديدة لتكمل الحقائق المعروفة سابقة، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار متطلبات البحث العلمي، والحاجة الملحة إلى مواكبة التطورات العلمية في الاختصاصات المختلفة، سنجد أن النشاط البحثي لمعظم الباحثين تركز في الدوريات، سواء من كان منهم منتجا للمعلومات أم مستخدما لها، بعد أن كان الكتاب هو المصدر الأهم للمعلومات، ويرجع ذلك لسرعة الصدور مقارنة مع الكتاب، إلا أن الدوريات، أصبحت مشكلة بحد ذاتها؛ بسبب كلفة الاشتراك العالية نسبيا، والتي أثقلت كاهل ميزانية المكتبات عموما، ولصعوبة تحليل مضامين الكم الهائل من المعلومات بالطريقة التي تحقق الإفادة الكاملة منها، لهذا وجدت معظم المؤسسات ضالتها في معدات وأساليب النشر الرقمي لتكون حلا، والذي قد يكون بدوره مؤقتا للمشكلة. (علي، 2010، 28)

## 2-1-8 وظائف المعلومات :

- 1- توفر المعلومات التنبؤات المستقبلية والاستعداد لها.
  - 2- تحليل المواقف السابقة للوصول إلى متغيرات أساسية وبديلة .
  - 3- مساعدة الإدارة من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من توفير المقارنات، والمفاضلات بين البدائل، والأخذ بأفضلها.
  - 4- تقسيم السياسات والقدرات لمعرفة مدى كفاءتها في توفير المعلومات اللازمة للإدارة.
- (حسين ، 2003 ، 53-60)

## 2-1-9 دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- تلعب أنظمة المعلومات دوراً مهماً لما تنتجه من معلومات مهمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك علي النحو الآتي:
- 1- تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية التي تعطيها التكنولوجيا لأنظمة المعلومات ويرجع ذلك للدقة والجودة العالية للبيانات والمعلومات التي يوفرها النظام لمتخذي القرارات الاستراتيجية.
  - 2- إن الإبداع التكنولوجي في مجال نظام المعلومات الصائبة التي توفرت لها، سهل لمتخذي القرارات الاستراتيجية معرفة جميع الفرص المتاحة والمخاطر التي سوف تواجهها.
  - 3- إن مصادر المعلومات التي تخدم النظام تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، تحسن الكفاءة والفاعلية في العمليات الداخلية للمنظمة. (الساعدي، والزياد، 2013، 34)



## 2-1-10 الفرق بين المعلومات والبيانات :

### الفرق بين البيانات والمعلومات

المجال	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منظمة من الهيكل التنظيمي	منظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بالضبط
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
الدقة	منخفضة	عالية
الموقع	مدخلات	مخرجات
المصدر	مصادر متعددة	محددة المصادر
الحجم	كبيرة جداً	صغيرة نسبياً لحجم البيانات

المصدر: (الصيرفي، 2005، 12)

## 2-2 نظم المعلومات

1-2-2 مفهوم النظام

2-2-2 مفهوم نظم المعلومات وأهميتها

3-2-2 أنواع نظم المعلومات

4-2-2 وظائف نظم المعلومات

5-2-2 خصائص نظم المعلومات

6-2-2 التحديات التي تواجهها نظم المعلومات

7-2-2 الخطة الرئيسية لنظام المعلومات

8-2-2 أساسيات تخطيط نظم المعلومات

9-2-2 فوائد نظام المعلومات

## 2-2-1 مفهوم النظام ومكوناته:

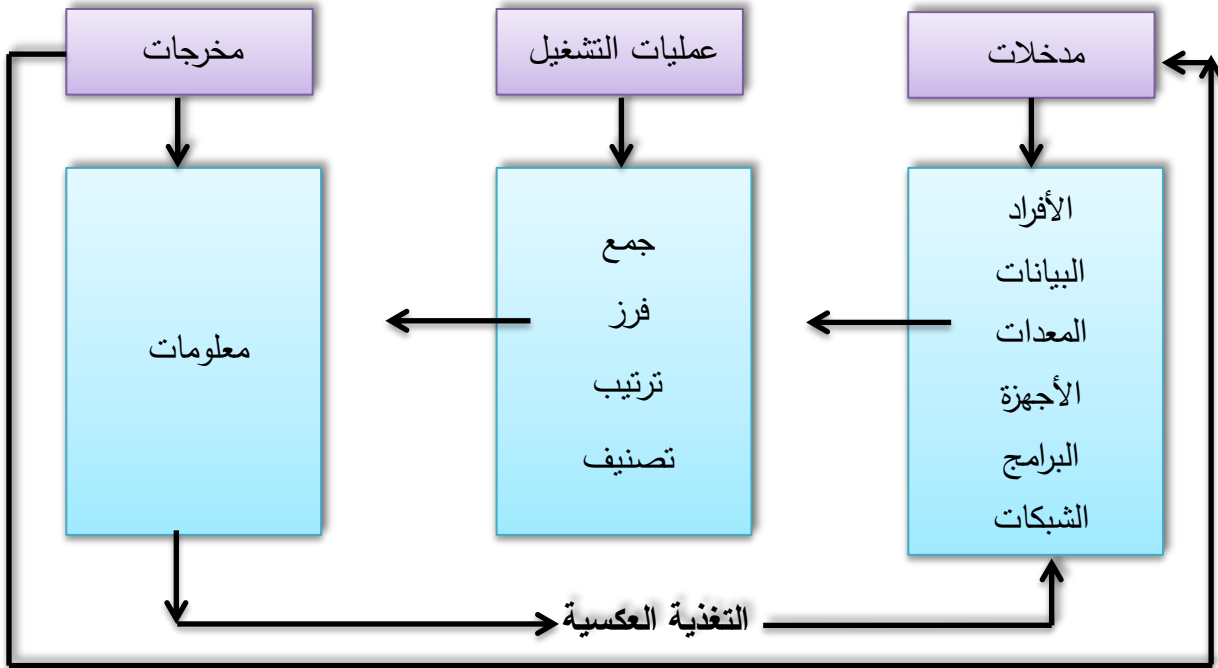
هناك مجموعة من التعريفات للنظام، ومن أبرزها :

- عبارة عن مجموعة مترابطة من إجراءات العمل، استعملت ضمن وحدة عمل واحدة للعمل معاً على تحقيق هدف محدد. (الطاهر، الحافظ، 89)
  - بأنه مجموعة من المكونات المادية والمعنوية (أجهزة، أفراد، أنشطة) تتفاعل مع بعضها داخل حدود معينة، تستقبل مدخلات، وتنتج مخرجات، وتسمح بحدوث تغذية عكسية في صورة مدخلات مرتدة تفيد في التقييم والرقابة. (طه، 2000، 23).
  - بأنها مجموعة ترتيب الموجودات (الكينونات)، أو الأشياء التي تقود وترتبط بوحدة متكاملة مشتملة على جميع العناصر، وهذه ترتب بشكل يساعدها على التعامل لإنجاز واحد أو أكثر من الأهداف، وجميعها تلتقي بجوهر واحد. (الشهريلي: 2009، 7)
- ومن خلال التعاريف السابقة تتضح المبادئ الآتية:
- 1- إن النظام مجموعة من العناصر أو أجزاء أو نظم فرعية.
  - 2- إن النظام يعمل على نشاط محدد لتحقيق هدف معين.
  - 3- أجزاء النظام متفاعلة ومتداخلة مع بعضها.
  - 4- إن أجزاء النظام يعتمد كل منهما على اراضي بقواعد محددة.

## وتتضح لنا مكونات النظام في الآتي:

- تتمثل مكونات النظام في مدخلات عملية التحويل والمخرجات والتغذية العكسية، وسيتم توضيحها على النحو الآتي:
- 1- المدخلات: يعتمد النظام في مدخلاته على البيئة المحيطة به، وذلك باعتباره نظاماً مفتوحاً، حيث أنه يقوم بتجميع كل العناصر التي تدخل في النظام لتتم معالجتها، ويتم إعادتها إلى البيئة للاستفادة منها، في حين تتمثل المدخلات في رأس المال، والآلات، والمواد، والأفراد والإدارات والمعلومات... وغيرها.
  - 2- العمليات: هي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ليتم الاستفادة منها في المنظمة.
  - 3- المخرجات: هي الناتج لعملية تحويل المدخلات التي تم أخذها من البيئة المحيطة لتحويلها إلى مخرجات يمكن الاستفادة منها.
  - 4- التغذية العكسية: يعمل النظام للحصول على المعلومات الناتجة من المراحل الثلاثة السابقة وتسمى بالتغذية العكسية، وذلك لتصحيح الأخطاء التي تم الوقوع بها ولغرض زيادة فاعلية نظم المعلومات وتدعيم القرارات الاستراتيجية . (غميص، 2017، 26)

والشكل الآتي يوضح لنا مكونات النظام:



شكل (3) مكونات النظام المصدر: (إعداد الباحثة بناءً على الدراسة السابقة).

## 2-2-2 مفهوم نظم المعلومات وأهميتها:

### مفهوم نظم المعلومات:

إن التطورات التي حدثت في مجتمعاتنا غيرت النظرة إلى نظم المعلومات بأنه عامل رئيس داخل المنظمات، مثلها كراس المال، والعمل داخل المنظمات لا يمكن الاستغناء عنه، وأهم التغييرات التي حدثت منذ الخمسينيات وحتى عام 2000 موضحة داخل هذا الجدول:

### جدول (2) يوضح مراحل تطوير نظم المعلومات

الفترة	مفهوم المعلومات	نظام المعلومات	الأغراض
1950-1960	إن جوانب ومتطلبات البيروقراطية التي تعتمد على نظام ورقي	الآلة الحاسبة الإلكترونية	عمليات محاسبية وورقية سريعة
1960-1970	دعم الأغراض العامة في المنظمة	نظم المعلومات الإدارية صنع المعلومات	متطلبات إعداد تقارير عامة على وجه السرعة.
1970-1980	التخطيط والرقابة الإدارية	نظم دعم القرار	تطوير وترشيد عملية صنع القرار
2000	مورد استراتيجي ميزة تنافسية أساس العمل في المنظمات المختلفة	نظم دعم الإدارة نظام المعلومات الاستراتيجية	تحقيق التقدم والريادة للمنظمة.

المصدر: المغربي: 2000، ص78.

- كانت المعلومات في الماضي متعلقة بجانب التصميم، والتصنيع، والتوزيع لكل من السلع والخدمات، ولكن مع الخمسينيات تغيرت النظرة إلى نظم المعلومات بأنها أصبحت من الأدوات التي تساعد في تخفيض التكاليف المرتبطة بالأعمال الواقية وحاصلة المجالي المالي والمحاسبي والاعتماد على آلات المحاسبية الإلكترونية، وتليها مفهوم تشغيل البيانات إلكترونياً.
- وفي مطلع الستينات تطورت نظم المعلومات من أداة تدعم الإدارة والتنظيم وأصبح يطلق عليها نظم المعلومات الإدارية، وكان يتم صنع المعلومات بإعداد التقارير الأسبوعية والشهرية للوضع المالي، والجرد، والمستويات.
- في السبعينات بداية تطورت نظم المعلومات بأنها أصبحت تستخدم لدعم القرار وتوفير الدعم التنفيذي، وذلك لترشيد عملية اتخاذ القرارات، وذلك بالسرعة، والدقة، لمواجهة المشاكل المعقدة التي تواجههم.
- وفي الثمانينات أصبح التغيير لنظم المعلومات بشكل واضح، حيث أصبحت نظم المعلومات مورداً استراتيجياً يساعد على توفير أفضل الأوضاع للمنظمات، ويمكنها من الحصول على موقع تنافسي في السوق.
- في عام 2000 وصول التقدم العلمي والتكنولوجي، والإنترنت أصبحت نظم المعلومات الأساس أو العامل الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمات في ممارسة أعمالها واتخاذ قراراتها وفي تقديم منتجاتها للسوق، ودعم علاقاتها باستخدام النظم الحديثة، وأن تحتل مركزاً تنافسياً مميزاً. (مغبري، 2000، 88-89)

#### ويمكن تعريف نظم المعلومات:

- نظم المعلومات: بأنها " مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض، والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها، وتخزينها، وبنها وتوزيعها على المستخدمين لغرض دعم عملية اتخاذ القرار، وتأمين السيطرة على المنظمة. " (عبدربه: 2013، 16)
- نظم المعلومات: هي طريقة منظمة للإمداد بالمعلومات من فترات سابقة، وحالية، وقادمة متعلقة بالعمليات الداخلية، والمعلومات الخارجية، وهي تساند وظائف التخطيط والرقابة وعمليات التشغيل بالمنظمة، فيزودها بمعلومات على النماذج المرغوبة في الوقت المناسب مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده" (سلطان: 2003، 308)

- وأشار درويش إلى أن نظم المعلومات "مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع تبوين وتشغيل، وتخزين، وتوزيع، ونشر، واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرارات والرقابة داخل المنظمة".
- عرف هودج وزملاؤه نظام المعلومات بأنه "عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها، وتخزينها، ونقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة، لغرض توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات".

وتبرز أهمية نظم المعلومات من خلال التعاريف السابقة فيما يأتي :

- 1- إن التطورات السريعة والزيادة في المعلومات جعلت نظم المعلومات تتبع نظاماً يتصف بالسرعة، والدقة، والتطور في المعلومات المعالجة أي نظام المعلومات حديث ومتطور باستمرار، وسهل التعامل معها.
  - 2- مع التطور والتقدم الحضاري أصبح على المنظمات ذات الحجم الكبير والمشروعات الضخمة أن تتبع نظاماً حديثاً في تقديم خدماتها بأسلوب حضاري ومرص للمجتمع، بأسلوب متقدم.
  - 3- يستخدم نظام المعلومات جميع أنواع التقنيات لتشغيل ومعالجة وتخزين هذه المعلومات بشكل واضح وبسيط لمستخدمي هذه المعلومات.
  - 4- دراسة جميع المشاكل، وبجميع أنواعها، ومحاولة القدرة على حلها ووضع بدائل لها.
  - 5- مساعدة المنظمة في الحصول على الفرص المتاحة لها، وكيفية التعامل معها بناءً على المعلومات التي تمتلكها.
  - 6- الوصول للنتائج كاملة بأقل جهد ووقت وتكاليف لمنظمة .
  - 7- تدعم نظم المعلومات متخذي القرارات الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة.
- (الحامدي، 2018، 26، 27)

## 2-2-3 أنواع نظم المعلومات:

- هناك العديد من أنواع نظم المعلومات، وذلك يرجع لمستوى التكنولوجيا السائدة وإلى دعمت المستوى التنظيمي لمتخذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، وكانت بدايات نظم المعلومات مركزة على البيانات، ثم انتقل التركيز إلى المعلومات، وتطور بعدها إلى دعم القرارات، ومن ثم إلى الاتصالات، وفي آخر تطوراتها تحولت الاستشارات، ومن هنا سوف نعرض أنواع نظم المعلومات وهي كالاتي:
- 1- نظم معالجة البيانات:

حيث تحويل جميع الأرقام والحروف والرموز إلى معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويقوم نظام معالجة البيانات بعملية جمع البيانات التي تصف مجالات النشاطات المختلفة (التمويل، الأفراد، الإنتاج، التسويق وغيرها) لمعالجتها وتخزينها إلى وقت الرجوع إليها، ويتم وضعها في شكل تقارير تتضمن المعلومات التي يمكن استخدامها، في حين في بعض الدول الغربية يتم الانضباط بالمعلومات بشكل إجباري من قبل الدولة.

## 2- نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية أصبحت ذات أهمية كبيرة، وخاصة عند المنظمات الكبرى وذلك لإنتاجها التقارير ملخصة من المعلومات المستمرة والمتطورة، وتهتم بشأن ما يحدث في الماضي ويحدث الآن وما هو متوقع حدوثه في المستقبل ويتم توفير هذه المعلومات بالسرعة المطلوبة والدقة العالية؛ لما لها من أهمية بالغة لدى متخذي القرارات الاستراتيجية. (حسان، 2008، 26)

## 3- نظم دعم القرار:

بدأ ظهور نظم دعم القرار في أواخر السبعينيات، وأصبحت ذات أهمية بالغة وذلك لمساعدة المدراء في اتخاذ قرارات بناءة هادفة غير متكررة، وذلك من توفر المعلومات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية، وهناك العديد من نظم دعم القرارات التي تتفاوت في درجة مساهمتها في صنع القرارات، ومن أبرز ما يأتي:

1- نظام دعم قرار موجه بموجب النماذج.

2- نظام دعم قرار موجه بالبيانات.

3- النظم الخبيرة بالنكاه الاصطناعي:

تعد هذه النظم من الأنظمة المتطورة التي أحدثت تقدماً فائقاً في مجالات نظم المعلومات، حيث أصبح عملاً مشتركاً بين الآلة والإنسان، بحيث يقوم الخبراء بتغذية الحاسب الآلي بالمعلومات اللازمة وتبسيطها للمدراء، دون الخبرات الضعيفة، ومن هنا تساعد النظم الخبيرة والنكاه الاصطناعي المدراء في اتخاذ قرارات استراتيجية غير متكررة وبناءة ورشيدة وهي الداعم لهذه القرارات البالغة الأهمية داخل المنظمة. (حسان، 2008، 26-27).

## 2-2-4 وظائف نظم المعلومات:

من وظائف نظم المعلومات ما يلي:

### 1- تجميع البيانات:

وهي تجميع جميع البيانات من مصادرها المختلفة والمهمة المنظمة، ويتم تحديد البيانات اللازمة، والتي تعدّ مدخلاً أساسياً للنظام وإدخالها للنظام، وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من الأنشطة.

## 2- تشغيل البيانات:

هي معالجة البيانات من خلال مجموعة من العمليات الأساسية ليتم تحويلها إلى معلومات ذات أهمية تساهم في مساندة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## 3- إدارة البيانات:

أحياناً عند جمع البيانات لا يتم تشغيلها فوراً، ولكن يتم الاحتفاظ بها لوقت أضرار إلى وقت الحاجة إليها، وهنا تأتي وظيفة إدارة البيانات، بحيث تقوم بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، واسترجاع وإعادة إنتاج وتخزين وصيانة هذه البيانات إلى وقت الحاجة إليها.

## 4- رقابة البيانات:

وظيفة رقابة البيانات هي وظيفة ذات أهمية بالغة، حيث تساعد في مصداقية البيانات من مراقبتها من عدم التلاعب في البيانات أو فقدانها، وأن رقابة البيانات من الوظائف المهمة لنظم المعلومات.

## 5- إنتاج المعلومات:

تعمل وظيفة إنتاج المعلومات على توصيل المعلومات المنتجة إلى الأشخاص متخذي القرارات الاستراتيجية. (حسين، 2003، 53) (الحمدي، 2009، 77)

## 2-2-5 خصائص نظم المعلومات: (مدفوني، 2016).

ولنظم المعلومات خصائص من أهمها:

1- أن نظام المعلومات نظام مستقر، وأنه نظام واقعي مبني على أسس واقعية ليست من وحي الخيال.

2- للمعلومات نطاق زمني، فقد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية:

فالمعلومات التاريخية تعمل على متابعة ومراقبة الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية، أما المعلومات المستقبلية فتستخدم لأغراض التنبؤ.

3- الشكل الذي تقدم فيه المعلومات:

فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

4- المعلومات قد تكون متوقعة أو غير متوقعة، ويرى بعض خبراء المعلومات

إن نظم المعلومات لا قيمة لها إذا لم توفر المعلومات غير المتوقعة، وتستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد، أما المعلومات غير المتوقعة فهي تستخدم لاكتشاف المشكلات التي تقابله.

5- المعلومات قد تأتي من مصادر داخلية أو خارجية:



إن نظام المعلومات نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛ ليخدم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبذلك تكون المصادر الداخلية هي: المعلومات التي تكون داخل المنظمة، مثل أرقام المبيعات، حجم الأجور والمرتبات، أما المعلومات الخارجية فهي التي تكون خارج المنظمة، مثل أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين وغيرها.

6- درجة تنظيم المعلومات:

يعدّ نظام المعلومات من الأنظمة التي لا تتسم بالغموض، ومبني علي أسس علمية ولذلك فإن معلوماته ل تتميز بأنها معلومات منظمة ومعلومات غير منظمة، والمعلومات المنظمة هي المعلومات المصنفة بوضوح في صورة تقارير، بحيث يعكس التقرير كافة المعلومات التي يحتويها، أما المعلومات غير المنظمة فهي التي تقدم في شكل لا يفصح عن ما يحتويه من معلومات.

#### 7- درجة دقة المعلومات :

إن نظام المعلومات نظام مرّن يعمل على تطوير وتحديث نفسه، وتعتمد دقة المعلومات على الموقف المتمثل بهذه المعلومات، أو الحدث الذي لصيفة، وتعتمد أيضاً على مدى احتياج المستخدم لها، كمدى أهمية درجة دقة المعلومات لمتخذي القرارات في مرحلة وجود المشكلة معينة ودرجة دقتها عند تقييم نتائج القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها. (المدفوني، 2016، 27-28)

#### 2-2- 6 التحديات التي تواجهها نظم المعلومات :

يُعدّ أي نظام يطبق في أي منظمة سوف يقابل مجموعة من التحديات والمشاكل التي تواجهه عند تطبيقه، من هذه المخاطر ما يأتي:

1- قلة الموارد البشرية: هي عدم توفر الأفراد ذوي الخبرات والتخصصات اللازمة لتنفيذ أهداف ومعايير نظم المعلومات.

2- عدم التواصل: عدم تواصل وتبادل المعلومات بين المدراء والمستخدمين، وكيفية التعاون بينهم تعد من أكثر المشاكل والتحديات التي تواجه المنظمات.

3- شارك والتواصل بين متخصص تكنولوجيا المعلومات مستخدم النظام: بمعنى أن المدراء يجدون صعوبة في كيفية التعامل مع المعلومات، وكيفية تحديثها لذلك يحتاجون إلى متخصصين في التكنولوجيا لوضع المعلومات بصورة تقنية.

4- نقص التعلم والثقافة: وهي أن يكون الموظفون غير متعلمين و ليسو ذوي خبرات، يصبح هناك مشكلة تواجه نظم المعلومات، وبذلك ينعكس على أدائهم ونتائج أعمالهم بشكل سلبي.

5- الاستعمال بسهولة: المعنى أن يكون النظام ومخرجاته قابلة للاستخدام وواضحة للمستخدمين وغير معقدة.

6- التكيف مع المتغيرات: هي أن يكون النظام يقوم بتحديد المعلومات مع التغيرات المتزايدة، لأنه لو لم يكن نظام المعلومات متطوراً وياكب التغيرات سيصبح من الصعب التعامل معه وتزيد من المشاكل التي تواجه المنظمات.

7- عدم وجود متخصصين ومستشارين لتصميم نظم معلومات وجميع متطلباتها. (غميص، 2017، 47-48)

## 2-2-7 الخطة الرئيسية لنظام المعلومات:

تبدأ مرحلة خطة نظام المعلومات بعد الانتهاء من مرحلة دراسة الجدوى لنظام المعلومات فرع المنظمة، ولعمل خطة رئيسة جيدة تمر بمراحل حياة النظام، وهي على النحو الآتي:

### 1- الأهداف:

وهي تمثل في الأساس الذي أنشئ من أجله النظام والعمل على تحقيقه، حيث تعمل المنظمة على وضع مخطط للنظام بصورة متكاملة للخطة الرئيسية، ولهذا على الجميع أن يتأكد من الأهداف الموضوعية، وعدم الانحراف عنها، لأن ذلك سيتسبب في مشاكل، ويحدث خلل في النظام ولذلك عليهم الالتزام بالأهداف الموضوعية.

### 2- التنظيم:

يجب أن تتضمن الخطة شكلاً للتعديلات والتغيرات التي سيتم العمل بها في الهيكل التنظيمي، وأن نظام المعلومات يخفف الأعباء الإدارية على الموظفين عند إتباعه بشكل سليم

### 3- الموارد والإمكانيات:

عند وضع الخطة يجب من النظر إلى الموارد والإمكانيات المتاحة مثل: (الأفراد المؤهلين، ميزانية التشغيل، المعدات، البرمجيات)، وذلك لمعرفة ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف، وكيفية التعامل معها.

### 4- مقاييس الرقابة:

عند وضع الخطة يجب وضع مقاييس ليتم الرجوع إليها في عملية الرقابة وذلك بعدة أدوات منها:

1- الموازنة.

2- الجدول الرئيس لزمان الأنشطة. (السلمي، 2000، 62)

## 2-2-8 أساسيات تخطيط نظم المعلومات:

لنجاح تخطيط نظم المعلومات هناك مجموعة من المبادئ الإدارية يجب مراعاتها لتحقيق الأهداف، منها :

- 1- دعم استراتيجية المؤسسة ببنية تقنية وسياسات مناسبة.
- 2- تقييم التكنولوجيا الموجودة داخل المنظمة في النظام، أي أن النظام التكنولوجي المتبع متطور أو أنه قديم؛ لأنه لو كان كذلك لن يقدم فائدة للمنظمة.
- 3- على المنظمة الاهتمام بتكاليف دورة حياة النظام مع تكاليف اقتناء المتغيرات والبرمجيات وهذه التكاليف تضيف إليها تكاليف تركيب الأجهزة، أيضاً بالشبكة، وتكاليف التدريب.
- 4- تصميم نظام معلومات دائم: أي أن يكون نظام معلومات دائم يمكن استخدامه لعدة سنوات أو عند الاحتياج إليها.
- 5- معرفة أهمية العنصر البشري الذي يعدّ من أهم عناصر نظم المعلومات، بمعنى أنه لا يعمل ولا ينجح من دون وجود أشخاص ذوي خبرات ومؤهلات يدركون آليته وأهميته.
- 6- دعم الجانب الفني وإدارته: أي أن إهمال الجانب الفني في نظام المعلومات يمثل عدم مراجعة ومتابعة قواعد البيانات، وعدم وجود حلول للمشاكل التي تحدث لها، ولضمان نجاح الخطط ضرورة وجود نظام فني يدعم نظام المعلومات. (الحسينية، 2002، 53)

## 2-2-9 فوائد نظام المعلومات:

إن نظام المعلومات يمتاز بعدة فوائد تدعم المنظمة، وتدفع إلى تحقيق أهدافها المطلوبة وهي كالاتي:

- 1- إن نظام المعلومات يسعى إلى الوصول إلى ميزة تنافسية بأقل الأخطاء وأكثر دقة.
- 2- إن نظام المعلومات يعمل على تحقيق الأهداف من خلال تقديم خدمات وآمان أفضل لمتخذي القرارات الاستراتيجية.
- 3- إن نظام المعلومات يصل بإدارة المنظمة إلى إدارة ذات كفاءة عالية وفرص أكبر.
- 4- نظام المعلومات يوصل المنظمة إلى أن تعمل بأقل تكاليف وأكبر أرباح.
- 5- نظام المعلومات يجعل القرارات الاستراتيجية أكثر دقة، ومراقبة أفضل.

(مدفوني، 2016، 53-54)

## 3-2 نظم المعلومات الإدارية

1-3-2 مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإدارية وتطورها

2-3-2 المكونات الأساسية لنظم المعلومات الإدارية

3-3-2 أهداف نظم المعلومات الإدارية

4-3-2 وظائف نظم المعلومات الإدارية

5-3-2 خصائص ومعايير نظم المعلومات الإدارية

6-3-2 أنواع نظم المعلومات الإدارية

7-3-2 نظم المعلومات الاستراتيجية

8-3-2 متطلبات استخدام نظم المعلومات الإدارية

9-3-2 الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات

## 2-3-1 مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإدارية وتطورها:

"يشار إلى نظم المعلومات الإدارية (mis) بشكل عام إلى الاستخدام التكنولوجي في مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها، من خلال نظم وبرمجيات مصممة لتتمكن من تشغيل العمليات الإدارية بأسلوب وتقنية تكنولوجية سهلة، تحقق زيادة في موارد ومصادر المنظمة وإنتاجية هذه العملية" (علي، 2010، 32)

المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها وذلك في المجالات المختلفة المنظمة، إلا أن للعصر الحديث ثلاثة متغيرات أساسية طرأت على العمل الإداري وهي كالاتي:

1- أصبح مفهوم النظم هو الموجه للإدارة، واتسمت الأساليب والوسائل الإدارية بالتعقيد والتشابك وضرورة التكامل.

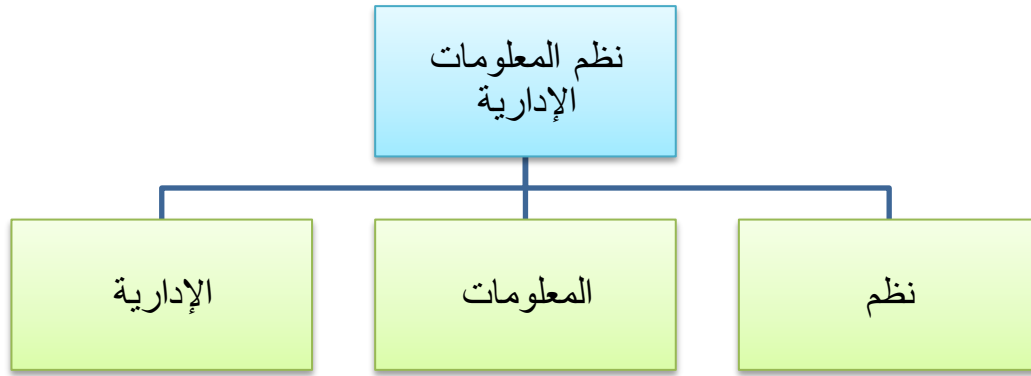
2- أصبحت المعلومات تخضع للتخطيط والتنظيم وأساليب التشغيل العلمية المتقدمة لتكون متاحة للمديرين عند اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية .

