

تحليل كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية
المستندة إلى
نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من وجهة نظر
المديرين
في البنوك التجارية في الأردن

إعداد

كامل محمد يوسف الحواجرة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة تخصص إدارة

الأعمال/نظم المعلومات الإدارية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا

11/كانون ثاني/2005

تفويض

أنا الطالب كامل محمد الحواجرة أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من اطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: كامل محمد الحواجرة

التوقيع :

التاريخ:

تحليل كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة
إلى
نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من وجهة نظر
المديرين
في البنوك التجارية في الأردن

إعداد

كامل محمد يوسف الحواجرة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 11 / 1 / 2005م

لجنة المناقشة

رئيساً.....	الأستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي
عضواً.....	الأستاذ الدكتور عامر قندلجي
المشرف/عضواً.....	الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد
عضواً.....	الدكتور رفعت عودة الله الشناق

إهداء

إلى روح والدي

إلى أمي الرؤوم

إلى زوجتي رفيقة دربي

إلى أبنائي ليث، وغيث، وأحمد، وأمجد، ومحمد وراما، زينة حياتي

شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور شوقي ناجي جواد المشرف على هذه الأطروحة، على ما أولاني به من رعاية وأحاطني به من اهتمام، فقد كان لتوجيهاته وإرشاداته الدؤوبة أكبر الأثر في إخراج هذه الأطروحة التي بفضلها التي بفضلها بعد الله أبصرت النور .

كما أسجل خالص الشكر والتقدير للمقوم اللغوي لهذه الأطروحة الدكتور غالب إبراهيم شريم ولا أنسى أن أزجي كل الشكر إلى أساتذتي جميعهم في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وهم من تلقينا على أيديهم مواد هذا البرنامح، واستفدنا من خبراتهم وتجاربهم التي نقلوها إلينا بأمانة وإخلاص . وأخيرا أشكر كل من أسهم في إخراج هذه الأطروحة ، وأعان عليها ولو بكلمة.

قائمة المحتويات

١٥	الفصل الاول.
٣٩	الفصل الثانى
٦٣	الفصل الثالث
١٠٠	الفصل الرابع
١٨٩	الفصل الخامس
٢١٧	الملاحق

الجدول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
86	الأفراد المستخدمين وغير المستخدمين لنظم المعلومات المحوسبة	1-4
87	عدد الاستبانات الموزعة ونسبة المسترجع منها	2-4
88	توزيع المبحوثين بحسب الجنس	3-4
90	توزيع المبحوثين بحسب الفئة العمرية	4-4
92	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الحالة الاجتماعية	5-4
93	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي	6-4
94	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	7-4
97	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخدمة الكلية	8-4
98	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المستوى الوظيفي	9-4
100	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	10-4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الوقت	11-4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر عدد البدائل	12-4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الفرط في الحذر	13-4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التناقض الفكري	14-4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التهرب من المسؤولية	15-4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التخطيط الاستراتيجي	16-4
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التسويق الاستراتيجي	17-4
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التوجهات الاستراتيجية	18-4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الثقافة التنظيمية	19-4
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الهيكل التنظيمي	20-4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الرقابة التنظيمية	21-4

128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر المنافسة	22-4
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر المركزية	23-4
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التعقيد	24-4
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الرسمية	25-4
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الانفتاحي	26-4
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الانطوائي	27-4
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الواقعي	28-4
1142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الاحتمالي	29-4
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الجاد	30-4
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري العاطفي	31-4
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري المرن في تفكيره	32-4
1148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الراشد في تفكيره	33-4
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو الحاسبات الآلية	34-4
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو التخطيط الاستراتيجي	35-4
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو التطورات التكنولوجية	36-4
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو نظم دعم القرارات	37-4
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة جميعها	38-4
158	نتائج اختبار (K-S)	39-4
172	نتائج اختبار (T) للمقارنات الثنائية لفرضيات الدراسة	40-4
173	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية	41-4

الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة	1-1
53	علاقة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بالمستويات التنظيمية والقرارات المتخذة	1-3
56	علاقة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بالمستويات التنظيمية والقرارات المتخذة	2-3
72	تأثير الكفاءة، والجودة، والاستجابة للعملاء، والابتكار على تكلفة المنتج والسعر	3-3
76	جذور المزايا التنافسية	4-3
84	تصميم الهيكل التنظيمي وتعزيز المزايا التنافسية	5-3
89	عرض المبحوثين بحسب الجنس	1-4
91	توزيع المبحوثين بحسب الفئة العمرية	2-4
92	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الحالة الاجتماعية	3-4
93	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي	4-4
96	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	5-4
98	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة الكلية	6-4
99	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المستوى الوظيفي	7-4
101	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	8-4
186	الأنموذج المطور لتقييم كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية في البنوك التجارية في الأردن	1-5

المستخلص

تحليل كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية في الأردن

إعداد

كامل محمد يوسف الحواجرة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

تناولت هذه الدراسة فحص نظم المعلومات الإدارية المحوسبة و أثرها على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، بهدف إبراز أثر هذه النظم على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، ودورها في تطوير وبلورة استراتيجية تنافسية. كما هدفت إلى دراسة الأنماط الفكرية الإدراكية لدى متخذي القرارات الاستراتيجية وبيان أثرها على مدى استخدامهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما حاولت الدراسة أن تبين أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على كفاءة الهيكل التنظيمي في البنوك المبحوثة.

وقد اعتمدت الدراسة استبانة تكونت من جزأين: الأول شمل الخصائص والعوامل الديمغرافية لمتخذي القرارات الاستراتيجية، أما الثاني فتعلق بالمتغيرات التي تحاول الدراسة بحثها. وتمثلت مجتمع الدراسة في البنوك التجارية في الأردن التي بلغ عددها (15) بنكاً. أما وحدة المعاينة فقد تمثلت بالمديرين من الإدارة العليا. حيث تم أخذ عينة مسحية تمثلت في المديرين التنفيذيين ونوابهم ومساعدتهم ومديري الدوائر في البنوك المبحوثة. أما طبيعة الدراسة الحالية فهي دراسة مسحية تحليلية بدت في العلاقات بين المتغيرات التي اختارتها وتضمنها نموذج الدراسة.

وقد طبقت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية والرياضية لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات وكان من أهمها: معيار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس الاعتمادية، ومعامل الارتباط (Correlation Coefficient)، واختبار (Kolmogrov-Smirnov K-) واختبار (S) واختبار (T) للمقارنات الثنائية (Sample Paired T-Test)، أسلوب الانحدار (Regression) وأسلوب التباين (ANOVA).

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها:

1. هناك فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمدى الاستخدام لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة بين الأنماط الفكرية الإدراكية لدى المديرين الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والذين لا يستخدمون هذه النظم .
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الذين يعتمدون على نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والمديرين الذين لا يستخدمونها من حيث بلورة استراتيجية تنافسية وتعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية.
3. تؤثر اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على مدى استخدامهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بما يعزز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية ويساند تطوير وبلورة استراتيجية تنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
4. هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات جميعها التي جاءت في هذه الدراسة ، وهذا يؤكد اهتمام البنوك التجارية في الأردن باستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لتعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية فيها.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات منها:

1. ضرورة تحويل أو تعديل الهياكل التنظيمية من الهياكل الرأسية إلى الهياكل المسطحة لرفع كفاءة هذه الهياكل بصورة تعكس الأداء وتُفَعِّله في البنوك التجارية في الأردن.
2. تعزيز التنافس في البنوك التجارية الأردنية عن طريق تطوير شبكات الاتصال وعدم الاعتماد على وسيلة الاتصال الرسمي من خلال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التي تخدم وتشجع الإبداع والابتكار وترفع من الأداء التنافسي.
3. ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية تؤدي إلى التفاعل مع الآخرين وفهم سلوكهم التنظيمي القائم على استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

Abstract

“Analysis of Efficiency and Effectiveness of Strategic Decisions based on Management Information Systems As seen by managers in Commercial Banks in Jordan”

by

Kamel Mohammad Al-Hawajreh

Supervisor

Professor Shawqe Najee Jawad

This study tackled testing the computerized management information systems, and their impact on the efficiency and effectiveness of Strategic decisions, aiming to analyzes efficiency and effectiveness of strategic decisions based on management information systems as seen by managers in commercial Banks in Jordan, through their emphasis on some goals to be realized such as: Focus on the impact of the computerized management information systems on the efficiency and effectiveness of strategic decisions, and their role in developing and materializing a competitive strategy.

On the other hand, this study seeks to study the perceptual and intellectual patterns, of the strategic decisions makers, and explain their effects on the extent to which they use the computerized management information systems in making strategic decisions in commercial Banks in Jordan. Further more , it seeks to identify the features and the attitudes of the strategic decision makers.

For the purpose of this study, a questionnaire was designed from two parts: The first part included the demographic features and factors related to the strategic decisions makers, while the second part, was about the variables, which the dissertation attempted to study.

The population of the study was the top management of the commercial banks in Jordan. As cross sectional sample was taken, which included the executive managers and head of departments, and all of them, were from the top management.

The nature of study is survival and analytical study which tackled the relationships between the variables which were chosen. The study applied a certain statistical and mathematical techniques, to present the sample characteristics and to test the hypotheses, such as: Cronbach alpha to test the reliability, correlation coefficient, kolmogrov-Smirnov(K-S) test the normality of the distribution, sample paired t-test, and the regression analysis to study the effect of the independent variables on the dependent one and the ANOVA technique. Through the above techniques, the attitudes of the top mangers could be identified, along with the correlation relationship between the study variables.

The following are some important findings of this study :

- There were statistically significant differences related to the extent of usage of computerized management information systems, between the perceptual and intellectual patterns of the managers who use such systems and who do not use them.
- This study has shown also that there are statistically significant differences, between the managers who depend on the computerized management information systems and those who do not, based on materializing a competitive strategy and enhancing the efficiency and effectiveness of the strategic decisions in commercial banks in Jordan.
- The attitudes of the strategic decision makers and the organizational structure influence the extent of usage of the computerized management information systems, which enhance the efficiency and effectiveness of the strategic decisions and support the development of competitive strategy in commercial banks in Jordan.
- There exists a positive correlation between all the study variables, and this emphasizes the interest of commercial banks in Jordan in using the computerized management information systems to enhance the efficiency and effectiveness of their strategic decisions.

Based on the findings that were shown by the study, the following recommendations could be reached:

- The importance of modifying or transforming the organizational structures from vertical type to a flat type, in order to improve the efficiency of such structures, to reflect the performance in commercial banks in Jordan
- Enhancing the competition in commercial banks in Jordan, through the development of structures, and not depending on the formal communication, through using the computerized management information systems, which serve and encourage the innovation and creativity and boost the level of the competitive.
- The importance of developing an organizational culture based on the IT culture, which leads to the interaction with others, and understand their organizational behavior, which is based on using the computerized management information systems.

