

# أثر كفاءة نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة قياسية ميدانية لمجمع صيدال خلال فترة 2015-2016

د. محمد الحافظ عيشوش

جامعة الوادي، الجزائر

el.hafedh@yahoo.com

## *Effect of the information systems efficiency in decision-making A field study of the SAIDAL group during 2015-2016*

*Dr. Mohammed El Hafedh Aichouche*

*El Oued university / Algeria*

Received: 30/02/ 2018

Accepted: 17/05/ 2018

Published: 30/06/ 2018

### ملخص:

تناول البحث الحالي موضوع نظام المعلومات الإدارية ومعرفة مدى تأثيره على صناعة القرارات في المنظمة، من خلال تحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال دراسة آراء عينة من المسؤولين الإداريين في مجمع صيدال، وقد تم معالجة مشكلة بحثية رئيسية مفادها أن غياب المعلومات يعرض الإدارة أو صانعي القرارات إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة تؤثر بدورها على نجاح المنظمة. وقد تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات للجانب الميداني للبحث من خلال توزيع الاستمارة على الأفراد ذوي العلاقة بالموضوع وتم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة ومعالجة البيانات وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، حيث بينت الدراسة أن توجد علاقة ارتباط لنظام المعلومات بالإدارة من أجل زيادة قدرة المدراء على صناعة القرارات واستقراء المستقبل ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وقد تضمن البحث عدة توصيات من أهمها ضرورة وضع نظام فعال للاتصالات الداخلية بحيث يمكن الإدارات من الاتصال مع بعضها البعض وبشكل يساهم في جمع البيانات وتحليلها، وصولاً لصنع القرارات. إضافة إلى ضرورة خلق قاعدة موحدة للبيانات والمعلومات تساهم بفعالية في تزويد صانعي القرارات بالبيانات والمعلومات الدقيقة.

الكلمات المفتاحية: المخاطر المصرفية، العائد والمخاطرة، عائد على رأس المال المعدل بالمخاطر نموذج RAROC، مصرف الشرق الأوسط العراقي.

رموز JEL: D83, C44

### Abstract:

The present study tackled the issue of information systems and its impact on the decision-making process in the organization by analyzing the relationship of correlation and impact between the variables of the study by studying the opinions of a sample of the administrative officials at the SAIDAL group. Or decision-makers to make irrational decisions that, in turn, affect the success of the Organization. The questionnaire was used as the main tool in collecting data and information for the field side of the research through the distribution of the questionnaire to the relevant individuals. The statistical analysis was used to test the hypotheses of the study and data processing. Several results were obtained. To increase the ability of managers to make decisions and extrapolate the future and meet the challenges of the internal environment and external to the Organization. The study included several recommendations, the most important of which is the need to establish an effective internal communications system so that departments can communicate with each other in a way that contributes to data collection and analysis, to decision making. In addition, it is necessary to create a unified data and information base that will effectively provide decision makers with accurate data and information.

**Key Words:** banking risk, return and risk, risk weighted capital (RAROC model), Middle East Iraqi.

(JEL) Classification: D83, C44

## مقدمة:

ان تطور نظم المعلومات المعاصر، قد اسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المنظمات الإدارية بمختلف نوعياتها وأهدافها، حيث ان عملية اتخاذ القرارات إلا المعلومات المراد الاستفادة منها في مواجهة المشكلات أو التعامل مع التطوير و اراء التغييرات المناسبة في المنظمة. حيث ان مديري المنظمات اليوم يحرصون على توفير قاعدة أساسية من نظم المعلومات الشمولية والتخصصية، بما يعزز دورهم في اتخاذ القرارات الناجحة، كما ان الاهتمام بالمستخدمين واتجاهاتهم نحو نظام المعلومات وذلك تبعاً للإيجابية والسلبية التي يتخذها المستخدمون نحو النظام، وبالتالي فإن هذه الاتجاهات تؤثر بشكل جوهري في استخدام نظام المعلومات وفاعليته مما ينعكس على كفاءة عملية اتخاذها ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المشكلة والتحقق من اثر النظم المعلومات في اتخاذ القرار في مجمع صيدال. وتنبع أهمية الدراسة من الاهتمام بالمستخدمين باعتبارها تتناول موضوعاً على قدر كبير من الأهمية، وهو اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة لكون الاهتمام صناعة الدواء له أهمية خاصة تزيد من أهمية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة صناعة الدواء، كما تهدف إلى تحديد اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. تقديم توصيات متعلقة بالموضوع تخدم الجهات المعنية.

في ظل تنامي وتطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طرق جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق علمية وموضوعية، وتعد نظم المعلومات اليوم تشكل قاعدة عمل اعتمدت عليها المؤسسات في الماضي والحاضر، وأصبحت المعلومات مورداً استراتيجياً يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه العملية حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها.

## اولاً: عرض مفاهيم عن نظام المعلومات

قد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 1- ماهية النظم وعناصره وخصائصه

تعتبر المعلومات سندا ودعامة لاتخاذ القرارات وهذا ما يدفع بالمؤسسة لاكتساب نظام معلومات كفو يتميز بإنتاج المعلومات الدقيقة والنافعة في وقتها المناسب وهذه المعلومات تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة الأمر الذي أدى إلى ثورة المعلومات والتي لا تزال نعيشها إلى الآن.<sup>2</sup>

وأدت الزيادة الهائلة في كمية المعلومات إلى خلق ضرورة ملحة لوضع نظم متكاملة لهذه المعلومات، تستخدم فيها أساليب فنية متطورة قادرة على التعامل مع احدث الأجهزة التكنولوجية في مجال تداول وتخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات، فالقيام بتطوير النظم الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات أدى إلى احدث تغيرات كبيرة في مجال الإدارة.<sup>3,4</sup>

## 1-1 مفهوم النظام

ويعرف النظام على انه:

2- على الرغم من أن مصطلح النظام (system) تبلور كمفهوم علمي مع نهاية الأربعينات من القرن الماضي، وهو مصطلح مشتق أساساً من كلمة "system" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى.<sup>5.6</sup>

3- "بأنه التركيب المنظم للأجزاء الذي يشكل وحدة مركبة مع علاقات متداخلة أو متقاطعة فيما بين هذه الأجزاء وبين النظام والبيئة المحيطة به".<sup>7</sup>

- ويمكن تعريف النظام على انه مجموعة من العناصر ذات طابع انتظامي لمكونات مستقلة ولكنها تعتمد على بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف واحد، أي مجموعة من العناصر في حركة ديناميكية متبادلة ومؤسسة التي تتفاعل مع بعضها البعض للوصول للأهداف المحدد والمشاركة.