3- زادت أهمية نظم المعلومات ليس فقط للتخطيط الإداري، بل أيضا لفاعلية المتابعة والرقابة. وأيضا أصبحت نظم المعلومات الإدارية هي النظام الذي يصمم وينقل المعلومات في جميع المستويات، وهي المحرك الأساسي في عمل الإدارة، من تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلى مراقبة نتائج الأعمال والأنشطة داخل المنظمة، ولذلك لنظم المعلومات الإدارية العديد من التعريفات وهي علي النحو الآتي:

- وعرف الكاتبان (مردوك - روز) نظم المعلومات الإدارية: بأنها " نظام من البشر والتجهيزات، والإجراءات، والوثائق، والاتصالات، التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الإدارية الأخرى". (حامدي، 2018، 20)

- وعرفت نظم المعلومات الإدارية بأنها: "مجموعة من العمليات المنتظمة، التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال، واتخاذ القرارات داخل التنظيم، على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال، والشمول، والصحة، والدقة، وأن تكون ملائمة من ناحية التوقيت والتكلفة". (البكري، 2001، ص11)

- عرفها خضر علي أنها نظم طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية، وتدعم نظم المعلومات الإدارية عملية التخطيط ونشاطات المشروع. (طه، 2004، 97)
- "هي إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبينة على الحاسوب، والتي توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية ومنتظمة، في صورة تقارير مطبوعة، أو معروضة، أو في شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسوب، مما يسهم في اتخاذ القرار، و تتبع علاج المشكلات الإدارية لمنظمات الأعمال". (علي، 2010، 53)
- وعرف الصيرفي نظم المعلومات الإدارية في كتابه بأنها "النظام المبني على الحاسوب ويوفر المعلومات للمديرين المسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية، سواء أكانت المنظمة ككل أم أحد المجالات الوظيفية، والذين لديهم احتياجات معلوماتية مشابهة، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي والحاضر والمستقبل. (الصيرفي، 2004، 250)
- وبعد أن عرفنا نظم المعلومات الإدارية استنتجنا العديد من العناصر الأساسية، والتي تميزها عن غيرها من النظم، وهي كالاتي:
- 1- يسهم النظام في دعم القرارات الاستراتيجية يتوفر جميع السبيل من حيث التخزين المعلومات والخبرات وإنتاج التقارير التي يتم الاحتياج إليها.
  - 2- إن النظام يعد نظاماً متكامل يجمع بين الإنسان والآلة، حيث أنه يتم استخدام الحاسوب في تشغيل البيانات لإنتاج المعلومات التي تساعد متخذ القرارات الاستراتيجية.
  - 3- يعمل النظام على توفير جميع المعلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة؛ لمساعدتها في معرفة الفرص المتاحة لها، والتهديدات التي تواجهها.
  - 4- تساهم نظم المعلومات الإدارية في مساعدة ودعم الوظائف الإدارية، كالتخطيط، والتنظيم والرقابة لإمامها بمعلومات للأحداث في الماضي والحاضر والمستقبل.
  - 5- نظام المعلومات الإدارية تحدد للمنظمة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، وتعمل على معالجتها واستغلال الفرص المتاحة مع نقاط القوة لديها. (سلطان، 2005، 253)
- والشكل الآتي يوضح نظم المعلومات الإدارية:



شكل (4) توضيحي لنظم المعلومات الإدارية

المصدر: مبارك، 2001، ص21.

ومن خلال ما سبق نستخرج أهمية نظم المعلومات في الآتي:

- 1- تساعد نظم المعلومات في بقاء وازدهار واستمرار المنظمات في السوق.
- 2- تساعد نظم المعلومات في دعم المنظمة لتقديم منتجات وخدمات جديدة متطورة.
- 3- تساهم نظم المعلومات في تشكيل الوظائف وانسيابية العمل داخل المنظمة.
- 4- تساهم نظم المعلومات في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، كالتوسيع لمناطق جغرافية أخرى.
- 5- تساهم نظم المعلومات الإدارية في إيجاد حلول للمشاكل الحالية، والتنبؤ بالمستقبل ووضح حلول لمواجهة المستقبل.
- 6- أصبحت نظم المعلومات مهمة لجميع أنواع وأحجام المنظمات الكبيرة والصغيرة الخاصة والحكومية والخدمية الإنتاجية، وتدعم الأعمال التعاونية، وذلك من خلال مساندة القرارات الاستراتيجية، ودعمها بالمعلومات الصائبة، وتقوية مكانة المنظمة.
- 7- التعاون بين نظم المعلومات والشبكة المعلوماتية العنكبوتية حقق نجاحات هائلة للمنظمات الحديثة، والتي تعمل في بيئة تنافسية عالمية تتميزها بالسرعة والتغيير والتحديث المستمر. (محمد، 2018، 17، 18)

وبالرغم من تطورات نظم المعلومات الإدارية متسارعة ونوعية للغاية طول العقدين الماضيين على وجه الخصوص، فأنها أنتجت تطبيقات جديدة انبثقت من التطورات الحديثة لنظم المعلومات وأنتجت نظاماً حاسوبية جديدة ذات قدرات فائقة ومتطورة باستمرار، وقد ازداد تأثير هذه النظم بشكل واضح على طبيعة عمل الإدارة وطريقة عمل المنظمة، ومستوى التعقيدات للنظم الأخرى التي تستخدمها لتصنيع مخرجاتها من منتجات، وخدمات، ومعلومات... وغيرها،

ولم تكن نظم المعلومات الحاسوبية في الخمسينيات والستينيات، والتي كانت تقتصر على معالجة وتشغيل البيانات والأرقام واستخدامها لتحقيق مزايا خاصة لمتخذي القرارات الاستراتيجية، إذ من المعروف أن الإدارات التنفيذية العليا للمنظمات لم تكن تهتم كثيرا بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في الماضي لعدة أسباب منها محدودية تطبيقات الحاسوب وتكاليفها العالية، لأن حقل الكمبيوتر وبرامجه ونظمه كان مقتصرًا على قلة من الخبراء والمبرمجين والمتخصصين، لكن بعد التحول الذي طرأ على تكنولوجيا المعلومات واستمرار تطورها ابتداءً من ظهور نظم تشغيل البيانات التي بدأت في أواخر الستينيات وازدهرت في عقد السبعينيات مثل نظم المعلومات الإدارية فإن تركيز واهتمام الإدارة تحول بشكل واضح إلى التكنولوجيا لما لها من تأثير كبير في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (ياسين، 2010، 15)

### ومن خلال يتضح لنا العوامل المؤثرة في تطور نظم المعلومات :

- 1- الثورة التكنولوجية: هذه الثورة جعلت نظم المعلومات قادرة على معالجة البيانات وتوزيعها. واسترجاع المعلومات والسيطرة عليها. وتخزينها بكميات هائلة، وتحديثها للرجوع إليها في أي وقت كمورد من موارد المنظومة.
- 2- انفجار المعرفة: أصبحت المعلومات كمادة أولية وأساسية للمنظمات، ومع التطور الحديث سيصبح المجتمع أساسه قاعدة معلوماتية، وقد أصبحت المعلومات تزيد من التعقيدات الجديدة للعمل الإداري، فالمدير الحديث كمتخذ للقرار الاستراتيجي لا بد أن يكون على معرفة جيدة في كيفية التعامل مع أنظمة المعلومات.
- 3- تقدم الإدارة: انتهى ما كان يعرف بالإدارة التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تنظيم الهياكل، وتكوين الفرق اللازمة للمجالات الوظيفية، لذلك لا يمكن تصور أنه بإمكان الإدارة أن تتغافل أو تهمل المعطيات الجديدة التي أفرزها علم الإدارة و(تكنولوجيا) المعلومات الحديثة (ياسين، 2002، 48).

"يشار إلى نظم المعلومات الإدارية (MIS) بشكل عام إلى الاستخدام التكنولوجي في مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها، من خلال نظم وبرمجيات مصممة، لتتمكن من تشغيل العمليات الإدارية بأسلوب وتقنية تكنولوجية سهلة، تحقق زيادة في موارد ومصادر المنظمة وإنتاجية هذه العملية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها، وذلك في



المجالات المختلفة للمنظمة، إلا أن للعصر الحديث ثلاثة متغيرات أساسية طرأت على العمل الإداري، وهي كالاتي:

1- أصبح مفهوم النظم هو الموجه للإدارة، فانتسبت الأساليب والوسائل الإدارية بالتعقيد والتشابك وضرورة التكامل.

2- أصبحت المعلومات تخضع للتخطيط والتنظيم وأساليب التشغيل العلمية المتقدمة، لتكون متاحة للمديرين عند اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية.

3- زادت أهمية نظم المعلومات ليس فقط للتخطيط الإداري، بل أيضاً لفاعلية المتابعة والرقابة. (علي، 2010، 32)

### 2-3-2 المكونات الأساسية لنظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية الحديثة المتطورة والمواكبة لتغيرات العديد من العناصر المكونة لنظم المعلومات الإدارية، ومن أهم هذه العناصر الآتي:

1- القوة البشرية: وهي الأفراد الذين يعلمون في المنظمة، وذوي الخبرات والمهارات في مجال التكنولوجيا، ونظم المعلومات التي يتم اختيارها بدقة، ويتحملون عملية تشغيل النظم والمحافظة على المنظمة.

2- المواد: وهي جميع العناصر المادية داخل المنظمة، مثل الطابعة لإخراج البيانات، والتخزين يتمثل في الأقراص الصلبة، وحدة المعالجة المركزية.

3- البرمجيات: وهي جميع العناصر غير المادية في النظم، والبرمجيات الأساسية، والمطلوبة لعمل نظم المعلومات الإدارية، وهي كالاتي:

أ) نظم التشغيل.

ب) التطبيقات الجاهزة.

ج) البرمجيات المساندة.

د) تطبيقات نظم المعلومات الإدارية. (الصيرفي، 2005، 285)

4- الإجراءات: هي مجموعة العمليات التي يتم من خلالها جمع المعلومات، وتحليلها، والاستفادة منها، وهي أيضاً الخطوات التي يتم من خلالها إنهاء العمل".

5- الشبكات: هي أجهزة الحواسيب الآلية التي ترتبط مع بعضها لتساعد مستخدميها في التواصل مع بعضهم البعض، لتبادل معلومات لمستخدميها في التواصل مع بعضهم البعض

لتبادل المعلومات فيما بينهم، وتبادل المعلومات والمصادر الواردة، والتي تشمل جميع البيانات والأجهزة وسائط التخزين.

6- البيانات: أي أن البيانات تجمع وتخزن بطريقة نموذجية يتجنب فيها التكرار، مع مراعاة الاستنفاد منها في وقت الاحتياج. (الحامدي، 2018، 42)

### 2-3-3 أهداف نظم المعلومات الإدارية:

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيقها وتتمثل هذه الأهداف فيما يأتي:

1- أن تكون النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل، يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم الفرعية.

2- العمل على ربط أهداف النظم الفرعية بالمنظمة بالهدف الرئيس للمنظمة؛ لتتمكن المنظمة من تحقيق هدفها.

3- المساعدة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب.

4- توفير جميع المعلومات اللازمة لعملية التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت والشكل المناسب.

5- الصرفية على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.

6- تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحسين إنتاجية المنظمة، من خلال إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة وتحديث البيانات والمعلومات، والتنبيه بجميع المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

7- تعمل نظم المعلومات على تطوير أداء المنظمات بما تنتجه من معلومات مرتدة على تنفيذ الخطط والمشروعات. (محمد: 2018، 17، 18) (المغربي، 2011، 122)

### 2-3-4 وظائف نظم المعلومات الإدارية:

من أبرز وأهم وظائف نظم المعلومات الإدارية من حيث وجهة نظر إدارة الأعمال الآتي:

1- يساعد على تحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

- 2- يعد نظام المعلومات وسيلة مهمة لتأمين عمل المنظمة، واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- 3- تسعى نظم المعلومات التي تزيد المنظمة بالمعلومات المطلوبة واللازمة بالدقة وبالسرعة المطلوبة، والوقت المناسب، وتحويلها، وتوزيعها.
- 4- إن نظم المعلومات تساعد المنظمة في اختيار الموقع الاستراتيجي.
- 5- تساعد نظم المعلومات في زيادة ربحية المنظمة، وزيادة السعي وقيمة سوق أسهم المنظمة من خلال معرفتنا للفرص المتاحة، والمخاطر التي تواجهها والنظر أيضاً لنقاط القوة والضعف لديها. (فندلجي وآخرون، 2005، 39)

### 2-3-5 خصائص ومعايير نظم المعلومات الإدارية:

- تعدّ خصائص نظم المعلومات الإدارية عديدة، ولكن هنا سوف نلخصها في الآتي:
- 1- هذا النظام يعتمد على الحاسوب في إدخال ومعالجة البيانات، وتحويلها إلى معلومات تساعد متخذي القرارات الاستراتيجية.
  - 2- نظام المعلومات الإدارية يدعم وظائف التخطيط، والرقابة.
  - 3- نظام المعلومات الإدارية يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - 4- نظام المعلومات الإدارية تصف الماضي والحاضر، ويتنبأ بالمستقبل، لأن المعلومات توضح للمنظمة وضعها الحالي، والماضي وتنتبأ بالمستقبل لها.
  - 5- إن نظام المعلومات الإدارية يوضح العمليات الداخلية للمنظمة ويقسمها بالتوقعات أو الخطط الموضوعية، ويعمل على تصحيح الأخطاء. (الحامدي، 2018، 38، 39)
- ولنظم المعلومات الإدارية العديد من الخصائص والفوائد، تحتاجها المنظمة للقيام بأنشطتها ومهامها بغية تحقيق الأهداف المطلوبة في مستوياتها الإدارية كافة، وتحقيق وظائفها في التخطيط والرقابة والتنظيم، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكونها تحتاج بشكل دائم ومستمر للمعلومات لتنفيذ هذه الوظائف وإن هذه الوظائف تفيد المنظمة في العديد من المجالات وذلك علي النحو الآتي:
- 1- الدعم بالمعلومات اللازمة لجميع المستويات الإدارية، لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم، والرقابة.
  - 2- توضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين جميع الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية التغذية العكسية.

3- تقديم جميع نشاطات المنظمة، وتقييم النتائج لغرض تصحيح الانحرافات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

4- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية وتخزينها لغرض الرجوع إليها في وقت آخر.

5- تساعد المنظمة في التنبؤ بالمستقبل، والاحتمالات المتوقعة حدوثها. (الكردي، 2002، 191)

وأيضا تعد نظم المعلومات على المستوى الجيد في خدمة منظمة ما، وذلك عن طريق جمع وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة، ولكن من دون إفراط، وتحليل تنمية البرنامج والمشكلات أو اتخاذ القرار الاستراتيجية، وبذلك تتخذ معايير نظم المعلومات الإدارية و تتمثل في::

أ- الدقة: معلومات وبيانات مثالية.

ب- حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة ومتطورة.

ج- التكامل: توفر قدراً كافياً من المعلومات الضرورية.

د- الإيجاز: معلومات موجزة الاستثناء أو نشاطات مخططة بحسب الحاجة إليها.

هـ- الارتباط والملاءمة: وذلك للعمل بمساعدة تحليل نظم المعلومات، وتكثيف التحليل لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة، وبالأخص لعملية اتخاذ القرارات.

و- توفير المعلومات: أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها. (المغربي، 2001، 101)

## 2-3-6 أنواع نظم المعلومات الإدارية:

هناك العديد من الأنواع والتقسيمات لنظم المعلومات الإدارية، ولكن يرجع إلي مدى اهتمام المدراء بالتعامل معها بحسب توجهه، ولكنه يوجد نظام معلومات يعطي المنظمة كل ما تحتاجه من معلومات اللازمة لها فالتنظيم يمكن تصنيفه وفقاً لنظام المعلومات المستخدم إلى (استراتيجي، إداري، معرفي، تشغيلي) إن مدير الإدارة العليا يهتم بالاستراتيجي، ومدير الإدارة الوسطى يهتم بالإداري، والمسؤولين عن جمع البيانات بالمعرفي، ومدير التشغيل بالتشغيلي وهي تعدّ مجالات وظيفة تخصصية، وأنواع نظم المعلومات هي كالاتي:

1- نظم تشغيل البيانات: يعمل هذا النظام على المستويات التشغيلية، ويعتمد على الحاسوب في تسجيل جميع البيانات اليومية.

2- نظم المعلومات الإدارية: يوفر هذا النظام المعلومات للمديرين أصحاب الاحتياجات المتشابهة داخل المنظمة.

3- النظم المعرفية: هذا النظام يدعم العاملين في المجال المعرفي.

4- نظم دعم الإدارة العليا: يعمل هذا النظام على دعم القرارات الاستراتيجية وجميع الخطط المستقبلية والتنبؤات للسنوات القادمة.

5- النظم الخبيرة: هي نظم تجمع جميع القواعد الافتراضية والمعرفية، وجميع الحقائق المتوفرة وذلك للاستفادة منها في القيام بعمليات الاستدلال بها للوصول للقرارات الاستراتيجية الصائبة. (ادريس، 2007، 138-139)

والجدول الآتي يوضح الأنواع المختلفة لنظم المعلومات الإدارية وهي علي النحو الآتي:

**جدول (1) يوضح الأنواع المختلفة لنظم المعلومات الإدارية (ادريس، 2007، 140)**

ر. م	النوع	الغرض	الخصائص
1.	نظم تشغيل المعاملات	تدعيم مساندة العمليات اليومية في المنظمة	- تفصيلي وموحد بالتقارير . - تشغيل نمطي. - الأداء الجيد والاعتمادية. - التكنولوجيا المستخدمة مستقرة.
2.	نظم المعلومات الإدارية	مساندة الأدوات في العمل الإداري	- تقارير ملخصة ومتنوعة. - التوقيت والاعتمادية. - نماذج مبسطة مع هيكل مالي للبيانات. - التكنولوجيا مستقرة إلى حد ما.
3.	مكتبة المكاتب	دعم اتصالات المكتب	- نظم متعددة الوسائل الاتصال. - تطبيقات متعددة ومتنوعة. - تكنولوجيا متطورة بشكل كبير
4.	نظم دعم القرارات التنفيذية	دعم احتياجات المديرية. التنفيذيين من المعلومات.	- مستوى عال من المعلومات الإجمالية ونمط تحقيق التكامل لمصادر عديدة للبيانات. - التوقيت والدقة. - تكنولوجيا متطورة.
5.	النظم الخبيرة.	حل المشكلات وتسهيل اتخاذ القرارات من خلال الدراسات والمعلومات المخزنة.	- تقليد التفكير الإنساني معلومات مخزن على نطاق كبير . - نجاحات متعددة للقرارات.

## 2-3-7 نظم المعلومات الاستراتيجية:

تعدّ المعلومات عاملاً أساسياً في جميع مراحل صنع القرار الاستراتيجية، وتزداد أهميتها عند وضع الأهداف وصياغة القرارات الاستراتيجية، وترجع أهمية المعلومات لارتباطها بنتائج عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وما الداخلية من أهمية في توضيح أماكن القوة والضعف التنظيمي للمنظمة ولما للبيئة الخارجية أهداف تحديد أشكال العرض، والمخاطر التي تواجه المنظمة، وبذلك فإن لنظم المعلومات أهمية بالغة في تطبيق القرارات الاستراتيجية ومراجعتها ومراقبتها، وسيتم توضيح مدى أهميتها للقرارات الاستراتيجية في النقاط الآتية:

- نظام لمعلومات يمد المنظمة بالمدخلات المعلوماتية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك لأن القرارات الاستراتيجية يمكن وصفها بالفاعلية لمدى اعتمادها على المعلومات الدقيقة.
- لكي تكون نظم المعلومات الاستراتيجية ذات فائدة يجب أن تتسم بالدقة والسرعة والتوقيت المناسب، وذات ارتباط وثيق بموضوع وأهداف المنظمة؛ لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة التي تحقق النتيجة المرجوة.
- من المشاكل التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والسليمة والمضمونة، وأن تكون البيانات والمعلومات كافية وغير متناقضة للوصول إلى معلومات مضمونة تخدم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- أصبحت نظم المعلومات في وقتنا الحاضر تعتمد على الحاسب الآلي، لأنها تمكنها من تخزين كميات كبيرة من المعلومات التي يتم تطويرها وتحديثها؛ ليتم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (جال، 2004، 71)

## 2-3-8 متطلبات استخدام نظم المعلومات الإدارية: (السامراني، 2006)

- 1- المستلزمات المالية: لتطبيق نظم المعلومات الإدارية في أي منظمة يحتاج إلى تمويل مالي، يساعدها في الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المطلوبة، وتحسين البنية التحتية و الأجهزة اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية بشكل مستمر، ومن هنا لابد من توفير التمويل الكافي لهذا النظام، ومن هنا يجب على صناع

- القرار التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية لتطبيقات نظم المعلومات الإدارية مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية. (السلمي، 2008، 64)
- 2- مستلزمات برمجية: تتمثل في الأجهزة والمكونات المادية بمختلف أنواعها، من حواسيب مدخلات إلكترونية، أو ضوئية ليزيرية، أو أجهزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة، وجميع النظم والأساليب الفنية، والتي تشمل على أنواع البرمجيات، وخاصة البرمجيات التطبيقية المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها.
- 3- مستلزمات بشرية: هي القوى البشرية المؤهلة والمدربة وذات خبرات عالية لتنفيذ النشاطات المختلفة، حيث أن الأفراد هم المستخدمون لنظام المعلومات، وهم هؤلاء أنفسهم يكونون عناصر مهمة في مساندة النظام، إما بمدخلات جديدة بعد أن ينجزوا بحوثهم لتقدموا معلومات تفيد متخذي القرارات الاستراتيجية. (العمرى، 2009، 21)
- 4- مستلزمات تنظيمية: يقصد بها التنظيم الذي يعمل على بناء نظام المعلومات، مهما كان شركة أو مؤسسة تجارية أو صناعية أو مالية... إلخ، وجميع الأنشطة والوظائف والبيئة والصلاحيات كلها تُعدّ عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات لا يمكن الاستغناء عليها. (محمد، 2018، 19)

### 2-3-9 الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات:

- هناك ثلاثة أدوار أساسية استراتيجية تؤديها نظم المعلومات في المنظمة، وتتمثل هذه الأدوار الاستراتيجية في الآتي:
- 1- تحسين كفاءة المنظمة التشغيلية:
- تدعم تكنولوجيا نظم المعلومات في مساعدة المنظمة في تحسين كفاءتها التشغيلية بشكل واضح، هذا يتيح للمنظمة تخفيض التكلفة، ويحسن جودة السلع والخدمات بشكل سلس.
- 2- إسناد ودعم الابتكار في المنظمة:
- تدعم تكنولوجيا نظم المعلومات جميع المنظمات، سواء أكانت الصناعية أم الخدمية كإنتاج سلع، وخدمات بأساليب مبتكرة تمكنها من التقدم الاستراتيجي، وتخفيض تكاليف منتجاتها، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

### 3- بناء مصادر معلومات استراتيجية:

تساهم تكنولوجيا نظم المعلومات ببناء مصادر معلومات استراتيجية تمكنها من اقتناص فرص التقدم الاستراتيجي، وبناء قاعدة استراتيجية، تدعمها في التخطيط الاستراتيجي، وغير ذلك من الفعاليات الاستراتيجية. (الصباخ، 2000، ص43)



## **3- القرارات الاستراتيجية**

**1-3 اتخاذ القرارات.**

**2-3 القرارات الاستراتيجية**

## 1-3 اتخاذ القرارات

1-1-3 مفهوم القرار وأهميته وأنواعه

2-1-3 أنواع القرارات

3-1-3 مفهوم اتخاذ القرارات وأهميته

4-1-3 عناصر عملية اتخاذ القرار

5-1-3 خصائص عملية اتخاذ القرارات

6-1-3 معايير فاعلية القرار

7-1-3 مراحل اتخاذ القرارات

8-1-3 بيئة اتخاذ القرارات

9-1-3 العوامل المؤثرة في صنع القرار

### 3-1 اتخاذ القرارات.

#### 3-1-1 مفهوم القرار وأهميته وأنواعه:

يُعدّ القرار داخل المنظمة ذا أهمية بالغة، وإن القرار عملية الاختيار بين العديد من البدائل الموضوعية، وذلك لتحقيق أهداف معينة .

وعرف القرار بأنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" (توفيق، 1986، 104).

وعرف كنعان القرار بأنه "الاختيار المدرك - الواعي - بين البدائل المتاحة في موقف معين". (الدعوي، 2011، ص135)

عرف سايمون القرار بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال". (الدعوي، 2011، 135)

وعرف القرار أيضاً من قبل الصيرفي على أنه "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة، وأن المواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة". (الصيرفي، 2003: 60)

ويتكون القرار من عدة عناصر أهمها:

#### 1- عملية الاختيار:

حيث أن عملية الاختيار أمر حتمي لعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، إلا أن عملية الاختيار لا تكون ذات حرية مطلقة في الاختيار بين البدائل، ويرجع التقيد في عملية الاختيار إلى القيود التي تفرضها البيئة.

#### 2- وجود بديلين أو أكثر:

ترتبط عملية الاختيار بوجود بديلين على الأقل، حيث أن عدم وجود البدائل لا توجد عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل، ويجب أن تكون البدائل مختلفة عن بعضها البعض من النتائج.

#### 3- وجود هدف أو أهداف معينة:

تُعدّ الأهداف هي الحافز الذي يدفع المنظمة إلى اتخاذ قرارات سليمة، بحيث تتم عملية الاختيار بشكل دقيق بين البدائل، ويجب أن تكون البدائل موضوعية بشكل يخدم عملية اتخاذ القرار. (توفيق، 2002، 12)

## ومن خصائص القرار ما يأتي:

- 1- يُعدّ القرار هو النتيجة الختامية لجميع الفئات المستخدمة للتقارير المالية.
- 2- القرار المالي هو الاختيار الأمثل للبدل، والتي تم بمساندة المعلومات.
- 3- القرار هو لائحة مجبرة تنفذها الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا. (توفيق، 2002، 12-13)

## 3-1-2 أنواع القرارات:

للقرارات أنواع وتقسيمات عديدة تختلف كل منها عن الأخرى:

### 1- تصنيف القرارات بحسب نوعها:

- 1- القرارات ذات الأثر القانوني.
- 2- القرارات المكتوبة والشفوية
- 3- القرارات التنفيذية والرقابية.
- 4- القرارات الصريحة والضمنية.
- 5- قرارات متعلقة بالبيئة وتنقسم إلى:
  1. قرارات في حالة التأكد التام.
  2. قرارات في حالة الخطر.
  3. قرارات في حالة التأكد التام وعدم التأكد التام.
- 6- القرارات التمويلية والقرارات الاستثمارية:

### 2- تصنيف القرارات بحسب مداها:

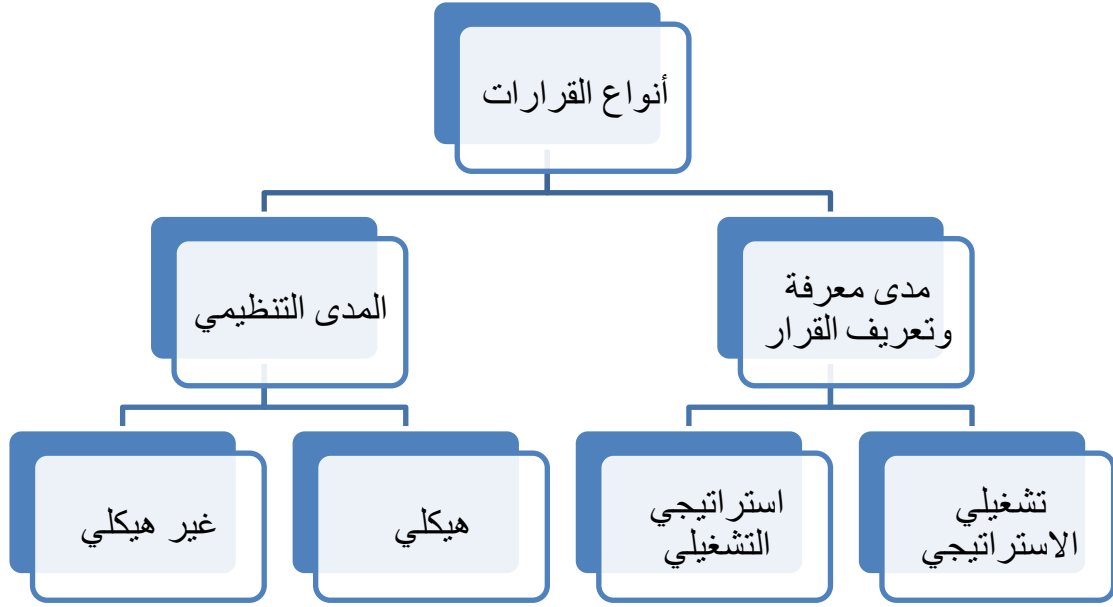
#### 1- المدى التنظيمي للقرار:

ينقسم إلى نوعين هما:

- القرارات الاستراتيجية: في هذا النوع من القرارات يؤثر بشكل كبير في حياة المنظمة، ويعالج مشكلات مستقبلية، وهذا النوع من القرارات يخص الإدارة العليا، لأنه يختص بالقرارات المهمة ويعالج المشاكل ذات الطابع الاستراتيجي، وهنا تكون القرارات استراتيجية للجنة لأنها تؤثر على مستقبل المنظمة وبقائها في السوق.
- القرارات التشغيلية: إنها قرارات تستطيع المنظمة من توقع نتائج قراراتها، وهي عملية تحويل مدخلات إلى مخرجات، وهذه القرارات تتصف باليومية أو الروتينية، وتختص بها الإدارة الوسطى والدنيا. (علي، 2010، 57)

#### 2- مدى جودة معرفة القرار:

وتنقسم إلى قرارات هيكلية وقرارات غير هيكلية.



