

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- سهام ذوادي

- أسماء عجايبي

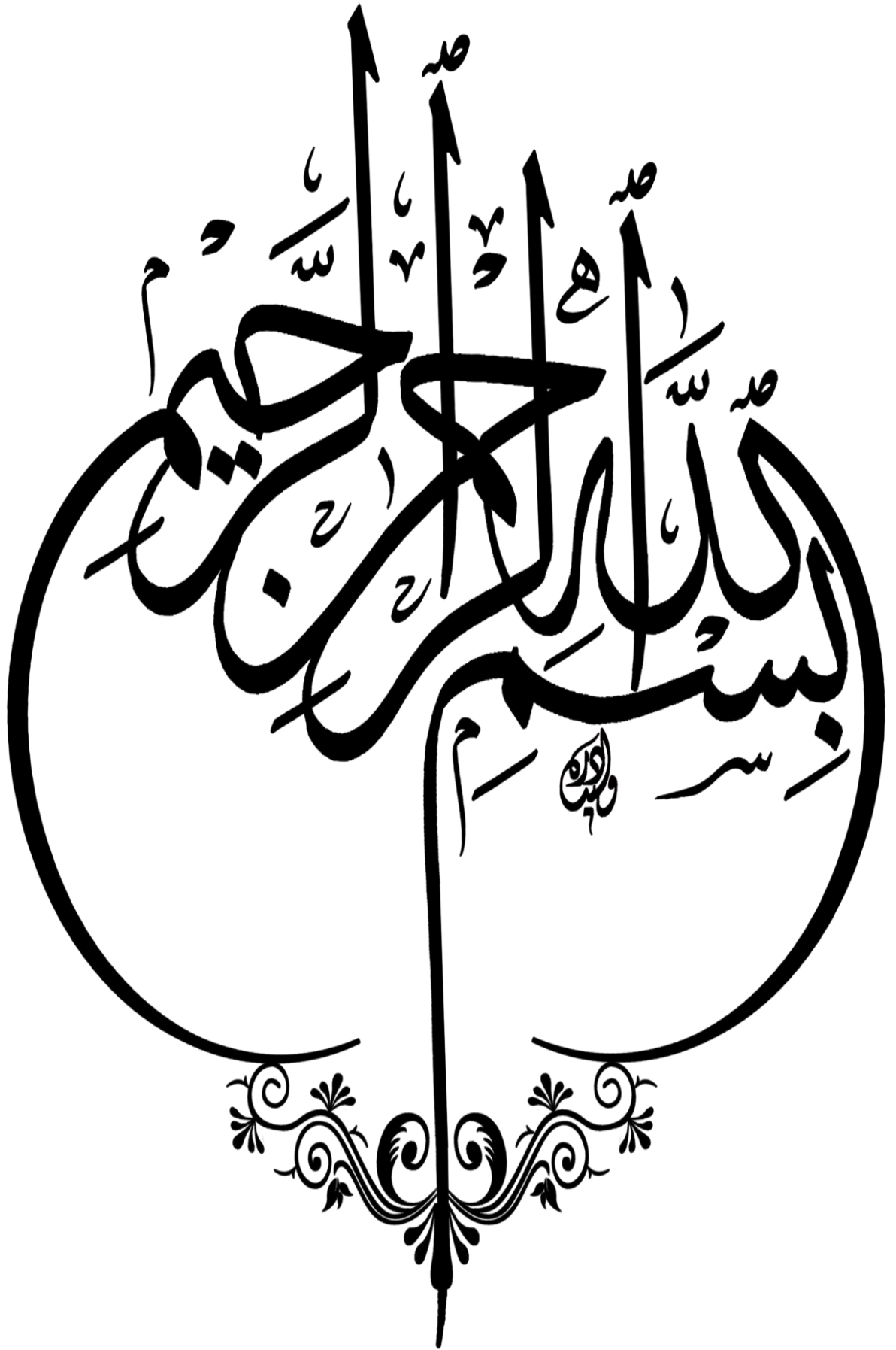
تحت عنوان:

دور نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين
- دراسة ميدانية على عينة من وكالات شركات التأمين بالمسيلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
د. حسان بوبعاية	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022





شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولا محمود سواه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور حسان بوبعابة الذي له الفضل الكبير في

إنجاز هذا البحث؛

عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

إثراء ومناقشة هذا البحث؛

كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

أقراء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لشمين هذه الخطوة في حياتنا في مسيرتنا الدراسية في مذكرتنا
هذه بفضلها تعالى مهدات للوالدين الكريمين حفظهما الله وأثار درهما
نقدم بالشكر والعرفان الأساذ الفاضل حسان بوبعائة على توجيهاته و
ملاحظاته وكذلك على صبره طيلة أشرفه على هذه مذكرته رغم تعدد التزاماته
كما نشكر جميع اساتذة قسم العلوم الإقتصادية وكل من إداريين و الزملاء الذين
قدموا لنا المساعدة مهما كانت طيعنها و إلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما بلغت
درجته من هنا أحييكم أحبتي والصلاة والسلام على رسول الله



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة:.....أ-د

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الادارية وصنع واتخاذ القرارات

تمهيد:	5
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات.....	6
المطلب الأول: مفاهيم حول البيانات.....	6
المطلب الثاني: أساسيات حول المعلومات.....	7
المطلب الثالث: مفهوم وعناصر النظم.....	19
المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات.....	22
المطلب الأول: تعريف وأسباب تبني نظم المعلومات.....	22
المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظام المعلومات.....	25
المطلب الثالث: أنواع أنظمة المعلومات.....	28
المبحث الثالث: مفهوم القرار الاداري.....	32
المطلب الاول: تعريف القرار.....	32
المطلب الثاني: أنواع القرارات.....	35
المبحث الرابع: المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرار الاداري.....	40
المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات.....	40
المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الادارية.....	43
خلاصة الفصل:.....	52

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية على عينة وكالات شركات التأمين بالمسيلة

تمهيد:	54
المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.	55
المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة.	55
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.	56
المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية.	57
المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة.	61
المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات.	61
المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.	63
المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان.	66
المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين.	66
المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين.	68
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.	71
خلاصة الفصل الثاني:	73
خاتمة:	75
قائمة المصادر والمراجع.	78

الملاحق



فهرس الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	يوضح عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	01
58	درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
60	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية	03
61	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
61	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	05
62	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
62	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	07
63	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	08
64	يبين قيمة معامل crombach's Alpha	09
65	يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)	10
66	تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التامين	11
68	تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التامين	12
71	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	13
72	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	14



مقدمة



مقدمة:

تسعى شركات التأمين إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وكذلك تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء، في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات، أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها أن تفكر بعمق وشمول، بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة، ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات عملية؛ إنما تتطلب التسيير الإداري.

واهتمام شركات التأمين بالبيئة، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، لن يكون إلا عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تساعد على متابعة التحولات التي تحدث في هذه البيئة، وهذا ما يكشف لها حقائق، تنعكس إيجابا حول قدرة شركات التأمين التنافسية، فهذه المعلومات هي الركيزة الأساسية في صنع واتخاذ القرارات، وبهذا فإن متخذ القرار الإداري، يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات الإدارية، التي تسمح له باتخاذ قرارات مناسبة، هذا ما يجعل عملية جمع المعلومات تتم وفق نظم معينة، وهذه النظم هي نظم المعلومات الإدارية، والتي يمكن استخدامها في صنع واتخاذ القرارات التي تمكن شركات التأمين من كسب ودعم تنافسياتها.

إشكالية الدراسة: يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي؛

ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين؟

فرضيات الدراسة: تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهي:

- يوجد خصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين محل الدراسة
- تساهم نظم المعلومات الإدارية في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين محل الدراسة.

حدود الدراسة: يجري موضوع الدراسة من إطار مجموعة الحدود التالية؛

1- التركيز على صنع واتخاذ القرارات الإدارية وبيان مفهومها وأهميتها وأهم عناصرها.

2- التركيز على مساهمة نظم المعلومات الإدارية في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين.

3- في دراسة الحالة اخترنا عينة من شركات التأمين بولاية المسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها، لمعرفة واقع نظم المعلومات الإدارية بها، ومدى مساهمتها في صنع واتخاذ القرارات بها.
أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة نظم المعلومات الإدارية، على تغطية حاجات طالبي ومستعملي المعلومات، والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإدارية على اتخاذ القرار الأنسب، وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتطورات التكنولوجية السريعة والكبيرة في شركات التأمين، والتي تؤثر على عملها.

2- يعد هذا البحث، مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لدور نظم المعلومات الإدارية، ومدى مساهمتها في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين.

3- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالمعلومة في شركات التأمين الجزائرية، وإبراز أهمية صنع واتخاذ القرارات الإدارية ومدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية، في توفير المعلومات اللازمة لترشيدها ودعمها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف القرارات الادارية وأهميتها وعناصرها، بالإضافة إلى التعريف بنظم المعلومات الإدارية، ومساهمتها في صنع واتخاذ القرارات الادارية.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية، في صنع واتخاذ القرارات الادارية في شركات التأمين بالتطبيق على عينة من وكالات شركات التأمين بولاية المسيلة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وفصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي، تناول الفصل النظري مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الادارية وصنع واتخاذ القرارات الادارية، في حين خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية على عينة من وكالات شركات التأمين بولاية المسيلة.



الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات

الإدارية وصنع واتخاذ القرارات

تمهيد:

بتزايد حدة المنافسة وتعقدها، أصبحت المؤسسات مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، حتى تتمكن من الاستمرار في التنافس، والمحافظة على الميزة التنافسية، مما يتطلب توفير معلومات حديثة، مناسبة ودقيقة، وبالكمية الكافية، والنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب، وباستخدام قنوات اتصال مناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة، وهي من أهم أولويات متخذ القرار اليوم، كما أن مواجهة الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة، جعل من الضروري اعتماد أنظمة معلومات؛ تكفل السيطرة على هذا الحجم تخزينا، ومعالجة، واسترجاعا، بما يكفل توافر جميع البيانات والمعلومات؛ لمختلف الأنظمة الفرعية، ومختلف المستويات الإدارية، حتى تستطيع تحسين أدائها، وتزيد من فعالية قراراتها.

تتنوع هذه البيانات والمعلومات حسب نوع النشاط، وحجمه، والظروف المحيطة به، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، بحيث أصبح من المطلوب؛ أن يتوافر لمتخذ القرار القدر الكافي والملائم؛ من الحقائق المتعلقة بالمؤسسة، وعن غيرها من المؤسسات؛ التي تعمل في نفس المجال وتتنافس معها، وربما لا ترتبط معها مباشرة، ولكن تدخل ضمن المحيط العام الذي تتعامل معه المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب؛ خصص الأول للتعريف بالبيانات وأهم تقسيماتها، وتناول المطلب الثاني التعريف بالمعلومات وخصائصها وأنواعها وأهميتها، في حين احتوى المطلب الثالث على تعريف وعناصر وخصائص وأنواع النظم.

المطلب الأول: مفاهيم حول البيانات

أولا - تعريف البيانات:

- البيانات عبارة عن أرقام أو رموز أو عبارات أو حقائق اصطلاحات تمثل أفراداً أو أهدافاً أو أحداثاً أو قيماً أو كميات وغيرها¹.

- البيانات هي جمع بيان وهي تمثيل رمزي لحقائق تصف أشخاص أو أماكن أو أشياء أو أفكار أو مزيج منها².

- البيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية؛ التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام وبرموز أو كلمات أو إشارات ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدبة، وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة³.

- البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات فهي ترمز إلى الأشياء والحقائق والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال، أو تصف هدفاً أو

1 - يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 72.

2 - محمد الفيومي، مقدمة في الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها في النظم المحاسبية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص 40.

3 - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 08.

ظاهرة أو واقعا معينا (ماضيا، أو حاضرا، ومستقبلا)، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة ويتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال.¹

ومن خلال ما سبق نستنتج أن البيانات تعبر عن حقائق مجردة خام في شكل حروف أو رموز أو أرقام تعبر عن وقوع أحداث داخل النظام أو نتيجة تعامل النظام مع البيئة الخارجية.

ثانياً- تقسيم البيانات: يمكن تقسيم البيانات إلى:²

1- بيانات أولية: تجمع هذه البيانات خصيصا لغرض اتخاذ القرار.

2- بيانات كمية: وهي بيانات رياضية وإحصائية تبرز علاقة محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات وتتميز بالدقة والثقة.

3- بيانات نوعية: وتتضمن أحكاما أو تقديرات غير محددة بأرقام لذا فهي اقل دقة وثقة من سابقتها و أقل موضوعية.

1- آراء الخبراء والمستشارين: تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي يقدمها هؤلاء لمتخذ القرار لإيجاد حلول للمشكلة محل القرار.