## 1-2 عناصر النظام:

انطلاقاً من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها وهي:

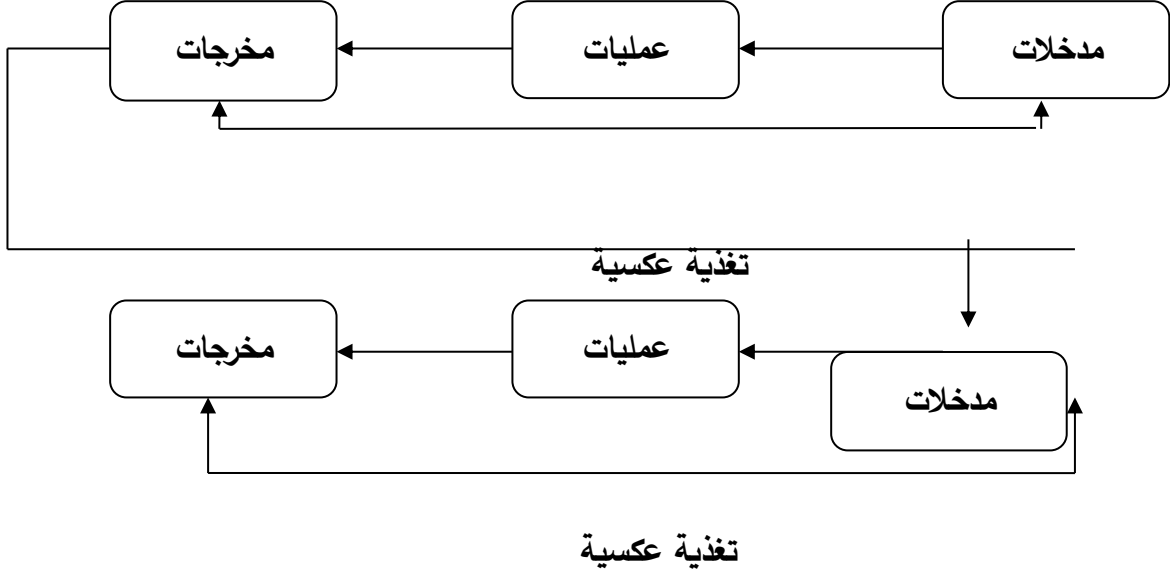
### 1-2-1 المدخلات (INPUTS)

لكل نظام مدخلات تتمثل في القوة الدافعة أو الوقود اللازم لتشغيل النظام وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، وللمدخلات ثلاث أنواع.<sup>8</sup>

#### 1-1-2-1 المدخلات منتظمة

تدعى كذلك بالمدخلات التتابعية (INPUTS SERIAL)، وهي المدخلات الدائمة التي يتسلمها النظام من مصدر معين وبطريقة منتظمة.<sup>9</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (01): المدخلات التابعة



المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص21.

### 2-1-2-1 المدخلات العشوائية RANDOM INPUTS

هذا النوع من المدخلات غير منتظم حيث يختار النظام واحد فقط من بين العديد من البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية.<sup>10</sup>

### 3-1-2-1 المدخلات عن طريق التغذية العكسية FEEDBACK

تأتي المدخلات من النظام ذاته في صورة معلومات ناتجة من الأداء السابق للنظام.<sup>11</sup>

الشكل رقم(02): المدخلات عن طريق التغذية العكسية.



مصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 23.

## 1- مفهوم نظم المعلومات

في ظل التغيرات البيئية وتطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات، فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذو القرارات، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم تتأثر بنظم المعلومات لذلك فقد أصبحت دراستها كدراسة أي مجال وظيفي آخر.<sup>12</sup>

حيث عرف (Robert REIX) على أن المعلومات هي "مجموع منظم من الموارد داخل المؤسسة".<sup>13</sup>

يعرف نظام المعلومات (information system) "مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة، فضلا عن تحليل المشكلات".<sup>14</sup>

يعرف (M. Portat) المعلومات أنها "البيانات المؤسسة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها".<sup>15</sup> ويعرفها (Lucboyer & Noélequibey) المعلومات على أنها "مجموعة التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسريان داخل التنظيم".<sup>16</sup>

## 1-2 اما مفهوم البيانات هي:

هي عملية معالجة البيانات تأخذ أشكالا عديدة كتطبيق عمليات حسابية، موازنات، معدلات، طرق إحصائية ورياضية ومنطقية للوصول إلى المعلومات تساهم في تقليل عدم التأكد والمعلومة يجب أن تحقق ثلاثة مستويات.<sup>17</sup> يمكن ذكرها كما يلي:

- فلا تقول بأن هناك معلومة إلا إذا قللت من عدم التأكد حول عدد معين من الحالات الممكنة لنظام معين.
- نقول بأن هناك معلومة حين تكون لها علاقة بالواقع أو أنها مفهومة من قبل مستلمها.
- نقول بأن هناك معلومة بقدر ما يكون لهذه الأخير مساهمة في تحسين صيرورة اتخاذ القرار.

البيانات ← عملية تحويلية ← معلومات

## 2-2 أوجه الاختلاف والتباين بين المعلومات والبيانات

للتفرقة بين البيانات والمعلومات وهي:<sup>18</sup>

1- يبدأ أي نظام للمعلومات بالبيانات DATA وينتهي بالمعلومات (INFORMATION).

2- البيانات هي حقائق تم تسجيلها، أو سيتم تسجيلها مستقبلا بشأن أحداث معينة، وقد تكون هذه الحقائق مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محددة العدد، وتعرف أيضا بالمدخلات أو المادة الخام للمعلومات، وبمعنى آخر هي مجموعة من الحقائق والمشاهدات التي يتم جمعها من

مجتمع إحصائي معين، ويتم إدخالها إلى الحاسوب لمعالجتها وإخراج النتائج، ومن أمثلة البيانات: الاسم والسن والمهنة ومستوى التعليم، ومتوسط الدخل.... الخ.