تحليل كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستدة إلى
نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من وجهة نظر المديرين
في البنوك التجارية في الأردن

إعداد

كامل محمد يوسف الحواجرة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ ١١ / ١ / ٢٠٠٥م

لجنة المناقشة

..... رئيساً الأستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي
..... عضواً الأستاذ الدكتور عامر قندلجي
..... المشرف/عضواً الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد
..... عضواً الدكتور رفعت عودة الله الشناق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

محتويات الفصل

- 1-1 أهمية الدراسة
- 2-1 أهداف الدراسة
- 3-1 مشكلة الدراسة
- 4-1 فرضيات الدراسة
- 5-1 نموذج الدراسة
- 6-1 تصميم الدراسة
- 7-1 منهج واجراءات الدراسة
- 8-1 أساليب التحليل الإحصائي والرياضي لبيانات الدراسة
- 9-1 التعريف بالمصطلحات
- 10-1 نظم المعلومات الادارية الاستراتيجية المحوسبة والهيكل التنظيمي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

تقوم المنظمات بتجميع البيانات والمعلومات لأسباب عدة. حيث تستخدم الإدارة هذه البيانات والمعلومات في جميع مراحل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة. وتستفيد مجموعات عدة أخرى مثل أصحاب المصلحة من داخل وخارج المنظمات من البيانات والمعلومات التي تجمعها وتحللها المنظمة، والتي تعكس لهم شكل القرارات التي تسعى القيادات الإدارية لتنفيذها، لبلوغ منظماتهم مكانة متميزة بين مثيلاتها. وإذا كان رأس المال والعمل هما الموردان الاقتصاديين الرئيسيين للأعمال، فإن الأهمية التي تحظى بها البيانات والمعلومات حاليا في تسيير أمور المنظمات المعنية عموما، جعلت منها بحق المورد الاقتصادي الثالث (Sharda, 1988, P.139) الذي يحظى بمكانة كبيرة.

وتستخدم الإدارة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها وتعالجها بأشكال مختلفة لتحقيق أغراض استراتيجية متنوعة. ومن هذه الأغراض: وضع الخطط وصناعة القرارات التي من شأنها تحقيق التمايز. ويعد استخدام المعلومات في صناعة القرارات أكثر هذه الاستخدامات جاذبية في المنظمات، ومن دون المعلومات تصبح عملية صناعة واتخاذ القرارات أمرا اعتباطيا ومكلفا، الأمر الذي لا يجعل مسعى المنظمات غير كاف في تحقيق الأهداف فحسب، بل يجعله أيضا أقل فاعلية.

إن عملية صناعة واتخاذ القرارات تمثل العمود الفقري في المنظمات. وقد حرصت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بخاصة على دعم أعمال المديرين في صناعتهم واتخاذهم للقرارات المختلفة فيما يتعلق بالمشكلات والحالات التي تواجهها منظماتهم. تلك المشكلات

والحالات التي تنشأ معالجات وتحليلات معمقة تتطلب وقتاً أطول نسبياً، ومجهوداً دؤوباً وحثيثاً عبر العمليات الحسابية والإحصائية والرياضية.

وقد برز الحل لهذه المعضلة عن طريق تكنولوجيا الحاسوب وما توفره من استخدامات متعددة لتعزيز القرارات الصادرة عن إدارة المنظمات (O'Brien, 1997, P.6). فيقوم الحاسوب بمهمة تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام النماذج الحسابية والإحصائية والرياضية من خلال نظام تخاطبي يتكيف مع ظروف البيئة والتنظيم. وي طرح الحاسوب كذلك على المديرين توقعات للنتائج التي يمكن أن تتحقق إذا هم اتخذوا قراراً ما بناء على أصول ونماذج القرارات وقاعدة البيانات، واستناداً إلى بصيرة متخذي تلك القرارات. ويقع على المديرين في الوقت الحاضر صناعة واتخاذ القرارات في ضوء هذه النتائج المتوقعة المبنية على التحليل العلمي و العملي الذي يوفره الحاسوب من خلال ما يدعى بـ "نظم دعم القرارات" (Turban, 1990, P.109). وقد بين كل من Snoyer & Fisher (1993, P.7) احتياج المديرين الاستراتيجيين المتزايد للنظم التي تمدهم بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم بالقيام بثلاثة أنشطة ضرورية هي: متابعة الأعمال، وتحليل اتجاهات الأداء وفق معايير السوق والصناعة، والتخطيط للجهود المستقبلية.

1-1 أهمية الدراسة

إن عملية تقييم الأداء التنظيمي مسألة حساسة وضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بكفاءة وفاعلية في ضوء المنافسة القائمة. ومثل هذا التقييم يساعد بدوره في تحديد أبعاد النهوض بالاقتصاد الوطني، والذي تعد المنظمات على اختلاف أنواعها من أدواته المهمة. إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من معطياتها المتوقعة، التي يمكن حصر جوانبها بالآتي:

1. إلقاء مزيد من الضوء على أثر خصائص مستخدمي نظم المعلومات الإدارية المحوسبة

وانعكاساتها على كفاءة وفاعلية هذه النظم في تحسين الأداء التنظيمي في البنوك المبحوثة.

2. تحليل أبعاد كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من خلال التركيز على التفاعل بين خصائص متخذي القرارات وهذه النظم في البنوك المبحوثة.

3. تبيان أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلورة استراتيجية تنافسية تستند عناصرها إلى هذه النظم في البنوك المبحوثة.

4. تبيان أثر كفاءة الهيكل التنظيمي المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على كل من كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية وبلورة استراتيجية تنافسية في البنوك المبحوثة.

5. ينتظر أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات نفع للمديرين الممارسين بما تقدمه من معلومات ونتائج وتوصيات حول طبيعة العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة، وهو ما يساعد في تعظيم استخدام هذه النظم لبلوغ أداء متميز لهذه البنوك.

2-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية، من بين ما تهدف إليه، إلى تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بهدف الوصول إلى اتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق النتائج التالية:

1. إبراز أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

2. فحص النمط الفكري الإدراكي لمتخذي القرارات الاستراتيجية وأثر ذلك على مدى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

في البنوك المبحوثة.

3. بيان أثر ودور توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلورة استراتيجية تنظيمية

تنافسية في البنوك المبحوثة.

4. التعرف على خصائص واتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على مدى

استخدامهم لهذه النظم في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

5. بيان أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي

للبنوك المبحوثة.

1-3 مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة في

البنوك التجارية في الأردن وتعزيزها لاستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، بقصد تطوير

نموذج لتقييم كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة الى نظم المعلومات الادارية

المحوسبة في البنوك التجارية في الأردن . ومن هنا فان الدراسة الحالية تسعى إلى فحص

القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التي تتخذها البنوك

التجارية في الاردن وتقييم فاعليتها من الناحية الاسترا تيجية. ولأن نظم المعلومات الإدارية

المحوسبة تدخل في كافة مراحل صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية فلا بد من تقييم اثر هذه

نظم المعلومات الادارية المحوسبة في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك

التجارية في الأردن وهذا ما لم تتناوله عدد من ا لدراسات الإدارية السابقة، مما شكل دافعا

لمزيد من الدراسات (Zain,Kassim,Mokhtar,Elisa,2003,PP69-83)

(Sharda,1988,PP.139-159) (Claver, Gonzalez and Gasco,2001,PP.247-260)

(Jarvenpaa,1995,PP.141-156) , (Sharkawy, Nobe and Nobe,2002,PP.217-

(Vandenbosch, Mark, and Dawar,2002,PP.5-15) 258)(Huber, 1999,PP.143-165)

ومما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:-

1. ما مدى تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على كفاءة وفاعلية القرارات

الاستراتيجية؟

2. ما دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلورة وتعزيز استراتيجيات تنافسية في

البنوك المبحوثة؟

3. هل يؤثر نمط التفكير الإدراكي لمتخذي القرارات الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية

استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في دعم القرارات الاستراتيجية في البنوك

المبحوثة؟

4. ما دور نظم المعلومات الادارية المحوسبة في رفع كفاءة الهيكل التنظيمي لتعزيز فاعلية

القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة؟

5. ما أثر الصفات الشخصية واتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية على مدى

استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة؟

4-1 نموذج الدراسة

يعكس أنموذج الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات التي سعى الباحث لفحصها

وإختبارها. وقد استطاع الباحث تكوين هذا الأنموذج اعتمادا على قراءاته ومراجعاته للأدبيات

السابقة في هذا المجال.

وفي الوقت الذي قامت الأدبيات السابقة باختبار هذه المتغيرات، إلا أنه لوحظ عدم قيام

الأدبيات باختبار المتغيرات التي اختارتها الدراسة الحالية على القرارات الاستراتيجية، كما

جرى إدخال متغيرات جديدة أخرى، منها النمط الفكري لمتخذي القرارات الاستراتيجية وكفاءة

الهيكل التنظيمي بمركباته الثلاثة، وتلهم المعلومات الإدارية ا لمحوسبة على التخطيط

الاستراتيجي. ويوضح الشكل (1-1) متغيرات الدراسة الحالية والأبعاد التي قيست من خلالها بحسب الأدبيات التي تم بناء نموذج الدراسة عليها (Zain,Kassim,Mokhtar,Elisa,2003,PP69-83) (Jarvenpaa,1995,PP.141-156) (Claver, Gonzalez and Gasco,2001,PP.247-260) (Sharkawy, Nobe and Nobe,2002,PP.217-258)(Huber, 1999,PP.143-165) (King,1995,PP.223-239) (Vandenbosch, Mark, and Dawar,2002,PP.5-15) (Powell and Dent-Micallef,1997, PP375-405) (Rayport and Sviokla,1995,PP.72-81) (Elenkov,1997,PP.287-302) وفيما يلي توضيح لنموذج الدراسة من حيث متغيراته المستقلة والتابعة التي سوف يتم فحصها لاحقا من خلال الاساليب الاحصائية التي اعتمدها الدراسة:

1-4-1 المتغيرات المستقلة

أ- **نظم المعلومات الادارية المحوسبة:** هي مجموعة من العناصر المتكاملة التي تلاحظ وتراقب العمليات الداخلية في المنظمة وتوفر المعلومات الضرورية والحاسمة لاتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية لتقييم تأثيرها على العمليات اليومية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهي تتلقى البيانات من نظام معالجة الصفقات وانظمة اخرى في المنظمة وتعمل على توفير المعلومات على شكل تقارير مفصلة او استثنائية حسب متطلبات متخذ القرارات لتحديد الفروقات الجوهرية بين الاداء المخطط له والاداء الفعلي (Gupta, 1998, pp.49-50). وتم استخدام هذا المتغير من خلال ثلاثة نظم هي:

• **نظم معلومات دعم المديرين التنفيذيين:** وهي نظم معلومات داعمة ومحوسبة توفر معلومات مهمة أو خطيرة لمديري الإدارة الاستراتيجية بشكل يجعلهم اكثر تفاعلية ودراية بواقع المنظمة التنافسي من حيث اتخاذ قراراتها" والمعلومات الحرجة هي المعلومات التي يتوقف عليها نجاح المنظمة من الناحية التنافسية (Laudon and Laudon

● **نظم الذكاء الاصطناعي:** وهي نظم هدفها تصميم وتطوير نظم حاسوبية تحاكي الذكاء البشري لدى الافراد ومحاولة استخدام هذا الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة . وجاءت كمحاولات لمنح الآلات قدرة من حيث اجراء العمليات الذكية التي يقوم بها العقل البشري (Gupta,2000,P.57).