المطلب الثاني: أساسيات حول المعلومات

تعد المعلومات موردا أساسيا تحتاج إليه المؤسسة في كل المراحل سواء عند إنشائها أو عند مزاوله نشاطها، حيث تساعد في فهم طبيعة المشاكل التي تعرقلها، وتسمح لها باختيار الحلول من بين البدائل المطروحة لأجل اتخاذ قرارات سليمة ورشيده.

1 - سليم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 1998، ص 39.

2 - هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

كما أصبحت المعلومات في الوقت الحالي؛ مورد اقتصادي هام بالنسبة للمؤسسات، بعد كل من الموارد المالية والبشرية والمادية، أين يمكن إنتاجها وتخزينها وتوزيعها، وسلاح استراتيجي لمواجهة المنافسين في السوق.

أولاً- تعريف المعلومات:

- المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها.¹

- المعلومات هي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها أو تجميعها في شكل ذا معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أوفي أي شكل آخر.²

- كما تعرف المعلومات على أنها "صورة للأهداف والنتائج حيث تمثلها وتأتي بمعرفة لا يملكها المستلم، أولاً يستطيع التنبؤ بها، والمعلومات تقلل من عدم التأكد، وليس لها قيمة إلا إذا كان لديها تأثيراً مفيداً على القرارات والأعمال"³

- المعلومات هي نتيجة تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات، بواسطة النظام إلى مجموعات مختارة من البيانات، مجمعة بطريقة معينة، مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم.⁴

- المعلومات هي عبارة عن بيانات تم معالجتها، بغرض تحقيق هدف معين، أو إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد، من أجل زيادة معرفتهم، فهي مجموعة

1 - علي عبد الهادي مسلم وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون ذكر التاريخ، ص 84.

2 - عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 17.

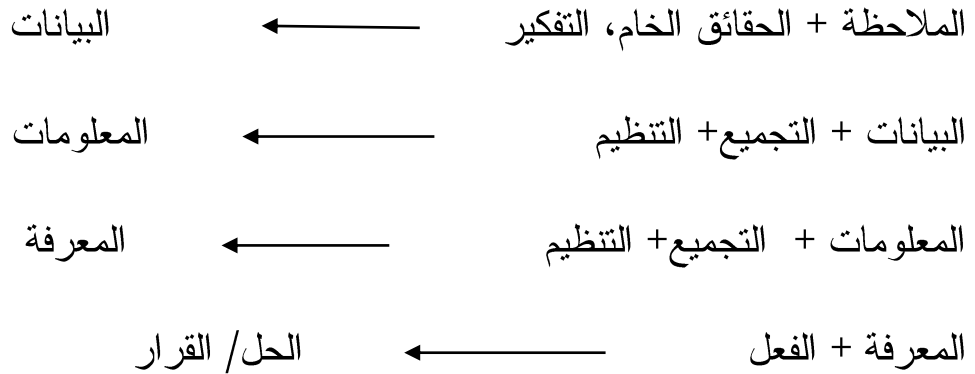
3 - Catherine Lesnard et Sylvie Verbrugge, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, 2^{eme} édition, Dumod, Paris, 1995, p 07.

4 - يحي مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص 72.

البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنا خاصا، وتركيبه متجانسة من الأفكار، والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.¹

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المعلومات هي المعرفة الناتجة عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي مستوى على اتخاذ القرارات اللازمة، من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية، بشكل أكبر من الاعتماد على طريقة التخمين والحكم الاعتباطي، والذي تضطر الإدارة إلى اللجوء إليها في غياب المعلومات، حيث أن المعلومات تزيد المعرفة.

ويمكن أن نعبر عن التعارف السابقة من خلال المعادلات التالية:²



وإن كانت المعلومات هي المواد المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو مؤسسة أو مجتمع من معلومات وعلم وثقافة في وقت معين، والمعرفة هي حصيلة استنتاجيه أو خلاصة البيانات والمعلومات.³

1 - عامر قنديلجي، إيمان السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1988، ص 28.

2 - محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1993، ص 56.

3 - سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 25.

من التعريفات السابقة نستخلص ما يلي:

1- يقصد بلفظ البيانات الحقائق غير المعدة للاستخدام، والتي يتطلب الأمر تصنيفها وتنظيمها ومعالجتها كي تصبح معلومات ملائمة للاستخدام.

2- لا تؤثر البيانات في سلوك أو اتجاه مستقبلها بينما تحدد قوة المعلومات في مدى تأثيرها على الاتجاه والسلوك، بما يساعد على ترشيد القرارات.

2- أن البيانات مدخلات لحقائق مستقلة ليس لها معنى، بينما المعلومات مخرجات وحدات معرفة مستخلصة من نظام فعال، لتشغيل البيانات عن حقائق ذات معنى.

ويمكن أن نتبنى مفهوم نعتمد عليه في هذه الدراسة، والذي يرى أن "المعلومات هي تلك المدخلات المتمثلة في مختلف أنواع البيانات، التي يتم جمعها وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات (معلومات)، معدة للاستخدام في عملية صنع القرارات، وتنفيذها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة"¹

ويرجع تبني هذا المفهوم في هذه الدراسة إلى عدة مبررات أهمها:

1- المعلومات شيء معد للاستخدام، مؤثر على اتجاه وسلوك وعمل صانعي القرارات ومنفذيها.

2- يؤكد هذا المفهوم على أهمية الدور الذي تمارسه المعلومات في صنع القرارات المساعدة على تحقيق الأهداف.

3- المعلومات هي نتاج تفاعل ايجابي بين مصدر المعلومة ومستقبل المعلومة، بهدف ترشيد عمليات صنع القرارات المساعدة على تحقيق الأهداف.

¹ - عبلة الأفندي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية (دراسة ميدانية)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1994/1995، ص 28.

4- المعلومات عنصر رئيسي في تقليل حالة عدم التأكد.

ثانيا- خصائص المعلومات:

لكي تكون المعلومات جيدة ومفيدة لمتخذي القرارات، يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص نناقش أهمها باختصار فيما يلي:

1- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون واضحة مفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية، ومعادلات غير معروفة، ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها، فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو تم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار¹.

2- **الدقة والصحة:** الدقة والصحة تصنف ما إذا كان تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث كما هو في حقيقته، فالمعلومات غير الدقيقة، هي نتيجة أخطاء تكون قد حدثت خلال عملية التجميع أو التجهيز أو إعداد التقارير، وقد يعتقد مستخدم المعلومات أنها غير دقيقة، وفي هذه الحالة طالما أنه يعتقد أنها غير دقيقة فإنها تسبب له مشكلة في التعامل مع هذه المعلومات، وقد تكون غير دقيقة فعلا ولكن مستلمها لا يكتشف ذلك، ويستخدمها في اتخاذ القرارات. ولذا يجب على مقدم المعلومات التأكد من دقة وصحة المعلومات².

3- **التوقيت المناسب:** أي أن المعلومات تكون جاهزة في الوقت المناسب، وبالتالي لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرار المتأخرة عن موعدها قيمة وتأثير على سلوكه، مهما كانت درجة أهميتها لهذا القرار³.

1 - محمد الفيومي، احمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 14.

2- محمد الفيومي، نظم المعلومات الحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 35.

3 - كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات الحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 24.

كما أن الإدارة لن تستفيد كثيرا من درجة دقة المعلومات، عندما تأتي هذه المعلومات في غير وقتها، فالدقة وحدها لا تكفي، لذلك يجب تنظيم العمل في الإدارة المسؤولة عن المعلومات، بحيث تكون السرعة في تحصيلها ومعالجتها للبيانات، بحيث لا تفقد حدائتها ونفعها.

4- الدلالة: المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة الإدارة من المعرفة التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات، أو إلى إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها، لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة في الوقت الحاضر، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهد والمال، دون أن يترتب عليها أي نفع يذكر.¹

5- الشمول والتكامل: تعني خاصية الشمول أن المعلومات المقدمة تكون كاملة؛ تغطي كافة الجوانب الخاصة بالمشكلة المراد أن يتخذ القرار بشأنها، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية، حتى يحصل على المعلومات المطلوبة، ولاشك أن المعلومات غير الكاملة من حيث المضمون، ومن حيث التشغيل سيؤثر سلبا على مدى استفادة متخذ القرار من هذه المعلومات، سواء من حيث الدقة والصحة أو مدى الحصول عليها في الوقت المناسب.²

6- القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول أو

¹ -Sauders. D.H, *l'informatique un instrument de la gestion*, MC Graw-Hill, editeurs 1
Quebec, 1980, p16.

² - محمد الفيومي، احمد حسين، مرجع سابق، ص43.

إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.¹

7- **عدم التحيز:** غالبا ما يحاول كل واضع لمعلومة، وخاصة المعلومات التاريخية، أن يصبغها بأرائه وفلسفته وميوله الشخصية، أو بتوجيهات خارجية مما يجعل هذه المعلومات مرتبطة ببعض الأشخاص، أو الأنظمة، لذا فمن أهم خصائص المعلومات عدم التحيز لفرد، أو هيئة، أو نظام، كما أن خاصية عدم التحيز تعني أيضا تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستفيدين، أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف ورغبات المستفيدين من هذه المعلومات.²

8- **إمكانية الوصول:** إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام، والنظام الذي يعطي استجابة متوسطة، ومقدارا ضخما من المعلومات، بالإضافة إلى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة وأعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية الوصول اقل، وباختصار فإن كمية المعلومات ليست مقياسا مطلقا، ولكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات.³

1 - محمد الفيومي، مرجع سابق، ص36.

2 - كمال الدين مصطفى الدهراوي، مرجع سابق، ص 25.

3 - شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب ومراكز المعلومات (مفاهيم وتطبيقات)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 373.

ثالثاً- أنواع المعلومات:

احتياجات المؤسسة من المعلومات تتفاوت وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتحديد ماهية المعلومات يتوقف على المستخدم النهائي لتلك المعلومات، ومن ثم يصعب وجود تصنيف واحد محدد للمعلومات تغطي الأغراض المختلفة، وتكون مناسبة لجميع المواقف، وأهم التصنيفات المستخدم لتقسيم المعلومات داخل المؤسسة هي:

1- المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية: وهذا التقسيم مرتبط بالزمن،¹ حيث أن المعلومات الإستراتيجية هي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المؤسسة، والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية (تتعلق بالمنافسين، والعملاء، والموردين، والبيانات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية وغيرها)، كما تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة.

أما المعلومات التكتيكية (الوظيفة) ترتبط غالباً بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة (مشتريات، إنتاج، مبيعات وغيرها)، وفقاً للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا، وتتصف هذه المعلومات بكونها ذات طبيعة وصفية وتاريخية، تتعلق بالأداء الحالي في المؤسسة، وتغطي فترة مستقبلية قصيرة، غالباً ما تكون سنة.

أما فيما يخص المعلومات التنفيذية؛ فهي المعلومات التفصيلية، المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة، التي تجري داخل المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورة لأداء العمليات والمهام المختلفة.

1 - محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998، ص26.

2- المعلومات الرسمية وغير الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية،¹ فالمعلومات الرسمية؛ هي في الحقيقة الناتج الأول لنظام المعلومات، وخاصة النظام الجيد، والتي تتضمن قوانين المؤسسة، والقوانين الحكومية؛ كالعقود واللوائح، والنظم المحاسبية، وأساليب التخطيط، والميزانيات، ومتطلبات الرقابة، ومتطلبات وسائل الاتصال، بالإضافة إلى المستندات، والنماذج التي تستخدم لتحديد الحركة بين الأقسام داخل المؤسسة، أو بينها وبين الإدارات المختلفة من خارج المؤسسة.

أما المعلومات غير الرسمية؛ فهي تتمثل في الخبرات الشخصية، والآراء والاجتهادات الشخصية، والشائعات وغيرها، وهي مكملة للمعلومات الرسمية، وأحيانا تكون بديلا عنها، ولمواجهة الاحتياجات للمعلومات غير الرسمية، أصبحت فكرة نظم المعلومات مطلوبة بطريقة مباشرة، وأكثر من ضرورة.

3- المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية: المعلومات الأولية؛ هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، وهي المعلومات المقدمة للمرة الأولى لمجموعة معينة أو فرد معين، وقد يكون ما جمعه فرد من أفراد المؤسسة، أو من خارجها لأول مرة مماثلا لما قد جمعه المؤسسة في وقت سابق، لذلك إذا جمعت المؤسسة معلومات بنفسها، أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها، فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية، حتى وإن قامت مؤسسات أخرى بتجميع نفس المعلومات.²

أما المعلومات الثانوية؛ فهي التي تم تجميعها وتخزينها مع قابليتها للاسترجاع، وغالبا ما يحتاج متخذو القرارات لهذا النوع من المعلومات، ومن الطبيعي أن نجد ملفات

¹ - Villan Jaque, *L'information dans l'entreprise japonaise*, congrès 18 ADDBS ANRT, Paris, 1989, p64.