3- المعلومات (INFORMATION) هي ناتج تشغيل البيانات، أو مجموع النتائج التي تم التحصيل عليها من الحاسوب، وبمعنى آخر هي مجموعة البيانات التي جمعت وأعدت بطريقة ما جعلتها قابلة للاستخدام أي مفيدة بالنسبة لمستقبلها أو مستخدميها، وهي تمثل المخرجات في نظام المعلومات ولها تأثير في اتخاذ القرارات المختلفة<sup>19</sup>

4- يقوم المستخدم بإدخال البيانات للحاسب ثم يقوم بتشغيلها وترتيبها، ثم يجري عليها بعض العمليات ليحصل على معلومة ذات قيمة وفائدة. وكل مجموعة من المعلومات تشكل معرفة ما وهذه هي وظيفتها النهائية، وتستخدم في تأكيد أو تصحيح معلومات سابقة، أو في إضافة حقائق أو أفكار جديدة لمستقبل أو مستخدم المعلومات.<sup>20</sup>

5- عادة ما تكون البيانات على شكل أرقام وجداول وأشكال بيانية، بينما تكون المعلومات على شكل نصوص وعبارات أو صور توضيحية، ويمكن أن تكون البيانات نصوصاً أو أرقاماً أو صوراً أو أي شكل آخر.<sup>21</sup>

6- من الصعب أن نضع حداً فاصلاً بين البيانات والمعلومات، حيث تعتبر معلومات في بعض المراحل، ويعتبر بيانات في المرحلة التي تليها\*، ويمكن الحصول عليها من مصادر متعددة كالملاحظات والمناقشات مع العاملين ودراسة التقارير الوصفية، لكن المعلومات الكمية تساعد متخذ القرار بصورة أكثر فاعلية من المعلومات الوصفية.<sup>22</sup>

### ثانياً- عموميات حول اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار هي جزء من الإدارة ويتميز متخذ القرار باتخاذ القرار في الوقت المناسب وفي الوقت المطلوب، ويجب أن نميز بين القرار وصنع القرار.

### 1 - مفهوم القرار وصنع القرار

حيث أن عملية اتخاذ القرار تختلف وتتنوع حسب الأساليب الإدارية والمدارس الإدارية المطبقة في المؤسسات\*، حيث تختلف بين الإدارة العلمية والإدارة السلوكية والظرفية، والكمية والإدارة بالأهداف.<sup>23</sup>

يعرف مينتزرغ "Mintzberg" القرار بأنه التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما. ويعرف هاريون "Harrison" بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين، أما ديفيد هولت "David Holt" فيعرف صنع القرار بأنه عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديلاً واحداً وتنفيذه.<sup>24</sup>

أما نسبة لصنع القرار (Prise de Décision) هو الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر بيتدئ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، واتخاذ القرار.<sup>25</sup>

إن نظام إتخاذ القرار لقي إهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Richard Snyder) صاحب مدخل التحليل الأساسي بالإعتماد على عملية صنع القرار، وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة. 26 ويرى فريق آخر أن عملية صنع القرار وتطبيقه مرتبطان إرتباطا وثيقا بعامل القوة، حتى ولو إستعملت القوة الإكراه و الإيجاب في غير الصالح العام.<sup>27</sup>

ويرى ماكل فيبر (Max Weber) أن القوة بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم، وفرضها على سلوك الآخرين.<sup>28</sup> ويمكن تعريف صنع القرار على أن الأشخاص الذين يمتلكون سلطة والقدرة والتأثير في مجاملات الحياة المختلفة سواء في مراكز القرار أو خارجها وبغض النظر عن أماكن تواجدهم.

### 1-2 محددات إتخاذ القرار

حيث أن كل عملية إتخاذ قرار تتحكم فيه مجموعة من المحددات حصرها العلماء في النقاط التالية:<sup>29</sup> حصر وضبط الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ومدى قدرة الإدارة على إستخدام تلك الإمكانيات. مستوى الضغوط المختلفة، مصادرها وإتجاهاتها والحسابات التي توضع لمواجهةها ومن ثم تقدير درجة الإستجابة المنتظرة من طرف الذي يعنيه القرار.

السلوك البشري، ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المنفذين ومدى إقتناعهم لبث الحماس، والمشاركة في تنفيذ القرار.<sup>30</sup>

### 1-3 أنواع ومراحل إتخاذ القرارات

وهنا سوف نتطرق إلى أنواع القرارات و مرحل التي يجب الاعتماد عليها في اتخاذ القرار

#### 1-3-1 أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي نستخدمه، ومن هذه المعايير والأساس نذكر ما يلي:<sup>31</sup> من حيث الأهمية: تقسم القرارات هنا إلى إستراتيجية، وتكتيكية، وتكون القرارات الإستراتيجية قرارات نبحت فيها عن البدائل عدة وطويلة المدى، أما التكتيكية فتكون فيها البدائل محدودة جدا وقصيرة المدى؛ من حيث المجهود الذي يبذل في اتخاذها: تقسم القرارات إلى قرارات مبرجة لا نحتاج عند إتخاذها إلى جهد أو تهيؤ ذهني، وقرارات غير مبرجة تحتاج إلى جهد عقلي واضح، وتتسم القرارات المبرجة بأنها متكررة بإستمرار كدفع الرواتب والإجازات السنوية، أما القرارات غير المبرجة فهي غير متكررة وتتطلب جهدا لإتخاذها؛ من حيث الجهة المتخذة للقرار: وتقسّم القرارات هنا إلى قرارات تنظيمية والتي يتخذها المدير إعتقادا على مركزه الوظيفي، وقرارات شخصية والتي يتم إتخاذها على أساس شخصي؛

من حيث طريقة إتخاذها: وتكون القرارات هنا ديموقراطية حيث يتم اشتراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، أو البيروقراطية الهرمية حيث يحتكر المدير سلطة إتخاذ القرار وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة؛