● **النظم الخبيرة:** فيعرفها Gupta بأنها احدى فروع الذكاء الاصطناعي التي تعمل على دمج المعرفة ومهارات حل المشكلات كوسيلة للوصول الى مهارة الخبير البشري مثل الطبيب والعالم النووي والمهندس الذري وتعامله مع حل المشكلات المختلفة لاتخاذ قرارات استراتيجية هي جيدة لحل المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة ، كما انها تستطيع التعامل مع المشكلات التي بحاجة الى المعرفة النظرية والخبرة العملية، والاكثر اهمية انها تساعد المنظمات في اكتساب المعرفة الضرورية واعادة هيكلتها من اجل المنافسة ونجاح المنظمة (Gupta,2000,P.57).

● **نظم دعم القرارات المحوسبة:** وهي مجموعة متكاملة من الادوات والعناصر التي تجمع البيانات وتعالجها من خلال نماذج اتخاذ قرارات متنوعة (كمية ونوعية) وتستخدم لحل مشكلات محددة او مجموعة من المشكلات مثل التخطيط وتخصيص الموارد والتنبؤ. كما تسمح للمديرين بطرح اسئلة خاصة غير متكررة (Ad hoc) للاستفسار حولها وتلقي اجابات محددة عنها ولها القدرة على معالجة اكثر من مشلة لاتخاذ قرار بشأنها في آن واحد. وعلى الرغم انها كانت تستهدف المديرين في الادارة العليا الا انها الآن تستخدم في كافة المستويات الادارية. وهي تستطيع العمل بشكل منفرد وكذلك بشكل تكاملي مع الانظمة الموجودة في المنظمة مثل نظم معالجة الصفقات ونظم المعلومات

(Gupta, 1998, p.288) (Vincent, 1997, pp101-108) (1998,PP.55-58).

ب - **النمط الفكري الإدراكي:** ويقصد به طريقة الفرد في استخدام قدراته الفكرية للتعرف على البيئة والتعامل مع المتغيرات وتوابع ذلك النمط بطريقة متخذ القرارات في عمليات التفكير والاستدلال والاستنتاج والتخيل والتعلم واتخاذ القرارات. وتقسّم هذه الأنماط إلى أربعة أزواج هي (الانفتاحية/الانطوائية)(الواقعية/الاحتمالية)(الجدية/العاطفية) (الراشد/ المرونة في التفكير) (Myers-Briggs and McCauly,1995)(غراب، 1995، ص22) ومتغير الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية تقيسه فقرات الاستبانة من (21-52). أما متغير اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة فتقيسه فقرات الاستبانة من (1-20).

ت - **الهيكل التنظيمي:** عرف ليفيت Leavitt الهيكل التنظيمي من خلال أربعة ابعاد هي: درجة التعقيد، والرسمية، والمركزية وتسلسل السلطة (العداسي، 1986). في حين عرفه Robbins من خلال ثلاثة ابعاد هي: التعقيد، والرسمية، والمركزية (Robbins,1993,P.6).

أما (Ford and Slocum) فقد عرفا الهيكل التنظيمي من خلال: الكثافة الادارية والتمايز الرأسي والتمايز الأفقي والانتشار الجغرافي ونطاق الاشراف والمركزية والرسمية والتعقيد (Ford and Slocum,1977). وتم اعتماد تعريف Ford and Slocum باعتباره شاملا لمعظم جوانب تعريفات الهيكل الاخرى التي ورد ذكرها ، اما ابعاد هذا التعريف فهي (Ford and Slocum,1977):

1. **التعقيد:**مجموع مختلف اجزاء المنظمة على ثلاثة محاور هي : تقسيم العمل،

والتمايز الأفقي، والانتشار الجغرافي. وتشير هذه المصطلحات الى:

•الكثافة الادارية: نسبة الوظائف الادارية الى غير الادارية.

• التمايز الرأسي: عدد المستويات الادارية في المنظمة.

• التمايز الافقي: عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل الرئيسي والتي يؤدي كل

منها شخص متخصص.

• الانتشار الجغرافي: انتشار فروع وموظفي المنظمة.

• نطاق الاشراف: عدد الاشخاص الذين يشرف عليهم شخص واحد.

2. المركزية: مدى تفويض السلطة الى المستويات الدنيا.

3. الرسمية: وهي درجة وضع الاعمال في المنظمة على وفق معايير قياسية للقيام

بتنفيذها.

1-4-2 المتغيرات التابعة:

وهي المتغيرات التي تحاول الدراسة بحث مدى وجود علاقة بينها وبين المتغيرات

المستقلة ، اضافة الى قياس اثر المتغيرات المستقلة عليها وهي :

أ- الإستراتيجية: وهي الخطة الشاملة التي تعكس أهداف وتوجهات واحتياجات المنظمة في

الأمد البعيد، وترتبط بالمستويات الإدارية العليا بصفة أساسية (Carneiro,2000,P.220).

وتتضمن تقييم الموارد المالية وموارد الطاقة الخاصة بالمنظمة والتنبؤ بالسوق والدخول

في أسواق جديدة وتحليل عناصر البيئة العامة الأخرى مثل الموردين والجهات الحكومية

(Elenkov,1997,287-291). ويقوم مفهوم الاستراتيجية على إشراك مديري المنظمة في

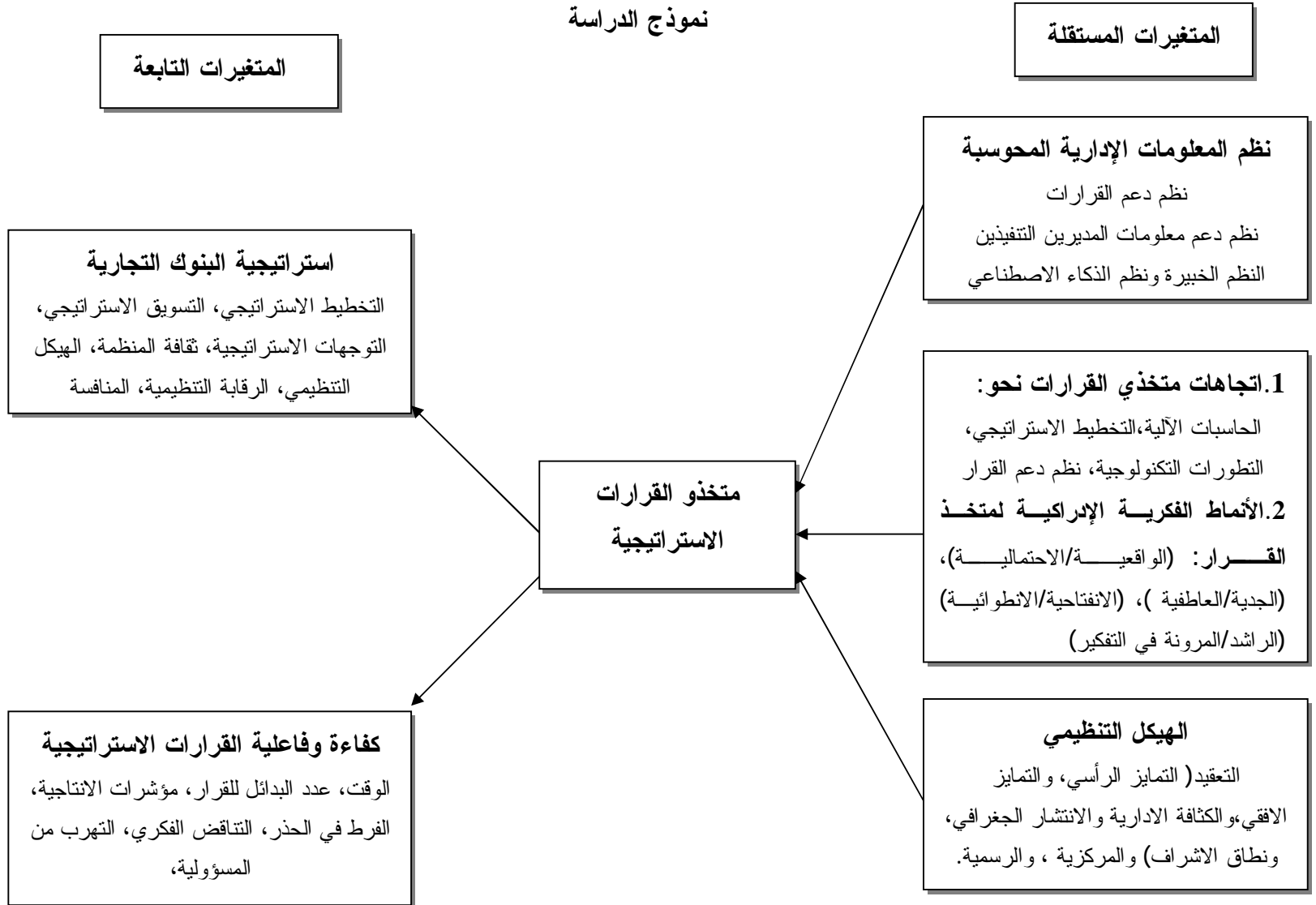
بلورة وصياغة ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والعمل على تنفيذها بمختلف

مستوياتهم التنظيمية (Kreitner,1995,P.15) وتم قياس هذا المتغير من خلال عناصر التالية:

التخطيط الاستراتيجي، التسويق الاستراتيجي، التوجهات الاستراتيجية، ثقافة المنظمة،

ب- **كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية:** وتعني القرارات التي تؤدي إلى التخفيض النسبي لتكاليف الإنتاج أو الخدمات، وتعظيم العائد على الأصول، ورفع الحصة السوقية أو رفع قيمة السهم أو الاحتفاظ بسعر منافس، وتخفيض المخاطر من خلال تنويع المحفظة الاستثمارية (العداسي، 1986، ص18). ويمكن قياس كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية بعدد من المتغيرات أهمها : الوقت، وعدد البدائل المتاحة للقرار، والفرط في الحذر، والتناقض الفكري، والتهرب من المسؤولية. وعناصر هذا المتغير تقيسه فقرات الاستبانة من (104-133).

الشكل (1-1)
نموذج الدراسة



في ضوء مشكلة الدراسة والادبيات الخاصة بها فقد سعى الباحث إلى صياغة مجموعة من الفرضيات لاختبارها. وقد تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وأنماط الفكر الإدراكي واتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي)، والمتغيرات التابعة (كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، واستراتيجية البنوك). وبناء على ما تقدم تتلخص فرضيات الدراسة الحالية في بعضها بشكلها العملي وبعضها الآخر بالشكل البديل بما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأولئك الذين لا يستخدمون هذه النظم في البنوك المبحوثة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية البنوك التجارية التي يعتمدها المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وأولئك الذين لا يستخدمون هذه النظم في البنوك المبحوثة.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية وبين كفاءة وفاعلية استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تحسين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

4. هناك علاقة بين كفاءة الهيكل التنظيمي للبنوك المبحوثة ومستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عبر ذلك الهيكل.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية ومستوى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة .

1. **نوع الدراسة:** الدراسة الحالية هي دراسة تبحث في دراسة العلاقات الارتباطية

(Correlation)، حيث اهتمت هذه الدراسة باختبار أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة

على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية وتقييم هذه الكفاءة والفاعلية لهذه القرارات

الاستراتيجية. وان الدراسة بدلالة معاييرها السابقة، وكذلك سعت لقياس أثر المتغيرات

المستقلة على المتغيرات التابعة، كما هي موضحة في النموذج في الشكل (1-1).