شكل (5) يوضح أنواع القرارات المصدر: (قرميده، 2004).

### 3- تصنيف القرارات بحسب الهدف:

1- تقسم القرارات بحسب الهدف، وهي كالاتي:

#### 1. القرارات الاستراتيجية:

هذه القرارات تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل، حجمها، مركزها التنافسي، نصيبها من السوق، وتختص الإدارة العليا بهذه القرارات..

#### 2. القرارات التكتيكية :

إن هذه القرارات هي التي تنفذ الاستراتيجية طويلة الأجل، التي تضعها الإدارة العليا، وتتميز هذه القرارات بأنها تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً، وعادة ما تكون سنة.

#### 3. القرارات التشغيلية:

هي القرارات التي تتخذها الإدارة المباشرة (التنفيذية) لتسيير الأمور العادية المتكررة.

(قرميده، 2004، ص 69)

#### 4- تصنيف القرارات بحسب طبيعة المشكلة:

##### . القرارات المبرمجة:

وهي القرارات المخططة التي تستهدف حل المشكلات الروتينية متكررة الحدوث، وتؤدي برمجة القرارات المتعلقة بهذه المشكلات الروتينية إلى تفريغ المديرين لحل المشكلات الجديدة غير المتكررة.

##### . القرارات المفاجئة:

وهي القرارات غير المبرمجة، التي تعالج مشكلات غير متكررة الحدوث.

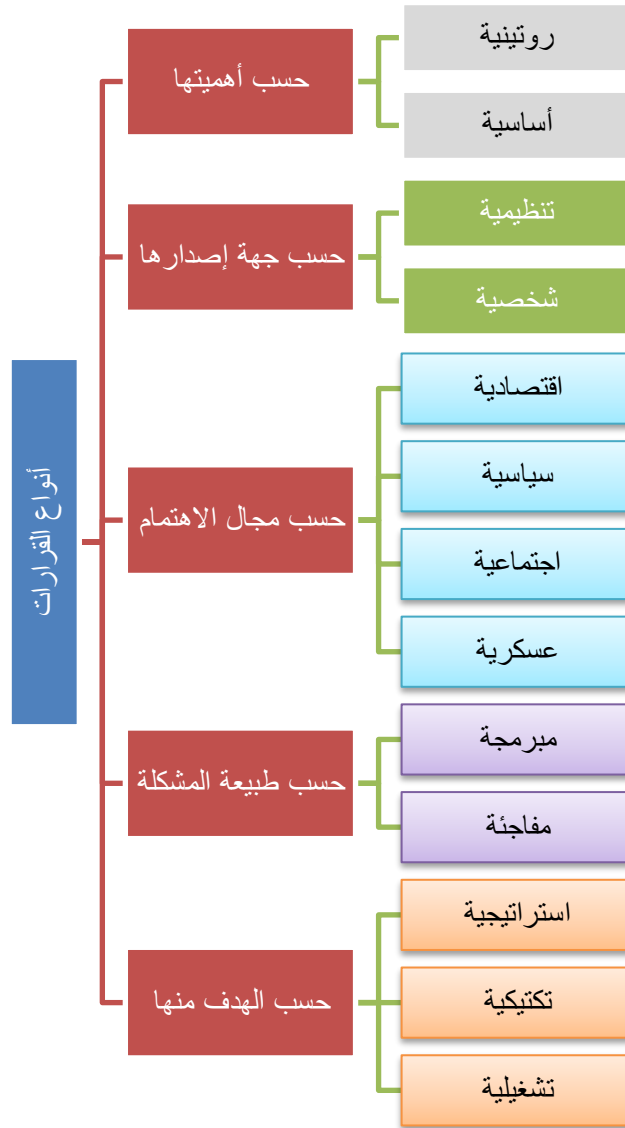
#### 5- تصنيف القرارات بحسب مجال اهتمامها :

يمكن تصنيف القرارات بحسب المجالات التي تغطيها إلى أربعة أنواع كالاتي:

1. القرارات الاقتصادية: وهي تلك التي تختص بمعالجة المشكلات الاقتصادية.
2. القرارات السياسية : وهي تلك التي تتعلق بالمشكلات السياسية للدولة.
3. القرارات الاجتماعية : وهي تلك التي تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية في المنظمة أو المجتمع.
4. القرارات العسكرية : وهي تلك التي تعنى بمواجهة المشكلات العسكرية للدولة.

#### 6- تصنيف القرارات بحسب أهميتها :

1. القرارات الأساسية : هي القرارات طويلة الأجل، والتي تؤثر على مستقبل وأعمال المنظمة لفترة طويلة من الزمن، مثال ذلك اختيار موقع أحد فروع المنظمة، تحديد المزيج السلعي للمنشأة، والخطأ في اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات يكون باهظ التكاليف.
2. القرارات الروتينية : وهي تعبر عن القرارات التي يتكرر إصدارها يوميًا، ولا تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين لاتخاذها. (توفيق، 2003، 15-16)



شكل (6) يوضح تصنيف القرارات المصدر: (توفيق، 2003، ص15).

### 3-1-3 مفهوم اتخاذ القرارات وأهميته:

إن القرار أساس العملية الإدارية، وهو الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو يساهم بشكل كبير في بقاء المنظمة واستمراريتها بكل كفاءة، ولا سيما في أن القرار يعتمد على التنبؤات للمستقبل القصير والمتوسط والبعيد المدى، وعملية اتخاذ القرار هي الاختيار بين البدائل المتاحة والمعروضة لمتخذ القرار ليسير العمل بها، والوصول بها إلى الأهداف المطلوبة، ومن هنا يكمن السبب الجوهري، في اتخاذ القرارات في عدم كفاية وندرة الموارد، وعدم قدرتها على تغطية حاجات المجتمع ولكن يتم ذلك بدرجات مختلفة، وهذا ما يخلف البدائل التي تطرح لإيجاد الحلول لتغطية كل الاحتياجات في ظل ندرة الموارد وهنا يأتي دور عملية اتخاذ القرارات في

اختيار البديل المناسب، ومع ذلك لا يمكن ضمانه أن تكون القرارات جيدة ونتائج جيدة في بيئة مفتوحة.

ومن هنا تبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات بأهميتها البالغة من جميع النشاطات الحياتية وخاصة لدى مدير المنظمة الجوهر لعمل المنظمة واستمرارها في السوق، وذلك سيكون اتخاذ القرارات بقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل الإداري، وفيما يلي أهميتها:

- 1- عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ولا تنتهي.
- 2- تُعدّ عملية اتخاذ القرارات هي وسيلة المدير في أداء عمله ولا يمكن الاستغناء عنها.
- 3- تُعدّ القرارات الاستراتيجية من القرارات التي تحدد مستقبل المنظمة ووضعها التنافسي في السوق، وتحديد مكانة المنظمة بين المنظمات المنافسة.
- 4- إن عملية اتخاذ القرارات هي المحرك الأساسي لإدارة الوظائف الإدارية داخل المنظمة، حيث ان عملية التخطيط تتكون من سلسلة من القرارات وأن عملية اتخاذ القرارات جوهر التنظيم والتوجيه والرقابة على العمل. (ماهر، 2004، 280)

### 3-1-4 عناصر عملية اتخاذ القرار:

- عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، وهي كالاتي :
- 1- متخذ القرار: متخذ القرار يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأن يكون لديه السلطة الرسمية الممنوحة من اللوائح المعمول بها في المنظمة، أو الممنوحة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة تعطيه الحق في اتخاذ القرارات، في مستوياتها الإدارية، وأن عملية اتخاذ القرارات ليست حكراً على مستوى إداري محدد، أو فرد محدد، إلا في حالة السلطة المركزية التامة في اتخاذ القرارات، والتي لا يمكن أن تجدها في الواقع إلا في المنظمات الصغيرة.
  - 2- موضوع القرار: هي المشكلة التي يجب على متخذ القرار أن يجد حلاً معالجاً لها والمشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى معين أو توقع منتظر.
  - 3- الأهداف والدوافع: من المعروف أن وراء كل عمل سلوكاً أو دافعاً، ومن هنا يأتي أجل تحقيق هدف محدد.
  - 4- البيانات والمعلومات: إن البيانات والمعلومات الأساس لإعطاء متخذ القرار صورة واضحة عن طبيعة المشكلة وأسبابها عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق التنبؤ، ومن خلال استخدام الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية تقدم المعلومات لكل متخذ قرارات يحتاجها، وفي الوقت المناسب وبالصورة التي يمكن أن تساعده وتدفعه إلى اتخاذ قرار صائبة.



5- التنبؤ: معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها، وتقديرها، وتحديد انعكاساتها، وتأثيرها على المنظمة، وأن التنبؤ ركن أساس من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد التنبؤ المدير في إدراك أبعاد المشكلات التي تواجهه، أو المشكلة التي تريد اتخاذ قرارات حيالها ومعالجتها.

6- البدائل: إن البديل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد لمشكلة، ومن ثم فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، وبمناقشة البدائل المطروحة مع أشخاص ذوي الخبرة في هذا المجال حتى يتمكنوا من اتخاذ القرار الصائب.

7- القيود: هناك عدد من القيود البيئية الداخلية والخارجية، والتي تقع أمام متخذ القرار، وعليه معرفة كيفية التعامل معها، ومعرفة المخاطر والفرص المتاحة، ونقاط الضعف ونقاط القوة لديها. (علي، 2010، 45، 46)

### 3-1-5 خصائص عملية اتخاذ القرارات :

1- إن عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية ونشاط فكري يعتمد على اتباع منطق، التفكير المنهجي السليم.

2- تُعدّ عملية اتخاذ القرار عملية إجرائية، أي أن هناك عدداً من الخطوات الدقيقة التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة، ويأتي بعدها وضع القرار موضع التنفيذ.

3- إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات.

4- إن عملية اختيار البدائل لا يكون عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تعمل على اختيار الأسس، الأفضل بين البدائل.

5- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، بمعنى أنه نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، وتنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل، وهنا تكمن الصعوبة في عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، مع مواجهة التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيها. (ماهر، 2003، ص283)

### 3-1-6 معايير فاعلية القرار:

تتمثل معايير القرار في ثلاثة معايير:

1- جودة القرار: أن يتم صياغة القرار بطريقة واضحة متماشية مع القوانين والأنظمة والاختصاصات والصلاحيات المتاحة لمتخذ القرار، وهنا يجب أن تتوفر معلومات كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلات، ومعرفة نتائج كل بديل لديه للاختيار الأفضل.

- 2- قبول القرار: وهي تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القرار من جميع الأطراف العاملة في المنظمة، تقاديا للاحتكاك فيما بينهم، عند إصدارها قرار يجب أن يراعي أهمية وقبول القرار من قبل المرؤوسين وإدراكه ليضمن فاعلية قبول القرار.
- 3- التوقيت الملائم لاتخاذ القرارات: وهي أن يتم الاهتمام بالوقت الملائم للقرار وتنفيذه، ومتابعة تنفيذ القرارات، لأن الوقت عامل مهم في نجاح أو فشل القرارات. (غوار، 2014، 81-82)

### 3-1-7 مراحل اتخاذ القرارات:

وصف (العقيلي) عملية اتخاذ القرارات بأنها "عبارة عن مجموعة من المراحل المتلاحقة والمترابطة مع بعضها البعض على شكل سلسلة يقوم بها متخذ القرار، وبشكل لا يمكن معه تقديم أو تأخير مرحلة عن أخرى". (عقيلي، 2016، 26)

وتختلف كتب علم الإدارة في عدد من الخطوات التي تم وضعها، ومن هذه الاختلافات في وجهات النظر لمراحل عملية اتخاذ القرار هي كالاتي: (ماهر، 2004، 284)

#### خطوات مختصرة لعملية اتخاذ القرارات:

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- جمع بيانات وحقائق حول المشكلة، وبدائل الحلول.
- 3- اختيار البديل الأمثل.
- 4- تطبيق الحل ومتابعته.

#### الخطوات التفصيلية لعملية اتخاذ القرارات وهي:

- 1- الوعي بوجود مشكلة.
- 2- تعريف المشكلة وحدودها.
- 3- البحث عن بدائل مختلفة للحل.
- 4- تقييم بدائل مختلفة للحل.
- 5- تقييم بدائل الحل.
- 6- اختيار أنسب بديل.
- 7- تطبيق ومتابعة الحل.



شكل (7) خطوات عملية اتخاذ القرار (ماهر، 2004، ص285).

وهناك من وضع المراحل لعملية اتخاذ القرارات بالشكل الآتي:



شكل (8) توضيح لعملية اتخاذ القرارات

المصدر: (الغربي، 2001، ص124).

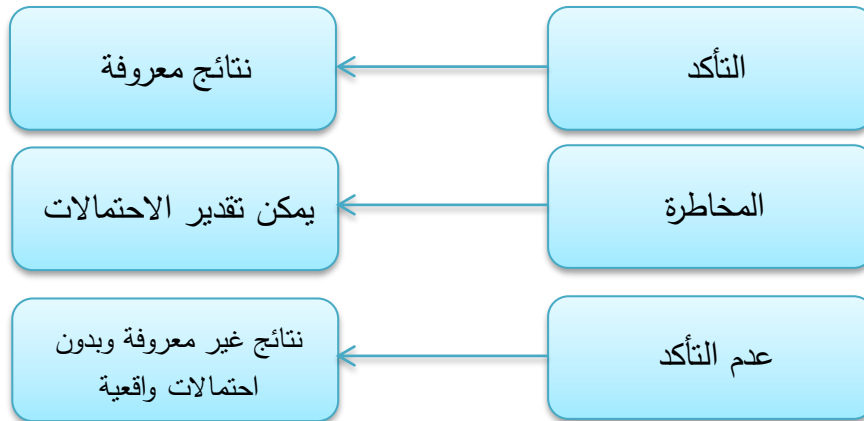
يوضح الشكل عملية اتخاذ القرارات بشكل واضح، بحيث أنه يعمل على البحث عن المشكلة وتحديدها، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي تخص المشكلة إن كانت داخلية، أو خارجية، ويلبها عملية تنمية البدائل التي تأتي بعد جمع المعلومات يتم وضعها في صورة أوضح لمتخذي القرارات، عملية تقييم البدائل ويقصد بها مراجعة البدائل التي وضعت بشكل أولي وتحديد عدد معين من البدائل الموضوعية والتي تهتم المشكلة وتخدم المنظمة لتحقيق أهدافها ومن ثم يتم اختيار البديل المناسب في شكل قرار يعطي نتائج سليمة، ومن هنا تنطلق عملية اتخاذ القرار في تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه، ومتابعته لتصحيح أو تعديل القرار المتخذ ليحقق أهداف المنظمة. (مغربي، 2001، 125)

### 3-1-8 بيئة اتخاذ القرارات:

إن البيئة المحيطة تؤثر على القرارات من حيث المخاطر والفرص المتاحة، وكيفية التوفيق بينهم في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن عوامل البيئة تكون مدرجة ضمن البدائل المعروضة على متخذي القرارات.

ومن هنا تتضح الحالات الثلاثة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وهي::

- 1- التأكيد: في هذه الحالة يكون المدير متأكداً من نتائج البدائل المتاحة لديه، وهنا يكون على المدير المقارنة بين البدائل واختيار البديل المناسب.
- 2- المخاطرة: عندما تكون النتائج المتوقعة غير واضحة المعالم، وتكون هناك نسبة المخاطر موجودة في البدائل المتاحة.
- 3- عدم التأكيد: في هذه الحالة احتمالات تحقيق النتائج من البدائل المعروضة غير معروفة ولا يمكن تقديرها يلتزم المدير باتخاذ القرار من خلال الأساليب العملية والمنهجية في اتخاذ قرار. (الزهري وآخرون، 2000)



شكل (9) نموذج يوضح الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

المصدر: (أدريس، 2005، ص252)

### 3-1-9 العوامل المؤثرة في صنع القرار:

1- البيئة الخارجية: هي العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، و هي العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقيم والعادات، والقوانين الحكومية، والرأي العام، وكذلك السياسة العامة للدولة .

2- البيئة الداخلية : إن العوامل الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار هي التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية وامكانيات الأفراد، وقدراتهم، كما أن القرارات تتأثر بالقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرين لمواجهة المشاكل التي يراود حلها.

3- الثقافة السائدة في المجتمع والمجتمع : أن المنظمة لا تقوم في فراغ، وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ولا بد من مراعاة الظروف الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

4- أهداف المنظمة : أهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات، لذلك فإن الاهتمام باتخاذ القرار هو اختيار أنسب الوسائل التي سوف تحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية أو التكتيكية .

5- البيانات والمعلومات : تتأثر القرارات التي تتخذ من المنظمة سلبا أو إيجابا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها". (الحامدي، 2016، 55)

6- العوامل النفسية: على الجوانب النفسية لمتخذي القرار أهمية في التحكم بسلوكياته في مجال اتخاذ القرار، ولذلك يصبح تأثيرها سلبا إذا تم اتخاذها تحت تأثير ضغوطات نفسية، حيث أنها تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد رهينة لهذه الضغوط .

7- توقيت اتخاذ القرار : تُعدّ عامل الوقت من العوامل الرئيسة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الاقتصادية، خاصة أن القرارات لها تأثير كبير على رؤساء العمل . (حامدي، 2010، 35)

### 3-1-10 أساليب اتخاذ القرار:

هناك العديد من الأساليب والطرق المستخدمة في صنع القرارات داخل المنظمة وهي

علي النحو الآتي:

1- الأساليب النظرية غير الكمية، ومن أهمها :

أ- الحقائق: تُعدّ الحقائق داعماً قوياً في صنع القرارات، وحين تتواجد الشخصية تتواجد القرارات التي تصبح ذات جذور قوية ومنطقية .

ب-البديهية والحكم الشخصي: يستخدم المدير حكمته الشخصية وعلى سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف، والمشكلات التي تتعرض له، وقدرته وعلى فحص وتقييم البيانات والمعلومات، والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.

ج-الخبرة: لا تقتصر الخبرة على خبرة المدير صانع القرار فقط، ولكن عليه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية .

هـ-إجراء التجارب: عند إجراء التجارب والأخذ في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة لإيجاد الحل الأمثل لها .

د-الآراء: يعتمد صانع القرار على دراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه لحل المشكلة، ويقوم، بتحليلها ليتمكن من اختيار البديل الأفضل.

2- الأساليب الكمية ومن أهمها ما يأتي:

أ-أسلوب العينات: يتم الاستعانة بعينة ممثلة للمجتمع، ويتم الاستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله.

ب-الأسلوب الاحتمالي (نظرية الاحتمالات) يتم الاعتماد على القيمة الأكثر احتمالاً بين عدة بدائل، وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة.

ج-المحاكاة: وهي عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل، وتستخدم عند صعوبة بناء لمسموح رياضي.

د-البرامج الخطية: تستخدم في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولذلك سميت بالخطية، وهي طريقة رياضية يتم الحصول من خلالها على أفضل الاستخدامات الموارد.

هـ-خرائط مراقبة الجودة الإحصائية: وهي دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة، ترصد أعلى حد للظاهرة ، وأدنى حد لها على خريطة معدودة . (غوار، 2014،

(56-55)

## 2-3 القرارات الاستراتيجية

1-2-3 مفهوم القرارات الاستراتيجية وأهميتها

2-2-3 خصائص القرارات الاستراتيجية

3-2-3 تصنيفات القرارات الاستراتيجية

4-2-3 أساليب رجال الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

5-2-3 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

6-2-3 مراحل صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

7-2-3 الاعتبارات التي يجب أن يهتم بها القرار الاستراتيجي

8-2-3 الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرار الاستراتيجي

9-2-3 معوقات القرارات الاستراتيجية

10-2-3 دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

### 3-2-1 مفهوم القرارات الاستراتيجية وأهميتها:

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية (Strategos)، وهي تعني فن القيادة، أو فن الجنرال، وقد عرفت بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها". (الدورسي وآخرون، ص24)

ومن هنا انطلقت استخدامات الاستراتيجية إلى العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها حكراً على الحالات العسكرية، بل امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية، كعلم السياسة والاقتصادية، والاجتماع، والإدارة وغيرها من العلوم.

وتُعد كلمة الاستراتيجية كلمة ذات تأثير قوى، وتدل على أننا نتحدث عن شيء مهم ودائماً ما نسمع عن التخطيط الاستراتيجي، أو القرارات الاستراتيجية، أو البعد الاستراتيجي، أو الفكر الاستراتيجي، فيشعر بك بأهميته، وتنقسم الاستراتيجيات الإدارية إلى الآتي:

1- الاستراتيجية الدفاعية.

2- الاستراتيجية الهجومية.

3- استراتيجية الدفاع والهجوم.

و تعرف الاستراتيجية بأنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة يتم تصميمها لضمان تحقيق الأهداف السياسية للمنظمة". (غوار، 2014، 90)

وقد عرفت الاستراتيجية بأنها: "المدخل أو الأسلوب الذي يتم اختياره لتحقيق من خلاله الأهداف المحددة". (السلمي، 2001، 61)

وعرفها الركابي ونزار بأنها: "إطار عام مرشد للتفكير والتصرف، تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح بعد تنبيهه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، موجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تحدها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي، ولمواطن قوتها، من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولاً إلى أداء رسالتها".

وعرف كل من تريجو رولمان - الاستراتيجية بأنها: "تطور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع".

وكما عرفها أيضاً على أنها: "الإطار المرشد لهذه الاختيارات، التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، وتتصل هذه الاختيارات لمجال المنتجات، والخدمات، والأسواق، والقدرات الهامة، والنمو والعائد متخصص الموارد في المنظمة". (الركاب، ونزار، 2004، 45)



القرار الاستراتيجي هو "الخيار الذي ينطوي على تقرير نشاط يحدد سياق عمل ملزم لبلوغ الغاية للمنظمة، أو هو سياق عمل مصيري يتحدد في إطار توجه المنظمة، وتعد هذه القرارات من صلب مهام القائد الاستراتيجي". (بونس العدي، 2001، 84)

إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعتمد على المعلومات التي تتوفر لديه، ومدى دقتها وملاءمتها للقرار، لأن المعلومات تُعدّ الداعم للقرارات الاستراتيجية.

فإن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتمد على المتغيرات، وأن العلاقة طويلة الأجل لعمل المنظمة، وأن القرارات الاستراتيجية هي الضمان لبقاء المنظمة واستمرارها، ومدى فاعلية المنظمة في التعامل مع البيئة الحاضرة والمستقبلية، وجمع منى طرفها وأن الهدف من القرارات الاستراتيجية هو تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

وعرفت القرارات الاستراتيجية بأنها: "التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسة للمنظمة، فهي الوسائل الرئيسة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل".

ومن هنا يمكن القول بأن القرارات الاستراتيجية قرارات ذات تأثير طويل الأجل، تحتاج كميات كبيرة من الموارد المادية، والبشرية للمنهجية، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية توافقاً بين البيئة الخارجية، لما لها من فرص ومخاطر، وأن القرارات الاستراتيجية هي عملية اختيار دقيقة تكون في مستويات الإدارية العليا للبدائل الاستراتيجية المطروحة، واختيار أنسب وأدق بديل استراتيجي، وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة. (عوض، واحد، 2003، 265)

### وتتمثل أهمية القرارات الاستراتيجية فيما يأتي:

- 1- تُعدّ القرارات هي الجوهر العملية الإدارية، وأساس السلوك الإنساني في التنظيم.
- 2- تُعدّ الإدارة الناجحة في يومنا هذا هي التي بإمكانها اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تحقق غايات وأهداف المنظمة، وتوفير الموارد اللازمة من المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات.
- 3- إن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتطلب نوعاً من الدقة والقدرة الفائقة على التنبؤ بأحداث المستقبل، ولتخدم تحقيق أهداف وغايات المنظمة، أي تحدد رؤية مستقبلية للمنظمة.
- 4- إن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لها تأثير واضح على اقتصاديات وسياسات الدول وذلك لأن القرارات الاستراتيجية تكون بعيدة الأمد.
- 5- إن القرارات الاستراتيجية تحدد للمنظمة موقعها التنافسي في السوق، وزيادة أرباحها، وتهيئة الفرص التنافسية. (قريميدة، 2004، 64)

### 3-2-2 خصائص القرارات الاستراتيجية:

- 1- إن القرارات الاستراتيجية قرارات طويلة الأجل، تمتد لكامل فترة حياة المنظمة.
- 2- إن القرارات الاستراتيجية تتخذ من أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة للمنظمة.
- 3- تهتم القرارات الاستراتيجية بالتنظيم والتوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- 4- إن القرارات الاستراتيجية قرارات تتعلق بالمنظمة ككل.
- 5- التكيف المستمر مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
- 6- العمل على تضمين الخطة الاستراتيجية بكافة أشكال الخطط.
- 7- العمل على المراجعة الدورية لكافة الخطط والبرامج الموضوعة.
- 8- العمل على تشجيع وتحفيز روح الجماعة في كافة المستويات الإدارية.
- 9- العمل على التوزيع الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية.
- 10- فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات تتصف بالندرة، أي أنها غير روتينية، وغير مسبوقه أحياناً ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن اتباعه.
- 11- تتميز بتعدد النتائج أو الآثار، أي إن القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الانضباط ومن ثم فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب بشكل واضح.
- 12- تأتي القرارات الاستراتيجية في المقام الأول، من حيث، الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للمقررات الأخرى. (المرسي وآخرون، 2002، 23، 24)

### 3-2-3 تصنيفات القرارات الاستراتيجية: (قريمية، 2004)

تعرف القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات ذات تأثير طويل مع بيئتها الخارجية، وقسمت الكتابات الإدارية الاستراتيجية إلى مجموعتين رئيسيتين هما: المجموعة الأولى قدمها ما يكل بورتر، والمجموعة الثانية عرفت باسم الاستراتيجيات الأساسية، وتتضمن استراتيجيات بورتر الآتي:

- 1- تحقيق التميز في تخفيض التكلفة.
- 2- وهي عملية تقديم الخدمة أو المنتج بطريقة مختلفة عن المنافسين؛ لإشباع العملاء أكثر من المنافسين.
- 3- هي التركيز على إشباع حاجات قطاع معين من العملاء، أو على منطقة جغرافية معينة تخدمها بطريقة أفضل من غيرها من المنافسين. (قريمية، 2004، 92)

وهناك عدد آخر من الاستراتيجيات الأساسية يمكن تلخيصها على النحو الآتي، وهي:  
(ناطورية، 2009، 185)

- 1- التكامل الخلفي: وهي السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج والتشغيل.
- 2- التكامل الأمامي: وهي السيطرة على منافذ التوزيع والأسواق.
- 3- التكامل الأفقي: وهي لسيطرة على المنافسين وتحقيق مركز احتكاري أو الوصول إلى حجم المنظمات الكبيرة في الصناعة كسواء المنظمات المنافسة.
- 4- اختراق السوق: وهي من مبيعات المنتج الحالي في الأسواق التي تتعامل معها المنظمة حالياً.
- 5- تنمية السوق: وهي قرارات استراتيجية تهدف إلى تقديم المنتج الحالي في أسواق جديدة أو إلى قطاع جديد من العملاء وهي قرارات تهدف إلى توسيع السوق.
- 6- تطوير المنتج: وهي قرارات استراتيجية تهدف إلى تحسين المنتج جديد له علاقة قوية بالمنتج الحالي.
- 7- التنوع غير المتجانس: إضافة منتج جديد ليس له علاقة قوية بالمنتج الحالي، فهذه الاستراتيجية تتضمن الدخول في نشاط جديد.
- 8- التنوع الأفقي: وهي قرارات استراتيجية تهدف إلى منتجات جديدة لزيادة رضا العملاء، ولزيادة ولائهم بالمنظمة بتقديم المنتجات والخدمات المتكاملة.
- 9- المشروعات المشتركة: وهي قرارات استراتيجية تعمل على قيام منظمتين أو أكثر بتأسيس منظمة مستقلة عنهم لتحقيق أهداف مشتركة.
- 10- الانكماش: وهي عملية تخفيض التكلفة، وتخفيض حجم النشاط في بعض المنظمة والهدف الرئيس لهذه الاستراتيجية هو محاولة البقاء في الصناعة حتى تنتهي الأزمة المؤقتة.
- 11- التصفية الجزئية: هي عملية بيع جزء من أصول المنظمة، أو إنهاء أحد أنشطتها لاستمرار انخفاض المبيعات والأرباح و تطبيق استراتيجية الانكماش كمحاولة للإبقاء عليه.
- 12- التصفية الكلية: وهي عملية بيع أصول المنظمة، والخروج من النشاط بأقل قدر من الخسارة وهي عملية تجنب إعلان إفلاس المنظمة. (عوض، 1999، 254، 255)
- 13- الاختراعات: وتتضمن القرارات التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد يختلف تماماً عن المنتجات التي ينتجها المنافسون في الصناعة، الهدف الرئيس لهذه الاستراتيجية أن تصبح منتجات المنافسين متقدمة، وحصولها على أرباح مرتفعة لا يحصل عليها إلا أصحاب الأفكار الجديد، تستغل الأرباح في العمل على البحث والتطوير، لتكون دائماً أكثر ابتكاراً وتطوراً من منتجات المنافسين، ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على مجال الإنتاج فقط، بل تتسع للتسويق والتمويل وكافة أنشطة المنظمة.
- 14- الاتفاقيات: هي مراعات استراتيجية تتخذها المنظمة لعقد اتفاقيات وتحالفات مع منظمات أخرى، للحصول على ترخيص يسمح باستخدام العلامة التجارية أو استخدام التكنولوجيا.