من حيث مجال العمل: فهنا تكون القرارات إدارية أو مالية أو قرارات تتعلق بالإنتاج أو بالتسويق أو بالشراء، أو بغير ذلك من مجالات العمل؛ من حيث درجة توفر المعلومات: تفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرار من حيث توفر المعلومات (درجة التأكد) ويمكن تصنيف هذه القرارات من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع:<sup>32</sup>

القرارات في حالة التأكد (Decisions Under Certainty): يقصد بحالة التأكد التام توفر المعلومات المطلوبة كاملة لإتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق؛<sup>33</sup>

القرار في حالة المخاطرة (Decisions Under Risk)

القرار في حالة عدم التأكد (Uncertainty):

### 1-3-2 مراحل صنع القرار

تختلف وجهات نظر العلماء حول عدد مراحل ونوعية المتغيرات التي يتحوي عليها القرار، وتستند إلى وجهة النظر التي تقول بأنه توجد ستة مراحل صنع القرار هي:<sup>34</sup>

تحديد الأهداف

جمع المعلومات

تحديد الخيارات البديلة

الإنتقاء من بين الخيارات

تحديد الخيار الأفضل: والمقصود بما هو إنتقاء الخيار الأفضل من بين الخيارات العديدة التي أنشأتها وقيمتها، وتوجد عدة تقنيات تساعد على ذلك منها:<sup>35</sup>

الحجج المؤيدة والحجج المعارضة وهي أكثر الطرق المستخدمة للتوصل إلى قرار ما؛

الإجماع فريق العمل إلى قرار متفق عليه؛

التصويت وهذه الطريقة تطبق عندما يصعب التوصل إلى إجماع على قرار محدد؛

جمع الآراء ثم مناقشتها بواسطة إحدى تقنيات التقييم؛

التفاوض وهي طريقة لتوصل إلى نتيجة يمكن إعتماها عند قبول الأطراف المتفاوضة.

- تقييم وتبني نتائج القرار: لا يعني إتخاذ القرار هي نهاية بل يجب التأكد من أن الأمور يجري كما كان متوقع لها أم لا ومراقبة آثار

هذا القرار بعد تنفيذه وهنا تتكون لنا الخبرة في إتخاذ القرارات.<sup>36</sup>



3- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات: سوف نوضح أهم العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات.

### 3-1 العوامل البيئية الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الخارجية القادمة من المحيط التي تنشط فيها المؤسسة وباعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح لا تتخلى على معاملاتها مع البيئة الخارجية هنا نلاحظ تأثر المؤسسة بمحيطها الخارجي سواء كانت عوامل إقتصادية وسياسية ومالية السائدة في المجتمع والعوامل تكنولوجية والإجتماعية وتشريعات والقوانين الحكومية... إلخ.<sup>37</sup>

### 3-2 عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل في العوامل داخل المؤسسة وهي عوامل كثيرة من بينها عدم وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار كذلك عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة وكل ما يتعلق بالعلاقة بين أقسام المؤسسة ووظائف المؤسسة من المعلومات.<sup>38</sup>

### 3-3 العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة في إتخاذ القرار

تشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية إتخاذ القرار خاصة في مرحلة إختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة.<sup>39</sup>

### 3-4 عوامل ظروف القرار<sup>40</sup>

وهي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، وهي عوامل تعنى علاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، وهذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة.

### 3-5 عامل الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب.<sup>41</sup>

### 3-6 الصعوبات التي تعترض عملية القرار من الصعوبات التي يتعرض لها متخذ القرار هو عدم وجود قرار صائب يكون مرضي لجميع بشكل

كامل، ولهذا يحاول الحصول إلى أحسن قرار في ظل ظروف الموجودة وتأثيرات الكبيرة ومن هنا نجد أن متخذ القرار أمام مجموعة من العوائق والعراقيل تمنعه من إتخاذ القرار المناسب<sup>42</sup> - عدم إدراك المشكلة وتحديدها - صعوبة تحديد أهداف القرار - شخصية متخذ القرار - نقص المعلومات

### ثالثاً: تقديم عينة الدراسة و توزيع مفرداتها

سيتم تقديم عينة الدراسة\* و التي تشتمل عمى الأفراد الذين تم استجوابهم من خلال تقديم استمارة أسئلة مكونة من أربعة أقسام. تتكون عينة الدراسة من العاملين بمجمع صيدال، يشتمل الاستبيان على دراسة تفصيلية لمكونات عينة الدراسة وتحديد حجم الأفراد المستجوبين في كل من المديرية العامة للمجمع و كذا الوحدات الخمس المتخصصة في صناعة الأدوية المكونة للمجمع. يشتمل الاستبيان على معلومات أساسية تخص المستجوبين متمثلة في جهة العمل، المستوى التعليمي للمستجوب، الوظيفة التي يشغلها المستجوب، الخبرة المهنية، عدد الدورات التكوينية التي تلقاها المستجوب في مجال المعلوماتية و تقنيات اتخاذ القرار و أخيراً تقييم المستجوب لتدريب على أهم الطرق المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل.

#### الجدول رقم: (03): توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

جهة العمل	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	النسبة المسترجعة(%)	نسبة الفاقد(%)
المديرية العامة للمجمع	18	12	50	0.50
مصنع المدينة	32	32	100	00
مصنع الدار البيضاء	25	25	100	00
مصنع جسر قسنطينة	22	20	90	0.10
مصنع الحراش	23	22	0.95	0.05
مصنع عنابة	20	18	90	10
المجموع الكلي	135	129	0.95	0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات المسيرة و فئة الإطارات و البالغ عددهم 135 فرداً، و تعد الطرف المعني باتخاذ القرارات حسب توجيهات قدمت من طرف المسؤولين في المجمع. تم توزيع استبيان الدراسة على عينة نسبتها 10% من حجم مجتمع الدراسة، بعدما استحال إجراء المسح الشامل و ذلك لظروف خارجية حالت دون قيام بذلك و لأسباب ظروف العمل داخل مصانع، و تجدر الإشارة صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة و التي هي بعدد 129 استبيانا أي بواقع 95% من مجتمع الدراسة. تجدر الإشارة أنه تم التنقل إلى مقر الشركات لأكثر من ستة مرات أو يزيد و الإلحاح على الطبقات المستجوبة لتسليم الاستبيانات، وفي الأخير تم إجراء الدراسة على النحو السابق و الذي رأته الأطراف المستجوبة.

#### - توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

#### جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جهة العمل	مستوى التعميمي	متوسط	ثانوي	جامعية	دبلوم دراسات تطبيقية	دبلوم	تقني	دبلوم مهني	ليسانس	مهندس	دراسات علميا متخصصة	ماجستير	ماستر	دكتوراه	الجموع
المديرية العامة للمجمع	00	00	00	00	00	00	00	00	1	1	1	2	1	6	12
مصنع المدينة	00	00	01	00	00	00	00	00	1	5	8	1	2	13	32
مصنع الدار البيضاء	00	00	00	00	00	00	00	00	00	3	9		2	11	25
مصنع جسر قسنطينة	00	00	00	00	00	00	00	00	1	3	4	2	2	8	20
مصنع الحراش	00	00	1	00	00	00	00	00	1	2	8	1	4	4	22
مصنع عنابة	00	00	1	00	00	00	00	00	1	2	7	1	3	3	18
الجموع الكلي	00	00	03	00	00	00	00	00	5	16	37	7	13	45	129

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن العينة المستجوبة حجما 129 فردا موزعة على النسق الموضح باستخدام طريقة المعاينة الطبقية، تم استجواب ما نسبته 12% من كل طبقة والتي هي بعدد أربع طبقات تمثل المديرية العامة للمجمع و الخمسة شركات المكونة لو. تشغل طبقة الجامعيين دكتوراه صيدلة القسط الأكبر أي الذين يحملون شهادة الدراسات الجامعية من عينة الدراسة بنسبة 34.88% وتعد نتيجة حتمية بحكم طبيعة عمل المجمع و الذي يستند إلى هذه الكفاءات المدربة على مجالات العمل التي تطلبها صناعة الأدوية، ثم تميل طبقة حاملة شهادة الليسانس و الذين يشغل أغلبيا في المجالات الإدارية و المحاسبية مما يؤكد أهمية هذه الوظائف بالنسبة لمؤسسة الاقتصادية عموما. تجدر الإشارة أن لمجمع عمل على رفع مستوى إطاراته من خلال برامج التدريب والتكوين التي يتبعها لأجل تحسين مستوى أداء العمل و التسيير في المجمع، حيث تشير العينة المدروسة إلى ما نسبته 28.68% هي من حاملي شهادة الدراسات العليا المتخصصة. كما تشغل طبقة المهندسين نسبة معتبرة من موظفي المجمع تقدر بـ 12.40% والتي تعد أساسية لمثل هذه الصناعات.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها المستجوب.

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفية التي يشغلها المستجوب

الوظيفة	رئيس مدير عام	مدير	مدير مركزي	مستشار	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس مصلحة	رئيس منطقة	رئيس فصيلة	مهندس	رئيس مشروع	مهندس مسؤول	الاجموع
المديرية العامة للمجمع	1	1	0	2	1	2	2	1	0	1	1	0	12
مصنع المدية	1	2	1	4	2	5	4	3	2	4	2	2	32
مصنع الدار البيضاء	1	2		3	1	4	4	3	1	3	1	1	25
مصنع جسر قسنطينة	1	2	0	3	0	2	2	2	3	3	1	1	20
مصنع الخراش	1	1	0	2	0	4	3	2	4	2	1	2	22
مصنع عنابة	1	1	0	1	0	3	2	2	4	1	1	1	18
المجموع الكلي	06	09	01	15	12	17	20	13	03	19	07	07	129

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

يشكل رؤساء المصالح أكبر فئة ضمن الفئات المستجوبة بنسبة تقدر بـ 15.50% من حجم العينة المدروسة، تتولى هذه الفئات اتخاذ عدد كبير من القرارات مما يعطي دراسة مصداقية من خلال مجموعة النتائج التي ستنتج عنها. تملأ فئة رؤساء الأقسام بنسبة تبلغ 13.17% والتي بدورها تتولى اتخاذ مجموعة من القرارات المهمة في كل شركة، و نفس الشيء ينطبق على رؤساء الفصائل. توزعت الاستبيانات عمى مختلف المسؤوليات بشكل يخدم أهداف الدراسة بدءا بأبسط المسؤوليات إلى أعلى الهرم السلطوي في المجمع و هو الرئيس المدير العام للمجمع و كذا مدراء الوحدات الإنتاجية.

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (06): يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية المكتسبة من طرف كل مستجوب.

الخبرة المهنية بالسنوات	رقم	رقم	رقم	رقم	رقم	جهة العمل
أقل 5	5-10	أقل 10-15	أقل 15-20	أقل 20	أقل 20	
1	2	5	3	1	12	المديرية العامة للمجمع
2	12	8	6	4	32	مصنع المدينة
2	4	9	7	3	25	مصنع الدار البيضاء
3	3	7	5	2	20	مصنع جسر قسنطينة
3	5	6	5	3	22	مصنع الحراش
3	3	5	4	3	18	مصنع عنابة
14	29	40	30	16	129	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبة أي ما نسبته 35.65% من ذوي الخبرة الطويلة في العمل لمدة تزيد عن خمسة عشرة سنة، ينطبق الحكم عمى موظفي المجمع ككل و كذا على عمال كل شركة على حدا، عموما فإن عمالة كل شركات المجمع تتمتع بخبرة طويلة مما يضيفي فعالية على القرارات المتخذة على مستواها.

5 - توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي نظمتها الشركة لصالح عمالها

جدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال المعلوماتية وتقنيات اتخاذ القرارات.