2. **طبيعة الدراسة والبيئة المحيطة:** تعد الدراسة الحالية دراسة تحليلية، حيث قامت الدراسة

بتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (كفاءة وفاعلية القرارات

الاستراتيجية، واستراتيجية المنظمة)، وقد أجريت الدراسة على منظمات بنكية أردنية

تجري فيها الأحداث ضمن الظروف الطبيعية.

3. **البعد الزمني:** تم جمع بيانات هذه الدراسة مرة واحدة خلال عدة أسابيع، لذا فإن الدراسة

هي من نوع المستعرض لفترات زمنية قصيرة أي مقطعية (Cross Sectional) وليست من

النوع الممتد لفترات زمنية طويلة أي طويلة (Longitudinal) ويمكن اعتمادها كأساس

لدراسات مستقبلية.

7-1 منهج واجراءات الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من البنوك المبحوثة والبالغ عددها (15)

بنكا، انظر الملحق (2) الخاص بأسماء البنوك المبحوثة.

2. **وحدة المعاينة والتحليل:** تكونت عينة الدراسة من عينة مسحية من المديرين التنفيذيين

ونواب ومساعدي المديرين التنفيذيين ومديرو الدوائر الرئيسية في البنوك المبحوثة . وبلغ

عدد الاستبانة الموزعة على الأفراد المبحوثين (240) استبانة بحسب الكشوفات المقدمة

من البنوك المبحوثة.

وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة موزعة على كل من البنوك المبحوثة . وركزت الدراسة الحالية على محاولة تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة. لذلك فإن وحدة التحليل هي الفرد في هذه البنوك وهذا الفرد هو متخذ القرارات الاستراتيجية.

3. أساليب جمع البيانات والمعلومات: سعى الباحث في جمعه للبيانات والمعلومات إلى الحصول عليها من مصدرين هما:

(1) **البيانات الثانوية للدراسة:** وتمثل الجانب النظري للدراسة الحالية وجمعت عن طريق مراجعة الأدبيات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وعلاقتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات من خلال ما كتب في المراجع والدوريات والمصادر المحكمة والمواقع الإلكترونية.

(2) **البيانات الأولية:** انسجاما مع طبيعة البيانات، فقد تم الاعتماد في جمعها على استبانة خاصة تم تطويرها وتحكيمها من قبل مجموعة من أساتذة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للوقوف على درجة الصدق والثبات الداخلي لفقرات الاستبانة وتغطيتها لمتغيرات وأبعاد الدراسة (انظر الملحق 3) وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة وفقا لمعيار كرونباخ ألفا (94.54%)، وهي نسبة عالية يعول عليها في اعتماد نتائج الدراسة الحالية (Sekeran,2003,P.173) (Kline,1998,P.217) .

وتكونت استبانة الدراسة الحالية (ملحق 1) من جزأين شمل:

1. شمل الجزء الأول البيانات الديمغرافية الخاصة بمتخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك

المبحوثة.

2. وشمل الجزء الثاني الفقرات التي تتعلق بالمتغيرات المستقلة والتابعة المراد إجراء الدراسة عليها. وشكل هذا الجزء المحتوى الرئيس من استمارة الاستبانة وشمل (133) سؤالاً وزعت على (5) مجاميع معروضة بشكل عشوائي تفادياً للتحيز والتمييز عند الإجابة. وكل مجموعة تضم عدداً من الأسئلة يجاب عنها وفق مقياس خماسي لتقييم الإجابات.

وقد تم اعتماد مقياس لكرت (Likert) الخماسي، ويقوم هذا المقياس على التقييم الفردي لخيارات الإجابة، حيث تعطى أقصى درجة (5 درجات) للتأييد المطلق وتتناقص تدريجياً حتى تبلغ أوطاً درجة (درجة واحدة) للرفض المطلق. ويعد هذا المقياس في نظر العديد من الباحثين، من المقاييس السهلة الحساب والقياس ويتم اختيار عدد الخيارات حسب طبيعة الدراسة وموضوعها (Good and Hatt, 1981, PP. 271-27) وبذلك يتضح أن الغرض من هذا المقياس هو لبيان الرأي التفضيلي للأفراد المبحوثين بشأن مكونات وعناصر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يرون ضرورة توافرها لدى متخذي القرارات الاستراتيجية.

1-8 أساليب التحليل الإحصائي والرياضي للبيانات الدراسة:

بعد إتمام عملية تجميع البيانات وتبويبها تم الاستعانة بالحاسب الآلي وتشغيل إحدى أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة المعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية (SPSS V.11) لإدخال وخرن وتحليل البيانات المجمع. في حين استخدمت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات. وتتلخص هذه الأساليب ومجالات استخدامها بما يلي:

- معيار كرونباخ ألفا لقياس الاعتمادية.
- معامل الارتباط لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات في الدراسة الحالية.

- اختبار (Kolmogrov-Smirnov(K-S)) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بشكل يمكن من تطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية التي اعتمدت عليها الدراسة.
- (Sample Paired T-Test) لقياس الاتجاهات والأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات لدى الأفراد المبحوثين في الدراسة نتيجة الاختلاف في المواقف للأنماط والاتجاهات بينها .
- الانحدار Regression: وهو أسلوب مفيد لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة.
- أسلوب التباين (ANOVA).
- المتوسطات والانحرافات المعيارية (Mean & Standard Deviation) التي استخدمت كأساس لاختبار (T) للمقارنات الثنائية (Sample Paired T-Test) الذي تم الاعتماد عليه لاختبار فرضيات الدراسة.
- كذلك اعتمدت الرسوم البيانية لتوضيح نتائج القسم الأول من الاستبانة المتعلق بالعوامل الديمغرافية للأفراد المبحوثين.
- اختبار Dubin-Watson وتم تطبيقه لاختبار قوة النموذج بشكل عام والقيمة الجدولية له (1.79)

9-1 التعريف بالمصطلحات

تم اعتماد المصطلحات التالية لقياس متغيرات الدراسة الحالية اعتمادا على الأبعاد الموضحة بنموذج الدراسة كما يلي:

- (1) نظم المعلومات الإدارية المحوسبة: هي مجموعة من العناصر المتكاملة التي تلاحظ وتراقب العمليات الداخلية في المنظمة وتوفر المعلومات الضرورية والحاسمة لاتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية لتقييم تأثيرها على العمليات اليومية لتحقيق الاهداف

الاستراتيجية للمنظمة . وهي تتلقى البيانات من نظام معالجة الصفقات وانظمة اخرى في المنظمة وتعمل على توفير المعلومات على شكل تقارير مفصلة او استثنائية حسب متطلبات متخذ القرارات لتحديد الفروقات الجوهرية بين الاداء المخطط له والاداء الفعلي (Gupta, 1998, pp.49-50).

(2) **نظم دعم القرارات المحوسبة:** وهي مجموعة متكاملة من الادوات والعناصر التي تجمع البيانات وتعالجها من خلال نماذج اتخاذ قرارات متنوعة (كمية ونوعية) وتستخدم لحل مشكلات محددة او مجموعة من المشكلات مثل التخطيط وتخصيص الموارد والتنبؤ. كما تسمح للمديرين بطرح اسئلة خاصة غير متكررة (Ad hoc) للاستفسار حولها وتلقي اجابات محددة عنها ولها القدرة على معالجة اكثر من مشلة لاتخاذ قرار بشأنها في آن واحد. وعلى الرغم انها كانت تستهدف المديرين في الادارة العليا الا انها الآن تستخدم في كافة المستويات الادارية. وهي تستطيع العمل بشكل منفرد وكذلك بشكل تكاملي مع الانظمة الموجودة في المنظمة مثل نظم معالجة الصفقات ونظم المعلومات الادارية المحوسبة وتدعم متخذو الافراد على المستوى الفردي والجماعي (Zwass, 1998, PP.55-58) (Gupta, 1998, p.288) (Vincent, 1997, pp101-108).

(3) **نظم معلومات دعم المديرين التنفيذيين:** وهي نظم معلومات داعمة ومحوسبة توفر معلومات مهمة أو خطيرة لمديري الإدارة الاستراتيجية بشكل يجعلهم اكثر تفاعلية ودراية بواقع المنظمة التنافسي من حيث اتخاذ قراراتها" والمعلومات الحرجة هي المعلومات التي يتوقف عليها نجاح المنظمة من الناحية التنافسية (Laudon and Laudon, 2002, P45).

(4) **نظم الذكاء الاصطناعي:** وهي نظم هدفها تصميم وتطوير نظم حاسوبية تحاكي الذكاء البشري لدى الافراد ومحاولة استخدام هذا الذكاء اللاصطناعي في حل المشكلات واتخاذ

القرارات المختلفة . وجاءت كمحاولات لمنح الآلات قدرة من حيث اجراء العمليات الذكية التي يقوم بها العقل البشري (Gupta,2000,P.57).

(5) **النظم الخبيرة:** فيعرفها Gupta بأنها احدى فروع الذكاء الاصطناعي التي تعمل على دمج المعرفة ومهارات حل المشكلات كوسيلة للوصول الى مهارة الخبير البشري مثل الطبيب والعالم النووي والمهندس الذري وتعامله مع حل المشكلات المختلفة لاتخاذ قرارات استراتيجية هي جيدة لحل المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة ، كما انها تستطيع التعامل مع المشكلات التي بحاجة الى المعرفة النظرية والخبرة العملية، والاكثر اهمية انها تساعد المنظمات في اكتساب المعرفة الضرورية واعادة هيكلتها من اجل المنافسة ونجاح المنظمة (Gupta,2000,P.57).

(6) **الإستراتيجية:** فهي الخطة الشاملة التي تعكس أهداف وتوجهات واحتياجات المنظمة في الأمد البعيد، وترتبط بالمستويات الإدارية العليا بصفة أساسية (Carneiro,2000,P.220). وتتضمن تقييم الموارد المالية وموارد الطاقة الخاصة بالمنظمة والتنبؤ بالسوق والدخول في أسواق جديدة وتحليل عناصر البيئة العامة الأخرى مثل الموردين والجهات الحكومية (Elenkov,1997,287-291). ويقوم مفهوم الاستراتيجية على إشراك مديري المنظمة في بلورة وصياغة ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والعمل على تنفيذها بمختلف مستوياتهم التنظيمية (Kreitner,1995,P.15) 0

(7) **اتخاذ القرار:** يقصد به معرفة مدى اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية وتقييمها من خلال تأثيراتها ونتائجها، ومدى معرفة وملاءمة المعلومات اللازمة لاتخاذها وفاعلية تنفيذها.

(8) **كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية:** وتعني القرارات التي تؤدي إلى التخفيض النسبي لتكاليف الإنتاج أو الخدمات، وتعظيم العائد على الأصول، ورفع الحصة السوقية أو رفع

قيمة السهم أو الاحتفاظ بسعر منافس، وتخفيض المخاطر من خلال تنويع المحفظة الاستثمارية(العداسي،1986،ص18). ويمكن قياس كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية بعدد من المتغيرات أهمها : الوقت وعدد البدائل المتاحة للقرار، والإنتاجية، والفرط في الحذر، والتناقض الفكري، والتهرب من المسؤولية. ومتغير كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية. وتقيسها فقرات الاستبانة من (104-133).