وهناك العديد من أنواع القرارات الاستراتيجية الأساسية والتي يمكن أن تضم تحت كل منها عدد كبير من القرارات الاستراتيجية، وهي: (ناظورية، 2009، 185-186)

أ- يجب أن تركز الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ب- الاتكال في تقييم الإدارة العليا على دراسة نوعية ومعدل الاستراتيجيات المتخذة، ومدى اهتمامها بالبيئة الخارجية.

ج- دعم إدارة المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحمل المخاطر، وزيادة السلطات الممنوحة لهم، ومحاسبتهم عن عدم استخدامها.

د- يجب على المدير أن يقيم كل البدائل الاستراتيجية لاختيار أفضلها، بما فيها من التصفية الجزئية، والتصفية الكلية.

هـ- يجب أن يكون هناك سبب استراتيجي لكل القرارات الداخلية.

### 3-2-4 أساليب رجال الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

هناك أساليب مختلفة لرجال الإدارة العليا في اتخاذهم القرارات الاستراتيجية، ومن هذه الأساليب الآتي:

#### 1- الأسلوب أو الاتجاه الرسمي:

يبني هذا الأسلوب العمل على التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف، وضع الاستراتيجيات، تقييمها، ثم اتخاذ القرار المناسب باستراتيجية معينة، ثم تنفيذ ومتابعة وتقييم التنفيذ.

#### 2- أسلوب المبادأة أو التوقع الشخصي للمدير:

يعتمد هذا الأسلوب على ثقة المدير في إنفاذ قراراته نتيجة لخبرته في أداء العمل، ولما تعرض له من مواقف مماثلة.

#### 3- أسلوب استغلال الفرص:

في هذا الأسلوب يسعى المدير إلى اكتشاف فرص معينة لمنظمتهم، سواء فرص استثمارية، أو تسويقية، أو إنتاجية، لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، يستلزم الحصول على المعلومات اللازمة عن الفرص المتاحة في وجود احتياجاته من الموارد التي تمكنه من استغلال تلك الفرص عندما تظهر. (بدر، حامد، 1994، 128)

#### 4- أسلوب التأقلم:

يبين هذا الأسلوب التغير في ظروف المنظمة، أو التغيرات في تكنولوجيا، أو في اتجاهات الأسواق، على المدير أن يقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية للتأقلم مع هذه التغيرات، وعليه توقع التغيرات في الظروف، ولدى المنافسين حتى يقوم المدير باتخاذ القرارات المناسبة. (بدر، حامد، 1994، 128)

### 3-2-5 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وينبغي على متخذ القرار الاستراتيجي أخذها في الاعتبار، وهي كالاتي:

#### 1- القوانين واللوائح الصادرة من الدولة:

أحياناً تصدر الدولة قوانين وإجراءات يجب على متخذي القرارات الاستراتيجية وأحياناً قد هذه الحواسي مساعدة وتسهل عملية اتخاذ القرارات وفي أحيان أخرى تكون مستخدمة لهذه القرارات مثل القوانين المتعلقة بالأسعار، ومحددات الاستيراد والتصدير، وقوانين العمالة، والضرائب وغيرها، لأنها تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### 2- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

إن المعلومات هي التي تحدد مدى درجة المشاركة، بمعنى أنه توفرت المعلومات قلت المشاركة، و كان لدى المساعدين معلومات مطلوبة لاتخاذ القرار زادت درجة المشاركة، و زادت درجة تعقيد المشكلة زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات زاد ولاء المساعدين للمنظمة وأهدافها أمكن مشاركتهم في اتخاذ القرار، وكلما زادت الثقة في المرؤوسين زادت درجة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

#### 3- المناخ والبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار:

أحياناً يعترض متخذ القرار مشكلة ما تتطلب منه اتخاذ القرار المناسب، قد تكون في البدائل المطروحة لاختيار أفضلها، وللتوصل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد، أو النتيجة المتوقعة من كل بديل، ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لانقضاء العائد الأمثل.

وقد يتمثل المناخ على المؤثرات والمتغيرات البيئية والطبيعية التي لا يستطيع متخذ القرار

التحكم فيها. (كعبص، 2005، 84-85)

#### 4- أثر القيم الشخصية للمديرين في اتخاذ القرارات:

إن هيكل القيم الشخصية لدى المديرين له تأثير كبير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فقد يختار المدير بديلاً في قرار معين، ويترك البدائل الأخرى لأنها لا تتفق مع قيمة الشخصية.

إن هذه القيم قد تكون فكرية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية، أو دينية، أو جامعية، وكلما زادت سيطرت هذه القيم على متخذ القرارات زادت توجهه إلى أن يتخذ القرار الذي يتفق مع هذه القيم، وحتى تتجنب المنظمة الأثر في مثل هذه الحالات يفضل أن يتم مشاركة المديرين الآخرين والمساعدين، وخاصة ذوو القيم الشخصية المختلفة في عملية اتخاذ القرار. (كعبص، 2005، 84-85)

### **3-2-6 مراحل صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية:**

إن عملية اتخاذ القرارات أكثر من مجرد القيام باختيار بسيط، بل إن اتخاذ القرار عملية تحديد المشكلة، واختيار بديل من البدائل المطروحة، وبعدها يقوم بمتابعة عملية تنفيذ القرار وتقييم البدائل.

فإن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تمر بعدة مراحل، وهي كالآتي:

#### **1- وضع أهداف محددة:**

عند وضع أهداف واضحة ومحددة تحدد النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس والمعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة بالنتائج الفعلية، وأن الأهداف تساعد على توحيد الأفراد، وزيادة الانتماء في المنظمة.

#### **2- تحديد وتشخيص المشكلة:**

تعني المشكلة وجود اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، ومن هنا يتضح وجود مشكلة عندما يتم وضع الأهداف، وخطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب، ومستوى الأداء الفعلي.

#### **3- وضع الأولويات:**

وهي يجب وضع قائمة أولويات المشكلة، أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها، ودرجة الإلحاح، والنتائج والآثار التي تترتب على عدم حلها.

#### **4- تحديد أسباب المشكلة:**

يُعدّ من الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة بالاستمرار، وذلك لتمديد أسباب حدوث المشكلة. (السنوسي، 2019، ص 16)

## 5- تحديد معايير القرار:

يقصد بالمعايير العناصر المناسبة للقرار، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل: التكلفة، المردود، الاعتمادية الخدمة، المواصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل، الخدمة بعد الشراء، وغيرها.

## 6- إعطاء قيم وأوزان للمعايير:

وهي إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار، كإعطاء أعلى قيمة لأهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.

## 7- تطوير الحلول البديلة:

يقصد بالبديل الحلول الممكنة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها، ولا بد من وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة، يكون مجهزاً مسبقاً لتفادي تفاقم المشاكل.

## 8- تقييم الحلول البديلة:

في هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف كل بديل، وعوائده، وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته، ويتم تقييم كل بديل بحسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين (5) و(6).

## 9- اختيار البديل الأنسب:

يقوم صانع القرار باختيار الحل الأمثل من بين الحلول البديلة، بناءً على نتائج التحليل التي تحقق الأهداف المرسومة، وهنا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

## 10- تنفيذ القرار:

وفي هذه المرحلة توصيل القرار للأفراد المعنيين بتنفيذ القرارات وإن نتائج القرار تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له، وأحياناً القرار الجيد يؤدي إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة.

## 11- تقييم فعالية القرار:

هنا يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك بقياس النتائج بشكل دوري، ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وعند وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير لتعديل. (غوار، 2014، 77-79)

### 3-2-7 الاعتبارات التي يجب أن يهتم بها القرار الاستراتيجي:

وهي على النحو الآتي:

1- البعد الاقتصادي للقرار:

وهي كافة العوامل المادية التي تحيط بتكلفة القرار، ومدى توافر الاعتمادات اللازمة لتنفيذه، وما هي قيمة التكاليف المرتفعة في مراحل التنفيذ الأولية، وما هي الفوائد التي سيحققها.

2- البعد التكنولوجي:

وهي أساليب العمل الحديثة والمتطورة، كإدخال أجهزة متطورة لحفظ وتخزين البيانات، أو استبدال العمل اليدوي بنظام متكامل للمعلومات الإدارية، يعمل كقاعدة بيانات تدعم عملية اتخاذ القرار، وتوفر الكوادر البشرية من ذوى الخبرة للتنفيذ.

3- البعد الاجتماعي:

وهو العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، وما ينتج من ضغوط اجتماعية على متخذ القرار، خاصة إذا كان القرار الاستراتيجي سوف يؤثر على عدد كبير من القوى العاملة.

4- البعد القانوني:

هي التشريعات والقوانين واللوائح التي تنظم العمل وتُعدّ إطاراً لا يمكن تجاوزه، وقد يلزم إحداث تعديل في بعض اللوائح، أو استصدار قوانين وتشريعات جديدة تدعم القرارات الاستراتيجية، لعلا تجد نفسها في موقف لا تحسد عليها. (السلمي، 2001، 78، 79)

### 3-2-8 الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرار الاستراتيجي:

ويكون القرار الاستراتيجي فردياً مثل رئيس مجلس الإدارة، أو قد يتخذ القرار مجموعة من المدراء، أيهما أفضل للمنظمة أن تعطي سلطة اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى فرد، أو مجموعة من الأفراد، أو لكل منهما؟

وسياتي شرح مفصل لاتخاذ القرارات من قبل الفرد والجماعة (بدر وحامد، 1994)

ولكي يتمكن الفرد من اتخاذ قرارات استراتيجية يجب توفر الآتي:

1- التوجه إلى شيء مرغوب فيه، ويفرق عن الوضع الحالي للمنظمة.

2- يجب التركيز على علاج هذا الفرق للوصول إلى الهدف.

3- احتمالية إيجاد حل لهذه المشكلة، ولكن يصعب اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة لأن الفرق يمكن أن ينقص، ومن دون وجود مثل هذه العناصر يصعب اتخاذ قرار استراتيجي ناجح،



وعندما نتحدث عن الفرد واتخاذ القرار الاستراتيجي، وتظهر عوامل معينة تؤثر في كفاءة الفرد في اتخاذه القرار الاستراتيجي، وهي كالاتي:

أ- عوامل المعرفة في اتخاذ القرار:

- وتتمثل هذه العوامل في التعليم، الذكاء، طبيعة الفرد، والسن، وسوف يأتي شرحها:
  - التعليم: تتمثل المعرفة في المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية، إلا أن الفرد قدرته محدودة في المعرفة، و إنما هو نوع القرارات الاستراتيجية، تحتاج معرفة اقتصادية، سياسية، نفسية، اجتماعية، فكيف يوفق الفرد احتياجات القرار الاستراتيجي، ومعرفته المحدودة، هنا يتعين على من يستعين رئيس مجلس الإدارة الاستعانة ببعض المستشارين في مجالات المعرفة، ومن هنا يجب على رئيس مجلس الإدارة أن يلم بأهم أنواع المعرفة احتياجا لطبيعة العمل في منظمة، وقد اتضح من البحث العلمي أن المعرفة لها دور كبير في اتخاذ القرار الاستراتيجي السليم.
  - الذكاء: من المفروض أن يكون لدى متخذ القرار الاستراتيجي درجة ذكاء ترتفع عن متخذي القرارات الأخرى؟
- يجب أن يكون لدى متخذ القرار درجة ذكاء مرتفعة عن الآخرين، وذلك يلعب دورا مهما في الاختيار بين بدائل أو عدة استراتيجيات .

### طبيعة متخذ القرار:

- إن طبيعة شخصية متخذ القرار الاستراتيجي لها تأثير فعال على القرارات، ولهذا يفضل ان تكون طبيعة شخصية متخذ القرار الاستراتيجي كالاتي:
- 1- البحث عن حل للمشكلة ووضع خطة لحلها.
  - 2- تبني الحل المقترح.
  - 3- تحديد خطوات بداية حل المشكلة.
  - 4- قدرتها في الحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلة.
  - 5- عدم ترك أنشطة معلقة وغير محلولة.
- العمر:

كانت فكرة البعض أن السن يؤثر على درجة الذكاء، وافترضوا أن بعد 50 سنة يقل درجة ذكاء الفرد، ولكن وجد أن ذلك غير صحيح، وأنه لا يوجد علاقة بين الذكاء والسن، أثنتى دراسات الذكاء لبعض المديرين لشركات أمريكية الذين يزيد عمرهم عن 50 سنة أن ذكاءهم لا يختلف عن درجة ذكاء المديرين الأصغر سناً، وأحيانا كانت أفضل.

• اتجاه المخاطر لدى متخذ القرار:

إن المخاطرة عند اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحديد ظروف الشركة، وطبيعة القرار نفسه وفي هذه الحالة يعطي اتجاه المخاطر نتائج مقبولة، ويجب أن تتناسب درجة المخاطرة في اتخاذ القرار مع طبيعة المنشأة.

• درجة الابتكار أو الإبداع لدى متخذ القرار:

إن متخذ القرار الاستراتيجي يتميز وبالابتكار والتجديد الواقعي في كل ظروف الشركة يكون في صالح الشركة، ولكي يكون المدير خلاقاً يجب أن يدرك جيداً مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن الأمور التي تعوق ابتكارية متخذ القرار هي:

أ- التركيز على طريق واحد لعمل الأشياء.

ب- الحركة السريعة تجاه الأفكار الجديدة.

ج- الاعتقاد بأن الابتكار ينتج مشاكل.

د- المدراء المبتكرون لا يكا فآون.

هـ- يجب وضع الأشخاص المبتكرين تحت الرقابة المستديمة لضمان القرارات.

• الجماعة واتخاذ القرار الاستراتيجي:

في هذه الفقرة سوف نقوم بمقارنة بين القرار الفردي والقرار الجماعي، وكيف نرفع كفاءة اتخاذ القرار الجماعي من خلال معرفة العوامل التي تحكم استخدام الفرد والجماعة، وهي نوع القرار المطلوب: قد تكون القرارات ابتكارية أو قرار رويتي أو قد يكون القرار يبني على التفاوض، وجد أن الجماعة أو اللجنة تحد من درجة الابتكارية في القرار بعكس الفرد. (علي، 2010، 54)

### 3-2-9 معوقات القرارات الاستراتيجية:

وهي تشمل الآتي:

- 1- التنظيم الخاطئ للمشكلات: وهي إعطاء أهمية لمشكلات وبعينها هناك مشاكل أكثر أهمية.
- 2- الشروع والخطأ في إصدار القرارات: وهي الثاني في الاختيار بين جميع البدائل المطروحة ولا ينبغي النظر المجموعة وإهمال الأخرى.
- 3- التفكير المزدوج: وهو عدم وضع حد معين في الحلول للمشاكل، ولكن ترك مداها واسع للاختيار بدائل توصل لقرارات استراتيجية سليمة.

- 4- القرار الوحيد: هو عدم التفرد باتخاذ القرارات، والتعسف في اتخاذها؛ لأن القرار الصائب هو القرار الذي يتم فيه أخذ جميع الآراء، وجمع الحقائق والمعلومات المناسبة.
- 5- التقصير في عملية الاتصال: وهي يجب على متخذ القرار أن يكون متعاوناً وغير محدود وأن توضح القرارات بشكل واضح ومفهوم وواقعي. (الحامدي، 2018، 97-98)

### 3-2-10 دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

إن أسمى أهداف أنظمة المعلومات في معرفة العوامل التي تؤثر على عمل المنظمة وذلك لمعرفة العوامل الإيجابية المتمثلة في الفرص المتاحة للمنظمة، ومعرفة العوامل السلبية، وهي التي تتمثل في المخاطر التي تهدد بقاء المنظمة، وهذا يعني أن نجاح المنظمات يدل على مدى استفادتها من معلومات البيئة الخارجية وهذا وهو جوهر الإدارة الاستراتيجية التي تلزم الاهتمام بالبيئة الخارجية، وذلك لأنها تُعدّ المنظمة نظاماً مفتوحاً يتعامل ويتفاعل مع البيئة الخارجية لأن القرارات الاستراتيجية هي الوسيلة للعمل على اغتنام الفرص المتاحة لها من البيئة الخارجية فيما يتماشى مع نقاط القوة لديهما، وتجنب نقاط الضعف لديها، والعمل على التقليل من المخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية.

وكذلك يُعدّ المدير له أثر بالغ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك يرجع لمدى استخدام أنظمة المعلومات، لأن نجاح القرارات يرتبط بمدى دقة ومصداقية المعلومات التي تكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، وعلى المدير أن يختار نظاماً للمعلومات متطوراً ومواكباً للمعلومات والتغيرات السريعة، التي تحدث في الوقت الحاضر، وذلك للاستفادة من هذه المعلومات بأكبر قدر ممكن وأسرع وقت.

وتلتزم أيضاً نظم المعلومات بجمع المعلومات من المصادر الرسمية وغير الرسمية لمساعدتها في فهم التغيرات البيئية، وذلك للوصول إلى قرارات استراتيجية ملائمة .

ووجود نظم معلومات داخل المنظمة يوفر بنية تحتية متكاملة تجعل المنظمة تعتمد عليها في اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة، وأن نظم المعلومات الإدارية توفر معلومات ذات جودة عالية من الصدق والشمولية، وذلك يضمن للإدارة العليا أن تحقق رسالتها وأهدافها من خلال القرارات الاستراتيجية، الرشيدة. (الشمري، 2006، 78)

تلعب أنظمة المعلومات دوراً مهماً لما تنتجه من بيانات ومعلومات مهمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تتمثل في الآتي:

1- تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية التي تعطيها التكنولوجيا لأنظمة المعلومات، ويرجع ذلك للدقة والجودة العالية للبيانات والمعلومات التي يوفرها النظام لمتخذي القرارات الاستراتيجية.

2- إن الإبداع التكنولوجي في مجال نظام المعلومات، الصائبة التي توفرت لها سهل لمتخذي القرارات الاستراتيجية معرفة جميع الفرص المتاحة، والمخاطر التي سوف تواجهها.

3- إن مصادر المعلومات التي تخدم النظام تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تحسن الكفاءة والفاعلية في العمليات الداخلية للمنظمة. : (الساعدي، الزنار، 2013)

## 4- إجراءات الدراسة

- 1-4 . المقدمة.
- 2-4 . منهج الدراسة.
- 3-4 . مجتمع الدراسة.
- 4-4 . عينة الدراسة.
- 5-4 . المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- 6-4 . نموذج الدراسة.
- 7-4 . أدوات الدراسة.
- 8-4 . صدق أداة الدراسة.
- 9-4 . ثبات أداة الدراسة.
- 10-4 . طريقة تطبيق أداة الدراسة.
- 11-4 . الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 4- إجراءات الدراسة

### 1-4 المقدمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجراءات التي اتبعتها في هذه الدراسة، بدءاً بالمنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة وكيفية إعدادها والتحقق من الصدق والثبات، وتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، وفيما يأتي تفصيل لذلك.

### 2-4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، والذي عرفه (عليان وغنيم، 2000، 42) بأنه المنهج الذي يهتم بدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر، من حيث خصائصها وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك)، وذلك تماشياً مع طبيعة الدراسة الحالية باعتبارها تقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها، ومحاولة تفسيرها، ولهذا فهو يهدف إلى دراسة الظاهرة الحالية كما هي في الواقع من دون تدخل من الباحثة في مجرياتها، من خلال جمع البيانات، ووصفها، وتحليلها لغرض الكشف عن دور المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى وزارة العمل والتأهيل بطرابلس.

### 3-4 مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس ويمثلون في مدراء الإدارات الرئيسية والفرعية، والذين يمثلون المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات بالوزارة والذي تبدأ وظيفتهم من رئيس قسم ومدير إدارة ومدير عام بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس وعددهم (217) فرد وهم يمثلون المجتمع الأصلي للدراسة.

### 4-4 عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، والبالغ عددهم (217)، وذلك لصعوبة اختيار عينة عشوائية منها.

حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على جميع أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس، والجدول الآتي: يوضح عدد الاستثمارات الموزعة، وعدد الاستثمارات الفاقدة وعدد الاستثمارات الصالحة.

### جدول (2) توزيع الاستبيان

الاستبيان	الحالة
217 استثمار	عدد الاستثمارات الموزعة
33 استثمارات	عدد الاستثمارات المفقودة
184 استثمار	عدد الاستثمارات الصالحة

ومن جدول السابق يتضح أنه تم توزيع عدد (217) استبياناً، حيث تم استبعاد (33) استثماراً لعدم التزام أصحابها بالإجابة عنها، ليصبح العدد النهائي (184) استبيان والذي يمثلون بنسبة (36.8%) من المجتمع الأصلي للدراسة والجدول الآتي توضح خصائص عينة الدراسة.

### المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تتمثل في وصف لأفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية من حيث (النوع - العمر - والمؤهل العلمي - سنوات الخبرة - والتخصص الدراسي)، وهي على النحو الآتي.

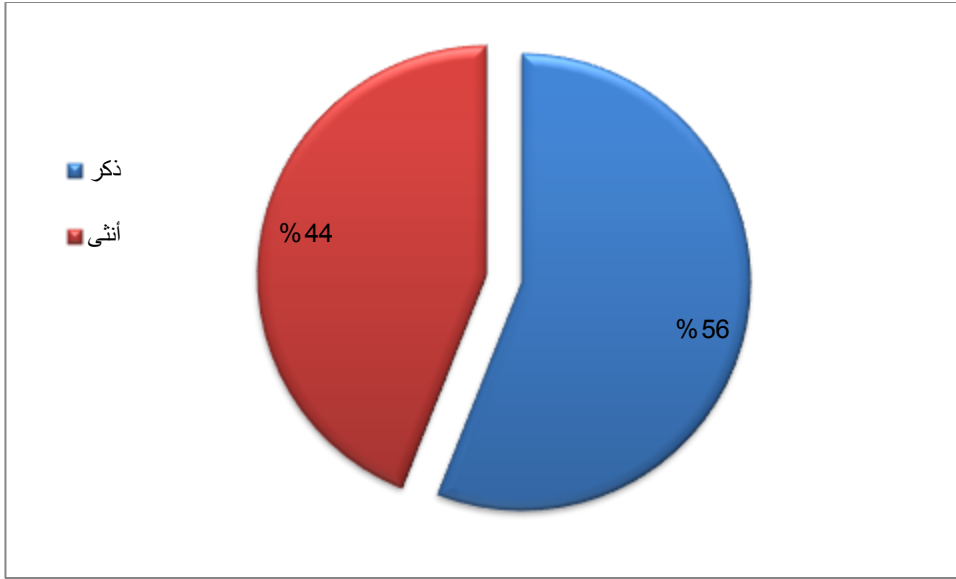
### أولاً: من حيث النوع:

### جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة	التكرار	النوع
56.0%	103	ذكر
44.0%	81	أنثى
100.0%	184	المجموع

يظهر من الجدول (3) أن عينة الدراسة من حيث النوع، بلغ فيها عدد الذكور (103) وبنسبة (56.0%) وبلغ عدد الإناث (81)، وبنسبة (44.0%).

والرسم البياني التالي يوضح وصفاً لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع.



**الشكل (10) يوضح وصفاً لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع**

يتضح من الجدول (3) أنه وعلى الرغم من وجود المرأة في المجالات كافة، إلا أن الفجوة بين الذكور والإناث في معدلات العمل في تزايد مستمر ، ويرجع ذلك إلى دور المرأة وتقاليد المجتمع، وأحياناً ترجع إلى طبيعة العمل الذي يفرض وجود العنصر الذكوري أكثر من العنصر النسائي في المجال الإداري، وزيادة نسبة النساء في مجال التعليم.

#### ثانياً: من حيث الفئة العمرية

**جدول (4) توزيع عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية**

العمر	التكرار	النسبة
18-25 سنة	8	4.3%
من 25 - أقل من 35 سنة	43	23.4%
من 35 - أقل من 45 سنة	91	49.5%
من 45 سنة فأكثر	42	22.8%
المجموع	184	100.0%

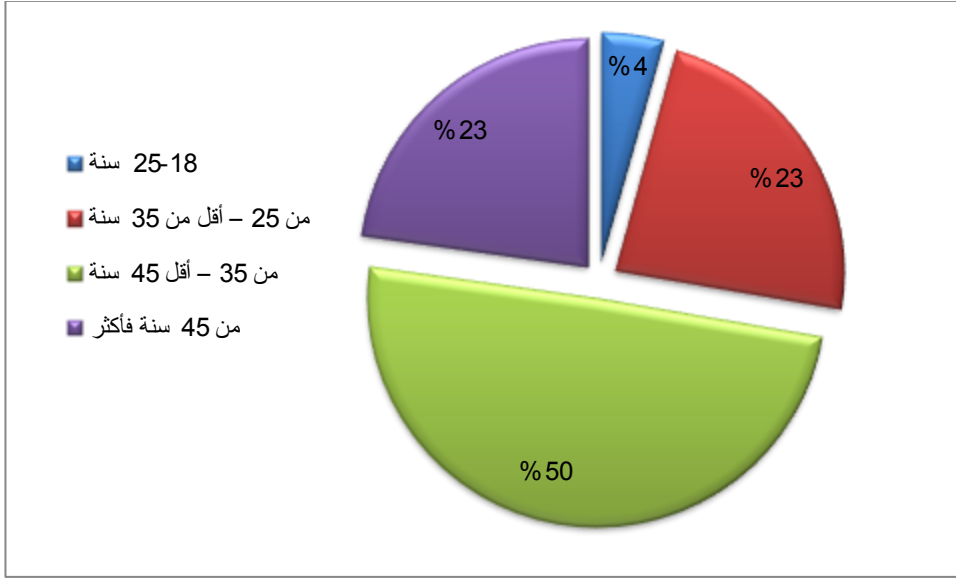
يتبين من الجدول أن الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية

جاء على النحو الآتي:

- الفئة العمرية من 18 - 25 سنة بلغ عددها (8) أفراد، وبنسبة (4.3%).
- الفئة العمرية من 25- أقل من 35 سنة بلغ عددها (43) فرداً، وبنسبة (23.4%).
- الفئة العمرية من 35 أقل من 45 سنة بلغ عددها (91) فرداً، وبنسبة (49.5%).
- الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر بلغ عددها (42) فرداً، وبنسبة (22.8%).



والرسم البياني الآتي يوضح وصفاً لأفراد عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية.