عدد الدورات التكوينية	رقم	رقم	رقم	رقم	رقم	جهة العمل
دورة صفير	دورة واحدة	دورتان	ثلاث دورات	أكثر من ثلاث دورات	أقل 20	
4	4	2	1	1	12	المديرية العامة للمجمع
11	9	7	3	2	32	مصنع المدينة
10	7	5	2	1	25	مصنع الدار البيضاء
8	4	5	2	1	20	مصنع جسر قسنطينة
8	5	4	3	2	22	مصنع الحراش
6	4	5	2	1	18	مصنع عنابة
47	33	28	13	08	129	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن مجمع حريص على رفع كفاءة عمالته من خلال تنظيم دورات تكوينية في مجال المعلوماتية و تقنيات اتخاذ القرار، حيث أن 16.27% قد تلقوا أكثر من ثلاثة دورات تكوينية في مجال تقنيات الحاسوب و اتخاذ القرار، كما أدلى 36.43% من أفراد العينة المدروسة أنهم لم يقوموا باي دورة تكوينية، بالتذكير أن أفراد العينة المستجوبة من فئات الإطارات، الإطارات السامية و الإطارات المسيرة و التي يفترض فيها أن تكون متحركة في هذه التقنيات، وعليها فإن هذه النسبة تعد عالية وعليه يجب على المسؤولين داخل هذه الشركات الانتباه لهذه النقطة الحساسة التي من شأنها أن تعرقل أداء المجمع مستقبلا. تجب الإشارة أن إطارات الشركات تعتمد لفكرة التكوين الذاتي خاصة في مجال تقنيات استخدام الحاسوب كون أن الدورات التكوينية التي تنظمها كل شركة تعد غير كافية.

#### 6 - توزيع أفراد العينة حسب مدى الاستفادة من الدورات التكوينية

جدول رقم (08): يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي تنظمها كل شركة أو التي نظمها المجمع.

الجهة	لم تستفيد	استفادة ضعيفة	استفادة جيدة	استفادة ممتازة	مدى الاستفادة من التدريب
المديرية العامة للمجمع	4	2	4	2	جهة العمل
مصنع المدية	10	11	7	4	المديرية العامة للمجمع
مصنع الدار البيضاء	9	7	6	3	مصنع المدية
مصنع جسر قسنطينة	7	6	5	2	مصنع الدار البيضاء
مصنع الحراش	9	6	4	3	مصنع جسر قسنطينة
مصنع عنابة	8	4	3	3	مصنع الحراش
المجموع الكلي	47	36	29	17	مصنع عنابة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 63.56% من مجتمع الدراسة كانت استفاداتا جيدة من الدورات التكوينية التي نظمها كل شركة على حدا والمجمع بشكل عام، و هذا من شأنه أن يعكس إيجابا عمى مستوى اتخاذ القرار و يزيد من فعاليتها. في حين أدلى 36.43% من مجتمع الدراسة أنهم لم يستفيدوا من هذه الدورات، وهذا من شأنه أن يعرقل حسن أداء الشركة، وعملها يتوجب على القائمين على المجمع الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة الحساسة وذلك من خلال إعادة النظر في الطرق التكوينية المعتمدة.

#### رابعاً: أهمية ودور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في مجمع صيدال

اقتصرت الدراسة في التعرف على أهمية و دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بمجمع و المكون أساسا من خمس وحدات إنتاجية موزعة على واليات كل من الجزائر، مدية عنابة، إضافة إلى المديرية العامة، استخدم أسلوب المعاينة الطبقيّة بداية لتحديد مكونات مجتمع الدراسة، ثم استخدم أسلوب المعاينة العشوائية لتوزيع الاستبيانات داخل كل شركة وكذا المديرية العامة، مع الإشارة أن عينة الدراسة اشتملت على الأطراف المعنية باتخاذ القرارات والتي تضم حسب مسعوي الشركة فئتي الإطارات والإطارات المسيرة.

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من المؤشرات و الاختبارات الإحصائية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكاي تربيع لكل عبارة من عبارات الدراسة، و لقياس ثبات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ( Alpha CRONBACH ) لعينة استطلاعية حجمها عشرون (24) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث تم إعادة توزيع نفس الاستبيان على العينة المختارة، وتم تفرغ بياناتنا باستخدام برنامج SPSS1، و إجراء مقارنة بين الإجابة في المرة الأولى والإجابة في المرة الثانية، فكانت النتيجة مساوية لـ 0.932 وهو ما يشير إلى ثبات محاور الدراسة.

#### 1- مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والطرق المستخدمة لجمعها

يشمل هذا المحور من الدراسة عمى سؤالين محوريين متعمقين بمصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وكذا الطرق المستخدمة لجمعها في مجمع. تم جمع الإجابات المناسبة لكل سؤال و ذلك بعد دراسة ميدانية قمنا بها وذلك من خلال إجراء لقاءات عديدة مع مسؤولين في مجال نظم المعلومات واتخاذ القرار ، تجدر الإشارة أنه ما على المستجوب اختيار الإجابة الملائمة لكل عبارة من عبارات السؤال المطروح.

#### - السؤال الأول: ما هي أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم و ما درجة أهميتها؟

يتعلق السؤال بتحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجمع وقياس درجة أهميتها من خلال اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات السؤال باستخدام مقياس ليكرت وفق تدرج خماسي، حيث يتم اختيار أحد الإجابات (مهمة جدا، مهمة، غير متأكد، غير مهمة وغير مهمة إطلاقاً).

#### ✓ حساب المتوسط، الانحراف المعياري و كاي تربيع للسؤال الأول

بعد تجميع الاستبيانات الموزعة، تم حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و كذا مقياس كاي تربيع لقياس واختبار مدى معنوية العالقات بين محاور الدراسة المختلفة وأخيرا ترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط وذلك كما يوضح الجدول الموالي.