(9) **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تعالج المشكلات الجديدة غير المتكررة وتحدد الاهداف طويلة الامد، والموارد، والسياسات. وتعتمد بشكل كبير على بديهته وحكم وخبرة وتجربة متخذ وصانع القرار، وبالتالي فهي تختلف بشكل جوهري من شخص الى آخر ومن الامثلة عليها تطوير استراتيجية لابقاء المنافسة قائمة على الرغم من التغيرات المستمرة في سوق الصناعة يعتبر من القرارات الاستراتيجية، وكذلك قرارات الاندماج والاستحواذ والسيطرة(Laudon and Laudon,2004,P87-88)(Gupta, 1998, p.286). وهي تتعلق بجزء من متغير استراتيجية البنوك التجارية وتقيسها فقرات الاستبانة من (69-103).

(10) **النمط الفكري الإدراكي:** ويقصد به طريقة الفرد في استخدام قدراته الفكرية للتعرف على البيئة والتعامل مع المتغيرات ويتعلق ذلك النمط بطريقة متخذ القرارات في عمليات التفكير والاستدلال والاستنتاج والتخيل والتعلم واتخاذ القرارات. وتقسم هذه الأنماط إلى أربعة أزواج هي:(الانفتاحية/الانطوائية)،(الواقعية/الاحتمالية)، (الجدية/العاطفية)،(الراشد / المرونة في التفكير) (Myers-Briggs and McCaully,1995) (غراب، 1995، ص22).

(11) **الهيكل التنظيمي:** عرف ليفيت Leavitt الهيكل التنظيمي من خلال أربعة ابعاد هي:درجة التعقيد، والرسمية، والمركزية وتسلسل السلطة(العداسي،1986).في حين عرفه Robbins من

خلال ثلاثة ابعاد هي: التعقيد، والرسمية، والمركزية (Robbins,1993,P.6)

أما (Ford and Slocum) فقد عرفا الهيكل التنظيمي من خلال: الكثافة الادارية والتمايز الرأسي والتمايز الأفقي والانتشار الجغرافي ونطاق الاشراف والمركزية والرسمية والتعقيد (Ford and Slocum,1977). وتم اعتماد تعريف Ford and Slocum باعتباره شاملا لمعظم جوانب تعريفات الهيكل الاخرى التي ورد ذكرها ، اما أبعاد هذا التعريف فهي:

- التعتيقجميع مختلف اجزاء المنظمة على ثلاثة محاور هي : تقسيم العمل، والتمايز الأفقي، والانتشار الجغرافي وتشير هذه المصطلحات الى:

§ الكثافة الادارية: نسبة الوظائف الادارية الى غير الادارية.

§ التمايز الرأسي: عدد المستويات الادارية في المنظمة.

§ التمايز الافقي: عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل الرئيسي والتي

يؤدي كل منها شخص متخصص.

§ الانتشار الجغرافي: انتشار فروع وموظفي المنظمة.

§ نطاق الاشراف: عدد الاشخاص الذين يشرف عليهم شخص واحد.

- المركزية: مدى تفويض السلطة الى المستويات الدنيا.
- الرسمية: وهي درجة وضع الاعمال في المنظمة على وفق معايير قياسية للقيام بتنفيذها.

(12) الثقافة التنظيمية: وتعرف بأنها مجموعة من القيم والرموز والطقوس المشتركة التي تتم

بوساطة الأفراد في منظمة محددة .وتصنف الطريقة التي تتجز بها الأعمال ، كما تستخدم

لحل المشكلات للإدارة الداخلية والخارجية (Daily,Whatley, and Steiner,1996,PP.282-)

(283).وتؤثر الثقافة التنظيمية على أعمال المنظمات من خلال : مدى اظهارها لرغبة

الأفراد في تطبيق تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة (Kanungo,1998,P.89).

كما تعد وسيلة مهمة للاتصال داخل وخارج المنظمة (Grote & Baitsch,1991,P.210).
وتؤدي إلى التماسك بين أفراد المنظمة، تسهم في شرح طرق إنجاز أعمال المنظمة.
إضافة إلى اعتبارها وسيلة من وسائل الرقابة الاجتماعية بين أفراد المنظمة . وتعد عاملا
مساعدًا في زيادة الرضا والتكيف البيئي والتكامل الداخلي للمنظمة.

10-1 نظم المعلومات الإدارية الاستراتيجية المحوسبة والهيكل التنظيمي

إن تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عمل على إعادة تشكيل وهيكله الكثير من
الهيكل التنظيمية، بما يسمح للمنظمات باستيعاب نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتسخيرها
بصورة أكثر فاعلية حتى تحقق الأهداف التي صممت من أجلها
(Davenport and Short,1999,PP.11-27). وفي مجال بحث العلاقة القائمة بين نظم المعلومات
الإدارية المحوسبة وتصميم الهيكل التنظيمي فلا بد من بحثها من الجوانب التالية:

1. تصميم الهياكل التنظيمية: وهي عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمات
(Robbins and Coulter,1999,P.140). بينما عرفه آخر بأنه عملية اختيار وتطبيق الهيكل
التنظيمي الذي يسمح للمنظمة بتنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم المهمة والأهداف
المصمم من أجلها (Markus & Robey,1998,P.583). وبناء على التعريفين السابقين فقد طور
الباحث التعريف التالي لتصميم الهيكل التنظيمي حيث عرفه بأنه: "عملية بناء واختيار أو
تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يخدم المهمة والأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية".
ومن المفاهيم المرتبطة بتصميم الهياكل التنظيمية:

(1) التجميع التنظيمي Departmentalization فقد عرفه كل من Robbins and Coulter على أنه
عملية تجميع الأفراد والأعمال معًا في وحدات الأعمال في المنظمات (Robbins and
Coulter,1999,P.451). كما عرفه Daft (P.371,2000) بأنه الأساس المستخدم لتجميع

الأفراد في أقسام وتجميع تلك الأقسام داخل المنظمة ككل . ويمكن القول إن التجميع التنظيمي هو " عملية يتم من خلالها تجميع الأنشطة المترابطة في المنظمة مع بعضها، وكذلك تجميع الأفراد المختصين داخل أقسام عمل تنظيمية لإنجازها ، ثم تجميع هذه الأقسام داخل المنظمة بشكل شمولي".

(2) نطاق الإشراف أو الإدارة ويعرف على أنه عدد الموظفين التابعين لمشرف واحد

(Mescon and Bovee,1999,P.278). كما عرف كل من Robbins and Coulter

(1999,P.445) عدد المرؤوسين الذي يمكن للمدير أن يشرف عليه هم بكفاءة وفاعلية .

والنطاق الإشرافي يتحدد بالقدر الذي يحقق الكفاءة والفاعلية للعملية الإدارية (Robbins

and Coulter,1999,P.478). وقد ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في توسيع

نطاق الإشراف من خلال نظم و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفاعليتها في الربط

بين أجزاء المنظمة على المستوى المحلي والدولي، وبالتالي ف إن نظم المعلومات الإدارية

المحوسبة أسهمت بشكل ملحوظ في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بصورة أكثر تسطحا

(Shermerhorn,1996,P156)، مملأى إلى ظهور المنظمات المسطحة (Flat) التي عززت

من زيادة مقدرة المديرين للإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين بمعنى تطبيق نطاق

إشراف متسع، مما يؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية في المنظمة

(Laudon and Laudon,2004,P.85)(Niederman,Branchea, and Wetherbe,1991,PP475-485).

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات

محتوى الفصل

- | | |
|-----|---|
| 1-2 | الأدبيات العربية |
| 2-2 | نقد وتحليل الأدبيات العربية |
| 3-2 | الأدبيات الأجنبية |
| 4-2 | نقد وتحليل الأدبيات الأجنبية |
| 5-2 | التقارب والتباين في الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة |

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات

من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بصناعة واتخاذ القرارات في المنظمات وعلاقتها أو تأثيرها بنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، تحاول الدراسة الحالية عرض الأهداف والنتائج الخاصة بالأدبيات السابقة التي توفرت للباحث في هذا المجال كما يلي :

1-2 الأدبيات العربية:

1. دراسة مبارك (2004) وجاءت بعنوان " تكنولوجيا المعلومات واثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والاداء : دراسة تحليلية لشركات التأمين الاردنية" وهدفت الى تطوير نموذج للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والاداء ، وخلص الدراسة الى النتائج التالية:
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ودرجة تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالتحالفات الاستراتيجية والتأمين الالكتروني والاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة والتميز.
 - هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية مع أبعاد الهيكل المتمثلة بالامركزية، ومؤشرات الاداء الكلية والفرعية.
 - هناك علاقة غير دالة احصائيا على درجة انبساط الهيكل التنظيمي.

2. كما هدفت الدراسة التي تقدم بها Da'as بعنوان "Developing A Model for IT Business Value: Linking IT Investments with Performance In Large Jordanian Firms" الى تطوير نموذج لقيمة الاعمال في تكنولوجيا المعلومات وتوصلت الدراسة الى توضيح لطبيعة المتعددة لابعاد قيمة الاعمال المتأتية من

تكنولوجيا المعلومات وتداخلاتها مع المعرفة والادارة المالية والمحاسبة الادارية . وان تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتؤثر في نشاطات سلسلة القيمة وتعمل على تحقيق المزايا الاضافية من خلال ايجادها القيمة للنشاطات مثل الخبرات الاضافية والموردين والزبائن والبنية الحركية التنافسية وأن التوجه الاستراتيجي المتعلق بقيادة التكلفة والتمايز كان له علاقة ذات دلالة احصائية مع التوجه لتكنولوجيا المعلومات.

3. دراسة الشعبي (2000) التي جاءت بعنوان " الأنظمة الخبيرة : استخداماتها وفوائدها الفعلية والمتوقعة : دراسة استطلاعية على المصانع الكبرى في قطاع الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية" وهي من الدراسات التي ركزت على أحد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة (الأنظمة الخبيرة Expert Systems) ، وفوائدها الفعلية والمتوقعة للمنظمات انطلاقاً من مدى استخدام المنظمات لهذه النظم والوقوف على المعوقات التي تواجه استخدام تلك النظم) وقد طبق الشعبي دراسته على المصانع الكبرى في الصناعات الكيماوية والبلاستيكية في المملكة العربية السعودية. وكان من النتائج التي توصلت إليها دراسة الشعبي الآتي:

- إن الاستخدام للنظم الخبيرة كان محدوداً ومقتصر على بعض الشركات في عينة الدراسة في مجتمع الدراسة.
- الفروق الإحصائية المعنوية بين المجموعات المستخدمة لهذه النظم عن غيرها كانت طفيفة.
- بينت الدراسة أن النظم الخبيرة تسهم في تخفيض وقت الإنتاج، وتعزز الكفاءة، وتقلل عمليات الرقابة، وتدعم اختيار أساليب الإنتاج الملائمة.

ومما يلاحظ على دراسته الشعبي أنها لم تصل إلى إظهار فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المستخدمة للأنظمة الخبيرة والمجموعات غير المستخدمة لها، مع أن الدراسة استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضياتها.