### الشكل (11) يوضح أفراد عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية

ويتضح من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية من (35- إلى أقل من 45) والتي احتلت المرتبة الأولى هي أكثر فئة عمرية، ويرجع ذلك إلى خبرة للإجابة عن تساؤلاتنا بموضوعية ودقة أكبر حول نظم المعلومات الإدارية، ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

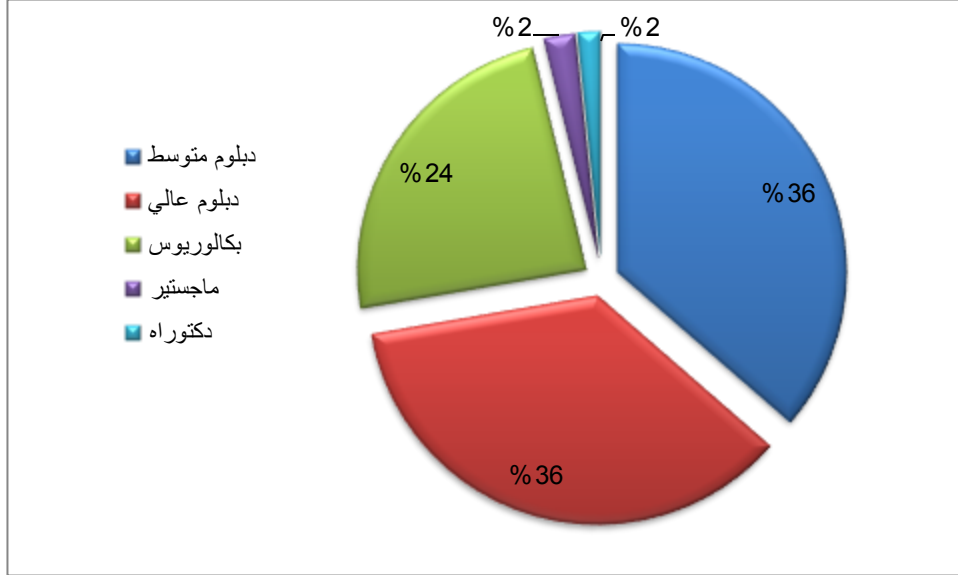
ثالثاً: من حيث المؤهل العلمي

### جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم متوسط	67	36.4%
دبلوم عالي	66	35.9%
بكالوريوس	44	23.9%
ماجستير	4	2.2%
دكتوراه	3	1.6%
المجموع	184	100.0%

يظهر من الجدول (5) أن وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي على خمس فئات، إذ أن فئة المؤهل دبلوم متوسط بلغ عددها (67) وبنسبة (36.4%)، أما المؤهل العلمي دبلوم عالي فبلغ عددهم (66)، وبنسبة (35.9%)، في حين فئة بكالوريوس بلغ عددهم

(44) وبنسبة (23.9%)، في حين فئة المؤهل العلمي ماجستير بلغ عددهم (4) وبنسبة (2.2%)، أما فئة المؤهل العلمي حملة الدكتوراه بلغ عددهم (3) وبنسبة (1.6%). ويمكن توضيح ذلك من خلال الرسم البياني الذي يعطي وصفاً لتوزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي.



#### شكل (12) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي

ومن هنا يتبين من الجدول السابق أن أغلب الفئة كانت تحمل شهادة جامعية ودبلوم العالي الإجابات عن الأسئلة المطروحة كانت ذات طابع علمي ومصداقية أكثر في معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للوزارة محل الدراسة وهذا ما يدل على طبيعة العمل بالوزارة محل الدراسة لا تحتاج الى مؤهلات عالية بدرجة كبيرة.

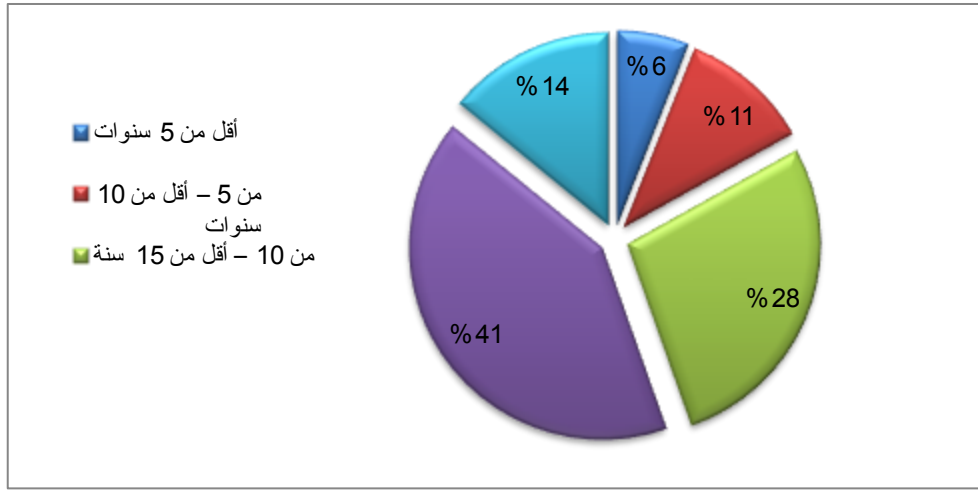
#### رابعاً: سنوات الخبرة

#### جدول (6) توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	6.0%
من 5 - أقل من 10 سنوات	20	10.9%
من 10 - أقل من 15 سنة	51	27.7%
من 15 - أقل من 20 سنة	76	41.3%
من 20 سنة فأكثر	26	14.1%
المجموع	184	100.0%

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن وصف أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة كانت على النحو الآتي:

- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (11)، بنسبة مئوية (6.0).
  - سنوات الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بلغ عددهم (20)، بنسبة مئوية (10.9).
  - سنوات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنوات بلغ عددهم (51)، بنسبة مئوية (27.7).
  - سنوات الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة بلغ عددهم (76)، بنسبة مئوية (41.3) يضافي على الدراسة المصادقية.
  - سنوات الخبرة من 20 سنة فأكثر بلغ عددهم (26)، بنسبة مئوية (14.1).
- ويمكن توضيح وصف أفراد عينة الدراسة من خلال الرسم البياني الآتي:



شكل (13) عينة الدراسة بحسب الخبرة العملية

يتضح الجدول السابق أن الفئة التي احتلت المرتبة الأولى هي (من 15 إلى 20 سنة)، حيث أن للوزارة أفراداً ذوي خبرات عالية، يمكن الاستفادة منهم في نظام المعلومات لديها ولاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة للوزارة محل الدراسة.

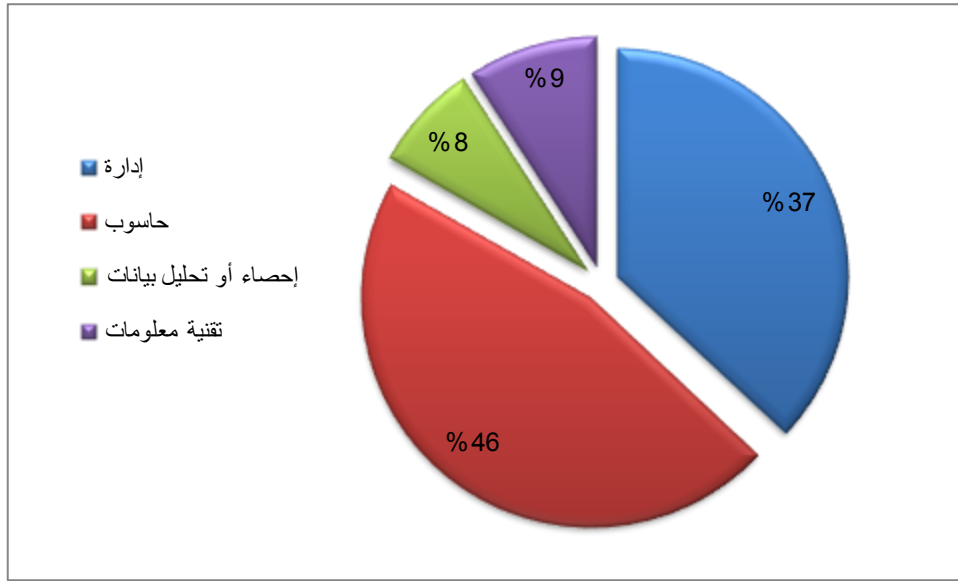
#### خامساً: التخصص

جدول (7) توزيع عينة الدراسة بحسب التخصص

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
إدارة	68	37.0%
حاسوب	85	46.2%
إحصاء أو تحليل بيانات	14	7.6%
تقنية معلومات	17	9.2%
المجموع	184	100.0%

تشير البيانات الواردة في الجدول (7) إلى أن وصف أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص في أربع فئات، إذ إن أفراد العينة تخصص حاسوب بلغ عددهم (85)، وبنسبة (46.2%)، وتخصص إدارة فقد بلغ عددهم (68)، وبنسبة (37.0%)، أما تخصص إحصاء أو تحليل البيانات فقد بلغ عددهم (14)، فرداً وبنسبة مئوية (7.6%)، وتخصص تقنية المعلومات إذ بلغ عددهم (17)، وبنسبة (9.2%).

والرسم البياني الآتي يوضح لنا وصفاً بيانياً دقيقاً لأفراد عينة الدراسة من حيث التخصص.



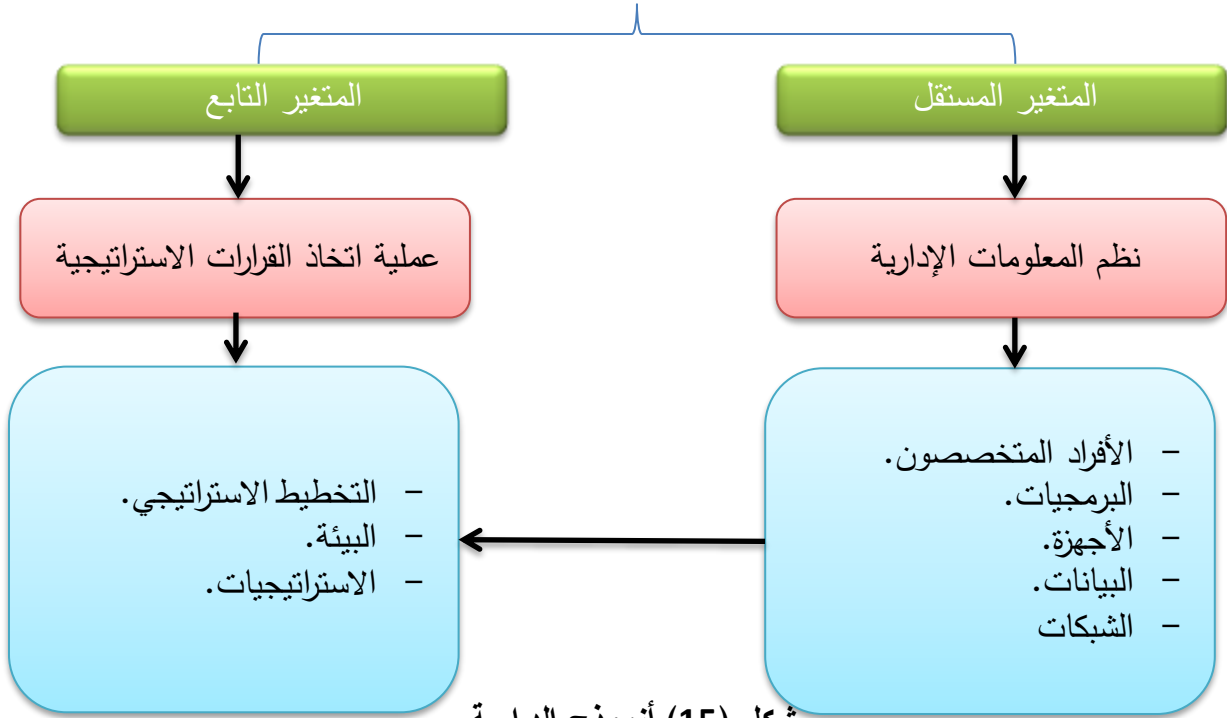
شكل (14) عينة الدراسة بحسب التخصص

يتضح من بيانات الجدول السابق أن التخصصين (الحاسوب وتقنية المعلومات) البالغ عددهم (102) فرداً، وهذا يدل على أن الوزارة لديها العدد الكافي من التخصصات المطلوبة للعمل على بناء نظام المعلومات بها، ويمكن من خلاله الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، والاستفادة منهم في بناء منظومة لتسهيل العمل الإداري بالوزارة.

#### 4-6 أنموذج الدراسة:

يعد نموذج الدراسة مخططاً رئيساً يوضح الدور الذي تتركه المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية، والمتمثلة في نظم المعلومات الإدارية، وأبعاده الآتية (المعلومات الإدارية، الأفراد المتخصصون، البيانات، الأجهزة، البرمجيات، الشبكات) في المتغيرات التابعة، وهي اتخاذ القرارات الاستراتيجية وأبعاده الفرعية الآتية (التخطيط الاستراتيجية، البيئة الاستراتيجية، الاستراتيجية)، وأن هذا يبرز أهمية نظم المعلومات المطبقة في وزارة العمل والتأهيل بإدارتهم

الرئيسية والفرعية، ودورها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال النموذج الآتي:



شكل (15) أنموذج الدراسة

#### 7-4 أدوات الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبيان لجمع البيانات والمعلومات؛ بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة، ومن بينهم دراسة (حسن، 2018م) ودراسة (الهزايمة، 2009) ودراسة (علي، 2010) ودراسة (فليح، 2008)، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات والاستفادة منهم في تحديد دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية باعتباره من أفضل وسائل جمع المعلومات، حيث تكون الاستبيان في صورته الأولية من (40) فقرة موزعة على مجالين هما:

- نظم المعلومات، ويتضمن (6) ستة أبعاد، وكل بعد يحتوي على عدة فقرات.
- عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتضمن (3) ثلاثة أبعاد، وكل بعد يحتوي على عدة فقرات، وبعد عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف للاستفادة من آراءه وملاحظاته، وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، لغرض تعديل فقرات المقياس وأبعاده، والفقرات التي تنتمي إلى كل بعد ، وذلك سواءً أكان بالحذف، أم التعديل أم الإضافة.

وقد قامت الباحثة بالأخذ بآراء المحكمين على الاستبيان وملاحظاتهم في التعديل، وبذلك أصبح المقياس في صورته النهائية على النحو الآتي:

- 1- مقدمة الاستبيان: أوضحت الباحثة في المقدمة أفراد عينة الدراسة، والهدف منها، وكيفية الإجابة عن فقراته، وبأن المعلومات التي سوف يقدمها ستكون أمانة علمية لدى الباحثة .
- 2- بيانات أولية تتعلق بأفراد عينة الدراسة، وكان الهدف منها الحصول على المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بخصائص عامة للعينة، وتتمثل في (النوع - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة العلمية - التخصص الوظيفي).

3- مجالات الاستبيان: يحتوي الاستبيان على مجالين، وهما على النحو الآتي:

المجال الأول: يمثل نظم المعلومات، ويحتوي على الآتي:

**البعد الأول (نظم المعلومات)، ويحتوي على (4) أربع فقرات.**

- 1- البعد الثاني (الأفراد)، ويحتوي على (5) خمس فقرات.
- 2- البعد الثالث (الأجهزة)، ويحتوي على (5) خمس فقرات.
- 3- البعد الرابع (البيانات)، ويحتوي على (5) خمس فقرات.
- 4- البعد الخامس (الشبكات)، ويحتوي على (5) خمس فقرات.
- 5- البعد السادس (البرمجيات)، ويحتوي على (5) خمس فقرات.

**المجال الثاني: ويمثل (عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، ويحتوي على الآتي:**

- 1- البعد الأول (التخطيط الاستراتيجي)، ويحتوي على (5) فقرات.
- 2- البعد الثاني (البيئة) ويحتوي على (5) فقرات.
- 3- البعد الثالث (الاستراتيجية المستخدمة)، ويحتوي على (5) فقرات.

وبذلك بلغ مجموعة أسئلة الاستبيان في صورته النهائية (44) فقرة، وبعد الانتهاء من إعدادها، تم عرضه على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وملاحظاته، من حيث سهولة فهمه، ووضوح فقراته، واستخراج الصدق والثبات قبل تطبيق الاستبيان.

**أولاً: صدق أداة الدراسة:**

للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان ووضوحها لدى أفراد عينة الدراسة اعتمدت الباحثة على الآتي:

1- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان بصورته المبدئية على المحكين من أساتذة بقسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية من ذوي الخبرة والاختصاص (انظر الملاحق)، وذلك للاستفادة من خبراتهم، ولإبداء آرائهم حول مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبيان وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة ولقد آخى البعض صلاحيته، واقترح بعضهم حذف بعض الفقرات المتكررة، حيث أعادت صياغة الاستبيان بحسب ملاحظات المحكين، وبذلك اعتبرت الباحثة آراء وملاحظات المحكين دليلاً على صدق الاستبيان.

2- **صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:** وهو يقيس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للبعد الرئيس الذي ينتمي إليه.

#### أولاً - مجال نظم المعلومات:

تم حساب الصدق الداخلي لأبعاد نظم المعلومات الستة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، والجدول الآتية توضح ذلك:

1- صدق الاتساق الداخلي لمدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في نظام المعلومات:

تم إيجاد المجموع الكلي لدرجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على فقرات كفاءة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في النظام المعلوماتي، حيث تم حساب معامل ارتباط كل فقرة مع متوسط الدرجة الكلية المحسوبة لهذا البعد، والجدول الآتي يوضح معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعد نظم المعلومات الإدارية ومعامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات وهي على النحو الآتي:

## جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده نظم المعلومات الإدارية المستخدمة بالوزارة

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعده نظم المعلومات الإدارية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	يوجد لدى الوزارة قناعة كبيرة بأهمية وجود نظام المعلومات الإدارية.	0.45 **	0.40
2.	يتوفر لدى الوزارة نظام معلومات جيدة تساعد على توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب والدقة المناسبة.	0.45 **	0.39
3.	يتوفر لدى الوزارة المعلومات المطلوبة بشكل كاف وبما يلبي احتياجاتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.58 **	0.42
4.	يحقق نظام المعلومات الإدارية الربط بين أقسام ووحدات الوزارة المختلفة.	0.64 **	0.38
5.	يوفر نظام المعلومات الإدارية بالوزارة المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد في تقييم الوضع الحالي لها.	0.55 **	0.40

دالة عند (0.01).

يتضح من الجدول (8) يتضح بأن فقرات بعد نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في النظام وعددها (5) فقرات، جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد دلالة على أهمية الأفراد داخل الوزارة.

## 2- صدق الاتساق الداخلي للأفراد في نظام المعلومات:

### جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده الأفراد في نظام المعلومات

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعده الأجهزة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	يوجد لدى الوزارة الأفراد المتخصصون في مجال نظم المعلومات بشكل كافٍ.	0.79	0.71
2.	يوجد لدى الأفراد العاملين الخبرة الكافية في مجال نظم المعلومات الإدارية بالوزارة.	0.61	0.55
3.	تتوافق المؤهلات لدى الأفراد مع الأعمال الموكلة إليهم في نظام المعلومات الإدارية بالوزارة.	0.66	0.48
4.	يتوفر لدى الوزارة العدد المناسب من المتخصصين في مجال الحاسوب وتقنية المعلومات.	0.68	0.45
5.	يشارك الأفراد المتخصصون في نظم المعلومات بأرائهم في بناء وتصميم وتطوير نظام المعلومات داخل الوزارة.	0.58	0.41

دالة عند (0.01).



يتبين من الجدول (9) يتضح بأن فقرات بعد الافراد المستخدم في نظام المعلومات وعددها (5) فقرات جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد لنا صدق الاتساق الداخلي لبعده الافراد ، دلالة على أهمية الافراد داخل الوزارة.

### 3- صدق الاتساق الداخلي لبعده (الأجهزة) المستخدمة في نظام المعلومات:

جدول (10) يبين صدق الاتساق الداخلي لبعده (الأجهزة) في نظام المعلومات

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعده البيانات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	تعمل الوزارة على توفير الإمكانيات اللازمة من أجهزة وحواسيب ملائمة للعمل المطلوب.	0.61	0.40
2.	تعمل المؤسسة على تطوير وتحديث الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإدارية في الوزارة.	0.65	0.45
3.	توفر الأجهزة الحماية المناسبة لنظام المعلومات الإدارية.	0.55	0.38
4.	توفر وسائل الإدخال والإخراج المناسبة لنظام المعلومات الإدارية.	0.55	0.36
5.	يتم صيانة الأجهزة المتوفرة في الوزارة بصورة دائمة.	0.65	0.45

دالة عند (0.01).

يتضح من الجدول (10) بأن الفقرات الأربعة لبعده الأجهزة المستخدمة في نظام المعلومات وعددها (5) فقرات، جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لبعده الأجهزة، يدل على تأكيد أهمية الأجهزة في الوزارة محل الدراسة.

### 4- صدق الاتساق الداخلي (للبيانات) المستخدمة في نظام المعلومات:

جدول (11) يبين صدق الاتساق الداخلي لبعده (البيانات) في نظام المعلومات

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعده البيانات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	يعتمد نظام المعلومات على قواعد للبيانات الخاصة بالوزارة بما يسهل الحصول على المعلومات عند الحاجة لها.	0.61	0.40
2.	يعتمد نظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة على مصادر معينة لبياناته لتفادي الوقوع في الخطأ.	0.65	0.45
3.	تتميز قواعد البيانات في نظام المعلومات بقدرتها على تخزين واسترجاع وتحديث البيانات عند الاحتياج إليها.	0.55	0.38
4.	يتم حماية البيانات المخزنة في قواعد البيانات من الاستغلال غير المشروع.	0.55	0.36

دالة عند (0.01).

يتضح من الجدول (12) بأن الفقرات الأربعة لبعدها البيانات المستخدمة في نظام المعلومات وعددها (4) فقرات، جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لبعدها البيانات.

#### 5- صدق الاتساق الداخلي (للشبكات) المستخدمة في نظام المعلومات:

#### جدول (13) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعدها الشبكات في نظام المعلومات

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعدها الشبكات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	توفر شبكات الانترنت داخل الوزارة بما يدعم نظام المعلومات الإدارية ويزيد من كفاءته.	0.78	0.68
2.	تعتمد التقارير التي تقدمها الوزارة على معلومات واضحة ومن مصادر موثوقة.	0.66	0.55
3.	تتناسب الشبكات المتوفرة مع متطلبات نظام المعلومات الإدارية بالوزارة.	0.61	0.58
4.	توفر الشبكة المستخدمة الترابط بين الوزارة وفروعها وأقسامها مما يوفر سهولة العمل بينها وتبادل المعلومات بالوزارة.	0.70	0.90
5.	الشبكات المتوفرة تدعم نظام المعلومات الإدارية في مراقبة وحماية المعلومات من الاستغلال غير المشروع بالوزارة.	0.68	0.41

دالة عند (0.01).

بقراءة الجدول (13) يتبين أن الفقرات الخمسة لبعدها الشبكات المستخدمة في نظام المعلومات جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لبعدها الشبكات.

#### 6- صدق الاتساق الداخلي (للبرمجيات) المستخدم في نظام المعلومات:

#### جدول (14) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعدها البرمجيات في نظام المعلومات

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعدها الشبكات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	تتوفر برمجيات مناسبة تتلاءم احتياجات نظام المعلومات الإدارية بالوزارة.	0.55	0.45
2.	تتميز البرامج المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية بسهولة الاستخدام.	0.58	0.40
3.	يتم تصميم برامج متخصصة لنظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة.	0.60	0.38
4.	تمكن البرامج المستخدمة في النظام من التبادل المرين للمعلومات بين مستخدمي النظام.	0.63	0.39
5.	توفر البرمجيات المتوفرة المشاركة بين أكثر من مستفيد بالبيانات الموجودة بالوزارة.	0.55	0.45

دالة عند (0.01).

بقراءة الجدول (14) بأن فقرات بعد البرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات وعددها (5) فقرات، جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لبعده البرمجيات في نظام المعلومات.

هذا وقامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية لنظام المعلومات، والجدول الآتي يبين حساب هذه المعاملات، وهي على النحو الآتي:

#### جدول (15) معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لنظم المعلومات

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	نظام المعلومات الإدارية	0.66
2.	الأفراد	0.65
3.	الأجهزة	0.71
4.	البيانات	0.68
5.	الشبكات	0.10
6.	البرمجيات	0.58

دالة عند (0.01).

يتبين من الجدول (15) أن جميع معاملات الارتباط، والتي تتراوح ما بين (0.58) إلى (0.71) جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد لنا صدق الاتساق الداخلي لنظم المعلومات، دلالة على أهمية الأبعاد الفرعية في الدراسة للوزارة محل الدراسة.

## ثانياً - مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تم حساب الصدق الداخلي لأبعاد مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الثلاثة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، والجداول الآتية توضح ذلك.

### 1- صدق الاتساق الداخلي لبعـد التخطيط الاستراتيجي المستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (16) صدق الاتساق الداخلي لبعـد التخطيط الاستراتيجي

ت	ال فقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعـد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	معامل الارتباط بالدرجة الكلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية
1.	تُعدّ المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات مورداً أساسياً لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.75	0.43
2.	تعتمد عملية القرارات الاستراتيجية على المعلومات الناتجة عن تحليل الوضع الحالي للوزارة.	0.70	0.40
3.	يتم تحديد الخطط والأهداف الاستراتيجية بناءً على معلومات واضحة ودقيقة.	0.68	0.58
4.	يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي بنشاطات الوزارة من دون التدخل من أطراف خارجية.	0.65	0.45
5.	يتم الاعتماد على البرمجيات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوزارة.	0.75	0.44

دالة عند (0.01).

بقراءة الجدول (16) يتبين أن فقرات بعـد التخطيط الاستراتيجية وعددها (5) فقرات جميعها تتميز بارتباط عالٍ ودالٍ عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لبعء البيئة المستخدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

### جدول (17) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء البيئة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعء البيئة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية
1.	يدعم نظام المعلومات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة.	0.70	0.48
2.	يتم الاستفادة من نظام المعلومات بالوزارة في استغلال الفرص المتاحة من البيئة الخارجية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.65	0.55
3.	تعمل الوزارة على مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجهها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.60	0.53
4.	تقوم الوزارة بتحديد نقاط القوة لنشاطها والعمل على تعزيزها والاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.68	0.44
5.	تعمل الوزارة على تحديد نقاط الضعف لنشاطها ومحاولة التغلب عليها أو تفاديها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.74	0.48

دالة عند (0.01).

بقراءة الجدول (17) يتضح أن فقرات بعء البيئة وعددها (5) خمسة فقرات جميعها تتميز بارتباط عالٍ ودالٍ عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن فقرات هذا البعء تتمتع باتساق داخلي.

## 3- صدق الاتساق الداخلي لبعء الاستراتيجيات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

### جدول (18) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الاستراتيجيات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لبعء الاستراتيجيات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية
1.	تتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قيام الوزارة بربط فروعها باستخدام شبكة الانترنت	0.65	0.45
2.	يتم الاستفادة من القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها سابقاً ما نثبت فاعليتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحالية	0.60	0.41
3.	ترتبط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنشاطات الوزارة و البيئة التي تعمل فيها.	0.55	0.48
4.	تعمل الوزارة على تبني الاستراتيجية المناسبة بناء على الوضع الحالي للوزارة.	0.45	0.49
5.	تتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على الخطط الاستراتيجية الموضوعة بالوزارة.	0.55	0.45

دالة عند (0.01).

يتضح من الجدول (18) أن فقرات بعد (الاستراتيجيات المستخدمة) وعددها (5) فقرات جميعها دال عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد بأن فقرات هذا البعد تتميز باتساق داخلي. هذا وقد قامت الباحثة أيضاً بحساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والجدول الآتي يبين حساب هذه المعاملات، وهي على النحو الآتي:

#### جدول (19) معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

ت	الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لنظام المعلومات
1.	التخطيط الاستراتيجية	0.70
2.	البيئة	0.68
3.	الاستراتيجيات المستخدمة	0.73

دالة عند (0.01).

بقراءة الجدول (19) يتبين أن جميع معاملات الارتباط والتي تتراوح ما بين (0.68-0.73) جميعها تتميز بمعاملات عالية ودالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### 4-9- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد به أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة أنفسهم في نفس الظروف مرة أخرى، وقد تم قياس الثبات بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، والذي يفيد في التحقق من درجة ثبات الاستبيان، ولقد تم إيجاده كما هو موضح الجداول الآتية:

#### أولاً- نظم المعلومات:

قامت الباحثة بحساب ثبات أبعاد نظام المعلومات بطريقتين (طريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات:

## جدول (20) معاملات الثبات لأبعاد نظم المعلومات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

ت	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية (سيبرمان برون)
1.	نظام المعلومات الإدارية	0.62	0.70
2.	الأفراد	0.68	0.76
3.	الأجهزة	0.67	0.73
4.	البيانات	0.69	0.75
5.	الشبكات	0.71	0.80
6.	البرمجيات	0.69	0.79
7.	نظم المعلومات الإدارية ككل	0.67	0.85

يتبين من الجدول (20) أن معاملات الثبات لأبعاد نظم المعلومات الإدارية جميعها مرتفعة، وذلك من خلال قيم معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ في الأبعاد الستة، والدرجة الكلية تتراوح ما بين (0.62-0.71)، ومعاملات الثبات باستخدام التجزئة النصفية في الأبعاد الستة، والدرجة الكلية تتراوح ما بين (0.70-0.85)، وجميعها تتميز بمعامل ثبات عالٍ.

### ثانياً - القرارات الاستراتيجية:

قامت الباحثة بحساب ثبات أبعاد القرارات الاستراتيجية بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، والجدول الآتي توضح ذلك:

### جدول (21) معاملات الثبات لأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (سيبرمان برون)

ت	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية (سيبرمان برون)
1.	التخطيط الاستراتيجي	0.66	0.70
2.	البيئة	0.67	0.78
3.	الاستراتيجيات المستخدمة	0.78	0.80
4.	القرارات الاستراتيجية ككل	0.86	0.88

بقراءة الجدول (21) يتضح أن معاملات الثبات لأبعاد القرارات الاستراتيجية جاءت جميعها بمعاملات ثبات مرتفعة، وذلك من خلال قيم الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ في

الأبعاد الثلاثة الدرجة الكلية، والتي تتراوح ما بين (0.66-0.86) ، ومعاملات الثبات باستخدام التجزئة النصفية (لسبيرمان برون) في الأبعاد الثلاثة، والدرجة الكلية جميعها مرتفعة، وتتراوح ما بين (0.70-0.88)، وجميعها تتميز بمعامل ثبات عالٍ.