جدول رقم (09): إجابات أفراد العينة حول أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجمع صيدال

الترتيب	قيمة P	قيمة كا <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير مهمة إطلاقا	غير متأكد	غير مهمة	مهمة	مهمة جدا	مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
03	00	112.00	0.77	04.65	0	3	7	83	33	الأنظمة و القوانين العامة
01	00	83.33	0.78	04.83	0	4	6	48	67	لوائح وتنظيمات الجهة الوصية التي أتبعها
02	00	114.12	0.91	04.90	3	6	9	45	70	اللوائح و التنظيمات الداخلية
07	00	120.00	0.81	04.01	3	3	15	74	32	المخططات التنفيذية
09	00	101.50	0.92	04.33	5	3	19	70	30	الدراسات و نتائج البحوث
06	00	85.75	0.73	03.92	5	3	12	80	28	المؤتمرات و اللقاءات
08	00	83.75	0.73	03.92	0	8	15	78	25	الاجتماعات و اللجان
05	00	151.40	0.70	04.09	2	3	12	82	28	المراجع العملية المتخصصة
04	00	68.90	0.81	04.65	0	6	12	65	42	العلاقات الشخصية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

#### ✓ تحليل و تفسير النتائج

من خلال استقراء بيانات الجدول، يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجمع هي: لوائح و تنظيمات الجهة الوصية التي تتبعها مجموعة الشركات، حيث أفاد 93.35% من أفراد العينة أن لوائح و تنظيمات الجهة الوصية مهمة و مهمة جدا. تصدر هذا المصدر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.65 و انحراف معياري 0.77، مما يدل على أنه من أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في كما اعتبرت اللوائح و التنظيمات الداخلية من أهم مصادر جمع المعلومات، حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط 4.90 و انحراف معياري قدره 0.91 أفاد 52.31% من أفراد العينة أن اللوائح والتنظيمات الداخلية مهمة و مهمة جدا لاتخاذ القرار في المجمع، ثم توالى المصادر الأخرى تباعا كما يلي: الأنظمة والقوانين العامة للدولة، العلاقات الشخصية،

المراجع العلمية المتخصصة، المؤتمرات واللقاءات، المخططات التنفيذية، الاجتماعات واللجان وأخيرا أفاد 76.77% أن الدراسات ونتائج البحوث النظرية والتطبيقية يعد مصدر مهم و مهما جدا لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المجمع. يتضح من الجدول أن لوائح وتنظيمات الجهة الوصية التي تتبعها الشركة واللوائح والتنظيمات الداخلية لها أهمية في عملية اتخاذ القرارات في المجمع، في حين أن بقية المصادر الأخرى كانت لها أهمية أعلى من المتوسط في عملية اتخاذ القرارات. كما يوضح الجدول أيضا أن اختبار كاي-تربيع دال إحصائيا لجميع عبارات السؤال الأول  $P > 0.05$  مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإجابات عن عبارات السؤال. بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد



عينة الدراسة حول أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجمع 4.36 و انحراف معياري عام قدره 0.79، مما يدل على أن مصادر جمع المعلومات اللازمة مهمة بدرجة أعلى من المتوسط لاتخاذ القرارات.

- السؤال الثاني: ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرار في مؤسستكم و ما أهميتها؟

يرتبط السؤال الثاني من المحور الأول بالطرق المختلفة المستخدمة من طرف مجمع لتجميع البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتم تحديد أهم مصادر جمع المعلومات على مستوى المجمع والتي قدرت بخمسة مصادر تختلف درجة استخدامها من مستخدم لآخر.

#### ✓ حساب المتوسط، الانحراف المعياري و كاي تربيع للسؤال الأول

بعد تجميع الاستبيانات الموزعة، تم حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و كذا مقياس كاي تربيع لقياس واختبار مدى معنوية العالقات بين محاور الدراسة المختلفة وأخيرا ترتيب العبارات باعتماد مرجعية المتوسط وذلك كما يوضح الجدول الموالي.

جدول رقم (10): إجابات أفراد العينة حول أهم الطرق المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجمع صيدال

الترتيب	قيمة P	قيمة كا <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير مستخدمة	استخدام قليل جدا	استخدام قليل	استخدام كبير	استخدام كبير جدا	طرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
0	0	118.	0.8	4.7	1	4	1	6	3	أجمع المعلومات بنفسني
1	0	3	0	0			3	1	6	
0	0	43.4	1.1	3.9	1	1	1	5	3	أعمل على تكليف أحد المرؤوسين ممن تتوفر فيهم الكفاءة في جمع المعلومات
3	0		2	0	5	2	2	2	4	
0	0	38.6	1.1	4.0	1	7	3	4	2	أعمل على توزيع مهمة تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على عدد من المرؤوسين محدد في ذلك دور كل منهم في جمع هذه المعلومات
5	0		2	1	2		9	6	1	
0	0	92.0	0.9	3.9	2	2	1	6	4	استخدام تقنيات المعلوماتية الحديثة لتجميع المعلومات
2	0	1	1	8			8	3	0	
0	0	69.2	0.9	3.7	9	5	3	5	1	اعتمد على نتائج الدراسات للحصول على المعلومات
4	0	0	8	0			9	8	4	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان

### ✓ تحميل و تفسير النتائج

يتضح أن أكثر الطرق المستخدمة في الحصول عمى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجمع صيدال هي جمع متخذي القرارات للمعلومات بأنفسهم، حيث أفاد 81.06% من أفراد العينة بأنهم يجمعون المعلومات بأنفسهم، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.7 و انحراف معياري قدره 0.80. يلي ذلك بقية الطرق الأخرى تناوبي، استخدام تقنيات المعلوماتية الحديثة لتجميع المعلومات، العمل على تكليف أحد المرؤوسين ممن تتوفر فيهم الكفاءة في جمع المعلومات والاعتماد على نتائج الدراسات لمحصل على المعلومات وأخيرا العمل على توزيع مهمة تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على عدد من المرؤوسين محددًا في ذلك دور كل منهم في جمع هذه المعلومات. تجدر الإشارة إلى أن السبب الرئيسي في ورود الطريقة الأخيرة في هذه المرتبة إلى محدودية سلطة القرار الممنوحة داخل شركات المجمع وانحصارها تقريبا في عدد قليل من المسؤولين، في حين تعد القرارات الصادرة عن بقية الأطراف عبارة عن قرارات روتينية يتم جمع المعلومات اللازمة لاتخاذها بواسطة متخذ القرار ذاته.

يتضح من الجدول أن جميع الطرق المستخدمة لمحصل عمى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لها أهمية أعلى من المتوسط في عملية اتخاذ القرارات في المجمع، كما يوضح الجدول أيضا أن اختبار كاي- تربيع دال إحصائيا لجميع عبارات السؤال الأول  $P > 0.05$  ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإجابات عن عبارات السؤال.

بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجمع صيدال 4.05 و انحراف معياري عام قدره 0.98، مما يدل على أن الطرق المشار إليها تستخدم بدرجة أعلى من المتوسط في اتخاذ القرارات.