² - Ibid, p65.

كثيرة بالحكومة والأجهزة المختلفة، التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات، عن السكان، والاستهلاك، والإنتاج، والأسواق، وغيرها.¹

وتجدر الإشارة أنه؛ لا يمكن ترتيب هذين النوعين حسب الأهمية، كأن نقول أن المعلومات الأولية أكثر أهمية وقيمة من المعلومات الثانوية، نظرا لتنوع المؤسسات، واختلاف أنشطتها، ونوع احتياجاتها، وتتحدد منفعة كل نوع من المعلومات، بخصائص الصناعة، أو المؤسسة، أو المستوى الوظيفي، الذي تستخدم فيه هذه المعلومات، فمثلا قد يعتمد مدير التسويق بدرجة كبيرة؛ على معلومات بحوث احتياجات المستهلك المجمعمة كمعلومات أولية، ويعتمد مدير المشتريات؛ على المعلومات التي توفرها الحكومة عن الاتجاهات المتوقعة لأسعار المواد الأولية كمعلومات ثانوية.²

4- المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية: المعلومات الداخلية مصدرها من داخل المؤسسة، تم تجميعها من طرف أفراد أو مشرفين أو رؤساء أقسام أو مدرين، وتغطي هذه المعلومات حقائق عن أساسيات سبق لها التخطيط والتنظيم والترتيب، وترتبط هذه المعلومات بصفة عامة بأعمال المؤسسة وكافة الأنشطة المرتبطة بها، ولهذه المعلومات أهمية كبيرة في اتخاذ وترشيد القرارات.³

أما المعلومات الخارجية؛ فمصدرها الجهات الخارجية عن المؤسسة، ومصادر هذه المعلومات كثيرة، نذكر منها العملاء والموردين، والمنافسين، ولوائح وقوانين الحكومة، والنشرات المهنية، والثقافية، وغيرها.

1 - تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 58.

2 - احمد بسيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات الحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 18.

3 - فارق مصطفى، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص 103.

وقد تمثل هذه المعلومات بيانات لأنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة، تفيد في عقد مقارنات في ظل المنافسة مع المؤسسات الأخرى، كما أن الهيئات الحكومية قد تقدم معلومات عن متوسط دخل الفرد، وتوزيع السكان، ومعدلات النمو، والاستهلاك، وغيرها من المعلومات، التي تكون ذات قيمة، في عملية التخطيط والتطوير.¹

رابعاً- أهمية البيانات والمعلومات:

تجمع المؤسسات البيانات وتعالجها لعدة أسباب، فهي تستخدم البيانات المحاسبية لقياس مدى صحة الأداء المالي للمؤسسة وحيويتة، كما تفيد المعلومات إدارة المؤسسة داخليا في معرفة سير الأداء فيها، كما يستفيد الأطراف ذات المصلحة، أيضا من البيانات والمعلومات عن المؤسسة، فمثلا تفيد البيانات المستفيدين الذين يرغبون في الاستثمار في أسهم المؤسسة، كما تفيد المعلومات العاملين في البنوك الذين ينظرون في إمكانية منح المؤسسة بعض القروض، والعاملين في الأجهزة الرقابية الحكومية الذين يتابعون تنفيذ القواعد، واللوائح والقوانين بالمؤسسة، كما تفيد الموردين الذين يرغبون في التعامل مع المؤسسة والعملاء الذين يتابعون التحسينات التي تدخلها المؤسسة على منتجاتها والتغيرات التي تأخذ بها في تسعير تلك المنتجات.²

ويحتاج متخذو القرارات في المؤسسة، إلى المعلومات للقيام بأعمالهم الإدارية، ولتأدية وظائفهم، فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك لأن نجاح المؤسسات، وتحقيق أهدافها، يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطاتها، ويتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها، عند اتخاذ القرارات المختلفة، أي أن المعلومات الجيدة والدقيقة، تؤدي إلى قرارات جيدة، عندما يحسن

1 - المرجع نفسه.

2 - علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص 30.

استخدامها، وبالتالي أداء جيد لمختلف النشاطات الإدارية، ومن ثم يساعد على تحقيق الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها.¹

كذلك تبرز أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة، لارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية، فإذا تكلمنا على التخطيط، ولكونه يعتمد على حقائق أساسها الدراسة والبحث عن المعلومات، لذا فإن إعداد الخطط يحتاج إلى معلومات، سواء من داخل المؤسسة، أو من خارجها (البيئة الخارجية).

أما الرقابة الإدارية، فهي تحتاج إلى معلومات، عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة، ومعلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات، وطرق معالجتها، وكذلك معلومات عن تحديد أساليب ومؤشرات تقييم الأداء والانجازات.²

كما أن وظيفة التنظيم تحتاج إلى معلومات لتحديد الهيكل التنظيمي، ومعلومات لتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، في حين أن عملية اتخاذ القرارات، والتي تتم في مواجهة مواقف معينة لغرض اختيار البديل الذي يجعلها قرارات ناجحة، فإنها تحتاج إلى معلومات لاتخاذ نوعين من القرارات، قرارات تتكرر باستمرار وقرارات نادرة التكرار تحتاج إلى معلومات بالإضافة إلى الخبرة والشجاعة.³

1 - عبد العزيز فهمي هيكل، الكمبيوتر وإدارة الأعمال، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1985، ص 17-19.

2 - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص 19-20.

3 - المرجع نفسه، ص 22.

المطلب الثالث: مفهوم وعناصر النظم

أولاً- تعريف النظم:

يعني النظام في مفهومه العام؛ بأنه يتكون من مجموعة متداخلة من المكونات، قد تكون عناصر أو أجزاء أو أنشطة، يعبر عنها في بعض الأحيان بوحدات أو عمليات ذات علاقة متبادلة، ومرتبطة مع بعضها البعض، تصمم للوصول إلى هدف معين.¹

ويعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط بعضها ببعض، مع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة، من أجل تحقيق أهداف النظام.²

ومن أوضح التعاريف أن النظام هو مجموعة من العناصر، أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات واليات عمل مضبوطة، وفي نطاق مكاني وزماني محددين بهدف تحقيق هدف أو أهداف معينة³

ويمكن تعريف النظام على أنه؛ مجموعة من الأجزاء، ذات علاقة متبادلة مع بعضها، أو مجموعة من العناصر مصممة للوصول إلى هدف معين، ويوجد النظام دائماً داخل بيئة، تمد النظام بالموارد كمدخلات ويعطي المخرجات.⁴

النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة والتي يؤدي كل منها وظيفة محددة وحيوية تساهم في تحقيق الغرض العام للنظام الكلي الموحد.¹

1 - محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1989، ص 25.

2 - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998، ص 24.

3 - سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، (نما)، مرجع سابق، ص 05.

4 - تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون ذكر تاريخ النشر، ص

ويعرف النظام على أنه مجموعة عناصر، مرتبطة مع بعضها بمجموعة من العلاقات.²

كما يعرف على أنه "مجموعة من العناصر ترتبط مع بعضها، وتشكل هيكل منظم يهدف إلى أداء وظيفة محددة، أو مجموعة من الوظائف".³

من خلال ما سبق فإن النظام مهما كبر أو صغر، ومهما كان بسيطاً أو معقداً، فإنه لا بد أن يتوافر على ما يلي:⁴ العناصر، العلاقات، آليات العمل، الحدود، والأهداف.

فالنظام يتكون من مجموعة من العناصر، أي أكثر من عنصر واحد، ويجب أن يكون هناك علاقات منطقية وتكاملية واضحة بين عناصر النظام، كما يعمل النظام وفق آليات عمل معنية ومضبوطة ومتناسقة حتى يؤدي غرضه، فتواجد عناصر النظام أو تكاملها لا يكفي وحده، بل لا بد من وجود آلية عمل تحكم علاقاته وتكاملها، كما أن للنظام حدود مميزة (حيزاً مكانياً)، وإن كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى، فإن لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة بمكان تعيين ما هو ضمن النظام وما هو خارجه، وكذلك لا بد من أن يكون النظام موجوداً في زمان معين، كما أن النظام يعمل عادة لتحقيق هدف محدد.

¹ - نائل عبد الحفيظ عواملة، تطوير المنظمات (المفاهيم الأساليب والهيكل)، مركز احمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995، ص 37.

² - Jean Gerbier, **Organisation & fonctionnement de l'entreprise**, Edition Tec DOC - Lavoisier, Paris, 1993, p49.

³ - Robert Reix, **Système d'information et mangement des Organisation**, édition Vuibert- gestion, Paris, 2002, p 49.

⁴ - سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، (نما)، مرجع سابق، ص 06.

ثانياً- عناصر النظم:

من خلال تعريف النظم يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها وهي كل من المدخلات والمخرجات والعمليات وأخيراً التغذية العكسية.

1- المدخلات: وتمثل الموارد اللازمة للنظام، لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر، كالخدمات والطاقة والمعلومات والآلات، ويلاحظ أن مدخلات النظام غير متجانسة، كما أن تلك المدخلات ما هي إلا نظم أخرى¹، ويمكن تقسيم المدخلات إلى مدخلات تنبؤية، ومدخلات عشوائية، ومدخلات عن طريق التغذية العكسية².

2- العمليات التحويلية: وهي العمليات التي تقوم بتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات قد تكون هذه العمليات مهام تؤدي بواسطة إنسان أو آلة أو حاسب³.

3- المخرجات: تمثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات، وتعد المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أو قدرته على تحقيق أهدافه، فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته، وأخيراً هناك مخرجات يتخلص منها النظام⁴.

4- التغذية العكسية: وتعد من مدخلات النظم حيث أنها تمثل المعلومات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول ومراجعة خطط المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية⁵.

1 - تركي إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 21.

2 - مرجع نفسه، ص 22- 25.

3 - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2001، ص 55.

4 - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 87.

5 - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مرجع سابق، ص 55.

المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات

سنحاول في هذا المبحث؛ التطرق إلى تعريف وأسباب تبني نظم المعلومات في المطلب الأول، ونتناول في المطلب الثاني وظائف وأهداف نظام المعلومات، في حين خصص المطلب الثالث لأنواع أنظمة المعلومات.

المطلب الأول: تعريف وأسباب تبني نظم المعلومات

أولاً- تعريف نظم المعلومات: هناك العديد من التعاريف التي تناولت نظم المعلومات نذكر منها:

- "نظام المعلومات؛ هو النظام الذي يتولى جمع ومعالجة البيانات، وتخزينها، وتحليلها، وتجهيز المعلومات، لأجل تحقيق هدف معين".¹

- "نظام المعلومات؛ هو مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات، التي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة وإيصال البيانات والمعلومات، على شكل نصوص أو صورة أو رموز في المؤسسة".²

- "ونظام المعلومات هو؛ مجموعة من العناصر (الفردية، المادية، البرمجيات وغيرها) تسمح بحيازة، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات".³

- يعرف نظام المعلومات على أنه "نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة، والذي يهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة، لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية وإدارة المؤسسة، ولعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويعتمد هذا النظام على العديد من العناصر، مثل الحاسب الآلي بأجهزته اللازمة، لتحضير وإعداد وتحليل البيانات، وجميع أنواع البرمجة المستعملة معه، والإجراءات اليدوية الخاصة بإعداد

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص24.

² - Robert Reix, **Traitement des informations**, édition Foucher, Paris, 1980, p94.

³ - BRESSY(G) et KONKUYT (C), **Economie d'entreprise**, Edition DALLOZ, Paris, 1995, p33.

وتجهيز البيانات، والنماذج الخاصة بتحليل البيانات، والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.¹

- "نظام المعلومات؛ مجموعة منظمة من الأفراد، والمعدات، والبرامج، والشبكات، وموارد البيانات، التي تقوم بجمع، وتخزين، وتوزيع، البيانات اللازمة، لاتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، داخل المؤسسة".²

- "نظام المعلومات؛ هو مجموعة من الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وتعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات، وتخزينها، ومعالجتها، ومن ثم بثها للمستفيد".³

- "نظام المعلومات؛ يتألف من مجموعة من العناصر المادية، كالأجهزة الآلية، والبرمجيات، بالإضافة إلى الأساليب التي تحم عمل النظم وتديره".⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج؛ أن نظام المعلومات هو نظام متكامل لكل من الآلة والعنصر البشري، هدفه الأساسي هو تزويد المستفيد بالمعلومات، التي تدفع وتأييد العمليات الخاصة بالمؤسسة، حيث يتم تحليل البيانات، ومعالجتها، ثم اتخاذ القرارات، في مختلف المستويات الإدارية، وفقا لهذا التحليل.