ويتضح من الجدولين السابقين (31) و(32) لحساب معاملات الثبات للاستبيان جاءت جميعها بقيم ثبات عالية، وهذا يؤكد على أن فقرات المقياس لها معدل ثبات عالٍ، وبهذه الإجراءات تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستبيان، وأصبح جاهزاً في صورته النهائية، وصالحاً للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

### **توزيع الاستبيان على عينة الدراسة:**

قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة الأساسية، والبالغ عددهم (217) من مديري الوزارة بإدارات العمل والتأهيل بمدينة طرابلس، والذين يمثلون المسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات بالوزارة، والذين تبدأ وظيفتهم من رئيس قسم، ومدير إدارة، ومدير عام مستخدمة في ذلك طريقة الاتصال المباشر بمديري الوزارة بإداراتها الرئيسة والفرعية، فكانت مقابلتهم في فترة الدوام الرسمي للوزارة، وقامت الباحثة شخصياً بشرح هدف الدراسة لأفراد عينة الدراسة، وتقوم بشرح بعض الفقرات الاستبيان بحسب الحاجة.

حيث قامت بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة، وأتاحت فرصة كافية للإجابة عنه، وتم جمع (184) استمارة استبيان من أصل (217) استمارة استبيان، وعند تفريغ البيانات تم استبعاد (33) استمارات استبيان وذلك لعدم استكمال بياناتها، وأصبح عدد الاستثمارات الصالحة (184) بنسبة (87.6)، ويرجع ذلك إلى أن الباحثة استخدمت العلاقات الشخصية في توزيع الاستبيانات كما استعانت ببعض الزملاء في الاتصال بأفراد العينة، وقد استمرت فترة توزيع استمارات الاستبيان وجمعه على أفراد عينة الدراسة ما يقارب عن ثلاثة أشهر بالتحديد من 2020/08/03 إلى 2020/11/01م.

### **4-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

تم تفريع وتحليل الاستبيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي باستخدام حقيبة العلوم الاجتماعية (SPSS)، قامت الباحثة باستخدام مقياس (ليكرت - Likrt) الخماسي، أي خماسي البدائل، حيث أعطيت درجات للاستجابات على النحو الآتي:



- البدائل (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق بشدة - غير موافق) الدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، وتم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:
- 1- التكرارات والنسبة المئوية: وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، حيث أن النسبة المئوية تُعدّ أكثر الأساليب تعبيراً عن الأرقام الخام.
- 2- الوزن النسبي: لتحديد مستوى الإجابة على كل فقرة، وتحديد الموافقة على كل عبارة، وترتيب المقترحات بحسب الوزن النسبي لكل منها.
- حيث وصنفت تقديرات أفراد العينة على ثلاثة مستويات، بحيث إذا كان الوزن النسبي بين (3.68 إلى 5) مرتفع (2.34 إلى 3.67) متوسط (2.33 إلى 1) منخفض.
- وذلك بحسب معيار الحكم على قيم الأوزان النسبية وفقاً للمعادلة الآتية:

#### الدرجة العليا - الدرجة الدنيا

##### عدد فقرات الاستجابة

- المتوسط الحسابي: يهدف إلى التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
- اختبار (t-test) (ت) لقياس مدى دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في القرارات الاستراتيجية المطبقة بوزارة العمل والتأهيل.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) وذلك لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لأكثر من متغيرين.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان لإيجاد معامل الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة.
- التجزئة النصفية لسبيرمان براون لحساب ثبات الاستبيان، وإيجاد معامل الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة.
- الانحدار المتعدد لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، أي لدراسة دور نظم المعلومات الإدارية في القرارات الاستراتيجية.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

## 5- تفسير ومناقشة النتائج

## تفسير ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة في ضوء الأهداف وتساؤلات وفرضيات الدراسة التي تم وضعها، وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها. **عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة، والذي ينص على (ما دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟).**

وللإجابة عن هذا السؤال: فقد أجابت الباحثة من خلال العرض الكافي للإطار النظري والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، وكيفية إعداد وبناء الاستبيان، وتطبيقه وتفرغ بياناته، وتحليل، وتفسير، ومناقشة تساؤلات الدراسة، من خلال التحقق من فرضياتها، ويمكن عرضه من خلال النتائج الآتية:

**أولاً- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول، والذي ينص على (ما دور نظم المعلومات الإدارية المطبق بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام الأساليب الإحصائية، مثل حساب التكرارات، والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في كل بعد من أبعاد نظم المعلومات، ويمكن عرضها النتائج على النحو الآتي:**

### 1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول (المعلومات الإدارية):

جدول (22) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

#### في بعد المعلومات الإدارية

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		موافق نسبياً		غير موافق		غير موافق بشدة		الإحصاء الفقرات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
متوسط	4	2.23	10.87	20	7.60	14	8.15	15	40.76	75	32.60	60	1.
متوسط	1	2.55	16.30	30	10.33	19	13.59	25	32.18	60	27.17	50	2.
متوسط	2	2.51	16.30	30	10.33	19	11.41	21	32.60	60	29.34	54	3.
متوسط	5	2.16	8.15	15	8.15	15	10.87	20	38.04	70	34.78	64	4.
متوسط	3	2.47	10.33	19	10.87	20	21.73	40	29.89	55	27.17	50	5.
		2.11											الكلي

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد المعلومات الإدارية في نظم المعلومات جاءت جميعها بمستوى متوسط، إذ بلغ وزنها النسبي الكلي (2.11)، حيث اشتمل هذا البعد على (5) فقرات، وكانت أعلى فقرتين هما: الفقرة رقم (2) وهي تتوفر لدى الوزارة نظام معلومات جيد يساعد في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة، وتليها الفقرة رقم (3) وهي تتوفر لدى الوزارة المعلومات المطلوبة بشكل كافٍ بما يلبي احتياجاتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ورابعها (2.51)، في حين كان أدناها ضمن هذا البعد الفقرة رقم (4) وهي يحقق نظام المعلومات الإدارية الربط بين أقسام ووحدات الوزارة المختلفة، ووزنها النسبي (2.16)، وهي متوسطة وتليها الفقرة رقم (1) وهي يوجد لدى الوزارة متابعة كبيرة بأهمية وجود نظام المعلومات الإدارية ووزنها النسبي (2.23)، وهي متوسطة ، وهذا يدل على أن نظم المعلومات الإدارية المطبقة ضمن محور نظم المعلومات لدى مديري إدارات وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس يتميز بمستوى متوسط.

حيث أن الوزارة تتوفر لديهم نظام معلومات يتم اتباعه ويوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولما يلبي احتياجاتها إلى حد ما ، في حين على الوزارة العمل على تحقيق عملية الربط بين الأقسام والفروع للوزارة، وزيادة الاهتمام بنظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة، حيث كانت بنسب متوسطة.

## 2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الأفراد):

جدول (23) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان والنسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الأفراد)

الإحصاء الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق نسبياً		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1.	23.91	44	32.60	60	24.45	45	5.43	10	13.59	25	2.52	2	متوسط
2.	27.17	50	32.60	60	18.47	34	8.15	15	13.59	25	2.48	3	متوسط
3.	38.04	70	21.74	40	18.47	34	13.59	25	8.15	15	2.32	4	متوسط
4.	27.17	50	32.60	60	13.59	25	10.33	19	16.30	30	2.55	1	متوسط
5.	32.60	60	40.76	75	8.15	15	7.61	14	10.87	20	2.23	5	متوسط
الكلي											2.10		

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد الأفراد في نظم المعلومات جاءت جميعها بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي ككل (2.10)، وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل هذا البعد على (5) فقرات، وكانت الفقرة رقم (4) يتوفر لدى الوزارة العدد المناسب من المتخصصين في مجال الحاسوب وتقنية المعلومات ذات الوزن النسبي (2.55)، وهو مستوى متوسط، وتليها الفقرة رقم (1) يوجد لدى الوزارة الأفراد المتخصصون في مجال نظم المعلومات بشكل كافٍ وزنها النسبي (2.52)، وهو مستوى متوسط، في حين كان أناها ضمن هذا البعد الفقرة رقم (5) يشارك الأفراد المتخصصين في نظم المعلومات آرائهم في بناء وتصميم وتطوير نظام المعلومات داخل الوزارة، وتليها الفقرة رقم (3)، التي تنص على توافق المؤهلات لدى الأفراد مع الأعمال الموكلة لهم في نظام المعلومات الإدارية في الوزارة، ووزنها النسبي (2.32)، ذات مستوى متوسط. وهذا يدل على أن الأفراد في محور نظم المعلومات الإدارية يتميز بمستوى متوسط، حيث أن الوزارة تتمتع بعدد مناسب من المتخصصون في مجال الحاسوب وتقنية المعلومات بما يخدم مجال نظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة وعلى الوزارة ضرورة الاهتمام بدور الأفراد في بناء وتصميم وتطوير نظام المعلومات لديهم، والتدقيق في توافق الأعمال الموكلة بما يناسب تخصصاتهم، وذلك لما له من أهمية بالغة في تطوير نظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة، وذلك لحصول على نسبة متوسط يستدعي زيادة الاهتمام بمحور الأفراد.

### 3- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الأجهزة):

جدول (24) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

#### في بعد (الأجهزة)

الإحصاء الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق نسبياً		موافق		موافق بشدة		الترتيب	المستوى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.	27.17	50	29.89	55	21.74	40	10.33	19	10.87	20	2	متوسط
2.	32.91	44	24.46	45	16.30	60	13.59	25	5.43	10	1	متوسط
3.	29.53	54	32.60	60	18.47	30	13.59	25	10.33	15	4	متوسط
4.	40.76	75	32.60	60	10.87	20	8.15	15	7.61	14	5	متوسط
5.	32.60	60	27.17	50	13.59	25	18.42	34	8.15	15	3	متوسط
الكلي											2.10	

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد الأجهزة في نظم المعلومات جاءت جميعها بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي ككل (0.2.10)، حيث اشتمل هذا البعد على (5) فقرات وكانت

أعلى فقرتين وددت بهذا البعد الفقرة رقم (2)، التي تنص على عمل الوزارة على تطوير وتحديث الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإدارية في المؤسسة ذات الوزن النسبي (2.52)، وهو مستوى متوسط، وتليها الفقرة رقم (1)، وهي عمل الوزارة على توفير الإمكانيات اللازمة من الأجهزة والحواسيب الملائمة للعمل المطلوب.

في حين كان أداها ضمن هذا البعد الفقرة رقم (4)، التي تنص على توفر وسائل الإدخال والإخراج المناسبة لنظام المعلومات الإدارية ووزنها النسبي (2.09)، ذات المستوى المتوسط، كما جاءت الفقرة رقم (3)، وهي توفر أجهزة الحماية المناسبة لنظام المعلومات الإدارية ووزنها النسبي (2.38)، ذات المستوى المتوسط.

وهذا يدل على أن الأجهزة المستخدمة ضمن محور نظم المعلومات يتميز بمستوى متوسط في للأجهزة المستخدمة في إدارة وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس، حيث أن الوزارة تعمل على تطوير وتحديث الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات، وتوفر الأجهزة والحواسيب لتلائم عمل نظام المعلومات داخل الوزارة، ويمكن إعادة النظر في توفير أجهزة الإدخال والإخراج لتسهيل نظام المعلومات وتوفير الحماية المناسبة للنظام داخل الوزارة، وزاد الاهتمام بمحور الأجهزة بشكل أكبر وذلك للحصول على مستوى متوسط.

#### 4- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (البيانات):

جدول (25) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في بعد (البيانات)

الإحصاء الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق نسبياً		موافق		موافق بشدة		المرتبة	المستوى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.	24.46	45	32.60	60	32.91	44	13.59	25	5.43	10	1	متوسط
2.	34.78	64	38.04	70	8.15	15	1087	20	10.33	15	3	متوسط
3.	29.89	55	21.74	40	40.76	50	10.87	20	10.33	19	4	متوسط
4.	38.04	70	18.47	34	21.74	40	8.15	15	13.59	25	2	متوسط
الكلية									1.92			

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد البيانات في نظم المعلومات جاءت جميعها بمستوى

متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي ككل (1.92)، وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل البعد على (4)

فقرات، وكانت أعلى فقرتين بهذا البعد الفقرة رقم (1)، التي تنص على اعتماد نظام المعلومات على قواعد البيانات الخاصة بالوزارة، بما يسهل الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها، ذات الوزن النسبي (2.42)، وهو مستوى متوسط، تليها الفقرة رقم (4) وهي يتم حماية البيانات المخزن في قواعد البيانات من الاستغلال غير المشروع، ووزنها النسبي (2.40)، وهي ذات مستوى متوسط، في حين كانت أدناها ضمن هذا البعد الفقرة رقم (3) وهي تميز قواعد البيانات في نظام المعلومات بقدرتها على تخزين واسترجاع وتحديث البيانات، عند الاحتياج لها ووزنها النسبي (2.5)، وهو مستوى متوسط وتليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على اعتماد نظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة على مصادر معينة لبياناته لتفادي الوقوع في الخطأ ذات المستوى المتوسط ووزنها النسبي (2.19) .

ويتبين منها أن البيانات تتميز بمستوى متوسط في محور نظام المعلومات الإدارية في وزارة العمل والتأهيل بطرابلس، حيث أن الوزارة تعتمد على البيانات الخاصة بحماية بياناتها في قواعد البيانات الخاصة بها، ويتوجب على الوزارة النظر في قواعد البيانات من حيث التطوير والتحديث وسهولة الاستخدام، وعملية الاسترجاع، وعدم الاعتماد على بيانات محددة، وذلك لتحقيق نظام معلومات إداري سليم داخل الوزارة.

## 5- النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (الشبكات):

جدول (26) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الشبكات)

الإحصاء الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق نسبياً		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1.	40.76	75	35.23	65	10.87	20	5.43	10	7.61	14	2.03	5	متوسط
2.	40.76	50	25.46	45	32.60	60	5.43	10	10.33	19	2.47	2	متوسط
3.	32.60	60	40.76	50	15.76	29	8.15	15	18.47	30	2.48	1	متوسط
4.	32.60	60	40.76	50	18.47	34	13.59	25	8.15	15	2.37	3	متوسط
5.	38.04	70	40.76	50	13.04	24	13.59	25	8.15	15	2.26	4	متوسط
الكلية											2.02		

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد الشبكات في نظم المعلومات جاءت جميعها في مستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي ككل (2.02)، وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل هذا البعد على (5) فقرات، وكانت اعلى فقرتين هما: الفقرة رقم (3)، وهي تتناسب الشبكات المتوفرة مع متطلبات نظم المعلومات الإدارية بالوزارة، ووزنها النسبي (2.48)، وهو مستوى متوسط ويليه الفقرة رقم (2)، والتي تنص على اعتماد التقارير التي تقدمها الوزارة على معلومات واضحة ومن مصادر موثوقة ووزنها النسبي (2.47)، وهو مستوى متوسط.

في حين كان أدناها ضمن هذا البعد الفقرة رقم (1)، والتي تنص على توفر شبكات الانترنت داخل الوزارة بما يدعم نظام المعلومات الإدارية ويزيد من كفاءته ذات الوزن النسبي (2.03)، وهو مستوى متوسط، وتليها الفقرة رقم (5)، وهي الشبكات المتوفرة تدعم نظام المعلومات الإدارية في مراقبة وحماية المعلومات من الاستغلال غير المشروع بالوزارة.

يتضح من الجدول السابق أن الشبكات المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية داخل وزارة العمل والتأهيل بطرابلس، والتي تتميز بمستوى متوسط، ومن ذلك يتوجب على الوزارة توفير شبكات داعمة لنظام المعلومات الإدارية لتزيد من كفاءة النظام، وإبراز دوره في سير العمل، وحتى تدعم عملية مراقبة وحماية معلوماتها وتقاريرها المقدمة لها.

## 6- النتائج المتعلقة بالبعد السادس (البرمجيات):

جدول (27) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (البرمجيات)

الإحصاء الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق نسبياً		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1.	32.60	60	40.76	75	10.33	19	13.59	25	8.15	15	2.40	2	متوسط
2.	40.76	50	32.60	60	16.30	30	18.47	30	7.61	14	2.44	1	متوسط
3.	34.78	64	43.48	80	8.15	15	5.43	10	8.15	15	2.08	5	متوسط
4.	40.76	75	32.60	60	7.61	14	8.15	15	10.87	20	2.15	4	متوسط
5.	32.60	60	40.76	50	21.73	40	10.33	19	8.15	15	2.34	3	متوسط
الكلية											2.02		



يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد البرمجيات في نظم المعلومات جاءت جميعها في مستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي ككل (2.02)، حيث اشتمل البعد على (5)، فقرات، وكانت أعلى فقرتين في هذا المستوى الفقرة رقم (2) وهي تتميز البرامج المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية بسهولة الاستخدام، ووزنها النسبي (2.44)، وهي ذات مستوى متوسط وجاءت الفقرة رقم (1)، التي تنص على توفر برمجيات مناسبة تلائم احتياجات نظام المعلومات الإدارية بالوزارة ووزنها النسبي (2.402)، وهو مستوى متوسط، في حين كان أدناها الفقرة رقم (3)، وهي يتم تصميم برامج متخصصة لنظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة، ووزنها النسبي (2.08)، وهي ذات مستوى متوسط، كما تليها الفقرة (4)، التي تنص على تمكن البرامج المستخدمة في النظام من التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام، ووزنها النسبي (2.15)، وهي ذات مستوى متوسط .

ومن هنا يتضح لنا أن البرمجيات تتميز بمستوى متوسط في محور نظام المعلومات الإدارية في الوزارة محل الدراسة، حيث أنها تتمتع بوجود برمجيات مناسبة وسهلة الاستخدام، إلا أنه يتوجب على الوزارة محل الدراسة زيادة الاهتمام بتصميم أو توفير برامج متخصصة لنظام داخلي وتسهيل عملية تبادل المعلومات بين مستخدمي النظام في الوزارة محل الدراسة.

**ثانياً - النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على (ما دور القرارات الاستراتيجية المطبق بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس؟)**  
وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية، ودرجة ترتيبها، ومستوى تطبيقها وكانت نتيجة هذا التساؤل على النحو الآتي:

### 1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول (التخطيط الاستراتيجي):

**جدول (28) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (التخطيط الاستراتيجي)**

الإحصاء الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق نسبياً		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1.	29.89	55	24.46	45	29.89	55	13.58	25	7.61	14	2.60	1	متوسط
2.	32.60	60	40.76	50	15.76	29	13.59	25	10.87	20	2.42	3	متوسط
3.	40.76	50	32.60	60	10.87	20	19.02	35	10.33	19	2.52	2	متوسط
4.	24.46	45	29.89	55	24.46	45	10.33	19	10.87	20	1.98	5	متوسط
5.	40.76	50	32.60	60	21.20	39	13.59	25	5.43	10	2.37	4	متوسط
الكلي											2.20		

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد التخطيط في نظم المعلومات جاءت جميعها بمستوى متوسط، إذ بلغ الوزن النسبي ككل (2.20)، وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل هذا البعد على (5) خمس فقرات، وكانت أعلى فقرين وردت في هذا البعد الفقرة (1) وهي تُعدّ المعلومات التي تقدمها نظام المعلومات مورداً أساسياً لعملية اتخاذ القرارات، ووزنها النسبي (2.60)، وهي متوسطة وتليها الفقرة رقم (3)، وتنص على تحديد الخطط والأهداف الاستراتيجية بناءً على معلومات واضحة ودقيقة، ووزنها النسبي (2.52)، وهي متوسطة المستوى، في حين كان أدناها الفقرة رقم (4) وهي اتخاذ القرار الاستراتيجي بنشاطات الوزارة من دون التدخل من أطراف خارجية ووزنها النسبي (1.98)، وهو منخفض المستوى، كما جاءت الفقرة رقم (5) وتنص على الاعتماد على البرمجيات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوزارة، ووزنها النسبي (2.37)، وهي مستوى متوسط.

يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي ضمن محور عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة العمل والتأهيل بطرابلس ذات مستوى متوسط، حيث أنها تعتمد على المعلومات المقدمة لها من نظام المعلومات في عملية اتخاذ قرارات استراتيجية، وعلى خطط وأهداف استراتيجية موضوعة لها، لا تعتمد على أي تأثيرات خارجية في قراراتها، والعمل على البرمجيات المستخدمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الوزارة محل الدراسة.

## 2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (البيئة):

جدول (29) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية حسب استجابات أفراد عينة

### الدراسة لبعد (البيئة)

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		موافق نسبياً		غير موافق		غير موافق بشدة		الإحصاء الفقرات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
متوسط	1	2.55	10.87	20	13.04	24	21.74	40	29.89	55	24.46	45	1.
متوسط	3	2.44	5.43	10	13.59	25	24.46	45	32.60	60	32.91	44	2.
متوسط	2	2.45	13.59	25	10.33	19	18.47	30	40.76	50	32.60	60	3.
متوسط	5	2.22	7.61	14	8.15	15	21.74	40	29.89	55	40.76	50	4.
متوسط	4	2.30	8.15	15	10.86	20	19.02	35	40.76	50	34.78	64	5.
		2.10											الكلي

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد البيئة في نظم المعلومات جاءت جميعها بمستوى متوسط إذ بلغ الوزن النسبي ككل (2.10)، وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل هذا البعد على (5)، خمس فقرات، وكانت أعلى فقرتين في هذا البعد الفقرة رقم (1)، وهي دعم نظام المعلومات علمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة، ووزنها النسبي (2.55)، وهو مستوى متوسط، كما جاءت الفقرة رقم (3)، وهي تعمل الوزارة على مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجهها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووزنها النسبي (2.45)، وهو مستوى متوسط، في حين كان أدناها الفقرة رقم (4)، وهي تقوم الوزارة، بتحديد نقاط القوة نشاطها والعمل على تعزيزها والاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووزنها النسبي (2.22)، وتليها الفقرة رقم (5)، والتي تنص على عمل الوزارة على تحديد نقاط الضعف لنشاطها، ومحاولة التغلب عليها أو تفاديها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووزنها النسبي (2.30)، وهو متوسط المستوى.

ومن الجدول السابق يتضح لنا أن وزارة العمل والتأهيل بطرابلس تدعم نظام المعلومات لديها، من حيث ما يقدم لها من معلومات البيئة، من بدائل وحلول لمشكلاتها التي تواجهها عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وتحتاج إلى مضاعفة العمل حول معرفة نقاط الضعف والقوة لديها لتفادي المشاكل، واستغلال نقاط القوة، ولتكون في صورة أوضح لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

### 3- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الاستراتيجيات):

جدول (30) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (الاستراتيجيات)

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		موافق نسبياً		غير موافق		غير موافق بشدة		الإحصاء الفقرات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
متوسط	5	2.33	7.61	14	13.59	25	18.47	30	29.89	55	32.60	60	1.
متوسط	3	2.47	8.15	15	7.61	14	35.33	65	21.74	40	40.76	50	2.
متوسط	2	2.53	10.86	20	5.43	10	21.74	40	32.60	60	29.35	54	3.
متوسط	1	2.69	15.76	29	8.15	15	29.89	55	21.74	40	24.46	45	4.
متوسط	4	2.45	5.43	10	10.33	19	35.33	65	21.74	40	40.76	50	5.
		2.22											الكلي

يرى أفراد عينة الدراسة أن بعد الاستراتيجيات في نظم المعلومات جاءت جميعها في مستوى متوسط إذ بلغ الوزن النسبي ككل (2.22)، وهو مستوى متوسط، حيث اشتمل هذا البعد على (5)، خمس فقرات، وكانت أعلى فقرتين وردت في هذا البعد الفقرة رقم (4)، وهي: تعمل الوزارة على تبني الاستراتيجية المناسبة بناءً على الوضع الحالي للوزارة، ووزنها النسبي (2.69)، وهو متوسط، كما جاءت الفقرة رقم (3)، والتي تنص على ارتباط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنشاطات الوزارة والبيئة التي تعمل فيها، ووزنها النسبي (2.53)، وهو متوسط المستوى في حين كان أدناها الفقرة رقم (1)، وهي تتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قيام الوزارة بربط فروعها باستخدام شبكة الانترنت، ووزنها النسبي (2.33)، وهو مستوى متوسط وتليها الفقرة رقم (5)، وهي تتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية بالوزارة، وهذا يدل على أن نظم الاستراتيجيات المطبقة ضمن محور عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتميز بمستوى متوسط في التطبيق الخاص بالاستراتيجيات المستخدم في وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس.

يتضح من الجدول (30) أن الوزارة محل الدراسة تعمل على دعم وتبني استراتيجيات تلائمها، وتدعم الأعمال والأنشطة لديها، ولكنها تحتاج إلى التطبيق الفعلي لهذه الخطط الاستراتيجية، والعمل على الربط بين فروع الوزارة محل الدراسة.

### **النتائج المتعلقة فرضيات الدراسة:**

**للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، والذي ينص على (ما دور نظام المعلومات الإدارية المطبق بأبعاده الفرعية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة هذا والدرجة الكلية إدارة وزارة التأهيل والعمل بمدينة طرابلس، وتمت الإجابة عن السؤال الثالث من خلال التحقق من صحة الفرض الأول من فروض الدراسة.**

**نتائج الفرض الأول والذي ينص على (يوجد دور دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لنظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأبعاد الثلاثة كلاً على حدا والدرجة الكلية بإدارة وزارة التأهيل والعمل)، وقد تم اشتقاق أربعة فروض فرعية من هذا الفرض وهي على النحو الآتي:**

1- نتائج الفرض الذي ينص على (يوجد دور دال إحصائياً لأبعاد نظام المعلومات الإدارية في القرارات الاستراتيجية كأحد أبعاد (عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية) وللتحقق من الإجابة عن هذا الفرض، تم استخدام الباحثة لطريقة الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)، حيث تُعدّ هذه الطريقة من أفضل الطرق الإحصائية في تقرير النماذج، وتنص على إدخال المتغيرات التابعة واحداً بعد الآخر بخطوات متسلسلة، مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة بوجود بقية المتغيرات، و تحتاج هذه الطريقة إلى تحديد المعنوي التي يستخدمها في كل خطوة لإدخال واستبعاد المتغيرات، وإن مستوى الدلالة لإدخال المتغيرات يجب أن يكون أقل من مستوى دلالة الاستبعاد أو مساوياً له.

لذا اعتدت الباحثة على مستوى (0.05) للإدخال، ومستوى (0.01) للاستبعاد والخطوات اللاحقة إذا أثبت عدم معنويته بوجود المتغيرات أخرى .  
وقد تم اتباع ذلك في التحقق من صحة الفروض الفرعية الأربعة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي كما يأتي:

**جدول (31) تحليل التباين لمدى دور المتغيرات المستقلة (أبعاد نظام المعلومات الإدارية) على بعد**

#### التخطيط الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	$R_2$	نسبة التباين
الانحدار	66.5411	5	29.1910	8.809	0.01	0.53	%53
البواقي	44.0541	179	10.2245				
الكلية	52.5955	183					

وبقراءة الجدول (31) يتضح بأن دور كل متغير من المتغيرات المستقلة وهي نظم المعلومات الإدارية، وأبعادها الأفراد، والبيانات، والأجهزة، والشبكات، والبرمجيات، ودرجة تأثيره بالدور الكبير على المتغير التابع بصورة انفرادية (التخطيط الاستراتيجي) ، حيث من خلال النتائج بالجدول يتبين أن النسبة الغالبة للتحليل تباين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، كانت دالة عند مستوى (0.01)، وبإسهام نسبي لهذه المتغيرات بلغ (%53)، وهي درجة تأثير عالية.

ولمعرفة دور المتغيرات المستقلة والمتمثلة في نظم المعلومات الإدارية، وأبعادها الفرعية ودرجة تأثيرها على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) تم استخدام اختبار (T)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

**جدول (32) مدى الدور للمتغيرات المستقلة (نظام المعلومات الإدارية وأبعاده الفرعية) ودرجة تأثيره على بعد التخطيط الاستراتيجي**

ت	المتغيرات	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1.	الثابت	2.232	3.092	0.001	5	دالة عن 0.01
2.	الأجهزة	0.055	0.830	0.100	8.11	دالة عن 0.01
3.	البيانات	0.637	8.221	0.330	5.89	دالة عن 0.01
4.	الشبكات	0.245	4.473	0.000	8.19	دالة عن 0.01
5.	البرمجيات	0.556	6.113	0.111	7.00	دالة عن 0.01

ويتبين من الجدول (32) أن نظم المعلومات الإدارية المطبق في إدارات وزارة التأهيل والعمل لها دور ودرجة تأثير كبير، لذا يمكن أن نتنبأ ببعد التخطيط الاستراتيجي كانت (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات)، ويمكن توضيح ذلك الدور من خلال معادلة الانحدار الآتية:

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية = (0.55) × الأجهزة + (0.63) × البيانات + (0.24) × الشبكات + (0.55) × البرمجيات + (2.23).

وبذلك تتضح معاملات الانحدار المعيارية، واختبار (T) بأن كل المتغيرات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية لها دور في اتخاذ القرار الاستراتيجية، ودرجة تأثير متقاربة ودالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معاملات الانحدار المعيارية لبعد الأفراد (0.40)، وبعد الأجهزة (0.10)، وبعد البيانات (0.33)، وبعد الشبكات (0.00)، وبعد البرمجيات (0.11) وهي جميعها دالة عند مستوى (0.01)، لذا يمكن قبول الفرض البديل، ونرفض الفرض الصفري.