وقد استفاد الباحث من دراسة الشعبي في التعرف على أهم الأنظمة الحاسوبية التي تعمل على محاكاة الخبرة البشرية وتضاهي العملية الذهنية لدى الخبير. كما لاحظ الباحث دور هذه الأنظمة في تقديم المشورة والمعلومات اللازمة لإيجاد الحلول للمشكلات والرقابة والتخطيط الاستراتيجي والجدولة والاسترجاع والتنبؤ وغيرها من القضايا لمتخذي القرارات الإدارية.

4. دراسة حداد (1999) Haddad التي جاءت بعنوان "Information System in Jordan

" Telecommunication Company At the North Region of Jordan / A Case Study

وهي من دراسات الحالة التي تناولت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بهدف تطوير نظام متكامل للمنظمة. وقد أخذ (Haddad) في الاعتبار التوسع في الخدمات وشبكات الاتصال وتطويرها لخدمة المنظمة (شركة الاتصالات الأردنية). وأشارت الدراسة إلى أن تطور تكنولوجيا الاتصالات أدى إلى سرعة نقل وتبادل المعلومات ، كما أدى تطور شبكات الاتصالات إلى اختصار الزمن والمسافات، وسرّع في انتشار التجارة الإلكترونية، وسهل الوصول إلى الأسواق العالمية. كما أظهرت دراسة (Haddad) أن شركة الاتصالات الأردنية تستخدم عدة نظم منفصلة إضافة إلى الحاسب الشخصي، وهي لا ترتبط مع بعضها البعض، حيث يتطلب ذلك إدخال المعلومات لكل نظام بشكل مستقل ومنفصل، مما يؤدي إلى خفض فاعلية استخدامها ويجعلها عرضة

إلى الوقوع في الأخطاء

وقد توصلت دراسة (Haddad) إلى جملة من النتائج منها :

- أن شركة الاتصالات الأردنية تستخدم عدة أنظمة وأجهزة حاسوبية شخصية وتشكل كل منها وسيلة منفصلة عن الأخرى، الأمر الذي انعكس على مستوى الأداء وجوده وكفاءة الخدمة المقدمة.

- انفصال الأنظمة وعدم ارتباطها بشبكة حاسوبية متكاملة أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ قرارات ذات جدوى في الوقت المناسب.

5. دراسة الرشيد (1999) بعنوان " اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال الصناعية

الأردنية غير المدرجة في سوق عمان المالي: دراسة استكشافية" وهدفت إلى دراسة عمليات اتخاذ القرارات في بيئة المنظمات الصناعية الأردنية وأسلوب المديرين في اتخاذ القرارات ومدى توفر النظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبرامج التدريب وعلاقتها باتخاذ القرارات0 و تناولت دراسة الرشيد المشكلات التي تعيق عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والمشاركة فيها.

وكان من النتائج التي وتوصلت إليها دراسة الرشيد الآتي :

- إن هناك نسبة كبيرة من المنظمات الصناعية لا تتوفر فيها نظم معلومات محوسبة للمساعدة في دعم القرارات المتخذة.

- أهم مصادر اتخاذ القرارات التقارير المكتوبة والاجتماعات في المنظمات الصناعية0

- إن هناك نقصا في البيانات المتاحة وعدم إدراك لأهمية توافرها لمتخذي القرارات.

ومما يلاحظ على دراسة الرشيد أن المنظمات المبحوثة كانت من المنظمات الصغيرة التي تشكل قدراتها المالية عقبة في الحصول على التكنولوجيا اللازمة لعمليات دعم القرارات فيها0 كما أن معظم المديرين فيها هم مالكون لها، وهذا يعيق تحقيق المشاركة في عملية صناعة واتخاذ القرارات بالشكل السليم.

6. دراسة البكري (1998) وقد جاءت بعنوان "دراسة أثر المتغيرات الشخصية على فعالية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الآلية"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية والموقفية لمستخدمي نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وفاعلية تلك النظم، مستخدمة عددا من المتغيرات أهمها: العمر و مستوى التعليم والمستوى التنظيمي والخدمة بالمنظمات ومدة الخدمة الوظيفية. وطبقت الدراسة على مجتمع البنوك الوطنية والاستثمارية في جمهورية مصر العربية. وقد توصلت دراسة البكري (1998) إلى النتائج التالية:

- إن هناك أهمية للمتغيرات الشخصية (العمر والجنس ومستوى التعليم ومدة الخدمة)، في التأثير على رضا متخذي القرار عن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واستخدامها.
- انخفاض درجة المشاركة من قبل متخذي القرارات تؤثر على أداء نظم المعلومات الإدارية المحوسبة خاصة في مرحلة التصميم والتنفيذ لهذه النظم.
- يفضل تصميم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وفق استراتيجية متكاملة تأخذ في اعتبارها تحليل خصائص المستخدمين النهائيين الشخصية.

7. دراسة دوقان (1997) Doughan جاءت هذه الدراسة بعنوان "Human Resources

Information Systems Analysis and design : Case Study والتي تناولت تصميم

وتحليل نظم معلومات الموارد البشرية، وذلك بهدف التعرف على كيفية التخطيط لأنظمة المعلومات ومجالات استخدامها وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات .

واعتبرت دوقان Doughan (1997) إدارة القوى البشرية واحدة من أهم وظائف المنظمات، التي إذا ما تمّ التخطيط لها استراتيجيا فإنها تساعد على تحقيق أهداف المنظمات. وتعتبر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من أهم الأدوات التي تساعد المديرين والأقسام في عملية إنجاز مهامهم واتخاذ القرارات، وذلك من خلال ما تقدمه هذه النظم من معلومات وبالسرية المطلوبة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- المعلومات التي تقدمها الأنظمة الموجودة غير كافية لمساعدة إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها بالتنسيق مع الأنظمة الأخرى.
- عدم تحقيق أهداف المنظمة ناتج عن مجموعة أسباب منها: قصور في عمليات الاختيار والتعيين وقصور في المعلومات اللازمة للتدريب وعدم كفاءة الشبكة الحاسوبية الموجودة في المنظمة.
- هناك عدم قدرة للنظام الحالي للمنظمة على توفير معلومات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية اللازمة.

ويرى الباحث أن دراسة دوقان Doughan تناولت منظمة صغيرة من منظمات تصنيع الملابس، التي قد تكون غير مؤهلة لاستخدام أنظمة حاسوبية لعمليات إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لهذه الموارد ، وأن مثل هذا الأمر قد لا يخدم تعميم نتائج الدراسة.

8. دراسة العمري (2001) التي جاءت بعنوان "أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك المبحوثة: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، حيث هدفت دراسته إلى التعرف

على مدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية وعوامل ثقافة المنظمات على أسباب الخطأ في صناعة واتخاذ القرارات كأحد العوامل الاستراتيجية. وقد توصلت دراسته إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- إن الثقة الزائدة لدى مديري البنوك الأردنية تشكل عائقاً في استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وعليه فإن هناك محدودية في استخدام وتفعيل هذه النظم المحوسبة في الأعمال.

- لا تلجأ الإدارات الإشرافية والوسطى إلى تجنب اتخاذ القرارات أو تأجيلها بسبب حساسية العمل في البنوك.

- انخفاض القدرة لدى كوادر البنوك على استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، مما يخفض من كفاءة وفاعلية هذه الكوادر في استخدام المعلومات لصناعة واتخاذ القرارات المهمة.
- هناك ضعف في المعلومات المخزنة بحيث يصعب معالجتها واستخدامها.

ويلاحظ على دراسة العمري (2001) عدم تحديدها لنظم المعلومات المحوسبة المستخدمة، الأمر الذي يسمح للباحث بالقول بأن العمري لم يجد المبرر الكافي لإمكانية تعميم نتائجها. إلا أن الباحث استفاد من الدراسة في صياغة فرضية الدراسة الحالية الخامسة التي تتناول البحث في الاتجاهات لدى المديرين في البنوك التجارية تجاه نظم ونماذج المعلومات المستخدمة في البنوك التجارية، وتأثير ذلك على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

9. دراسة عقيل (1996) بعنوان "استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في البنوك الأردنية:

دراسة حالة " والتي هدفت إلى التعرف على الأنظمة المعلوماتية الحاسوبية المستخدمة في البنوك الأردنية وأثر هذه النظم كأداة تنافسية على أداء البنوك من خلال إدراك العملاء لأثر

هذه الأنظمة في تقديم الخدمة لهم، وتحسين أداء أعمال البنك، ومناقشة التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة الحالية والمفترضة، ووصف البيئة التي يعمل بها البنك من حيث شدة المنافسة وأثر هذه النظم المحوسبة على المركز التنافسي للبنك.

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن البيئة التي يعمل فيها البنك بيئة تنافسية شديدة، وتلعب نظم المعلومات الإدارية المحوسبة دورا استراتيجيا بسبب المنافسة الشديدة في القطاع البنكي.
- إن أنظمة المعلومات المحوسبة المستخدمة على صلة وثيقة بالاستراتيجيات التنافسية ولها أدوار استراتيجية مهمة تدعم الميزة التنافسية.
- تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من خلال مساندها للأنشطة الداعمة والرئيسة في البنك.
- المديرون مهتمون بالتغيير والتطوير مما يدعم توجهاتهم نحو استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

وتعد دراسة عقيل من دراسات الحالة، الأمر الذي يدفع الباحث للقول بأنه لا يجد المبرر الكافي للتصريح بإمكانية تعميم نتائجها، إلا أن الباحث استفاد من الدراسة في صياغة الفرضية الثانية المتعلقة باستراتيجية البنوك التجارية، والفرضية الرابعة المتعلقة بالهيكل التنظيمي مما يعزز من نتائج الدراسة الحالية في حال الوصول إلى نتائج مماثلة.

10. دراسة العجلوني(1998) بعنوان "تقييم تطبيقات نظم المعلومات الادارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن (دراسة حالة الملكية الأردنية والبنك العربي)". وهدفت الى تقييم واقع نظم المعلومات الادارية من خلال قدرتها في الوصول السريع للمعلومات، والوقت، والملاءمة ، والكفاية والدقة والجدوى الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- قاعدة البيانات الموجودة تتناسب مستوى الادارة العليا من حيث الاحتياجات ، اكثر من اى مستوى اداري آخر.
- تتناسب كفاءة نظم المعلومات الادارية طرديا باستخدام مخرجات النظام في عمليات المنظمة
- يعد مستوى الادارة التشغيلية اكثر المستويات الادارية استخداما لنظم المعلومات الادارية.
- تتناسب مرونة النظام عكسيا مع زيادة حجم العمل .
- ييتصف المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الادارية بانها ذات طبيعة تفصيلية .

11. دراسة الشناق (1994) بعنوان " أثر نظم المعلومات الادارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الأردنية" . اجريت الدراسة على 53 شركة مساهمة عامة ، وهدفت الى الكشف عن مدى توفر نظم معلومات ادارية في الشركات المساهمة العامة الاردنية ، ودرجة استفادة هذه الشركات ، وكذلك درجة تأثيرها على الاداء المؤسسي لهذه الشركات، وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- (1) لا يوجد تأثير ايجابي للعوامل السلوكية والهيكلية والبيئية المؤثرة في تطوير واستخدام نظم المعلومات الادارية على الاداء المؤسسي.
- (2) عدم وجود علاقة قوية بين استخدام الحاسوب والاداء المؤسسي.
- (3) عدم وجود اثر ايجابي لنظم المعلومات الادارية على ذلك الاداء.