أي أن نظام المعلومات؛ هو مجموعة من الإجراءات، التي تقوم بجمع، واسترجاع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات، والرقابة داخل المؤسسة،

¹ - إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، دون ذكر تاريخ النشر، ص4.

² - Jean Louis Peaucelle, **Systèmes, d'information (le Point de Vues des gestionnaires)**, Edition Economica, Paris, 1994, p06.

³ - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 27.

⁴ - RIVARD (S) et TALBOT (J), **des développement de Système d'information (méthode et Outil)**, 4 Presse université du Québec, Canada, 1993, p09.

كما يمكن لها أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل، وتطوير المنتجات المقدمة، وخلق المنتجات الجديدة.

ثانيا- أسباب تبني نظام المعلومات داخل المؤسسة:

من الضروري لكل مؤسسة، أن تكون مزودة بنظام معلومات، خاصة في الوقت الراهن، ويمكن إيجاز دواعي تبني نظام للمعلومات في المؤسسة، للاعتبارات التالية:¹

1- تعقد البيئة الخارجية وازدياد شدة المنافسة، وكثرة المنافسين، وتعقد سلوك المستهلكين، الشيء الذي أدى إلى التحول إلى ضرورة أو وجوب تبني أنظمة معلومات، تقوم بتحليل، وتفسير، ومتابعة تغيرات البيئة.

2- انفجار المعلومات؛ الذي أدى إلى التحول إلى اقتصاد المعلومات، حيث أصبحنا نعيش في عصر أساسه المعلومات، كما أصبحت هذه الأخيرة، إحدى الوسائل الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية.

3- ظهور التقنيات الجديدة؛ التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، والتي أدت إلى تطور تكنولوجيا المعلومات ومختلف أنظمتها، فاستخدام التكنولوجيا؛ أدى إلى زيادة أهمية أنظمة المعلومات، من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة، والدقيقة، وفي الوقت المناسب.

4- تعقد مهام وواجبات ووظائف الإدارة؛ من ناحية اتخاذ القرارات، الذي كان نتيجة للتغيرات البيئية السريعة والغامضة، مما تطلب وجود نظام فعال للمعلومات، يساعد على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية، بصورة صحيحة، للتقليل من حالات عدم التأكد.

¹ - Ibid, p12.

5- يعد نظام المعلومات موردا بالنسبة للمؤسسة، خاصة في اتخاذ القرارات الصائبة، التي تحتاج إلى معلومات صحيحة ودقيقة، حتى تتخذ هذه القرارات في حالات التأكد، والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظام المعلومات

أولاً- وظائف نظم المعلومات: يؤدي نظام المعلومات، العديد من الوظائف، وله الكثير من الأهداف، وأما فيما يتعلق بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات فهي تتلخص أساسا في:¹

1- **تجميع البيانات:** إن مجرد مشاهدة الأحداث والوقائع ليس كافيا، فوظيفة تجميع البيانات، يجب أن تسجل باستخدام رموز أو أوصاف أو خصائص أو أرقام لهذه الأحداث والوقائع، أي أن هذه الوظيفة تتضمن اختيار وتحديد البيانات اللازمة، لاحتياجات متخذي القرارات، ثم القيام بتجميعها من مصادرها، سواء كانت داخلية أو خارجية، رسمية، غير رسمية، وأولية أو ثانوية.

2- **تشغيل البيانات:** المشاهدات والأحداث المسجلة، يمكن أن تكون مفيدة تماما، وبطريقة فورية، لمتخذ القرار، ولكنها غالبا ما تحتاج إلى تشغيل ما، لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مفيدة، ويعد نشاط تشغيل البيانات، جوهر نظام المعلومات، حيث أنه يحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام، ويجب تحديد أهداف المؤسسة، والمعلومات المفيدة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك بتحديد التشغيل المناسب، بما يمكن من توفير المخرجات المطلوبة، فالمخرجات تعتمد على كل من التشغيل والمدخلات، وبناءا عليه؛ فإنه يجب أن تؤخذ في الحسبان المدخلات، التي يجب أن تكون متاحة لنشاط التشغيل، وبمجرد تحديد نوع المدخلات، وتحديد نوع التشغيل المطلوب، فإن الأفراد والمعدات

1 - حسين علي حسين أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 31 .

والإجراءات والبرامج الضرورية للتنفيذ، يجب أن تأخذ في الحسبان، وأكثر العمليات التي تتضمنها عملية التشغيل، هي تبويب، وتنظيم البيانات، وحساب الإحصاءات وغيرها.

3- تخزين واسترجاع البيانات: فالغرض من تخزين بيانات معينة؛ هو الاعتقاد أن هناك بعض الفرص في أن هذه البيانات، سوف يكون لها فائدة في بعض القرارات المستقبلية، ويترتب عن هذا مقادير كبيرة من البيانات المخزنة، التي تكون غير ضرورية، أي أن هذه البيانات لن تستخدم أبدا.

وتخزين البيانات غير الضرورية، هو أمر لا يمكن تجنبه، وقرار التخزين يجب أن يتخذ مقدما، ويجب أن يعتمد على مقارنة تكاليف تخزين البيانات، مع القيمة المتوقعة للمعلومات، التي يمكن أن تنتج عنها، فمفاعة البيانات المخزنة تظهر بحقيقة أن القرارات تعتمد على تنبؤات بالمستقبل، والمعلومة القديمة غالبا ما تكون محدودة الفائدة، عند استخدامها في تقرير المستقبل، هذا ويؤدي تشغيل البيانات قبل تخزينها، إلى الاحتفاظ بحجم اقل من البيانات، وكذا تخفيض مقدار التشغيل، الذي يمكن أن يحدث بعد ذلك، وهذا يؤدي بطبيعة الحال، إلى تخفيض محتوى المعلومات المرسله في وقت لاحق، وهذه الخسارة في قيمة المعلومات، يجب أن تقارن مع الوفورات في تكلفة التشغيل، والاحتفاظ بالبيانات الأقل تفصيلا، وكذلك نتيجة للتشغيل المبكر للبيانات.

4- إيصال المعلومات إلى مستخدميها: يقوم نظام المعلومات؛ بإيصال المعلومات المستخرجة من البيانات المعالجة، وبالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، لاحتياجات مراكز القرارات بالمؤسسة، ولا يجب أن تقتصر تلك الوظيفة على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل لابد من التأكد من مدى تلبية نظام المعلومات، لاحتياجات متخذي القرارات من المعلومات.

ثانيا- أهداف نظام المعلومات: فيما يخص الأهداف التي يسعى نظام المعلومات إلى تحقيقها، فيمكن القول أن هذا الأخير يسعى إلى تحقيق الآتي:¹

1- توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة، التي قد تأتي من داخل المؤسسة، أو من خارجها، فأى نظام للمعلومات، يحتوي على قاعدة بيانات، تقوم على جمع البيانات، وتصنيفها وتبويبها في ملفات، تشترك إدارات المؤسسة المختلفة في استخدامها.

2- تحقيق استمرارية العمل الروتيني في المؤسسة، كتوفير تقارير المخزون، أو المرتبات والأجور وغيرها، من واقع قاعدة البيانات، وبالتالي تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير.

3- مساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات السهلة المحددة، كجدولة أوامر الإنتاج، أو استعراض المواد، مما يمكن من استمرار هذه العمليات، وذلك عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل داخل المؤسسة.

4- توفير المعلومات الضرورية، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة، غير المحددة، بتحليل كميات كبيرة من المعلومات، ولحساب النواتج المتوقعة المختلفة للاستراتيجيات البديلة.

5- المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، والرقابة عليها، فعادة ما يجد المسير الإداري نفسه، أمام مشكل يتطلب حلا، واتخاذ تدابير اتجاهه، الشيء الذي يستدعي، وجود بيانات وحقائق ومعطيات، عن أسباب ظهور هذه المشكلة، وأثرها وأبعادها والحلول البديلة الممكنة، وبالتالي فإن متخذ القرار، بحاجة إلى توفر مجموعة من المعلومات الدقيقة، المناسبة لاتخاذ القرار الرشيد والملائم²، كما أن مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج داخل

1 - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص85.

2 - <http://www.ameinfo.com/arabic/Detailed>, (17/03/2011).

المؤسسات، تحتاج إلى رقابة ومتابعة مستوى الأداء، لبلوغ الأهداف المسطرة، ولتحقيق الرقابة يكون المسير في حاجة إلى المعلومات اللازمة على مستوى الأداء، ونظام المعلومات، يضمن توفير هذه المعلومات بدرجة عالية من الصحة والدقة، وكذا في الوقت المناسب.¹

المطلب الثالث: أنواع أنظمة المعلومات

تختلف أنواع أنظمة المعلومات باختلاف الوظائف في المؤسسة، وكذا اختلاف المستويات التنظيمية داخلها، ويمكن توضيح أنواع أنظمة المعلومات على النحو التالي:

1- نظام معالجة البيانات: يتولى هذا النظام عمليات جمع البيانات، التي تصف مجالات النشاط المختلفة للمؤسسة، بما في ذلك التسويق، الإنتاج، التمويل وغيرها، ومن ثم معالجتها، وتخزينها لحين الحاجة إليها، وتلخيصها، وعرضها في شكل تقارير، تحتوي على معلومات، يمكن استخدامها بواسطة الأفراد والجماعات، من داخل وخارج المؤسسة، وفي بعض الأحيان يكون الاحتفاظ بنظم معالجة البيانات، ليس أمرا اختياريا، بل هو أمر مفروض على هذه المؤسسات، من طرف الأجهزة الحكومية والمساهمين، وقد تفرض أيضا الاحتياجات الرقابية للأنشطة الداخلية في المؤسسة الاحتفاظ بهذه النظم.²

2- نظام آلية المكاتب: التجهيز الآلي للمكاتب؛ يعني استخدام الآلات والأجهزة على أداء المهام، التي كانت عادة ما تنجز بواسطة الأفراد، وذلك بغرض إنجاز العمل المطلوب، بشكل أسرع وأكثر دقة، وتجهيز المكاتب آليا، يشمل كل أنواع نظم الاتصالات، المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة، من شخص لآخر، داخل وخارج المؤسسة، ومن أمثلة ذلك البريد الالكتروني، شبكات الحاسب الآلي، الفاكس، وحدات الطباعة، وغيرها.

1 - كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد سمير كمال، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 28.

2 - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 43.

وعلى هذا الأساس فإن تجهيز المكاتب آلياً، يجعل المسير مرتبطاً مع غيره من الأفراد والجماعات بأكثر من وسيلة اتصال، وعلى المسير أن يختار المزيج المناسب من هذه الوسائل، بما يمكنه من التعامل مع المعلومات بفاعلية.¹

3- نظم المعلومات الإدارية: بتزايد حجم المؤسسات، وما تتعامل معه من كم هائل من البيانات، أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات صانعي القرارات من المعلومات، ولذلك اتجهت المؤسسات إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية، لتوفير معلومات تصف نشاطات المؤسسة، التي تمارسها في إحدى المجالات الوظيفية مثل التسويق، إدارة الأفراد والموارد البشرية، والإنتاج، والموارد المالية والمحاسبية، وغيرها، وغالباً ما توفر هذه النظم تقارير في شكل دوري، وتقارير خاصة يمكن للمسير الاعتماد عليها، واستخدامها في صنع واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية.²

4- نظام دعم القرارات: هو نظام لإجراء أو معالجة المعلومات والآراء، التي تساعد المسير في صناعة أو اتخاذ قراراته، وهو نظام مبني على الحاسب الآلي، لدعم المستويات الإدارية في المؤسسة، ويقوم بدمج بين البيانات والنماذج التحليلية لدعم القرارات، وبدأ مفهوم نظم دعم القرارات في الظهور في أواخر الستينيات من القرن الماضي، ووفقاً لهذا النظام يستطيع أي فرد، أن يتفاعل مع الحاسب الآلي، بشكل مباشر دون الحاجة إلى اللجوء إلى المختصين في المعلومات، ويعتبر نظام دعم القرارات؛ نظام يساعد المسير في حل المشاكل شبه المبرمجة، وذلك من خلال توفير المعلومات والاقتراحات المتعلقة بالقرار.³

1 - أحمد حسين علي، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 85.

2 - برهان محمد نور، غراب إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، الاردن، 1998، ص 107.

3 - علاء عبد الرزاق السلمي، مرجع سابق، ص 100.

ويمكن حصر أهم خصائص نظم دعم القرارات فيما يلي:¹

أ- تقدم نظم دعم القرار المرنة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي؛

ب- تسمح هذه النظم للمستخدم النهائي القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات؛

ج- تعمل نظم دعم القرارات على تقديم دعما لتحديد الحلول للمشكلات التي لا يمكن تحديد حلولها مسبقا؛

د- تستخدم نظم دعم القرار أساليب وأدوات ونماذج تحليلية متقدمة؛

هـ- تعتمد نظم دعم القرار على استخدام النماذج، لتحليل الأنشطة والتصرفات، وهو نظام تفاعلي يستجيب للظروف المتغيرة حسب متطلبات المستخدم.

5- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي: تعتبر النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الذي هو عبارة عن تزويد أجهزة الحاسبات الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء، إذا قام به العنصر البشري، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة، هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة، ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة، للحصول على النصائح التي يحتاجونها.²

وبالتالي يقدم لغير الخبراء المنطق الذي يستندون إليه في أمر معين إذا لزم الأمر، ولقد شاع استخدام هذه الأنظمة في المجالات الطبية والهندسية، وانتشرت أخيرا في المجالات الإدارية ومجالات العمل.³

¹ - مرجع نفسه، ص101.

² - Bill François, *intelligence artificielle et le bon sens*, édition, Masson, Paris, 1991, p79.

³ - علي عبد الهادي مسلم، سونيا محمد البكري، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص179.

6- نظام دعم الإدارة العليا: يعد نظام دعم الإدارة العليا من أنظمة المعلومات الحديثة، فهي أنظمة يتم تصميمها لمساندة الإدارة العليا في المؤسسة، ويعتمد نظام دعم الإدارة العليا على توفر حاسب آلي شخصي لكل عضو من أعضاء الإدارة العليا، تتصل هذه الحاسبات الآلية الشخصية ببعضها البعض، من خلال شبكة تعمل لخدمة المؤسسة ككل، وغالبا ما يتصف تشغيل هذا النظام بالبساطة في إدخال المعلومات بالإضافة إلى السهولة في عملية العرض، ويساعد مستخدم النظام في التعرف على مدى فعالية المؤسسة، فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها الأنشطة معينة يترتب عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.¹

¹ - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 173.

المبحث الثالث: مفهوم القرار الاداري

قبل تحديد مفهوم القرار الاداري، يجب التأكيد على أن مفهوم كلمة قرار، لا يتغير بتغير نوع القرار، وعليه من الأهمية بمكان تحديد مفهوم القرار أولاً، ثم تحديد مفهوم القرار الاداري.

المطلب الاول: تعريف القرار

كلمة قرار؛ يعني البت النهائي، والإرادة المحددة، لصانع القرار، بشأن ما يجب، وما لا يجب فعله، للوصول بوضع محدد، إلى نتيجة محددة ونهائية¹.

والقرار بمفهومه البسيط؛ يعني التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة².

وفي العديد من المصادر، والمؤلفات الإدارية المتخصصة، نجد أن مفهوم القرار ينطلق من المفهوم السابق مع بعض الاختلافات الشكلية، التي نادت بها النظريات التنظيمية المتعاقبة، انطلاقاً من النظرية الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة، والتي ذهبت غالبيتها، إلى وصف القرار على أنه عملية الاختيار بين بدائل مختلفة ومتعددة، لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى؛ هو عملية اختيار وترجيح أحد البدائل، الذي بموجبه، يمكن الوصول إلى ما هو مطلوب عمله، لمواجهة موقف معين، من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار.

وكلمة قرار في اللغة؛ تعني ما استقر عليه الرأي؛ من الحكم في مسألة ما، وقرر، يقرر، تقرير الشيء، عقد العزم على فعله³.

¹ - مصطفى شاويش، الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1993، ص 245.

² - علي بن عابد، بلحسين البليش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 398.

³ - نادية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 12.

أما المعنى الإداري للقرار؛ فإن معظم التعاريف الإدارية، تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات؛ هي عملية مرادفة للإرادة، لأن المدير يمارس جميع أعماله، ووظائفه الإدارية، عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع الحالات والظروف، وبذلك يمكن القول؛ أن عمل المدير الحقيقي، هو قيامه باتخاذ القرارات، في مجالات العمل المختلفة، وأن هذه السلطة، هي التي تميز المدير، عن غيره من أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالقرار هو جوهر العملية الإدارية.¹

وأكد سيمون؛ أن اتخاذ القرارات، هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تكون مستمدة، من منطق سيكولوجية الاختيار الإنساني، ويضيف بأن عملية اتخاذ القرار، هي بمثابة عملية البحث عن حل وسط للمشكلة المطروحة.²

ويعرف القرار أيضا على أنه؛ مسار فعل يختاره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها،³ وقد عرف أيضا على أنه؛ وسيلة اختيار مدرك وواع، لأحسن البدائل المتاحة، محققا لأكبر عائد، وأقل تكلفة، أو محققا للأهداف المطلوبة.⁴

وتجدر الإشارة؛ إلى أن القرارات المتخذة، في أي مؤسسة، تمثل سلسلة متصلة مع بعضها، حيث أن كل قرار، يسبقه قرار متخذ، من طرف أفراد آخرون في المؤسسة، فالقرارات التي تصدر عن المستويات العليا في المؤسسة، تتبعها قرارات تصدر عن المستويات الإدارية الأدنى، إلى أن يتم تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تمثل المحصلة النهائية لجهود متكاملة، من الأفكار، والمعلومات، والآراء، والدراسة، والنقاش، والتي تتم

¹ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

² - Simon H, A, **Administration et processus de décisions**, édition Economica, Paris, 1983, p 325.

³ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 89.

⁴ - مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القيروني، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1997، ص 217.

في المستويات الإدارية المختلفة، وتعم كل أنحاء المؤسسة، ليكتمل العمل التنفيذي فيها، وبهذا الشكل ينظر إلى القرارات، التي تتخذ في المؤسسات، على أنها جهد جماعي، وليس نتيجة جهد فردي.¹

ويمكن تعريف القرار؛ بأنه الخيار الذي يبادر المسيرون إلى اتخاذه، بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم، وضمن موقف، أو مواقف معينة²، كما أنه ذو صلة تفاعلية متكاملة، بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي، والسلوكي للفرد من ناحية، وبين المتغيرات البيئية الخارجية من ناحية أخرى³، وهو أيضا عملية اختيار أنسب، وليس أمثل البدائل المتاحة، أمام صانع القرار، لإنجاز الهدف، أو لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.⁴

بعد عرض مختلف التعاريف المرتبطة بمفهوم القرارات، يمكن تأييد التعاريف التي نصت على أن الاختيار يكون لأنسب البدائل، وليس لأفضلها.

وكذلك التعاريف التي أشارت، إلى أهمية التكلفة في اتخاذ القرار، لما تحتويه من جوانب تبرير التكلفة، وربطها بالعائد المحقق من القرار المتخذ، وعليه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار، على أنها تلك العملية المرنة، لاختيار البديل، أو البدائل المناسبة، بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة، أو المسألة، ويكون ذلك بناء على ما هو متوفر من المعلومات، ذات العلاقة لموضوع القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار، الفترة الزمنية، والتكلفة الناجمة عن تحصيل المعلومات، وهذا بهدف الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة المتوقعة، لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه، في ظل كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

¹- Elbing Alver, **Behavioral decisions in organizations**, USA Scott, Foresman and company, 1978,p412.

² -حسّن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 167.

³-خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003، ص 241.

⁴- Simon ,H,A, op-cit, p325_326.

المطلب الثاني: أنواع القرارات

المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي، يتخذ العديد من القرارات، التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه، ويختلف أثرها على المؤسسة ككل، فمن القرارات ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال، تصنيف القرارات وفق عدة معايير وأسس.

1- حسب قابليتها للبرمجة: ويمكن تصنيفها حسب هذا الأساس، إلى قرارات قابلة للبرمجة، وقرارات غير قابلة للبرمجة، والقرارات المخططة سلفاً، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، أين يتم تحديد أساليب، وطرق، وإجراءات، حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً، حيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير، ومن أمثلة ذلك، تحديد رواتب موظف جديد، أو منح عطلة، أو إرسال طلبية من المورد وغيرها، حيث توضح مسبقاً، الإجراءات الخاصة بكل حالة، من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال إدارة الأفراد والمشتريات وغيرها.¹

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة؛ فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على حد كاف من المعلومات، وربما تحمل تكاليف إضافية، وتبذل المؤسسات جهداً كبيراً، لتحويل القرارات غير المبرمجة، إلى أخرى مبرمجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها، وتنفيذها.²

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 142.

² - مرجع نفسه، ص 143.

2- حسب درجة توفر المعلومات: وهنا يمكن التمييز، بين ثلاثة أنواع من القرارات هي:¹

أ- **القرارات في حالة التأكد:** وهي القرارات؛ التي تتخذ في ظروف التأكد التام؛ من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة، في عملية صنع القرارات، بالتالي آثار القرار، ونتائجه، تكون معروفة بصورة مسبقة.

ب- **القرارات في حالة المخاطرة:** وهذه القرارات؛ تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار، أن يقدر الظروف، والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ج- **القرارات في حالة عدم التأكد:** وهي قرارات؛ غالبا ما تتخذها الإدارة العليا، عند تحديد أهداف المؤسسة، وسياستها، ويصعب على الإدارة، تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها، بسبب عدم توفر معلومات كافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

3- **حسب المستويات الإدارية:** ويعد هذا التصنيف؛ من أهم التصنيفات، التي تناولها المختصون، حيث تقسم القرارات، حسب المستويات الإدارية، إلى ثلاثة أنواع هي:²

أ- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات؛ التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي، طويل الأجل على المؤسسة، وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية، وأداة الإدارة العليا، في تحديد الأهداف طويلة الأجل، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمؤسسة، كموقعها، وهيكلها، وخطوط الإنتاج فيها، وكذا إمكانيات التوسع، أو الاندماج، وغيرها.

ب- **القرارات الوظيفية:** من اختصاص الإدارة الوسطى، فهي تختص بالمجالات الوظيفية، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، وعلى كل مسؤول، عن إحدى هذه

¹حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 35.

²- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 27.

المجالات الوظيفية، أن يحدد مساهمة مجاله، في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة.

ج- القرارات التشغيلية: من اختصاصات الإدارة التنفيذية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الإستراتيجية، إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأجل، ويغلب عليها طابع المرحلية، في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وتتميز بالتكرار كذلك، فالإدارة التشغيلية؛ تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها، من الإدارة الوسطى، وذلك بإصدار التوجيهات، والقرارات التفصيلية، عن كيفية، وموعد، ومكان التنفيذ، للقائمين على ذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف، والرقابة على العمليات، وتوزيع الموارد المتاحة، على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

4- القرارات حسب وظائف المؤسسة: ويمكن تقسيمها إلى؛ قرارات متعلقة بالإنتاج، قرارات خاصة بالموارد البشرية، قرارات خاصة بالتمويل، قرارات خاصة بالتسويق، وغيرها.¹

5- حسب التصنيف الشكلي للقرارات: ويمكن تقسيمها إلى؛²

أ- القرارات الأساسية والروتينية: والقرارات الأساسية؛ تعنى بمعالجة المشاكل المعقدة، وتتطلب اهتماما خاصا، ولا تتكرر باستمرار، ويغلب عليها الصفة الدائمة، والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، أما القرارات الروتينية؛ فهي التي تتكرر باستمرار، وتظهر عادة في الأعمال غير الفنية، ولا تحتاج إلى دراسة، وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها.

ب- القرارات التنظيمية والفردية: فالقرارات التنظيمية؛ تتعلق مباشرة بعمل المؤسسة، ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير، من خلال سلطته، كمسؤول إداري في تلك المؤسسة،

¹ - يوسف حسين عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995، ص 06.

² - حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 36.

وليس بصفته الشخصية، أما القرارات الفردية؛ فهي تلك القرارات، التي تعبر عن المدير كفرد، وليس كمسؤول في المؤسسة.

ج- القرارات المخططة وغير المخططة: فالقرارات المخططة؛ تقوم بإتباع برنامج محدد، ثم تصبح بعد فترة، ذات طبيعة روتينية متكررة، يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي، واتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ويفضل أن تقوم بتنفيذها المستويات الإدارية الدنيا، أما القرارات غير المخططة؛ فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة، وتعالج حالات جديدة، ذات آثار بعيدة عن المؤسسة، وتتطلب جهدا فكريا، ووقتا كافيا، لجمع المعلومات، والسرعة في صنع القرار.

6- حسب التصنيف القانوني: وهنا يمكن تقسيم القرارات إلى عدة أنواع نذكر منها؛¹

أ- **مدى عمومية القرار:** هناك قرارات عامة ملزمة، تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار التشريعات واللوائح، وأخرى قرارات فردية، كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية، والترقيات، والفصل وغيرها.

ب- **تكوين القرار:** هناك قرارات بسيطة، كتعيين موظف واحد، وأخرى قرارات مركبة، تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة، وتتم على مراحل، كإجراء مناقصة مثلا.