ويتضح لنا من الجدول السابق أن دور نظام المعلومات الإدارية (الأفراد - البيانات - الأجهزة - البرمجيات - الشبكات) على بعد التخطيط الاستراتيجي بإسهام نسبي بلغ (53%) وهي نسبة ذات تأثير عالي، حيث أنها تتميز بوجود أفراد متخصصين بمهارات عالية، وبيانات

يعتمد عليها في نظام المعلومات الإداري، وبرمجيات تسهم في تسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توفير أجهزة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن على الوزارة الاهتمام ببعده الشبكات، حيث أن معامل الانحدار المعياري له كان (0.000) .

2- نتائج الفرض التالي: والذي ينص على (يوجد دور دال إحصائياً لأبعاد نظام المعلومات الإدارية في بعد البيئة، كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، وللتحقق من الإجابة عن هذا الفرض، تم استخدام الباحثة الانحدار المتعدد بطريقة (Slepwise)، والجدول التالية توضح ما توصلت إليه الباحثة من نتائج من خلال نتائج تحليل التباين لمدى دور المتغيرات المستقلة (نظام المعلومات الإدارية) وأبعادها الفرعية، ودرجة تأثيرها على بعد البيئة وهي على النحو الآتي.

جدول (33) تحليل التباين لمدى دور المتغيرات المستقلة (الأبعاد الفرعية نظم المعلومات الإدارية) على بعد البيئة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	$R_2$	نسبة التباين
الانحدار	36.307	5	290.18	126.33	0.01	0.61	0.61
البواقي	66.580	179	24.02				
الكلية	21.514	183					

يتضح من الجدول (33) بأن المتغيرات المستقلة (نظام المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية)، وهي الأفراد، والأجهزة، والبيانات، والشبكات، والبرمجيات، كان لها دور درجة تأثير على المتغير التابع (البيئة)، حيث تبين بأن النسبة الفئوية لتحليل التباين للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (البيئة) كانت دالة عند مستوى (0.01)، وبإسهام نسبي لهذه المتغيرات (0.61) وهي نسبة تأثير عالية.

ولمعرفة الدور المتغيرات المستقلة والمتمثلة في نظم المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية ودرجة تأثيرها على المتغير التابع (البيئة) بصورة انفرادية، استخدمت الباحثة اختبار (T) والجدول (33) يوضح مدى تأثير المتغيرات المستقلة على بعد البيئة، وهي على النحو الآتي:

جدول (34) مدى الدور للمتغيرات المستقلة (نظام المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية ودرجة تأثيرها على بعد البيئة)

ت	المتغيرات	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1.	الثابت	0.363	3.384	0.010	4.10	دالة عن 0.01
2.	الأجهزة	0.577	6.682	0.000	8.16	دالة عن 0.01
3.	البيانات	0.516	2.436	0.017	1.22	دالة عن 0.01
4.	الشبكات	0.377	2.333	0.000	4.89	دالة عن 0.01
5.	البرمجيات	0.081	7.923	0.016	7.01	دالة عن 0.01

وبقراءة الجدول (34) يتضح أن نظام المعلومات الإدارية المطبق في إدارات وزارة التأهيل، والعمل لها دور ودرجة تأثير كبيرة، لذا يمكن أن تنتبأ ببعد البيئة كانت (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{البيئة} = (0.57) \times \text{الأجهزة} + (0.51) \times \text{البيانات} + (0.37) \times \text{الشبكات} + (0.81) \times \text{البرمجيات} + (0.36).$$

ومن خلال متابعة معاملات الانحدار المعيارية، واختبار (T) تبين أن كل من المتغيرات المتعلقة بنظم المعلومات، والمتمثلة في (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات) لها درجة تأثير متقاربة ودالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معاملات الانحدار لبعد الأفراد (0.26) وبعد الأجهزة (0.57)، وبعد البيانات (0.51)، وبعد الشبكات (0.37)، وبعد البرمجيات (0.81) وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ولها درجة تأثير كبيرة في بعد البيئة، مما يؤكد بوجود دور إحصائي لنظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بعد البيئة، وعليه تقبل الفرض البديل والفرض الصفري.

يتضح لنا من جدول (34) أن دور نظام المعلومات الإدارية بأبعاده (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات) في بعد البيئة هو تأثير عالٍ وذلك لحصوله على نسبة (0.61) حيث أنها احتلت المرتبة الأولى، وذلك في بعد البيئة، وتليها الأجهزة والبيانات، وهما اللذان يؤثران بشكر كبير، ويظهر ضعف كل من الشبكات والأفراد في بعد البيئة، بهذا على الوزارة العمل على زيادة الاهتمام ببعدي الأفراد المتخصصين والشبكات؛ لما لهم من مزايا تدعم نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.



### ج/ نتائج الفرض التالي والذي ينص على (يوجد دور دال إحصائياً لأبعاد نظام

المعلومات الإدارية في بعد الاستراتيجيات كأحد أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية).  
وللتحقق من الإجابة عن هذا الفرض، استخدمت الباحثة الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)، وهي تستخدم لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة الأبعاد نظم المعلومات الإدارية على المتغير التابع بصورة انفرادية والتمثيل في بعد (الاستراتيجيات)، حيث تتضمن الطريقة إدخال المتغيرات المستقلة واحداً بعد الآخر بخطوات متسلسلة، واستبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة، وهي تحتاج إلى تحديد مستوى الفروق المعنوية، وقيمة (ت) المحتسبة والجدول التالية توضح ما توصلت إليه الباحثة من نتائج باستخدام تحليل التباين لمعرفة مدى دور المتغيرات المستقلة (نظم المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية، ودرجة تأثيرها على بعد (الاستراتيجيات)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

### جدول (35) تحليل التباين لمدى دور المتغيرات المستقلة (أبعاد نظم المعلومات الإدارية) على

#### بعد الاستراتيجيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	$R_2$	نسبة التباين
الانحدار	3.553	5	0.866	3.470	0.01	0.65	0.65
البواقي	57.044	179	0.266				
الكلي	49.605	183					

يتضح من الجدول (36) بأن المتغيرات المستقلة (نظم المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية، وهي الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات كان لها دور ودرجة تأثير على المتغير التابع (الاستراتيجيات) حيث تبين بأن النسبة الفاتنة لتحليل التباين للمتغيرات المستقلة على المتغير (الاستراتيجيات) كانت دالة عند مستوى (0.01)، وبإسهام نسبي لهذه المتغيرات (0.65)، وهي دور تأثير عالٍ.

ولمعرفة الدور للمتغيرات المستقلة في نظم المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية الخمس ودرجة تأثيرها على المتغير (الاستراتيجيات) بصورة انفرادية، استخدمت الباحثة اختبار (T) والجدول (35) يوضح مدى التأثير، وهي على النحو التالي:

جدول (36) مدى الدور المتغيرات المستقلة لنظم المعلومات الإدارية وأبعادها الفرعية ودرجة تأثيرها على بعد الاستراتيجيات

ت	المتغيرات	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
1.	الثابت	0.233	2.890	0.001	5.53	دالة عن 0.01
2.	الأجهزة	0.053	0.524	0.400	5.01	دالة عن 0.01
3.	البيانات	0.622	7.101	0.000	4.02	دالة عن 0.01
4.	الشبكات	0.255	3.477	0.020	6.14	دالة عن 0.01
5.	البرمجيات	0.628	6.612	0.010	6.19	دالة عن 0.01

ويتبين من الجدول (36) بأن نظم المعلومات الإدارية المطبق بإدارات وزارة التأهيل والعمل لها دور ودرجة تأثير كبيرة، ولذا يمكن أن تنتبأ ببعد الاستراتيجيات كانت (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{الاستراتيجيات} = (0.05) \times \text{الأجهزة} + (0.62) \times \text{البيانات} + (0.25) \times \text{الشبكات} + (0.62) \times \text{البرمجيات} + 0.23$$

ومن خلال متابعة معاملات الانحدار المعيارية، واختبار (T) يتضح أن كل من المتغيرات المتعلقة بنظم المعلومات والمتمثلة في (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات) لها درجة تأثير متقاربة ودالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معاملات الانحدار لبعد الأفراد (0.06)، وبعد الأجهزة (0.05)، وبعد البيانات (0.62)، وبعد الشبكات (0.25) وبعد البرمجيات (0.62)، وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، ولها درجة تأثير ودرجة كبيرة في بعد (الاستراتيجيات)، مما تشير إلى وجود دور كبير في مستوى نظم المعلومات المطبق داخل وزارة العمل والتأهيل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بعد الاستراتيجيات وعليه تقبل الفرض البديل ورفض الفرض الصفري، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة على

(2010) على وجود دور لنظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل اللجان العامة للتخطيط الاستراتيجي.

يتبين لنا من الجدول السابق أن دور نظم المعلومات الإدارية (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات) في بعد الاستراتيجيات أن لها تأثيراً عالي النسبة بمقدار (0.65)، أي أنها تؤثر بشكل كبير وواضح في بعد الاستراتيجيات المتبعة في نظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة محل الدراسة، حيث أن البيانات والبرمجيات والشبكات تلعب دوراً واضحاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكلاً من بعدي الأفراد والشبكات لهم دور متدني في بعد الاستراتيجيات المتبعة، ولهذا على الوزارة محل الدراسة الاهتمام ببعدي الأفراد المتخصصين والشبكات؛ لما لهم من أهمية في نظام المعلومات الإدارية الحديثة.

**للإجابة عن التساؤل الرابع للدراسة والذي ينص علي (هل توجد فروق إحصائية دالة بين متوسطات استجابات أفراد عين الدراسة حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعزي لمتغير (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل سيتم التحقق من صحة الفرضية المرتبطة به هي على النحو الآتي:**

**نتائج الفرض التالي للدراسة، والذي ينص علي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير "النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - التخصص" في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، وتمت الإجابة عن هذا الفرض من خلال المعالجة الإحصائية المناسبة، ويمكن عرض ما توصلت إليه الباحثة من نتائج على النحو الآتي:**

### **1- بالنسبة الى متغير النوع:**

وللإجابة عن هذا الفرض (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير النوع في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل البعد والدرجة الكلية (الذكور والإناث)، وكذلك قيم ت ودالاتها الإحصائية، ويمكن عرض النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول (37) الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودلالاتها في أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	ذكور	103	3.01	0.32	6.02	0.00
	إناث	181	3.55	0.61		
البيئة الاستراتيجية	ذكور	103	2.83	0.41	4.22	0.00
	إناث	81	3.90	0.58		
الاستراتيجيات	ذكور	103	3.01	0.45	3.22	0.00
	إناث	81	3.88	0.55		
الدرجة الكلية	ذكور	103	2.71	0.61	5.55	0.00
	إناث	81	3.55	0.48		

بقراءة الجدول (37) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد التخطيط الاستراتيجي ، حيث كانت قيمة (ت) = (6.02)، وهي دالة عند مستوى (0.00) ، كما توجد فروق إحصائية أيضاً في بعد البيئة، حيث كانت قيمة (ت) = (4.22) وهي دالة عند مستوى (0.00) ، كما توجد فروق إحصائية أيضاً في بعد الاستراتيجية حيث كانت قيمة (ت) = (3.22) عند مستوى دلالة (0.00)، وتوجد فروق أيضاً في الدرجة الكلية، حيث كانت قيمة (ت) = (5.55).

ولغرض تحديد مصدر دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة من (الذكور والإناث) في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تم استخدام اختبار (توكي) (Tukey)، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة، وممكن الفروقات بين الذكور والإناث.

**جدول (38) يوضح أقل فرق معنوي (LSD) بين متوسطات عينة الدراسة بحسب متغير النوع في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة**

الأبعاد	المعادلات الإحصائية	ذكر	أنثى
التخطيط الاستراتيجي		3.01	3.55
البيئة		2.83	3.90
الاستراتيجيات		3.01	3.88
الدرجة الكلية		2.71	3.55

ويتضح من الجدول (38) ولدى مقارنة الفروق بين المتوسطات الحسابية للأفراد العينة بحسب متغير النوع (ذكور - إناث) في متغير عملية التخطيط الاستراتيجي وأبعادها الثلاثة والدرجة بإجراء اختبار توكي (Tukey) تبين لنا النتائج الآتية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة من الجنسين في جميع أبعاد متغير اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لصالح الإناث.

ولربما ترجع هذه النتيجة بحسب وجهة نظر الباحثة إلى أن الإناث لديهم الرغبة والحماس للعمل في الإدارات، وفي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المطبق داخل وزارة التأهيل والعمل بمدينة طرابلس، وعليه نفرض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل.

#### **بالنسبة الى متغير العمر:**

وللإجابة عن هذا العرض (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير العمر في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تم حساب المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد والدرجة الكلية بالنسبة الى العمر (18 إلى أقل 25، من 25 إلى أقل 35 سنة ، من 35 إلى أقل 45، من 45 فأكثر ، وكذلك حساب قيم (ت) ودلالاتها الإحصائية، ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:

جدول (39) الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) ودلالاتها في أبعاد اتخاذ

القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير العمر

مجموع العبارات	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المعاملات الإحصائية الأبعاد
25-5	5	7.61	16.73	من 18 إلى أقل 25	التخطيط الاستراتيجي
		7.05	16.84	من 25 إلى أقل 35	
		6.21	24.72	من 35 إلى أقل 45	
		2.61	16.13	45 فأكثر	
25-5	5	7.06	14.86	من 18 إلى أقل 25	البيئة الاستراتيجية
		8.19	14.68	من 25 إلى أقل 35	
		10.11	24.28	من 35 إلى أقل 45	
		8.08	14.30	45 فأكثر	
25-5	5	6.88	14.88	من 18 إلى أقل 25	الاستراتيجيات
		7.05	14.19	من 25 إلى أقل 35	
		6.21	24.72	من 35 إلى أقل 45	
		8.61	14.9	45 فأكثر	
25-5	5	21.18	8	من 18 إلى أقل 25	الدرجة الكلية
		16.83	43	من 25 إلى أقل 35	
		25.08	91	من 35 إلى أقل 45	
		16.33	42	45 فأكثر	

يتضح من الجدول (39) بأن متغير العمر يتضمن 4 أعمار تتمثل في (من 18 إلى أقل 25) و(من 25 إلى أقل 35) و(من 35 إلى أقل 45) و(45 فأكثر) ولغرض التعرف على التوصيف الإحصائي للمجاميع الأربعة من الأعمار في كل بعد من أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ، والجدول يظهر حجم العينة والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعدد العبارات، وحدود الدرجة في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وجميعها قد سجلت متوسطات حسابية عالية، مما يدل على وجود فروق لدى أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر.

ولغرض التعرف على الفروق الإحصائية بين المجاميع الأربعة من الأعمار لعينة الدراسة بحسب متغير العمر في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ، فكانت نتيجة هذا التحليل كما هو مبين في الجدول الآتي:

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعاملات الإحصائية المتغيرات
دالة عند 0.01	2.84	11.62	3	34.87	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		4.03	180	124.04	داخل المجموعات	
			183	127.92	الكلي	
دالة عند 0.01	2.00	3.90	3	11.71	بين المجموعات	البيئة الاستراتيجية
		4.95	180	152.56	داخل المجموعات	
			183	153.27	الكلي	
دالة عند 0.01	3.11	3.20	3	28.60	بين المجموعات	الاستراتيجيات
		4.63	180	247.67	داخل المجموعات	
			183	250.27	الكلي	
دالة عند 0.01	2.69		3	93.58	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		31.13	180	477.97	داخل المجموعات	
		15.51	183	782.97	الكلي	

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأعمار المختلفة الأربعة، في كل بعد من أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت قيمة (ف) = (2.84)، وهي دالة عند مستوى (0.01).

كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية بين الأعمار المختلفة الأربعة في بعد البيئة، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (2.00)، وهي دالة إحصائية، ويتضح أيضاً بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين الأعمار المختلفة الأربعة في الاستراتيجيات، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (3.11)، وهي دالة، ويتبين كذلك بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين الأعمار الأربعة في الدرجة الكلية، حيث كانت قيم (ف) تساوي (2.69)، وهي دالة إحصائية.

ولغرض تحديد مصدر دلالة الفروق بين المجموعات الأربعة بحسب متغير العمر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية.

جدول (40) يوضح أقل فرق معنوي (LSD) بين متوسطات عينة الدراسة بحسب متغير العمر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية

المتغيرات	المعاملات الإحصائية	من 18 إلى أقل 25	من 25 إلى أقل 35	من 35 إلى أقل 45	45 فأكثر
التخطيط الاستراتيجي		16.73	16.84	24.72	16.13
البيئة		14.86	14.68	24.28	14.30
الاستراتيجية		14.88	14.19	24.72	14.19
الدرجة الكلية		16.18	16.83	25.88	16.33

وبالنظر إلى الجدول (40) ولدى مقارنة الفروق بين المتوسطات الحسابية للأفراد العينة للمجاميع الدراسة الأربعة بحسب متغير العمر، وبإجراء اختبار توكي (Tukey) يتبين لنا النتائج الآتية:

من الجدول (40) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المتوسط الحسابي للأعمار من (من 18 إلى أقل 25) و(من 25 إلى أقل 35)، و(من 35 إلى أقل 45)، و(45 فأكثر) لصالح الأعمال من (من 35 إلى أقل 45).

ويتبين أيضاً في بعد البيئة فيظهر الجدول السابق بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحسابي للأعمار ما بين (من 18 إلى أقل 25)، و(من 25 إلى أقل 35)، و(من 35 إلى أقل 45)، و(45 فأكثر) لصالح الأعمال من (من 35 إلى أقل 45).

أما فيما يخص بعد الاستراتيجيات أشارت نتائج اختبار توكي (tukey) في الجدول السابق إلى وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحسابي في متغير العمر من (من 18 إلى أقل 25) و(من 25 إلى أقل 35) و(من 35 إلى أقل 45) و(45 فأكثر) لصالح الأعمال من (من 35 إلى أقل 45).

كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحسابي لدرجة الكلية بين الأعمار الأربعة المختلفة لصالح الأعمار من (35 إلى أقل 45).

ترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، وربما ترجع هذه النتيجة إلى أن المدراء بالإدارات داخل الوزارة كانت أعمارهم تتراوح (من 35 إلى أقل 45)، إلا أن هذه الفئة العمرية تمتاز بنشاط حيوي أكثر من الأعمار الأخرى، وذلك لأنها مرحلة تمتاز بالخبرة الفعلية، فإنه يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل.

وبمقارنة البيانات الناتجة من تحليل الأبعاد المختلفة لنظام المعلومات والقرارات



الاستراتيجية، يتضح أن دور نظم المعلومات الإدارية بأبعاده (الأفراد والبيانات والأجهزة والشبكات والبرمجيات) في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لها دور بدرجة عالية، حيث أن أبعاد محور نظم المعلومات الإدارية (الأفراد والبيانات والأجهزة والبرمجيات) لهم دور بارز في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوزارة محل الدراسة، وأنه على الوزارة ضرورة الاهتمام ببعيد الشبكات في وزارة العمل والتأهيل، لما له من مميزات تدعم نظام المعلومات الإدارية، وتسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتواصل بين فروع الوزارة.

### بالنسبة الى متغير المؤهل العلمي:

ينص هذا الغرض على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كل بعد والدرجة الكلية بالنسبة للمؤهل العلمي (دبلوم متوسط، دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) وللإجابة عن هذا الفرض تم حساب قيم (ف) ودلالاتها الإحصائية كما تظهر في الجدول الآتي:

#### جدول (41) الأعداد والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة (ف) ودلالاتها في أبعاد اتخاذ

##### القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير المؤهل العلمي

مجموع العبارات	عدد العبارات	الانحرافات المعيارية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المعاملات الإحصائية الأبعاد
25-5	5	1.64	18.86	67	دبلوم متوسط	التخطيط الاستراتيجي
		2.24	16.30	66	دبلوم عالي	
		1.18	18.26	44	بكالوريوس	
		1.28	16.18	4	ماجستير	
		1.82	10.28	3	دكتوراه	
25-5	5	1.56	12.10	67	دبلوم متوسط	البيئة
		0.67	11.3	66	دبلوم عالي	
		1.77	12.16	44	بكالوريوس	
		1.1	12.10	4	ماجستير	
		0.67	11.88	3	دكتوراه	
25-5	5	2.78	13.05	67	دبلوم متوسط	الاستراتيجيات
		2.74	14.22	66	دبلوم عالي	
		2.77	13.11	44	بكالوريوس	
		2.00	12.22	4	ماجستير	
		2.16	12.3	3	دكتوراه	

مجموع العبارات	عدد العبارات	الانحرافات المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المعاملات الإحصائية الأبعاد
25-5	5	3.15	23.16	67	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
		4.02	23.73	66	دبلوم عالي	
		3.14	23.46	44	بكالوريوس	
		3.66	22.07	4	ماجستير	
		3.73	22.67	3	دكتوراه	

يتبين من الجدول (41) أن متغير المؤهل العلمي يتضمن خمسة (5) مؤهلات علمية وهي (دبلوم متوسط، دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ولغرض التعرف على التوصيف الإحصائي للمجاميع الأربعة من المؤهلات العلمية الخمس في كل بعد من أبعاد المتغير التابع للتخطيط الاستراتيجي، حيث يظهر الجدول حجم العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعدد العبارات، وحدود الدرجة بكل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تبين أن عينة الدراسة في استجاباتهم على فقرات الاستبيان الخاص باتخاذ القرارات الاستراتيجية في كل بعد من أبعاده عينة (دبلوم متوسط، دبلوم عالي، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، بأن قيم المتوسطات الحسابية متقاربة لدى أفراد عينة الدراسة، وتكاد تكون درجاتهم درجة واحدة في المجاميع الخمسة مؤهل العلمي، فتؤكد هذه المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية على وجود تطبيق للقرارات الاستراتيجية، داخل هذه غدارات وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس، وأن درجة شيوعتها وتطبيقها من قبل الأفراد العاملين بهذه الإدارات متقارب، وهناك تجانساً في ممارسة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أو عامل البيئة، أو الاستراتيجيات المستخدمة داخل هذه الإدارات الوزارية بحسب متغير المؤهل العلمي.

ولغرض التأكد من وجود الفروق الإحصائية بين المجاميع الخمس للمؤهل العلمي في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج لهذا التحليل الإحصائي كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (42) تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية

والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعاملات الإحصائية المتغيرات
غير دالة 0.00	2.35	21.88	4	34.77	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		47.97	179	1234.03	داخل المجموعات	
		25.24	183	1378.83	الكلية	
غير دالة 0.00	0.88	47.27	4	11.71	بين المجموعات	البيئة
		6.11	179	1632.56	داخل المجموعات	
		84.11	183	1636.22	الكلية	
غير دالة 0.00	8.53	6.11	4	10.30	بين المجموعات	الاستراتيجيات
		84.11	179	143.34	داخل المجموعات	
			183	148.01	الكلية	
غير دالة 0.00	1.38	188.22	4	95.44	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		249.27	179	4661.55	داخل المجموعات	
			183	4873.88	الكلية	

يتضح من الجدول (42) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة الخمس في بعد (عملية التخطيط الاستراتيجي)، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (2.35) وهي غير دالة إحصائياً، ويتضح أيضاً من الجدول (53) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة في بعد البيئة، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (0.88)، وهي غير دالة إحصائياً، كما تبين من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة الخمس في بعد الاستراتيجيات، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (8.53) وهي غير دالة إحصائياً.

ويتبين أيضاً من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية المختلفة الخمس في الدرجة الكلية المتغير التابع اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت قيمة (ف) (1.38)، وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على عدم وجود فروق إحصائية بين الأفراد العاملين بإدارات وزارة التأهيل والعمل بحسب متغير المؤهل العلمي بالمجاميع الخمسة، وذلك نظراً لتقارب إجاباتهم، وتجانس درجاتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المطبق بإدارة وزارة العمل والتأهيل بحسب وجهة أفراد عينة الدراسة، لذا يمكننا قبول الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

## بالنسبة إلى متغير الخبرة:

ينص هذا الفرض على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير الخبرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية بالنسبة إلى متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 فأكثر) وللإجابة عن هذا الفرض تم حساب قيم (ف) ودلالاتها الإحصائية، كما تظهر في الجدول الآتي:

**جدول (43) الأعداد والمتوسط والانحراف المعياري وقيمة (ف) ودلالاتها في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير الخبرة**

مجموع العبارات	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المعاملات الإحصائية الأبعاد
25-5	5	6.298	29.90	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
		7.53	29.00	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		6.22	29.88	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		9.24	29.99	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
		7.28	30.70	من 20 فأكثر	
25-5	5	6.54	20.44	أقل من 5 سنوات	البيئة
		5.61	21.84	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		7.64	21.08	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		8.66	20.94	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
		6.33	30.52	من 20 فأكثر	
25-5	5	6.11	21.86	أقل من 5 سنوات	الاستراتيجيات
		5.51	21.30	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.89	21.25	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		7.44	20.33	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
		5.61	31.40	من 20 فأكثر	
25-5	5	29.86	11	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
		29.78	20	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		29.96	51	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		29.55	76	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
		30.77	26	من 20 فأكثر	

يتبين من الجدول (43) بأن متغير الخبرة يتضمن 5 مستويات، تتمثل في (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 فأكثر)، ولغرض التعرف على التوظيف الإحصائي للمجاميع الخمسية من الخبرة في كل بعد من أبعاد متغير اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والجدول السابق يظهر حجم العينة والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وعدد العبارات، وحدود الدرجة في كل بعد، وجميعها سجلت متوسطات حسابية عالية، مما يدل على وجود فروق لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

ولغرض التعرف على الفروق الإحصائية بين المجاميع الخمسية من الخبرات لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي، فكانت نتيجة هذا التحليل كما موضح بالجدول الآتي:

**جدول (44) يوضح تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الخبرة**

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعاملات الإحصائية المتغيرات
دالة عند 0.01	2.35	20.552	4	67.863	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		51.36	179	145.770	داخل المجموعات	
			183	153.599	الكلية	
دالة عند 0.01	1.88	20.459	4	15.33	بين المجموعات	البيئة
		38250	179	1609.90	داخل المجموعات	
			183	1611.01	الكلية	
دالة عند 0.01	3.37	21.776	4	63.06	بين المجموعات	الاستراتيجيات
		57.790	179	9103.33	داخل المجموعات	
			183	9144.32	الكلية	
دالة عند 0.01	5.83	1.455	4	5.83	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.256	179	44.760	داخل المجموعات	
			183	50.595	الكلية	

بقراءة الجدول (44) يتضح بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرات المختلفة الخمسة في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت قيمة (ف) تساوي في بعد التخطيط الاستراتيجي تساوي (2.36)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين الخبرات المختلفة الخمسة في بعد البيئة، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (1.88)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وتبين أيضاً من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستراتيجيات، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (3.37)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وتبين أيضاً من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمتغير اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث كانت قيمة (ف) تساوي (5.83)، وهي دالة عند مستوى (0.01).

ولغرض تحديد مصدر دلالة الفروق بين المجموعات الخمسة بحسب متغير الخبرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية.

**جدول (45) يبين أقل فرق معنوي (LSD) بين متوسطات عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولدرجة الكلية**

المعاملات الإحصائية المتغيرات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	من 15 إلى 20 سنوات	من 20 فأكثر
التخطيط الاستراتيجي	29.90	29.00	29.00	29.94	30.70
البيئة	20.44	21.84	21.08	20.94	30.52
الاستراتيجية	21.86	21.30	21.85	20.33	31.40
الدرجة الكلية	29.86	29.87	29.96	29.55	30.77

وبقراءة الجدول السابق، ولدى مقارنة الظروف بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة للمجاميع الخمس للخبرات المختلفة لكل بعد من أبعاد الخبرة، وبإجراء اختبار توكي (Tukey) تبين لنا النتائج الآتية:

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المتوسط الحسابي لمتغير الخبرة من (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 فأكثر)،

ولربما يرجع ذلك بحسب وجهة نظر الباحثة إلى المدة الطويلة التي قضوها في العمل الإداري كمديري إدارات بوزارة العمل والتأهيل، مما أكسبهم خبرة في هذا المجال.

أما فيما يخص بعد البيئية، فتبين من الجدول السابق بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحسابي لذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 فأكثر) لصالح الخبرة (45 فأكثر).

أما فيما يخص بعد الاستراتيجيات فأشارت نتائج اختبار توكي (TUKEY) في الجدول (45) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حين المتوسط الحسابي في متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 20 سنة، من 20 فأكثر) لصالح الخبرة من (20 فأكثر).

كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحسابي لدرجة الكلية بين الخبرات الخمسية المختلفة لصالح الخبرة من (20 فأكثر).

ويشير ذلك إلى أن المدراء بإدارات وزارة العمل والتأهيل والذين خبرتهم في المجال الإداري تزيد على 20 سنة لديهم الخبرة بدرجة أكثر من المدراء الذين خبراتهم تقل عن ذلك، ولربما يعزى السبب في ذلك إلى أن أغلب مديري الإدارات في تطبيقهم لقرارات الاستراتيجية يغلب عليهم الطابع التقليدي في الإدارة، وينقصهم الاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال، وبما يحتاجه من تطورات حديثة تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارة في كل هو حديد في عملية تطبيق القرارات الاستراتيجية.