2-2 نقد وتحليل الأدبيات العربية

نتيجة لما قدمته الأدبيات العربية من جهد بحثي دراسي في مجال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على عملية صناعة و اتخاذ القرارات، فقد خلص الباحث من هذه الأدبيات الى الملاحظات البحثية التالية:

1. تناولت الأدبيات العربية أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على اتخاذ القرارات التنظيمية ولم تختص بنوع معين من أنواع النظم، سوى دراسة الشعبي (2000) التي تناولت بالدراسة الأنظمة الخبيرة كأحد أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة المتخصصة.
2. درست الأدبيات العربية عددا من المتغيرات المؤثرة على كفاءة وجودة القرارات، ولكنها تعاملت مع كل من الكفاءة والجودة باستقلالية عن بعضهما دون محاولة الربط بينهما.
3. تناولت الأدبيات العربية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة كأحد العوامل التي تؤثر في بلورة استراتيجيات المنظمات، مما دفع بالباحث إلى تبني هذا المتغير كأحد متغيرات دراسته.
4. اهتمت الأدبيات العربية بدراسة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كأحدى الأدوات المستخدمة في رقابة وأمن المعلومات وكأداة تنافسية لإيجاد ميزة تنافسية للمنظمات.
5. كشفت بعض الأدبيات العربية عن عدم توفر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في الكثير من المنظمات الصناعية وقد يكون سبب ذلك ضعف الوعي بأهمية هذه النظم في إيجاد قرارات استراتيجية على مستوى الصناعة.
6. تعرضت بعض تلك الأدبيات إلى دراسة بعض أنواع النظم، مثل نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة ، ولم تتعرض إلى أنواع من نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التجريبية مثل نظم المحاكاة وتصميم النماذج والنظم التنفيذية للإدارة العليا.

3-2 الأدبيات الأجنبية

1. دراسة كل من زين وقاسم ومختار واليزا Zain, Kassim , Mokhtar & Eliza (2003) بعنوان "Use of Information Technology and Information Systems for Organizational Agility in Malaysian Firms" وهي من الدراسات التي اجريت في المنظمات الماليزية وتناولت أثر كل

من تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تفعيل الأداء التنظيمي. وقد تناولت الدراسة عددا من المتغيرات منها: الاهتمام بالمستهلك Enriching Customers والتغيير الموجه Mastering Change ودعم الموارد Leveraging Resources والتعاون من أجل المنافسة Cooperating to Complete وقد تضمنت نتائج الدراسة الآتي:-

- إن استخدام كل من تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة يعزز توفير الاستخدام للمعلومات لعمليات اتخاذ القرارات ويرفع من سوية الأداء والنشاط للمنظمة في المستوى الاستراتيجي.

- الاستخدامات لكل من تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في تفعيل الأداء على المستويين الداخلي والخارجي للمعلومات.

- لابد من تعزيز وسائل الاتصال من خلال الأنظمة المعلوماتية المحوسبة بين المديرين والموظفين على كافة مستويات الأداء التنظيمي، وكذلك على المستويين الداخلي والخارجي لتبادل المعلومات.

وقد تبنت الدراسة الحالية بعضا من المتغيرات الواردة في دراسة كل من Zain, Kassim , Mokhtar & Eliza كمتغيرات الاستراتيجية بقصد اختبارها في المجتمع الأردني وبيان علاقتها بنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتسويق الاستراتيجي.

2. و أجرى كل من Vargas, Alfonso, Hernandez, M.Desus; Bruqe, and Sebastian

(2003) بعنوان " Determinants of Information Technology Competitive Value:

Evidence from a Western European Industry دراسة هدفت الى بيان العلاقة بين تكنولوجيا

المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية وتحليل الحالات التي تظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للشركات الموزعة للمواد الطبية في اسبانيا. وتوصلت الدراسة الى نتائج منها:

- هناك أثر قوي لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية .
- هناك علاقة ارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وعوامل ذات علاقة في المنظمة وبيئة العمل المحددة تؤثر بالميزة التنافسية.

3. دراسة كل من Sharkawy, D.Nobe and C.Nobe (2002) بعنوان " Decision Support System " Impact on Conceptual Cost Estimating and Risk Analysis". وقد اجريت الدراسة في جامعة تكساس Texas A&M University على مجموعتين من الطلاب بحيث تم تقسيمهم الى مجموعتين ضابطة وتجريبية. وهدفت الدراسة الى تقييم مهمة كل مجموعة لتطوير قرار استراتيجي يتعلق بخفض التكلفة اللازمة لتنفيذ عقد مقاولات ضمن مراحل دخول وتكليف العطاء بالاعتماد على عمليتان تتعلقان بالادراك من حيث :تحليل الخطر، والحكم النهائي على القرار باستخدام نظم دعم القرارات لمجموعة دون الاخرى، ومدى الثقة المتولدة لدى متخذ القرار استنادا الى نظم دعم القرارات. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ساعد تنظم دعم القرارات على خفض الوقت اللازم لعمليات تحليل الخطر وتقدير التكاليف.
- لم تغير نظم دعم القرارات بشكل جوهري الثقة المتولدة لدى المجموعة التجريبية في نتيجة القرار النهائية.

• اظهرت الدراسة ان نظم دعم القرارات توفر اطار منطقي مرضي لتقييم التكلفة والخطر بشكل يقلل التباين ويزيد من الدقة في التقدير.

4. دراسة Ashill & Jobber (2001) وجاءت بعنوان " Defining the Information Needs of

“ Senior Marketing Executive: An Exploratory Study ” وهي من الدراسات الاستكشافية

التي هدفت إلى تحديد خصائص المعلومات التي يحتاجها مديرو التسويق التنفيذيين التي تلزمهم في اتخاذ قرارات كفؤة و فاعلة من خلال نظام المعلومات الذي يقوم بمعالجة البيانات في منظماتهم. وكانت أهم متغيرات الدراسة فيما يخص خصائص المعلومات: الحداثة، والدقة، وإمكانية الوصول إليها بسرعة، ومدى ارتباطها بالمشكلة المراد صناعة واتخاذ قرارا بشأنها.

ويلاحظ من دراسة Ashill & Jobber (2001) تركيزها على مجال محدد من مجالات عمل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وهو المجال التسويقي، دون ربطه بالمجالات الأخرى مثل مجال الإدارة الإنتاج والعمليات والتمويل، علما بأن هذه المجالات تلعب دورا كمتغيرات في عملية صناعة واتخاذ القرارات في المنظمات. في حين ساندت دراسة Ashill & Jobber الدراسة الحالية حين استخدمت بعض متغيراتها مثل الوقت والسرعة والحداثة كمتغيرات فرعية في قياس كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك الأردنية وفي صياغة الفرضية المتعلقة بفحص أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على فاعلية وكفاءة صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

5. أما كل من كومار وبلافيا Kumar & Plavia (2001) فقد قدما دراسة يمكن عدها دراسة استكشافية، جاءت تحت عنوان

"Key Data Management Issues in a Global Executive Information System" وهدفت إلى معرفة حاجات المديرين التنفيذيين من المعلومات المختلفة التي تأتي من مصادر داخلية وخارجية ذات علاقة بالبيئة التنافسية والتهديدات المحتملة الناجمة عن هذه البيئة ، ولما كان للمنظمات المبحوثة فروع منتشرة في بلدان مختلفة، فإن الأمر استدعى بناء نظام معلوماتي محوسب لدعم عمليات اتخاذ القرارات فيها وتسهيل عمليات الاتصال. وقد سمي هذا النظام بنظام المعلومات التنفيذي العالمي (Global Executive Information System) إذ يعتبر هذا النظام

ضروري للمنظمات المحلية والعالمية على حد سواء. ولمعرفة نجاح مثل هذا النظام، تم تطبيق الدراسة على أربع منظمات أمريكية، وواحدة يابانية نظرا لإمكانية الوصول إلى مديريها التنفيذيين . وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي :

- التأكيد على أهمية وجود نظام معلومات إداري محوسب لإثراء عمليات صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة وفروعها الموزعة محليا وعالميا.
- أهمية ربط الأنظمة المعلوماتية المحوسبة المحلية بالنظام المعلوماتي العالمي فيما يخص المنظمات العالمية والمنظمات متعددة الجنسيات.
- أهمية وجود الأنظمة المعلوماتية العالمية في المنظمات لتعزيز نواحي الثقافة التنظيمية وبناء الاستراتيجية في المنظمات متعددة الجنسيات والعالمية.
- إن المشكلة الرئيسة للشركات المبحوثة تتمثل في عدم تنظيم المعلومات داخل نظام عالمي يغطي احتياجات المديرين التنفيذيين من المعلومات المحلية والعالمية في المركز والفروع الأخرى.

6. دراسة كل من Ann Majchrzak, Ronald E. Rice ,Arvind Malhotra , Nelson King and

Sulin Ba (2000) بعنوان " Technology Adaptation: The Case Of A Computer-Supported

Inter-organizational Virtual Team". وهي من دراسات الحالة الممتدة لفترة زمنية طويلة

واجريت في المنظمات الامريكية . وهدفت الى الاجابة على الاسئلة التالية:

- هل تستطيع مجموعات العمل التكيف مع اي هياكل تنظيمية ام بشكل اساسي مع

الهيكل التنظيمية المعتمدة على التكنولوجيا؟

- هل تشكل الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقا معيقا لعمليات التكيف لمجموعات العمل

حتى وان كانت مرنة(قابلة للتعديل)؟

• هل مجموعات العمل بحاجة الى تجربة اكثر بعد الوصول الى التكيف الاساسي

المطلوب مع الهيكل المعتمد على التكنولوجيا؟

• ما هي طبيعة التكييفات وهل هي منقطعة ام مستمرة ام تكون استجابة للفرص؟

وقد توصلت الدراسة الى نتائج من اهمها:

- خبرة مجموعة وفرق العمل شكلت انحياز للهيكل التنظيمية الموجودة مسبقا.
- لحل الانحياز من قبل فرق العمل لابد من تغيير البيئة التنظيمية وهيكل الفريق وترك الهيكل المستند الى التكنولوجيا سليم.
- الهياكل المعتمدة على التكنولوجيا شكلت هياكل ناشئة مختلفة عن الهياكل السابقة.
- عززت الهياكل المعتمدة على التكنولوجيا من الاداء المؤسسي في المنظمة وفعلته.

7. دراسة Carneiro (2000) التي جاءت بعنوان " A Group Decision Support System

for Strategic Alternatives Selection" وهي من الدراسات التي تناولت نظم دعم

القرارات الجماعية وأثرها في تعزيز عمليات صناعة واتخاذ القرارات. حيث هدفت إلى

التعرف على:

•مدى استفادة المنظمات البرتغالية من نظم دعم القرارات الجماعية في اختيار البديل الأفضل من

بين البدائل المختلفة0

•درجة فاعلية نظم دعم القرارات الجماعية في مراحل صناعة واتخاذ القرارات، وخصوصا

عندما يكون للمنظمة أكثر من فرع منتشر في دول مختلفة أو في نفس الدولة التي تعمل فيها.