ج- **أثر القرار على الأفراد:** هناك قرارات ملزمة، وتنفيذها واجب، وهناك قرارات؛ ليس لها صفة الإلزام، وهي بمثابة النصائح، لا يلتزم التقيد بها.

د- **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:** فمن القرارات؛ ما يمكن معارضته، أو المطالبة بإلغائه، أو تعويضه بقرار آخر، كقرار تعيين العاملين، أو فصلهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة، والإلغاء، كالأعمال التنظيمية، التي يصدرها مجلس الإدارة.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن هناك أنواع أخرى للقرارات، يمكن أن نذكر منها:

¹ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها

حسب بعدها الزمني؛ يمكن أن نفرض بين القرارات قصيرة الأجل؛ وهي التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً، والقرارات طويلة الأجل؛ وهي التي تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المؤسسة.

ويمكن تصنيف القرارات، إلى قرارات إستباقية، وقرارات رد فعل، والقرار الإستباقي؛ هو قرار يتم صنعه، تحسباً وتوقعاً لتغيير خارجي، أو ظروف أخرى، وذلك تفادياً ومنعاً لتطور المشكلات، أما قرار رد الفعل؛ فهو يتخذ استجابة لتغيرات خارجية طارئة.¹

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص228.

المبحث الرابع: المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرار الاداري

تعد المعلومات من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإدارية، وكذا ميزات التنافسية.

ولأهمية هذا المبحث، تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، خصص الأول؛ إلى هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات، وتناول الثاني؛ المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، أما الثالث؛ فيشمل مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات

يتأثر القرار وعملية صنعه، بهيكل صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ، وتحليل هيكل صنع القرار، يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية:¹

أولاً- ما هي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار الاستراتيجي؟ وهل يعمل بمفرده، أو يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشارك مع أفراد آخرين في اتخاذ القرار؟

ثانياً- من يصنع قرارات المؤسسة الإستراتيجية؟ حيث نفرق بين صنع القرار الرسمي، وصانع القرار الفعلي.

ثالثاً- كيف يتم الاتصال؟ وما هو شكل نظام الاتصال داخل المؤسسة، التي صنع القرار فيها. وكيف تم تبادل المعلومات، وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟

¹ - سعد أبو دية، عملية اتخاذ القرارات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1990، ص 125.

وتعد المؤسسة، التي أسست وطورت في ترتيبها وأدوارها، والموارد المتاحة لها، هي الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان ؛ بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد، داخل الوحدة المسؤولة، عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد، والمسؤولين عن اتخاذ القرار، بصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار، تكون جزءا من البنيان التنظيمي للمؤسسة.¹

وتم تقسيم المستويات الإدارية للمؤسسة، وطريقة وصول المعلومات إليها، وعملية توظيفها، كما يلي:

1- مستوى الإدارة العليا " القيادة الإستراتيجية" في المؤسسة: يتكون هذا المستوى؛ من عدد قليل جدا من الأفراد، ويكون مسؤولا عن إدارة المؤسسة، وصياغة استراتيجياتها، وسياساتها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتجمع المعلومات في هذا المستوى، من مصادر خارجية أو داخلية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية.²

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة، التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة، ضمن هيكل صناعة القرار، تكون مهارات معرفية، أكثر من المهارات التقنية، حيث يواجه مسيري اليوم، مهمة صنع القرارات الإستراتيجية، ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكل القرارات التقليدية، ولغرض مساعدتهم في مواجهة التحديات، في عملهم قام الباحثون؛ بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المؤسسة.

حيث أن هذه النماذج، يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:³

¹- Charles Hermann, **Decision structure and process influence of foreign policy**, Beverly Hills, Calif: Saq publication, 1978, p69-70.

²- رائد عبد الخالق عبد الله، مرجع سابق، ص 123.

³- رائد عبد الخالق عبد الله، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدهد، العدد 09، العراق، 1999، ص120.

أ- الحصول على المعلومات، وانسيابها في المؤسسات (الاتصالات).

ب- استخدام تلك المعلومات في المؤسسات لصنع القرار.

وتكون الإدارة في مستوى القيادة، غالبا بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الإستراتيجية، في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:¹

أ- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها من مصادر داخلية.

ب- معلومات ذات أهمية كبيرة، ترتبط برؤية إستشرافية عن المستقبل.

ج- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د- معلومات متعددة الأبعاد، وغير محددة، تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمؤسسة.

هـ- معلومات ذات نوعية خاصة، تستند على أحكام وحدس، تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى؛ بمدراء الأقسام في المؤسسة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي، لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات، المتوسطة، والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى، معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعا، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.²

¹-Lucy,T, **Management information system**, 4th .Ed, printed by Guernsey press, co.ltd, Great Britain, 1991, p292.

² -Stoner J, A,Elal, **Management**, 6th,Ed, printice-Hall, New-Delhi, 1996, p17,

3- مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل في المشرفين على الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة، مع الأنشطة اليومية، قصيرة الأجل، ذات الطبيعة الفنية والروتينية، والتي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم، قرارا فنيا بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج بكفاءة عالية، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.¹

المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الادارية

أشارت الكثير من الدراسات والبحوث العلمية، إلى وجود عوامل ومتغيرات، ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في بعض الدراسات، على بعض المتغيرات، وتركت الأخرى، كما لم يختبر بعض الباحثين، تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الإستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة، والقياس، واختبارها، من خلال معايير الفعالية التنظيمية.

وقد تم تحديد أهم العوامل المؤثرة في صنع، وفعالية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لأنها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة، ذات السمة الديناميكية، التي يعمل ضمنها، ومردوديتها هي انعكاس على حالة عدم التأكد البيئي.²

ويواجه مسيري المؤسسات اليوم، مهمة صعبة في صنع القرارات، ضمن بيئات مضطربة، ومتزايدة التعقيد، وإن التفكير في التخطيط السليم، لأي قرار، يعتمد بالدرجة الأولى، على دقة، ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة، لا بد أن ترتبط إستراتيجية

¹-Hunger.J. David, wheelen Thomas.L, **Strategic management business policy**, 7th Edition, New York ,prentice Hall, International Inc, 1998, p 213.

²- رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مرجع سابق، ص 123.

المعلومات، باختبار القرارات الرئيسية، والفرعية، ومسارات عمل المؤسسة في المستقبل.¹

هذا وتتوقف كفاءة صنع القرارات، على دقة المعلومات، التي تصل إلى متخذي القرارات في المؤسسة، وكل حسب مستواه، ويتطلب من صانعي القرار، تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها، من أكثر من مصدر واحد، كذلك يؤدي زيادة المعلومات وتراكمها، إلى تقليل الفهم، وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

وقد ازدادت أهمية المعلومات، ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار، بسبب تعقيدات المؤسسات الحديثة، وتنوع أنشطتها، مع كبر حجمها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني، وتأثيره على الحياة عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن علاقة المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، وخاصة الإستراتيجية، تفوق العوامل الأخرى، في درجة التأثير.

كما تلعب المعلومات، دورا مهما في عملية صناعة واتخاذ القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية، التي تؤثر في إعداد خطط، وبرامج الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وتمثل مصدرا رئيسيا، وشريانا حيويا لاستمرار المؤسسة.²

وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق وال فشل، ولا تحقق أهدافها، بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة، التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف، في صناعة القرار، عند المقارنة بين القرار الفاعل، والقرار غير الفاعل، من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات، التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات هي البيانات، التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون

¹- Ross Joel.E, **Management by Information System**, N. Jersey Englewose Gliffs, Printice -Hall, Inc, 1970, p07.

² - سعد عزيز جواد النداوي، نظام معلومات تقوي العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، 1988، ص 62.

فيه ذات معنى، لصانع القرار، وقيمة حقيقية، يمكن تفعيلها في القرارات الحالية، والمستقبلية.¹

وتبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ، استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار، يواجه عنصر الضغط النفسي، بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره، لا يترك فترة زمنية لجمع المعلومات وتحليلها، كما هي في الظروف الاعتيادية.²

أولاً- الأساليب المتبعة في صنع القرارات الادارية: يمكن فهم عملية صناعة القرار الاداري، من خلال أسلوبين إداريين أساسيين هما:³

1- أسلوب صناعة القرار، قد يحتوي، أو لا يحتوي، على مجموعة من العمليات العلمية والرياضية.

2- أسلوب صناعة القرار، تعتمد على توزيع العملية، فهل القرارات تتم بواسطة الإدارة العليا، أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المؤسسة؟.

ولاحظ الباحثون؛ أن هناك سبعة مداخل، تلجأ إليها القيادة الإدارية في المؤسسة، لصنع القرارات وهي كما يلي:⁴

1- تصنع القيادة الإدارية القرار، وتعلنه على المرؤوسين: وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن الحل لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ، وهذا النمط من القيادة، لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

¹- Lucas Henry. G, **Information system concept for Management**, Graw - Hill Book co, N,Y, 1978, p 15.

²- حامد ربيع، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، بغداد، العراق، 1987، ص 34.

³- الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر 2006، ص 47.

⁴- نضال محمد سعيد، القيادة الإدارية (المفاهيم والأساليب)، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1977، ص 33.

2- **تصنع القيادة الإدارية القرار، وتحاول إقناع المرؤوسين:** كما في المدخل الأول، تحدد القيادة المشكلة، لتصل إلى قرار بشأنها، وبدلاً من إعلامهم بالقرار، فإنها تتخذ موقفاً آخر، يتمثل في إقناع المرؤوسين بهذا القرار، لأجل كسبهم إلى جانبها، وقبولهم القرار، وهم يفعلون ذلك؛ لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة، من قبل أولئك الذين سيفاجؤون بقرارها، ولأجل تقليص حجم المعارضة، يجري توضيح المكاسب، التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

3- **تعرض القيادة الإدارية أفكارها، وتدعو المرؤوسين للمناقشة:** وهنا تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه، لأنها ترغب في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارها، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار، تدعوا إلى طرح الأسئلة، ليصبحوا على بينة من الأمور، التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأسئلة والإجابة، بين القيادة والمرؤوسين، من اكتشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

4- **تعرض القيادة الإدارية قرارات مبدئية قابلة للتغيير:** وتكون القيادة هي المبادرة في المشكلة وتشخيصها، والبحث فيها، والوصول إلى قرار بشأنها، وتقوم بعرض الحلول المعالجة للمشكلة موضوع البحث، على المرؤوسين، وتراقب ردود أفعالهم، وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذکر بحق القيادة، بالانفراد في صنع القرار، حيث يمكن هذا النمط، المرؤوسين من مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

5- **تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار:** وتظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول الموجودة لدى القيادة، والهدف من هذا السلوك، هو الحصول على الخبرة والمعرفة، من أولئك الذين يعملون في الأعمال اليومية، وتقوم القيادة بعد حصولها على

الاقتراحات من المرؤوسين، ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة، وحسب رأيها.

6- تعين القيادة الحدود التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه: وتقوم بتعريف المشكلة، وبيان حدودها، وأبعادها، وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها، عند صنع القرار، وقد تكون الحدود مالية، أو حدود نشاطية، يصعب تجاوزها.

7- تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه: وتمثل موقفا متطرفا، في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادرا ما يحدث، ويقتصر على بعض الحالات والمهام، المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين، للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة، وتشخيصها، وتحديد بدائل الحل، التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب، وتشمل الحدود المفروضة على فريق العمل، تلك الحدود التي وضعتها القيادة أمامهم. وتجدر الإشارة إلى؛ أن المداخل رقم ثلاثة وأربعة وخمسة، تمثل نمط القيادة الفعالة، حيث أن القيادة تعرض أفكارها، وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار.

ثانيا- فاعلية القرار الإداري: تشير فاعلية القرار الإداري، إلى مدى تحقيق الأهداف، التي تسعى المؤسسة إليها، من خلال صناعة واتخاذ هذا القرار، ويستطيع هذا الأخير تحقيق المستوى المقبول، من التناسب، بين وسيلة اتخاذه، وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها، على درجة التناسب، التي يمكن تحقيقها بين هدف، ووسيلة اتخاذ قرار ما، في ظل ظروف بيئية معينة، وتشمل:¹

- 1- مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة، لأغراض اتخاذ ذلك القرار؛
- 2- مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية، لصانعي القرارات، والمتأتية من الخبرة والإدراك؛
- 3- مستوى خلق الصراع الفكري، من خلال المشاركة، للوصول إلى أنسب القرارات؛
- 4- درجة تخفيض المصاعب، التي يواجهها القرار، في البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.