### - النتائج والتوصيات:

النتائج: يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات ذات العلاقة بموضوع الدراسة كما يأتي:

- 1- لقد أظهرت نتائج الاستبيان بإجماع أكثرية الذين شملهم الاستبيان بأنهم يؤكدون على أن تكون المعلومات دقيقة ومتكاملة ليسهل على المعنيين اتخاذ القرارات الأكثر دقة .
- 2- لقد بينت الدراسة أهمية نظام المعلومات الإدارية وعلاقته الوثيقة بصنع القرارات، خلال مراحل حل المشكلة باتجاه اتخاذ القرارات الصحيحة
- 3- تبين أن أفراد العينة يدركون أهمية العلاقة بين تكامل المعلومات وفعاليتها لاتخاذ القرارات التي تتسم بالدقة
- 4- أكد معظم الذين شملهم الاستبيان أهمية ضرورة أن يكون هناك ارتباط لنظام المعلومات بالإدارة في مجمع صيدال من أجل توسيع أفق الفكر الإداري لمتخذي وصانعي القرار ومواجهة تحديات البيئة.

التوصيات: على ضوء النتائج والاستنتاجات التي تم بناؤها وتوصل إليها الباحث يوصي بما يلي :

- 1- ضرورة وضع نظام معلومات فعال في مجمع صيدال بحيث يمكن الإدارات من الاتصال مع بعضها البعض و بشكل يساهم في جمع البيانات وتحليلها.

- 2- ضرورة خلق قاعدة بيانات مستغلة في زيادة تكوين العمال في التعامل مع نظم المعلومات بحيث تساهم بفعالية في تزويد صانعي القرارات بمعلومات الدقيقة.
- 3- توصي الدراسة على أن تكون مخرجات نظام المعلومات المتبع ذو خصائص عالية النوعية بحيث تمنع اتخاذ القرارات العشوائية الغير مستندة على معلومات دقيقة والتي من شأنها أن تعرض المنظمة بأخطار الانهيار .
- 4- بمهدف الاستفادة القصوى من الإمكانيات التي يتيحها استخدام الحاسوب الآلي فأن الدراسة توصي بضرورة برمجة نظام المعلومات وصولا إلى الدقة والشمول، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- فتح دورات لتطوير وتدريب المدراء في المجالات الإدارية المختلفة وكيفية استخدام أحدث الأساليب الكمية والرياضية في صنع واتخاذ القرارات.
- 6- ضرورة مشاركة الإدارات الوسطى والدنيا في صنع واتخاذ القرارات، وبما يعود بالنفع على المنظمة.

#### – الاحالات والمراجع:

- 1 محمد مصطفى الخشروم – نبيل موسى – إدارة الأعمال (المبادئ – المهارات – الوظائف )، مكتبة الشقري، طبعة الثانية، الرياض، سعودية 1998 ص420.
- 2 يحيى مصطفى حلمي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص5.
- 3 حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص ص 29-30.
- 4 علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006، ص98.
- 5 صباح رحيمة محسن والآخرين ، نظم المعلومات المالية (اسسها النظرية وبناء قواعدها وبياناتها)، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص42.
- 6 صباح رحيمة محسن والآخرين، مرجع سبق ذكره، ص43.
- 7 robert c.appleby , **modern business administration**, pitman publishing, london, 1972, p289.
- 8 منال محمد الكردي ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص58.
- 9 نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الاولى الجزائر، 2012، ص18.
- \* وتسمى المدخلات المحتملة والمقصود بالعشوائية هنا هو معناها الإحصائي فهي المدخلات المحتملة لنظام معين.
- 10 نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، مرجع سابق، ص18.
- 11 نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، مرجع سابق، ص19.
- 12 بوغليطة الهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات، بسكيكدة، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد 13، 2013، ص136.
- 13 Robert. R: **Système d'information et management des organisations** Vuibert, Paris, septembre 2002, p 75
- 14 حسن علي الزغيبي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد2، سنة 2007، ص173.

- 15 محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات الحوسبية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 1998، ص 24.
- 16 Lucboyer & Noélequibey' **organisation theories, applications**, (éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, France ,2003 ,P347.
- 17 علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مرجع سابق، ص 81.
- 18 هاشم أحمد عطية ومحمد محمود عبد ربه، الفرق بين البيانات والمعلومات، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:20، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:00، الموقع: world-acc.net/vb/showthread.php?t=7187.
- 19 الفرق بين البيانات والمعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:50، الموقع: www.aoua.com
- 20 الفرق بين البيانات والمعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:50، الموقع: www.aoua.com
- 21 الفرق بين البيانات والمعلومات، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 02:50، الموقع: www.uqucs.com/vb/showthread.php?1020
- 22 نفس المرجع.
- 23 بن محمود سكينية، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 179.
- 24 نفسه مرجع، ص 179.
- 25 سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، الجزائر، ص 17.
- 26 سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، المرجع سابق، ص 17.
- 27 يوتومور، علم اجتماع السياسي، ترجمة وصيفي فطمي، دار الطليعة، بيروت، ص 8.
- 28 سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، نفس المرجع، ص 18.
- 29 سعد الدين عثماوي، الإدارة الأساسية وتطبيقاتها على الأنشطة الاقتصادية، رياض، 2000، ص 30.
- 30 سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، مرجع سابق، ص 22.
- 31 الشيخ سالم، فوائد ورمضان، زياد، والدهان، امسية، و مغامرة، محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، المطبعة الوطنية، عمان، 2009، ص 32.
- 32 عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 192.
- 33 Robert Keitem et Anglo Kinieki " Organizational Bchavior " 2emd, III, IRWIN, 1992, p 28.
- 34 بن محمود سكينية، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 184.
- 35 بن حمود سكينية، مدخل لتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 189.
- 36 نفس المرجع، ص 190.
- 37 بركان دليمة، مقال بعنوان تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، دراسة حالة شركة، الجزائرية للمياه ببسكرة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2010، ص 223.
- 38 بركان دليمة، مقال بعنوان تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 223.
- 39 نفس المرجع، ص 223-224.
- 40 حسن مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ص 41.
- 41 كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 38.
- 42 حسن مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 38.