وربما يرجع كذلك بحسب وجه نظر الباحثة إلى أن طول سنوات الخبرة بالنسبة إلى مديري إدارات وزارة التأهيل والعمل قد انعكست إيجابياً في مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ومغمسين في عملهم نتيجة طول مدة خبراتهم في هذا المجال، لذا الفرض الصفري وتقبل البديل.

## بالنسبة إلى متغير التخصص العلمي:

ينص هذا الغرض على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لمتغير التخصص العلمي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد، والدرجة الكلية بالنسبة إلى متغير التخصص العلمي (إدارة، حاسوب، إحصاء أو تحليل بيانات، تقنية معلومات)، وللإجابة عن هذا الفرض تم حساب قيم (ف) ودلالاتها والجداول الآتية توضح ذلك:

**جدول (46) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) ودلالاتها في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية لمتغير التخصص العلمي**

مجموع العبارات	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المعاملات الإحصائية الأبعاد
25-5	5	2.86	20.86	68	إدارة	التخطيط الاستراتيجي
		2.67	22.30	85	حاسوب	
		2.23	23.25	14	إحصاء أو تحليل بيانات	
		2.35	22.80	17	تقنية معلومات	
25-5	5	3.14	23.51	68	إدارة	البيئة
		4.05	23.73	85	حاسوب	
		3.15	24.46	14	إحصاء أو تحليل بيانات	
		4.14	24.15	17	تقنية معلومات	
25-5	5	2.78	13.05	68	إدارة	الاستراتيجيات
		2.72	14.26	85	حاسوب	
		2.61	15.36	14	إحصاء أو تحليل بيانات	
		2.06	14.27	17	تقنية معلومات	
25-5	5	0.77	11.65	68	إدارة	الدرجة الكلية
		1.65	10.50	85	حاسوب	
		0.77	11.66	14	إحصاء أو تحليل بيانات	
		1.63	10.56	17	تقنية معلومات	

وبقراءة الجدول (46) تبين أن أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم على فقرات الاستبيان الخاص باتخاذ القرارات الاستراتيجية في كل بعد من الأبعاد الأربعة بحسب متغير التخصص العلمي (إدارة، حاسوب، إحصاء أو تحليل بيانات، تقنية معلومات) بأن قيم المتوسطات الحسابية



مقارنة لدى أفراد عينة الدراسة، بل تكاد درجة واحدة في كل بعد من الأبعاد الأربع للتخصص ، حيث أن حجم العينة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعدد العبارات وحدة الدرجة في أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجي جميعها سجلت متوسطات حسابية لم تكن عالية، مما يدل على عدم وجود فروق لدى أفراد عينة الدراسة، مما يؤكد ذلك على وجود تطبيق للقرارات الاستراتيجية داخل إدارات وزارة العمل والتأهيل، بحسب متغير التخصص، وأن درجة تطبيقهم من قبل المديرين بهذه الإدارات متقارب، سواء أكان بحسب متغير عملية اتخاذ القرارات أم البيئة أم الاستراتيجيات المستخدمة.

ولغرض التأكد من وجود الفروق الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في المجاميع الأربعة للتخصص العلمي في كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل تباين الأحاديث وكانت نتيجة التحليل على النحو الآتي:

**جدول (47) تحليل التباين الأحاديث للمقارنة بين متوسطات أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير التخصص العلمي.**

مستوى الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المعاملات الإحصائية المتغيرات
غير دالة 0.00	5.14	3.445	4	10.346	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		0.225	180	4043.12	داخل المجموعات	
			183	50.555	الكلية	
غير دالة 0.00	0.89	9.241	4	9.66	بين المجموعات	البيئة
		8.03	180	1422.25	داخل المجموعات	
			183	1424.80	الكلية	
غير دالة 0.00	3.13	16.33	4	47.77	بين المجموعات	الاستراتيجيات
		88.33	180	579.36	داخل المجموعات	
			183	667.25	الكلية	
غير دالة 0.00	8.07	194.62	4	11.86	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		299.55	180	589.37	داخل المجموعات	
			189	577.22	الكلية	

تبين من الجدول (47) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية الأربعة في بعد (عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (5.14)،

وهي غير دالة إحصائياً، وتبين أيضاً من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية الأربعة في بعد (البيئة)، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (0.89)، وهي غير دالة إحصائياً، ويتضح من الجدول السابق أيضاً بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية الأربعة في بعد (الاستراتيجيات) ، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (3.13) وهي غير دالة إحصائياً، كما يتضح من الجدول السابق، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية الأربعة في الدرجة الكلية للمتغير ، حيث كانت قيمة (ف) تساوي (8.07)، وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على عدم وجود فروق إحصائية بين مديري الإدارات بوزارة العمل والتأهل بحسب متغير التخصص العلمي بالمجاميع الأربعة، وذلك نظراً لتقارب وتجانس درجاتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المطبق بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ولذا يمكننا قبول الفرض الصفري ونقبل البديل.

**للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة والذي ينص على (هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل إدارة وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرض الرابع من فروض الدراسة، والذي ينص على (توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نظم المعلومات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بإدارة وزارة العمل والتأهيل).

والتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد نظام المعلومات وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

نظام المعلومات الإدارية ككل	البرمجيات	الشبكات	البيانات	الأجهزة	الأفراد	نظام المعلومات الإدارية	نظام المعلومات القرارات الاستراتيجية
** 0.82	** 0.51	** 0.44	** 0.30	** 0.43	** 0.65	** 0.44	التخطيط الاستراتيجي
** 0.99	** 0.66	** 0.52	** 0.42	** 0.34	** 0.52	** 0.33	البيئة
** 0.66	** 0.59	** 0.41	** 0.53	** 0.30	** 0.42	** 0.35	الاستراتيجيات
** 0.69	** 0.51	** 0.64	** 0.61	** 0.49	** 0.64	** 0.66	القرارات الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين أبعاد مقياس النظام المعلومات الإدارية وأبعاد مقياس عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث جاءت جميع

معاملات الارتباط عالية جداً، وتتراوح ما بين (0.30-0.82) وجميعها دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة وهذا يعني قبول الفرض الثالث من فروض الدراسة الحالية، والذي ينص على (توجد علاقة ارتباطية دالة، إحصائياً بين نظام المعلومات وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية).

## 6- النتائج والتوصيات

6-1 النتائج .

6-2 التوصيات.

## 1-6 النتائج:

لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه الدراسة الحالية وهو التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوزارة العمل والتأهيل بطرابلس، توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج يمكن عرضها كالآتي:

1- إن مستوى إجابات أفراد العينة حول نظام المعلومات الإدارية المستخدم بوزارة العمل والتأهيل بطرابلس جاءت جميعها بمستوى متوسط في جميع الأبعاد الفرعية لنظم المعلومات الإدارية والدرجة الكلية، وهي كما يأتي:

• استجابة أفراد العينة في بعد نظم المعلومات، حيث تراوحت أوزانها النسبية ما بين (2.11-2.55)، وهو مستوى متوسط.

• استجابة أفراد العينة في بعد الأفراد، حيث تراوحت أوزانها النسبية ما بين (2.10-2.55) وهو مستوى متوسط.

• استجابة أفراد العينة في بعد الأجهزة، حيث تراوحت أوزانها النسبية ما بين (2.09-2.52) وهو مستوى متوسط.

• استجابة أفراد العينة في بعد البيانات، حيث تتراوح أوزانها النسبية (1.92-2.42)، وهو مستوى متوسط.

• استجابة أفراد العينة في بعد الشبكات، حيث تتراوح أوزانها النسبية (2.02-2.48) بمستوى متوسط.

• استجابة أفراد العينة في البرمجيات، حيث تراوح أوزانها النسبية (2.02-2.44) وهو مستوى متوسط.

وتعزى إنه لا يوجد نظام معلومات إدارية عالي في الوزارة محل الدراسة يساعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل ملائم.

2- إن مستوى إجابات أفراد العينة حول مستوى القرارات الاستراتيجية المطبق بوزارة العمل والتأهيل بطرابلس جاءت جميعها بمستوى متوسط في جميع أبعادها الفرعية والكلية، حيث تراوحت أوزانها النسبية في كل بعد على النحو الآتي:

• بعد التخطيط الاستراتيجي يتراوح ما بين (1.98-2.60) .

• بعد البيئة الاستراتيجية ويتراوح ما بين (2.10-2.55).

- بعد الاستراتيجيات المتبعة وتتراوح ما بين (2.92-2.69) .

وهذه النتيجة توضح لنا أن مستوى القرارات الاستراتيجية المطبق بالوزارة محل الدراسة يحتاج إلى تحسين وتبنى استراتيجيات تلائم أنشطتها لتمييز بالقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

3- أظهرت نتائج الدراسة في السؤال الثالث عن وجود دور إيجابي متوسط لنظم المعلومات الإدارية بأبعادها الفرعية (الأفراد - البيانات - الأجهزة - الشبكات - البرمجيات) في كل بعد من أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي - البيئة - الاستراتيجيات) ويمكن عرضها على النحو الآتي:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الإدارية (الأفراد - الأجهزة - البيانات - البرمجيات - الشبكات) في بعد التخطيط الاستراتيجي باستخدام اختبار T تبين لنا قيم ومعاملات الانحدار المعيارية لهذا البعد ذات دور متوسط (0.53)، وبأن بعد الأفراد من أكثر المتغيرات تأثيراً على بعد التخطيط الاستراتيجي، حيث جاءت بنسبة (0.40).

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الإدارية في بعد البيئة باستخدام اختبار T يبين لنا قيم ومعاملات الانحدار المعيارية البعد دور متوسط (0.61) وإن بعد البرمجيات كانت أكثر المتغيرات تأثيراً بنسبة (0.81).

- وجود دوراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الإدارية في بعد الاستراتيجيات باستخدام اختبار T تبين لنا قيم ومعاملات الانحدار المعيارية لهذا البعد بنسبة (0.65)، حيث جاءت البيانات والبرمجيات من أكثر المتغيرات تأثيراً لبعد الاستراتيجيات بنسبة (0.62) لكلاهما.

وهذه النتيجة توضح لنا أن أبعاد نظم المعلومات الإدارية (الأفراد - البيانات - البرمجيات) لها دور واضح في أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما بعدي (الشبكات والأجهزة) ذات دور ضعيف في الوزارة محل الدراسة.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عينة أفراد الدراسة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستخدم في وزارة العمل والتأهيل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

(النوع - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص العلمي)، ويمكن عرض ذلك تفصيلاً على النحو الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة من الجنسين في جميع أبعاد متغيرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي - البيئة - الاستراتيجيات) والدرجة الكلية لصالح الإناث، ولذا يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحسابي والدرجة الكلية في بعد عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لصالح الأعمار من (35 إلى أقل 45)، ومنها يتم قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد العاملين بإدارات وزارة العمل والتأهيل حسب متغير المؤهل العلمي بالمجاميع الخمسة في كل من الأبعاد (التخطيط - البيئة - الاستراتيجية المستخدمة) ولذا يمكننا قبول الفرض الصفري ونرفض البديل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحسابي لدرجة الكلية بين الخبرات الخمسية المختلفة لصالح الخبرة من 20 فأكثر لكل بعد من أبعاد القرارات الاستراتيجية نرفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.
- لا يوجد فروق ذات إحصائية بين مديري الإدارات بوزارة العمل والتأهيل بحسب متغير التخصصات العلمية بالمجاميع الأربعة في كل بعد من الأبعاد الثلاثة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (القرارات الاستراتيجية - البيئة - الاستراتيجيات المستخدمة)، ومن هنا يتم قبول الفرض الصفري، ورفض الفرض البديل.

5- أظهرت نتائج الدراسة في السؤال الخامس أنه توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد نظام المعلومات الإدارية، وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط تتراوح بين (0.30-0.82) عند مستوى دالة (0.01).

## 6-2 التوصيات:

- 1- الاهتمام بنظام المعلومات الإدارية لدى وزارة العمل والتأهيل بطرابلس، حيث أنه ليس لديها نظام معلومات إداري بمستوى عالٍ ليتم استخدامه في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- الاهتمام بوضع خطط استراتيجية محكمة واستراتيجيات تخدم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى الوزارة محل الدراسة، وذلك لتدني مستوى التخطيط لديها.
- 3- العمل على الاستغلال الجيد للأبعاد المتوفرة بالوزارة محل الدراسة من أفراد متخصصين، وبيانات، وبرمجيات، لتكوين نظام معلومات إدارية عالي لديها، وزيادة العمل على تطوير وتوفير أجهزة متطورة وشبكات تخدم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 4- الربط بين نظام المعلومات الإدارية (الأفراد - البيانات - الأجهزة - الشبكات - البرمجيات) وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك لأهمية نظام المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ قرارات استراتيجية داخل الوزارة محل الدراسة.
- 5- زيادة الاهتمام بالأفراد المتخصصين واستغلالهم في توفير نظم معلومات إدارية عالية الجودة لتسهيل وتحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة بالوزارة قيد الدراسة.



## قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

سورة المجادلة، الآية 11، برواية حفص عن عاصم.

أولاً - الكتب:

- 1- إدريس، تابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- 2- ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية المنوفية للنشر، 2007.
- 3- بدر، حامد، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994.
- 4- البكري، سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية، الاسكندرية، دار الجامعية، 2000
- 5- البكري، سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية، الاسكندرية، دار الجامعية، 2001
- 6- تنتوش محمود، نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنية- دور الحاسوب في الإدارة والتشغيل، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، 1998.
- 7- توفيق، عبد الرحمان، منهج المهارات الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2002.2003.
- 8- توفيق، عبد الرحمان، منهج المهارات الإدارية، تطوير أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2002.2003.
- 9- جداولي، صافية، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة اللوم الاجتماعية للنشر، 2006.
- 10- حسان، محمد أحمد نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2008.
- 11- حسين، أحمد حسين دليلك في تحليل وتصميم النظم، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.
- 12- حسين، احمد حسين، دليلك في تحفيل وتصميم النظم، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 13- الحسينية، ابراهيم سليم، نظم المعلومات الإدارية، عمان، مؤسسة الوراق، 1989
- 14- خالد محمود إبراهيم، الجرائم المعلوماتية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.

- 15- الدعيمي، علاء فرحان طالب، السعودي، فاطمة عبد علي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- الركابي، كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 17- الزهري وآخرون، الإدارة العامة، بيروت، دار الحريري للنشر والتوزيع، 2000 .
- 18- السامراني، إيمان، والزعبي، هيثم، نظم المعلومات الإدارية دار الوراق للنشر، عمان 2006.
- 19- سلطان، إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 20- سلطان، تركي إبراهيم، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، الرياض، دار المريخ للنشر، 2000 .
- 21- سلطان، محمد، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2003.
- 22- السلمي، علي، نهضة سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
- 23- الشامي، أحمد محمد، والسيد حسب الله، معجم المصطلحات موسوعة المعلومات، الرياض، دار المريخ لنشر 1988.
- 24- الشرابي، فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، اسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 25- الشهريلي، إنعام، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات، عمان مؤسسة الوراق للنشر، 2009.
- 26- الشهريلي، أنعام، نظم المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 27- الصباح، عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار زهون للنشر والتوزيع، 1998
- 28- الصباح، عماد، نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها الطبعة الأولى عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
- 29- الصيرفي، محمد عبدالفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 30- الصيرفي، محمد، الحاسوب في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر، 2003.

- 31- الصيرفي، محمد، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر ح2003.
- 32- الصيرفي، محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- 33- الطاهر، الحافظ، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 34- طعمنة، محمد، الحوكمة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإلكترونية، بحوث ودارسات، 2004.
- 35- طه، طارق، نظم المعلومات الإدارية والحسابات الآلية، ط3، عمان، مؤسسة الوراق، 2000
- 36- عبدربه، رائد، نظم المعلومات الإدارية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، فلسطين، 2013.
- 37- عطية، هاشم محمد، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2000.
- 38- العقيلي، عمر وصفي، بيئة الأعمال و الإدارة المعاصرة، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 2016.
- 39- عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الاسكندرية، ك الدار الجامعية، 2003.
- 40- الغالبي، الطاهر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2009.
- 41- قاسم عبد الرزاق، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 42- قنديلجي، عامر، و الجنابي، علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية ، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2005 م .
- 43- ماهر، احمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر، 2014.
- 44- ماهر، احمد، لادارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، 2004.
- 45- مبارك، صلاح الدين، اقتصاديات المحاسبة الادتريية، الاسكندرية، الجامعة الجديدة للنشر، 2001.
- 46- المرسي ، جمال الدين، وآخرون، التفكير الاستراتيجي ، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م.

- 47- المرسي، جمال وأبو بكر وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002.
- 48- المغربي ، محمد الفاتح، نظم المعلومات الإدارية الشركة المتعددة للتسوق والتوريد، القاهرة، مصر، 2011.
- 49- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، القاهرة، المكتبة العصرية، 2001
- 50- ناطورية، علاء الدين ، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 51- ياسين، غالب، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2002.
- 52- ياسين، غالب، نظم المعلومات، دار المناهج للنشر و لتوزيع، 2009.

### ثانياً - الرسائل العلمية:

- 1- البشاشية، سامر، أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي (( دراسة على جامعة الأردن)) عمان، 2005.
- 2- الحامدي، علي، دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات ( دراسة ميدانية في المركز الوطني للأرصاد الجوية) الاكاديمية الليبية، 2018.
- 3- حسن، باسم، نظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية ((دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، 2018.
- 4- خضر، سمية أبو القاسم، أثر نظم المعلومات في صناعة القرار، الأكاديمية الليبية، 2005.
- 5- خضر، سمية أبو القاسم، التكنولوجيا وأثرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، غير منشورة، الأكاديمية الليبية، 2003 .
- 6- السنوسي، منال محمد، نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية لدى مدراء أقسام الإدارة العامة بجامعة سبها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة سبها، سبها، ليبيا، 2019.
- 7- علي، الغول، تأثير نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات ((دراسة تطبيقية على اللجنة الشعبية العامة للتخطيط بالجمهورية)) الأكاديمية الليبية، 2010.

- 8- غميص، صالح أحمد، نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي ((دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج)) جامعة مولاي الملك إبراهيم الإسلامية الحكومية، المغرب، 2017.
- 9- فليح، حكمت، أثر نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية (دراسة على جامعة تكريت ) أربيل، العراق، 2008.
- 10- قريميدة، محمد، القرارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة (دراسة تطبيقية في جامعتي الفاتح والسابع من أبريل )، جامعة طرابلس، ليبيا، 2005
- 11- القط، ناجي، مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية ((دراسة ميدانية على شركة فلسطين ))، غزة، 2010.
- 12- كعبص، الهادي الطيب، البيئة الخارجية وأثرها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (( دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألكترونيات))، المغرب، 2005.
- 13- لطفي، وجدي، تحليل واقع نظم المعلومات الإدارية، وأثرها في صناعة القرار ((دراسة على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية))، غزة، 2012.
- 14- محاسنة، عبد الرحيم، أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار، عمان، 2005.
- 15- مدفوني، أميرة، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ((دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا أم البواقي)) جامعة العربي المهدي، الأردن، 2016.
- 16- المقطوف، عبد الخالق، أثر نظم المعلومات الإدارية لحل المشاكل الإدارية ((دراسة تطبيقية على شؤون التربية والتعليم الزاوية))، جامعة الزاوية، ليبيا 2018.
- 17- مناصرية، اسماعيل، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية (( دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمونيوم )) الجزائر، 2004.
- 18- ميلاد، رمضان، نظم المعلومات الإدارية وأثرها في اتخاذ القرارات ((دراسة ميدانية على صندوق الضمان))، جامعة الزاوية، ليبيا 2017.
- 19- الهزيمة، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات (( جامعة تكريت))، 2009.

### ثالثاً - المجالات :

- 1- انتظار أحمد الشمري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي عشر، العراق، 2006.
- 2- سعيد إسبر، عفران علي، دور استخدام نظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة القرارات الإدارية "دراسة ميدانية على المصارف العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (40)، العدد (5)، 2018.
- 3- عبد النور دحاك، رابح قارة، دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني ديسمبر، الجزائر، 2017.
- 4- محمد عواد الصويغي، كريمة نعمة حسن، سعاد محمود، عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، العدد 4، المجلد 2015، 38.
- 5- المعهد العالي للقضاء، آفاق التعاون بين المعاهد القضائية العربية، ورقة عمل مقدمة في الاجتماع الثاني والعشرين لمدراء المعاهد القضائية ورؤساء إدارات الأطر القضائية في الدول العربية، الكويت 7-9 ابريل 2014م.
- 6- مؤيد الساعدي، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية من مصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2013، 3.
- 7- يونس، طارق والعبدي، والقحطان، صياغة القرار الاستراتيجي في إطار الحدث، مفاهيمه وأساليبه، مجلة الإداري، العدد 87، 2001.

#### رابعاً - شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت ):

- 1- طلال ناظم الزهيري، الأوعية الرقمية بين الإعداد الفني والاستخدام الفعلي، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، علي [WWW.AZUHAIRI.JEERAN.COM](http://WWW.AZUHAIRI.JEERAN.COM) تاريخ الزيارة 20-12-2019.
- 2- الطاهر أحمد الكردي، تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات وعلاقتها بإدارة المنظمات، علي [WWW.ULUMINSANIA.NAT](http://WWW.ULUMINSANIA.NAT) تاريخ الزيارة 20-12-2019.

#### خامساً - المراجع الأجنبية:

- 1- .Bary Shore Using Information Technology to Active Competitive Advantage : A Study of Current & Future Journal of computer information Systems. Summer 1996.
- 2- 'Kappelment, Leon, user Training User Involvement Shis Implementation Success of Computer. 1-9.1996.
- 3- Suny W. Park Wennyih, Success of Management Information Systems: An Empirical Investigation, journal of Computer Information System, Winter, 1994 .
- 4- Tod Ernst & others, Strategic information Systems planning: A management Problems, Journal of computer information Systems, 1996.

# الملاحق



ملحق (1)

## استمارة استبيان

السيد المحترم/ السيدة المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

تعترم الباحثة القيام بدراسة علمية للحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) بقسم الإدارة؛ وذلك بعنوان: (دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية).  
لذا نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان بوضع علامة (✓) في المكان المناسب (موافق بشدة ، موافق ، موافق نسبياً، غير موافق، غير موافق بشدة)؛ ونأمل إن تعبر إجابتكم عن رأيك بكل صراحة وموضوعية؛ علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل بسرية تامة.

والله ولي التوفيق

الباحثة

## أولاً - المعلومات العامة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  من 18 إلى أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 35 سنة  
 من 35 إلى أقل من 45 سنة  من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  دبلوم متوسط  دبلوم عالي  
 بكالوريوس  ماجستير  
 دكتوراه  أخرى تذكر.....
- 4- الخبرة العلمية:  
 أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنوات  من 15 إلى أقل من 20 سنة  
 من 20 فأكثر
- 5- التخصص العلمي:  إدارة  حاسوب  
 إحصاء أو تحليل بيانات  تقنية المعلومات  
 تخصص آخر يذكر.....

## ثانياً - نظم المعلومات الإدارية:

ت	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق بشدة	غير موافق
• نظم المعلومات الإدارية:						
1.	يوجد لدى الوزارة قناعة كبيرة بأهمية وجود نظام المعلومات الإدارية.					
2.	يتوفر لدى الوزارة نظام معلومات جيد يساعد في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب والدقة المناسبة.					
3.	يتوفر لدى الوزارة المعلومات المطلوبة بشكل كافٍ وبما يلبي احتياجاتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
4.	يحقق نظام المعلومات الإدارية الربط بين أقسام ووحدات الوزارة المختلفة.					
5.	يوفر نظام المعلومات الإدارية بالوزارة المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية مما يساعد في تقييم الوضع الحالي لها.					

ت	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>• الأفراد</b>						
1.	يوجد لدى الوزارة الأفراد المتخصصون في مجال نظم المعلومات بشكل كافي.					
2.	يوجد لدى الأفراد العاملين الخبرة الكافية في مجال نظم المعلومات الإدارية بالوزارة.					
3.	تتوافق المؤهلات لدى الأفراد مع الأعمال الموكلة إليهم في نظام المعلومات الإدارية بالوزارة.					
4.	يتوفر لدى الوزارة العدد المناسب من المتخصصون في مجال الحاسوب وتقنية المعلومات.					
5.	يشارك الأفراد المتخصصين في نظم المعلومات بأرائهم في بناء وتصميم وتطوير نظام المعلومات داخل الوزارة.					
<b>• الأجهزة:</b>						
1.	تعمل الوزارة على توفير الإمكانيات اللازمة من أجهزة وحواسيب ملائمة للعمل المطلوب.					
2.	تعمل المؤسسة على تطوير وتحديث الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإدارية في الوزارة.					
3.	توفر الأجهزة الحماية المناسبة لنظام المعلومات الإدارية.					
4.	توفر وسائل الإدخال والإخراج المناسبة لنظام المعلومات الإدارية.					
5.	يتم صيانة الأجهزة المتوفرة في الوزارة بصورة دائمة.					
<b>• البيانات:</b>						
1.	يعتمد نظام المعلومات على قواعد للبيانات الخاصة بالوزارة بما يسهل الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها.					
2.	يعتمد نظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة على مصادر معينة لبياناته لنقادي الوقوع في الخطأ.					
3.	تتميز قواعد البيانات في نظام المعلومات بقدرتها على تخزين واسترجاع وتحديث البيانات عند الاحتياج إليها.					
4.	يتم حماية البيانات المخزنة في قواعد البيانات من الاستغلال غير المشروع.					
<b>• الشبكات:</b>						
1.	توفر شبكات الانترنت داخل الوزارة بما يدعم نظام المعلومات الإدارية ويزيد من كفاءته.					

ت	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	تعتمد التقارير التي تقدمها الوزارة على معلومات واضحة ومن مصادر موثوقة.					
3.	تتناسب الشبكات المتوفرة مع متطلبات نظام المعلومات الإدارية بالوزارة.					
4.	توفر الشبكة المستخدمة الترابط بين الوزارة وفروعها وأقسامها مما يوفر سهولة العمل بينها وتبادل المعلومات بالوزارة.					
5.	الشبكات المتوفرة تدعم نظام المعلومات الإدارية في مراقبة وحماية المعلومات من الاستغلال غير المشروع بالوزارة.					
<b>• البرمجيات:</b>						
1.	تتوفر برمجيات مناسبة تلائم احتياجات نظام المعلومات الإدارية بالوزارة.					
2.	تتميز البرامج المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية بسهولة الاستخدام.					
3.	يتم تصميم برامج متخصصة لنظام المعلومات الإدارية داخل الوزارة.					
4.	تمكن البرامج المستخدمة في النظام من التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.					
5.	توفر البرمجيات المتوفرة المشاركة بين أكثر من مستفيد بالبيانات الموجودة بالوزارة.					

### ثالثاً - القرارات الاستراتيجية:

ت	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>• القرارات الاستراتيجية:</b>						
1.	تعتبر المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات مورداً أساسياً لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
2.	تعتمد عملية القرارات الاستراتيجية على المعلومات الناتجة عن تحليل الوضع الحالي للوزارة.					
3.	يتم تحديد الخطط والأهداف الاستراتيجية بناءً على معلومات واضحة ودقيقة.					
4.	يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي بنشاطات الوزارة من دون التدخل من أطراف خارجية.					

ت	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	يتم الاعتماد على البرمجيات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوزارة.					
<b>• البيئة:</b>						
1.	يدعم نظام المعلومات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة.					
2.	يتم الاستفادة من نظام المعلومات بالوزارة في استغلال الفرص المتاحة من البيئة الخارجية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
3.	تعمل الوزارة على مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجهها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
4.	تقوم الوزارة بتحديد نقاط القوة لنشاطها والعمل على تعزيزها والاستفادة منها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
5.	تعمل الوزارة على تحديد نقاط الضعف لنشاطها ومحاولة التغلب عليها أو تفاديها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
<b>• الاستراتيجية:</b>						
1.	تتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قيام الوزارة بربط فروعها باستخدام شبكة الانترنت					
2.	يتم الاستفادة من القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها سابقاً وأثبتت فاعليتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحالية					
3.	ترتبط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنشاطات الوزارة و البيئة التي تعمل فيها.					
4.	تعمل الوزارة على تبني الاستراتيجية المناسبة بناءً على الوضع الحالي للوزارة.					
5.	تتم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على الخطط الاستراتيجية الموضوعة بالوزارة.					

ملحق (2) أسماء المحكمين

ت	الاسم	الدرجة العلمية	القسم	الجهة التابع لها
.1	أبوعجيلة علي ميرة	أستاذ مشارك	الإدارة	جامعة الزاوية
.2	د. منير مولود الذيب	أستاذ مشارك	الإدارة	جامعة الزاوية
.3	د. عبدالله الفيتوري المرابط	أستاذ مساعد	الإدارة	جامعة الزاوية