ومن بين المتطلبات، التي يجب على المؤسسات القيام بها، لتحقيق فاعلية القرار الإداري نذكر ما يلي:²

- 1- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار؛
- 2- التحسس واليقظة لأمر المستقبل؛
- 3- حساب الاحتمالات المتوقعة؛
- 4- المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرارات؛
- 5- الجاذبية الفنية؛
- 6- البصيرة والشعور بالشجاعة؛

ولكي يكون القرار ذا فعالية، من الضروري على المؤسسات، تهيئة المقومات الأساسية، المتعلقة باتخاذ القرارات، والتي تشمل ما يأتي:³

¹ - عاصم محمد حسين الأعرجي، إتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1993، ص 06.

² - سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على إتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998، ص 259.

³ - زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 85.

- 1- توافر المعلومات؛
- 2- توافر الوقت وعدم التسرع؛
- 3- إسهام القرار في تحقيق الأهداف؛
- 4- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة؛
- 5- الاعتراف بحتمية التغيير؛
- 6- توافر عدة بدائل للاختيار؛
- 7- توافر معايير صحيحة ودقيقة؛
- 8- قابلية القرار للاتخاذ؛
- 9- وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها؛
- 10- المرونة في اتخاذ القرارات.

وهناك وسائل أخرى، لتحسين الوصول إلى قرارات ذات فعالية وجيدة، حيث يجب أن يتعلمها متخذي القرارات، واستخدامها بشكل منطقي، لتقود إلى الحل المناسب، بأقل تكلفة، وجهد، ومال، ووقت، العملية الفعالة لاتخاذ القرارات؛ هي التي توفي بهذه المعايير:¹

- 1- أنها تركز على الجوانب المهمة؛
 - 2- أنها منطقية وموضوعية؛
 - 3- أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا؛
 - 4- أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات، إلا بالقدر اللازم لحسم المشكلة؛
 - 5- أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة، والحصول على الآراء المتخصصة؛
 - 6- أنها بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.
- وتجدر الإشارة إلى أن؛ غياب أي عامل من العوامل الستة المذكورة أعلاه، عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هناك عجز في تحقيق التناسب

¹ - مرجع نفسه، ص 87.

المقبول، بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإدارية، يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار، من خلال التأثير في الخيارات، أو القرار المتخذ.

ولأجل أن تؤدي عملية صنع القرار إلى قرار ذا فعالية، يجب القيام بما يلي:¹

1- التركيز على ماهية القرار: أي يجب التعرف على الموضوع نفسه، لفهم القرارات المتاحة جميعاً، وعدم الالتزام بأي توصيات، إلا بعد التعرف على الموضوع، للابتعاد عن الوقوع في قرارات خاطئة، قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

2- طرح ومناقشة كل الآراء: إذ لن يكون هناك قرار، دون الحصول على الاتفاق الجماعي، أي أن القرار، يجب أن يتخذ بعد استعراض الكثير من الأمور والمداخل، للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

3- أن تؤسس القرارات على معلومات دقيقة: تربط بين البدائل المناسبة، لتحقيق الأهداف الناتجة عن الوعي، والفهم لمحددات البيئة.

4- تحديد الإجراءات الخاصة: ومن سيكون المسؤول عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

فمفهوم فاعلية القرار، كما أشار إليه "النظاري" بأنه ذلك القرار، الذي يقود إلى نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها، اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بالمشكلة جميعها، والأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية، وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار.²

1 - رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 126.

2- حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاداري، تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفعالية القرار في لحظة صنعه، من العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوجيهها صوب تحقيق التناسق، بين هدف القرار الاداري، ووسيلة اتخاذه.

خلاصة الفصل:

تعد عملية اتخاذ القرارات؛ مسألة أساسية في كل مؤسسة، وفي مختلف مستوياتها الإدارية، ويعد القرار عنصر حتمي، في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا، ويشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل، تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية، وبدرجات مختلفة.

ويعد القرار الإداري؛ من أهم القرارات التي تقدم عليها المؤسسة، لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية، أو مرحلية، تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كبيرة، والتزامات قصيرة وطويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة، في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المؤسسة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا في المؤسسة.

وتلعب المعلومات؛ دورا أساسيا في صنع القرارات، نظرا لما تقدمه من مساعدة، في معرفة وتحقيق الأهداف، في وقت تزايدت فيه موارد مصادر المعلومات، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات، والتقنية والاتصالات، في تطوير أسلوب العمل الإداري، الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية، في صنع القرارات الإدارية.

وقد ساهمت الإدارة العلمية، وأنظمة المعلومات الإدارية، بشكل كبير في تحقيق المزايا والدعم وحل مشاكل القرارات في مختلف المؤسسات.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية على عينة وكالات
شركات التأمين بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في وكالات شركات التأمين بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم الشركة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد دور نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في وكالات شركات التأمين بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من شركات التأمين الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في وكالات شركات التأمين الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه الشركات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 62 إداري عامل في مجموعة من شركات التأمين بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسبتها المؤوية.

جدول رقم 01: يوضح عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الرقم	اسم شركة التأمين	المسترجعة	الموزعة	الضائعة
01	الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	العدد	10	00
		النسبة %	16.13	00
02	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	العدد	06	00
		النسبة %	09.38	00
03	الجزائرية للتأمينات	العدد	07	01
		النسبة %	11.29	01.61
04	الشركة الجزائرية للتأمينات	العدد	05	01
		النسبة %	08.06	01.61
05	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل	العدد	09	01
		النسبة %	14.51	01.61
06	العامة للتأمينات المتوسطة	06	06	00

00	09.38	09.38	النسبة %		
00	04	04	العدد	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين	07
00	06.45	06.45	النسبة %		
01	04	03	العدد	سلامة للتأمينات الجزائر	08
01.61	06.45	04.84	النسبة %		
00	04	04	العدد	آليانس للتأمينات الجزائر	09
00	06.45	06.45	النسبة %		
02	04	02	العدد	ترست للتأمينات الجزائر	10
03.22	06.45	03.22	النسبة %		
06	62	56	العدد	المجموع	
09.38	100	90.32	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع 62 استمارة استبيان على إداريين في 10 وكالات تأمين وتم استرجاع 56 استمارة بنسبة 90.32%، وبلغ عدد الاستبيانات الضائعة 06 استمارة بنسبة 09.38% وتم استبعاد استبيانين 02 لعدم اكتمال بياناتهما.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور نظم المعلومات الإدارية

في صنع واتخاذ القرارات في وكالات شركات التأمين بالمسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين.

ب- التعرف على واقع صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين.

ج- التعرف على مساهمة المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (4) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى ($4=5-1$)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي ($0.80 = 5/4$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم الشركة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في وكالات شركات التأمين بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (3)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (3): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين	16-1	16	45.71
2	مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين	35-17	19	54.28
المجموع	-	35-1	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون بواقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين بلغ 16 فقرة بنسبة 45.71 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين 19 فقرة بنسبة 54.28% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

1- الجنس:

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	37	17	54
النسبة %	68.52	31.48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4، أن عدد الذكور بلغ 37 فرد بنسبة 68.52%، في حين بلغ عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 31.48%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في وكالات شركات التأمين العاملة في ولاية المسيلة.

2- السن:

جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	26	22	06	54
% النسبة	48.15	40.74	11.11	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 26 فرد وبنسبة 48.15%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 22

فرد بنسبة 40.74%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 06 فرد بنسبة 11.11%.

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
54	52	02	00	التكرار
100	96.30	03.70	00.00	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6؛ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 96.30%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 02 فرد بنسبة 03.70% وهما بمستوى ثانوي.

4- الخبرة:

جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	أكبر من 10	من 05 - 10	أقل من 05	عدد السنوات
54	12	25	17	التكرار
100	22.22	46.30	31.48	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7؛ أن نسبة 31.48% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، ونسبة 46.30% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، في حين 22.22% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

5- الوظيفة:

جدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المجموع	إداري	رئيس قسم	رئيس مصلحة	مدير	الوظيفة
54	36	04	06	08	التكرار
100	66.67	07.41	11.11	14.81	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 66.67%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 18.52% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير ونائب مدير 14.81% من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

• **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (9) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (9): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين	16	0.757
مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين	19	0.776
جميع فقرات الاستبيان	35	0.801

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.757-0.776) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.801 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة

الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم 10 يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين	0.752	0.547
02	مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين	0.641	0.352
	المجموع	0.653	0.554

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاوَر استمارة الاستبيان لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين

جدول رقم 11: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين

الرقم	العبارَة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
01	تتوفر في شركة التأمين معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط.	3,983	1,091	5,468	,000	مرتفعة
02	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.	3,812	1,002	5,839	,008	مرتفعة
03	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.	3,938	1,035	6,508	,000	مرتفعة
04	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.	4,071	1,003	7,028	,000	مرتفعة
05	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بخاصية الملاعة.	4,064	,997	8,940	,000	مرتفعة
06	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصادقية.	3,767	1,016	8,303	,000	مرتفعة
07	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بخاصية المرونة.	4,064	1,030	8,750	,000	مرتفعة
08	تصل المعلومات اللازمة للأطراف ذات العلاقة	3,809	1,160	6,406	,002	مرتفعة

					والمصلحة بشركة التأمين في الوقت المناسب.
مرتفعة	.000	7,597	1,011	4,052	09 تتوفر للمعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل شركة التأمين أو خارجها.
مرتفعة	.001	6,848	1,166	3,806	10 تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في شركة التأمين في الوقت المناسب.
مرتفعة	.001	6,136	1,061	3,783	11 تتوفر في شركة التأمين معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإدارية.
مرتفعة	.000	5,145	1,088	3,819	12 تتوفر في شركة التأمين معلومات متميزة تمنحها ميزة التفوق على المنافسين.
مرتفعة	.007	5,530	1,031	3,757	13 تجمع شركة التأمين بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.
مرتفعة	.004	5,373	1,027	3,765	14 تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على متابعة خطط المؤسسات المنافسة.
مرتفعة	.001	6,583	1,045	3,823	15 تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.
مرتفعة	.002	6,493	1,103	3,748	16 تساعد المعلومات المتوفرة في شركة التأمين على تنوع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.
مرتفعة	.002	7,116	1,074	3,741	كل فقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3,7411 وانحراف معياري 1,07420 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما

يعني المحور الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن شركات التأمين تتوفر على خصائص المعلومات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين

جدول رقم 12: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ

القرارات في شركات التأمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
17	مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في شركة التأمين.	3,651	1,059	7,140	,000	مرتفعة
18	توفر نظم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.	3,774	1,003	5,633	,003	مرتفعة
19	تقسم نظم المعلومات في شركة التأمين المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.	3,509	1,131	4,991	,000	مرتفعة
20	تلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في شركة التأمين وفي كل المستويات.	3,667	1,048	5,373	,004	مرتفعة
21	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في شركة التأمين بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.	3,716	1,091	5,387	,003	مرتفعة

الفصل الثاني ————— الدراسة التطبيقية على عينت وكالات شركات التأمين بالمسيلة

22	العاملون في شركة التأمين قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.	3,667	1,079	4,971	,006	مرتفعة
23	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في شركة التأمين بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بشركة التأمين.	3,748	1,086	6,674	,001	مرتفعة
24	تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في شركة التأمين عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	3,561	1,035	5,258	,003	مرتفعة
25	تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في شركة التأمين من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.	3,648	1,027	6,220	,005	مرتفعة
26	تسهم تكنولوجيا المعلومات في شركة التأمين في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.	3,541	1,124	4,317	,000	مرتفعة
27	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في شركة التأمين على تقوية المركز التنافسي لشركة التأمين.	3,480	,992	5,578	,000	مرتفعة
28	توفر البرمجيات المستخدمة في شركة التأمين البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.	3,658	1,036	4,988	,006	مرتفعة
29	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركة التأمين ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.	3,603	1,164	4,579	,007	مرتفعة
30	الاجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركة التأمين تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل شركة التأمين.	4,664	1,062	4,580	,005	مرتفعة

مرتفعة	,004	5,380	,961	3,516	31	تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات.
مرتفعة	,000	8,028	,989	3,687	32	تتسم نظم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين بسهولة التفاعل والتعامل معها.
مرتفعة	,000	7,971	1,136	3,522	33	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة شركة التأمين وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.
مرتفعة	,005	6,308	1,207	3,616	34	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في شركة التأمين.
مرتفعة	,000	9,283	1,203	3,471	35	توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة شركة التأمين من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
مرتفعة	,002	4,733	1,058	3,774	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيوذنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,774 وانحراف معياري 1,058 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,733 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق خصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد خصائص المعلومات الادارية في وكالات شركات التأمين محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد خصائص المعلومات الادارية في وكالات شركات التأمين محل الدراسة.

جدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	7,116	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.118 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد خصائص المعلومات الادارية في وكالات شركات التأمين محل الدراسة.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق المزايا التنافسية في شركات التأمين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في وكالات شركات التأمين محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : تساهم نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في وكالات شركات التأمين محل الدراسة.

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	4,733	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 4,733 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه تساهم نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في وكالات شركات التأمين محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تتوفر في شركات التأمين معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة والمصداقية والموضوعية وستستخدم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى خاصية مرونتها وغي قابلة للتحيز، كما أنها تصل لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وتستطيع شركات التأمين من خلالها تتبع المنافسين وقراراتهم.

توفر نظم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات، وتلبي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في شركة التأمين وفي كل المستويات، بالإضافة إلى أن الاجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركة التأمين تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل شركة التأمين، وكذلك يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة شركة التأمين وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد وعلى تحسين أداء وإنتاجية العاملين، وتوفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة شركة التأمين من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.



خاتمة



خاتمة:

تعد المعلومات الإدارية من مخرجات النظم التي تحتل مكانة هامة على ساحة سلسلة تطور نظم المعلومات، حيث تلعب دورا هاما وأساسيا في دعم الإدارة لشركات التأمين وترشيد قراراتها الإدارية وعلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بالتخطيط أو صنع واتخاذ القرارات الإدارية، ومن هنا فإن دور نظم المعلومات الادارية يتمثل في توفير البيانات والمعلومات الملائمة عن الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بشركات التأمين، وأيضا في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات والإمكانيات، التي تعطي لشركات التأمين ميزة تنافسية، تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق المختلفة.

نتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛

- 1- المعلومات الإدارية تتضمن معلومات عن متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أنها تؤثر على صنع واتخاذ القرارات، من خلال ما توفره من معلومات تساعد شركات التأمين في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية.
- 2- تتميز المعلومات الإدارية بقدرة عالية في عملية معالجة وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات واسترجاعها، مما ينعكس ايجابيا في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين.
- 3- تعمل نظم المعلومات الإدارية على تقديم المعلومات، التي تتصف بالشمولية والتكامل، والاستمرارية، والوضوح والدقة اللازمة، والتوقيت المناسب، والمرونة، إلى الإدارة حتى يمكنها من صنع وترشيد قراراتها ومن ثم تحقيق أهدافها المسطرة.
- 4- توفر نظم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.

خاتمة

- 5- تلبية المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في شركة التأمين وفي كل المستويات.
- 6- الاجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركة التأمين تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل شركة التأمين.
- 7- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة شركة التأمين وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد وعلى تحسين أداء وإنتاجية العاملين.
- 8- وتوفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة شركة التأمين من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
- الاقتراحات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات نوجزها في ما يلي؛
- 1- ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد استراتيجي هام من بين الموارد المختلفة في شركات التأمين، بل قد تعد أهم الموارد في ضوء تكنولوجيا المعلومات السائدة.
- 2- ضرورة توفير الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة على استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة في شركات التأمين، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية محلية وخارجية، من أجل الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
- 3- ضرورة الاهتمام بتنويع وسائل جمع البيانات والمعلومات من البيئة المحيطة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.
- 4- ضرورة قيام شركات التأمين بتفعيل دور نظم المعلومات الإدارية، في التخطيط وصنع واتخاذ القرارات الإدارية.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، دون ذكر تاريخ النشر.
- احمد بسيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- أحمد حسين علي، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر 2006.
- برهان محمد نور، غراب إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، الاردن، 1998.
- تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية(مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون ذكر تاريخ النشر.
- حامد ربيع، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، بغداد، العراق، 1987.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- حسين علي أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- سعد أبو دية، عملية اتخاذ القرارات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1990.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998.
- سليم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 1998.
- سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.

قائمة المراجع

- شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب ومراكز المعلومات (مفاهيم وتطبيقات)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- عامر قنديلجي، إيمان السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1988.
- عبد العزيز فهمي هيكل، الكمبيوتر وإدارة الأعمال، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1985.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993.
- عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999.
- علي بن عابد، بلحسين البليش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون ذكر التاريخ.
- علي عبد الهادي مسلم، سونيا محمد البكري، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.
- فارق مصطفى، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1993.
- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد سمير كمال، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- محمد الفيومي، احمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- محمد الفيومي، مقدمة في الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها في النظم المحاسبية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1992، مصر.
- محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.

قائمة المراجع

- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1993.
- محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1989.
- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998.
- مصطفى شاويش، الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1993.
- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2001.
- نادية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- نائل عبد الحفيظ عوامل، تطوير المنظمات (المفاهيم الأساليب والهيكل)، مركز احمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995.
- نضال محمد سعيد، القيادة الإدارية (المفاهيم والأساليب)، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1977.
- هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003.
- كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القيروني، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1997.

قائمة المراجع

المذكرات والأطروحات

- سعد عزيز جواد النداوي، نظام معلومات تقوي العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، 1988.
- عبلة الأفندي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية (دراسة ميدانية)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1995/1994.

الندوات والملتقيات

- رائد عبد الخالق عبد الله، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدهد، العدد 09، العراق، 1999.
- سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998.
- عاصم محمد حسين الأعرجي، إتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1993.
- يوسف حسين عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995.

المراجع باللغة الاجنبية

- Bill François, intelligence artificielle et le bon sens, édition, Masson, Paris, 1991, p79 .
- BRESSY(G) et KONKUYT (C), Economie d'entreprise, Edition DALLOZ, Paris, 1995, p33 .
 - Charles Hermann, Decision structure and process influence of foreign policy, Beverly Hills, Calif: Saq publication, 1978, p69-70 .
 - Elbing Alver, Behavioral decisions in organizations, USA Scott, Foresman and company, 1978,p412 .
 - <http://WWW.ameinfo.com/arabic/Detailed> .(2011/03/17) ,

قائمة المراجع

- Jean Gerbier, Organisation & fonctionnement de l'entreprise, Edition Tec DOC –Lavoisier, Paris, 1993, p49 .
- Jean Louis Peaucelle, Systèmes, d'information (le Point de Vues des gestionnaires), Edition Economica, Paris, 1994, p06 .
- Lucas Henry .G, Information system concept for Management, Graw - Hill Book co, N,Y, 1978, p 15 .
- RIVARD (S) et TALBOT (J), des développement de Système d'information (méthode et Outil), Presse université du Québec, Canada, 1993, p09 .
- Robert Reix, Système d'information et mangement des Organisation, édition Vuibert- gestion, Paris, 2002, p 49 .
- Robert Reix, Traitement des informations, édition Foucher, Paris, 1980, p94 .
- Ross Joel.E, Management by Information Système ,N. Jersey Englewcose Gliffs, Printice -Hall, Inc, 1970, p07 .
- Simon ,H,A, op-cit, p325_326 .
- Simon H, A, Administration et processus de décisions, édition Economica , Catherine Lesnard et Sylvie Verbrugge, Organisation et Gestion de l'entreprise, 2eme édition, Dumod, Paris, 1995, p 07 .
- Hunger.J. David, wheelen Thomas.L, Strategic management business policy, 7th Edition, New York ,prentice Hall, International Inc, 1998, p 213 .

قائمة المراجع

– Lucy,T, Management information system, 4th. Ed, printed by Guernsey press, co.ltd, Great Britain, 1991, p292 .

Paris, 1983, p 325 .

– Sauders. D.H, l'informatique un instrument de la gestion, MC Graw-Hill, editeurs Quebec, 1980, p16 .

– Stoner J, A,Elal, Management, 6th,Ed, printice-Hall, New-Delhi, 1996, p17 ,

Villan Jaque, L'information dans l'entreprise japonaise, congrès 18 ADBS ANRT, Paris,1989, p64



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

فرع: اقتصاد التأمينات

السنة الثانية ماستر

دور نظم المعلومات الادارية في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين
دراسة ميدانية على عينة من وكالات شركات التأمين بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على الشركات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

أولا: البيانات العامة.

اسم شركة التأمين (مكان العمل):

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

الملاحق

متوسط وأقل ثانوي جامعي دراسات عليا

05. الصفة الوظيفية:

مدير رئيس مصلحة رئيس قسم إداري

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع وخصائص المعلومات الادارية في شركات التأمين

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	تتوفر في شركة التأمين معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية.					
2	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.					
3	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.					
4	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.					
5	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.					
06	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصادقية.					
07	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بخاصية المرونة.					
08	تصل المعلومات اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بشركة التأمين في الوقت المناسب.					
09	تتوفر للمعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل شركة التأمين أو خارجها.					
10	تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في شركة التأمين في الوقت المناسب.					
11	تتوفر في شركة التأمين معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.					
12	تتوفر في شركة التأمين معلومات متميزة تمنحها ميزة التفوق على المنافسين.					
13	تجمع شركة التأمين بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.					
14	تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.					
15	تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.					
16	تساعد المعلومات المتوفرة في شركة التأمين على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.					

الملاحق

المحور الثاني: مساهمة نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في شركات التأمين

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
17	مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في شركات التأمين.					
18	توفر نظم المعلومات المستخدمة في شركات التأمين السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.					
19	تقسم نظم المعلومات في شركات التأمين المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.					
20	تلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في شركات التأمين وفي كل المستويات.					
21	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في شركات التأمين بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.					
22	العاملون في شركات التأمين قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.					
23	يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في شركات التأمين بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بشركات التأمين.					
24	تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في شركات التأمين عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.					
25	تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في شركات التأمين من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.					
26	تسهم تكنولوجيا المعلومات في شركات التأمين في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.					
27	تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في شركات التأمين على تقوية المركز التنافسي لشركات التأمين.					
28	توفر البرمجيات المستخدمة في شركات التأمين البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.					
29	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركات التأمين ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.					
30	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركات التأمين تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل شركات التأمين.					
31	تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات.					
32	تتسم نظم المعلومات المستخدمة في شركات التأمين بسهولة التفاعل والتعامل معها.					
33	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة شركات التأمين وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.					
34	يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في شركات التأمين.					
35	توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة شركات التأمين من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملاحق

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	16

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	19

كل محاور الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	35

الملاحق

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

		M1	M2	TOTAL
N		54	54	54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8366	3,7411	3,7702
	Std. Deviation	1,07565	1,07420	1,06803
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,109
	Positive	,125	,109	,109
	Negative	-,134	-,144	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,752	,641	,653
Asymp. Sig. (2-tailed)		,547	,352	,554

الملاحق

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	54	3,9839	1,09151	,19604
Q2	54	3,8129	1,00215	,21591
Q3	54	3,9387	1,03591	,18606
Q4	54	4,0710	1,00394	,21623
Q5	54	4,0645	,99785	,17922
Q6	54	3,7677	1,01600	,18248
Q7	54	4,0645	1,03071	,18512
Q8	54	3,8097	1,16027	,20839
Q9	54	4,0524	1,01106	,21751
Q10	54	3,8065	1,16674	,20955
Q11	54	3,7839	1,06151	,22657
Q12	54	3,8194	1,08855	,19551
Q13	54	3,7573	1,03106	,15238
Q14	54	3,7654	1,02732	,18543
Q15	54	3,8235	1,04586	,17228
Q16	54	3,7484	1,10361	,21671
Q17	54	3,6516	1,05952	,19030
Q18	54	3,7742	1,00304	,21607
Q19	54	3,5097	1,13118	,20317
Q20	54	3,6677	1,04830	,18828
Q21	54	3,7161	1,09151	,19604
Q22	54	3,6677	1,07963	,19391
Q23	54	3,7484	1,08682	,23112
Q24	54	3,5613	1,03591	,18606

الملاحق

Q25	54	3,6484	1,02758	,18456
Q26	54	3,5419	1,12451	,20197
Q27	54	3,4806	,99244	,17825
Q28	54	3,6581	1,03684	,25806
Q29	54	3,6032	1,16490	,20922
Q30	54	4,6645	1,06256	,19084
Q31	54	3,5161	,96163	,17271
Q32	54	3,6871	,98919	,17766
Q33	54	3,5226	1,13687	,20419
Q34	54	3,6161	1,20750	,21687
Q35	54	3,4710	1,20394	,21623
M1	54	3,7411	1,07420	,13467
M2	54	3,7742	1,05815	,19204
TOTAL	54	3,7702	1,06803	,19382

الملاحق

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	53	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	53	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	53	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	53	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	53	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	53	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	53	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	53	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	53	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	53	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	53	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	53	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	53	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	53	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	53	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	53	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	53	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	53	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	53	,004	,54839	,0764	1,0204

الملاحق

Q21	5,387	53	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	53	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	53	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	53	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	53	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	53	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	53	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	53	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	53	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	53	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	53	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	7,971	53	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	53	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	53	,000	,54839	,0577	1,0390
M1	4,462	53	,001	,67631	,4396	1,3131
M2	7,116	53	,002	.31313	,3353	,7286
TOTAL	5,458	53	,002	,67018	,2743	1,0660