وتم تقسيم المديرين في العينة إلى مجموعتين متساويتين لأغراض المقارنة بين

المجموعتين من حيث استخدامهم لنظم دعم القرارات الجماعية، وفاعلية النظم في بلورة

استراتيجية افضل للوصول إلى أهداف المنظمات اعتمادا على قاعدة البيانات الموجودة في

المنظمات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها:

(1) تسمح قاعدة البيانات الموجودة والمطورة باستمرار بتحسين عمليات صناعة واتخاذ القرارات.

(2) استخدام نظم دعم القرارات الجماعية يدعم المنظمات في إيجاد قرارات استراتيجية، ويعزز

من المشاركة الفاعلة في عملية صناعة واتخاذ القرارات.

وقد لاحظ الباحث تناول هذه الدراسة قطاعات مختلفة من المنظمات، من قطاعات إنتاج

سلعي وخدمات مختلفة، وهو ما يدعم تطبيق الأنظمة المعلوماتية المحوسبة في أنواع

مختلفة من القطاعات، مما اثبت قدرتها على تحسين الأداء فيها وتفعيله(Agility).

8. دراسة كل من Heintze ,Theresa & Stuart Bretshneider (2000) بعنوان

Information Technology and Restructuring in Public Organization: Does Adoption of Information Technology Affect Organizational Structures, Communications and Decision Making

والتي هدفت إلى دراسة أثر كل من الأنظمة المعلوماتية المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات على

الهيكل التنظيمية وإعادة الهيكلة والاتصالات واتخاذ القرارات ، حيث حاولت الدراسة الإجابة عن

الأسئلة البحثية الآتية :

● ما أثر كل من نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات على الهيكل

التنظيمي واتخاذ القرارات والاتصالات في المنظمات؟.

● ما اثر النظم المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات على إحداث التغييرات الهيكلية في المنظمات؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

(1) إن تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات سمح بالمشاركة

الفاعلة في اتخاذ القرارات التنظيمية.

(2) إن استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات يقوي من

اتجاهات المديرين نحو الاستخدام الفعال لها في اتخاذ القرارات.

(3) كلما زاد استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات المحوسبة انخفض عدد المستويات الإدارية في المنظمات.

(4) إن تطبيق أنظمة وتكنولوجيا المعلومات يسهم في إعادة هيكلة المنظمات، ويعمل على تجميع الدوائر المتشابهة في المنظمات.

وقد تبنت الدراسة الحالية بعضا من المتغيرات الواردة في دراسة كل من Theresa Heintze & Stuart Bretshneider كعناصر في متغيرات الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

9. دراسة كل من Torkzadeh and Gemoet (1999) التي جاءت بعنوان "Utilization and Impact of Information Systems Application on End Users in US and Mexico" وهدفت إلى تبيان التفاعل الحاصل بين السلوك الإدراكي للمستخدم النهائي ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وأثر ذلك في عمليات صناعة واتخاذ القرارات . وُطبقت الدراسة في دولتين هما أمريكا والمكسيك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في السلوك الفردي لمستخدميها وتعزز الاتصالات. وأظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين المستخدمين من الدول المختلفة. وقد أرجعت الفروق إلى اختلاف الثقافة التنظيمية في المنظمات المبحوثة.
- تؤثر نظم وتكنولوجيا المعلومات على ادراكات الفرد من حيث التعامل مع الأنظمة المحوسبة، مما يسمح بحل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة وتعزيز الإنتاجية.
- تستخدم نظم وتكنولوجيا المعلومات في تفعيل الرقابة الإدارية وتعمل على تحقق الرضا عند الزبائن.

وتبنت الدراسة الحالية بحث بعض عناصر المتغيرات الواردة في دراسة كل من Gemoet و Torkzadeh and بقصد اختبارها في المنظمات الأردنية وبيان أثر الفرد على نظم المعلومات المحوسبة لإيجاد قرارات استراتيجية.

10. دراسة كارول Carrol (1998) وجاءت بعنوان

"Behavioral Aspects of Developing Computer-Based Systems "

وهدفت إلى تناول الجوانب السلوكية والحاجات الإنسانية التي تعتبر بمثابة معرفة متخصصة بجانب المعرفة الفنية اللازمة لتطوير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من أجل رفع سوية الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية على مستوى الصناعة.

ومن أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسة: العوامل الديمغرافية والاتجاهات لدى الأفراد القائمين على تطوير النظام والأفراد المستخدمين لهذه الأنظمة الحاسوبية المطورة وبينت دراسة Carrol أنه من أجل تطوير نظم معلوماتية كفؤة فإن ذلك يتطلب:

- خبراء حاسب على درجة عالية من التخصص في المجالات البرمجية والاجهزة المادية Hardware
- المعرفة السلوكية لحاجات تطوير النظام والتفاعل معه، والذي يعتبر جزءاً أساسياً من متطلبات تطوير النظام المعلوماتي المحوسب ويجعله ذا كفاءة وفاعلية عالية.

11. دراسة قام بها Gupta & Ijchen (1997) بعنوان

"Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management"

وهدفت إلى استكشاف التغيرات في أداء المنظمات كنتيجة لأبعاد الهيكل التنظيمي وكثافة التكنولوجيا المستخدمة ، وتم تطبيق الدراسة في مجتمع المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- إن استخدام التكنولوجيا بكثافة عالية يدفع نحو جعل الهيكل التنظيمي ذي اتجاه تعاوني (مسطح).

• إن الموظفين المتخصصين لا يتفاعلون بشكل كاف مع استخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يستدعي التركيز على فرق العمل الذي يعززه استخدام النظم المحوسبه وتكنولوجيا المعلومات.

• استخدام النظم وتكنولوجيا المعلومات يستدعي تهيئة مناخ تنظيمي وهيكلي متوافق قبل اعتماد أية تكنولوجيا.

وفي ضوء دراسة Gupta & Ijchen فقد استفاد الباحث منها في التعرف على آثار كل من النظم المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي بمركباته المختلفة والثقافة التنظيمية للمنظمة ، وصياغة الفرضيات المتعلقة بموضوعها وإدخال متغير (التعقيد) كعنصر جديد في هذه الدراسة .

12. دراسة كل من Dean & Sherman (1996) وجاءت بعنوان

Does Decision Process Matter ? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness” وهدفت إلى دراسة أثر عمليات اتخاذ القرارات على فاعلية القرارات

الاستراتيجية، بأسلوب منهج الدراسة الميدانية Field Study وتشكل مجتمع الدراسة من

المنظمات الصناعية، كما اعتمدت الدراسة القرارات الاستراتيجية كوحدة تحليل لها. أما

عينة الدراسة فقد تم تسخيرها من مستوى الإدارة العليا لعلاقتها المباشرة بالقرارات

الاستراتيجية. وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها الآتي:

• إن العمليات المتبعة في صناعة واتخاذ القرارات المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تؤثر على فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمات.

• أظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين المديرين المستخدمين لنظم المعلومات

الإدارية المحوسبة والمديرين غير المستخدمين لمثل هذه الأنظمة المحوسبة.

• بينت الدراسة أن عدم الاستقرار البيئي يمكن خفضه إلى درجة كبيرة من خلال تسخير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الحاسوبية للوصول إلى قرارات استراتيجية فاعلة. ويلاحظ على دراسة Dean & Sherman (1996) أنها تناولت متغير الكفاءة بشكل مستقل عن متغير الجودة في دراستها للقرارات الاستراتيجية. وقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة Dean & Sherman في دراسة متغير الكفاءة والفاعلية للوصول إلى نتائج متكاملة في بحثها لإيجاد قرارات استراتيجية مستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بشكل يعزز أداء المنظمات.

13. دراسة باريت Barrett (1997) بعنوان "Information Systems and Organization Culture Implementation Change": 0" وهدفت إلى دراسة: أثر معالجة المعلومات والاتصالات إلكترونيا لخلق ثقافة تنظيمية جديدة في المنظمات نحو أنظمة المعلومات، وأثر المعالجات والاتصالات إلكترونيا في إحداث التغيير المرغوب لتعزيز فاعلية وأداء الأفراد والمنظمات، وأثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية المختلفة . وقد استخدمت دراسة Barrett المتغيرين (الثقافة التنظيمية والهيكلي) كأحد العوامل المهمة في بحثها لمتغير الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نظم وتكنولوجيا المعلومات تدعم وتعزز الأداء التنظيمي .
- إن الأداء التنظيمي يعتمد على مستويات المنظمة الإدارية والاتجاهات والقيم لدى الأفراد العاملين في التنظيم.

وفي ضوء دراسة Barrett تمكنت الدراسة الحالية من الاستفادة من بعض عناصر المتغيرات التي تتعلق بالرقابة الإدارية والثقافة التنظيمية والاتصالات وعناصر متغيرات الهيكل التنظيمي ومركباته في محاولة من الباحث تطبيقها في بيئة المنظمات الأردنية.

في ضوء المسح الذي اجري على ما قام به الباحثون السابقون عبر الأدبيات الأجنبية من دراسات تعلق بموضوع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات وارتباطها بمتغيرات الدراسة الحالية، فقد وجد الباحث أن هذه الأدبيات قد خلصت إلى ما يلي:

1. تناولت معظم الأدبيات الأجنبية موضوع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من حيث خصائص المعلومات وفعاليتها وارتباطاتها بعملية صناعة واتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية كافة، وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. تناولت بعض الأدبيات الأجنبية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على المستوى العالمي، وأثرها في تنسيق العمليات بين المركز والفروع المختلفة، والتعرض لقدرتها على تسهيل عمليات الاتصال ومدى تأثير في هذه النظم من خلال الثقافات التنظيمية (0)

3. بينت بعض الأدبيات الأجنبية أثر النظم المعلومات الإدارية المحوسبة على القرارات المتخذة من حيث الكفاءة والفاعلية للمعلومات ومدى ملاءمتها وكذلك وقت اتخاذ القرار.

4. تناولت بعض الأدبيات الأجنبية أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بناء وتسهيل عمل الفرق، ودعم القرارات الجماعية، لعملية تبادل الأفكار والوصول إلى بدائل أفضل. كما ركزت أدبيات أخرى على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في مراحل عملية صناعة واتخاذ القرارات.

5. تناولت الأدبيات موضوع التكاليف الاستراتيجية لصفقات الأعمال، وأثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في خفضها. كما تطرقت تلك الأدبيات إلى أهمية النظم في تفعيل الأداء التنظيمي والتنسيق بين الدوائر المختلفة في المنظمات عن طريق استخدام هذه

النظم لشبكات الاتصال المختلفة وترسيخ عمليات التعاون بين الأفراد بما يعزز التفعيل للأعمال في المنظمات.

6. تناولت بعض الأدبيات أثر هذه النظم المحوسبة على الهياكل التنظيمية وإعادة الهيكلة وتحويلها إلى هياكل تنظيمية مسطحة (Flat) بدلا من الهياكل التنظيمية التقليدية بما يخدم الأداء التنظيمي ويوسع عمل الاتصالات والتنسيق والرقابة لأجزاء المنظمات.

7. تناولت الأدبيات السابقة موضوع القرارات الاستراتيجية ومدى خدمة أنظمة المعلومات المحوسبة في بلورتها. كما تناولت أثر هذه الأنظمة على فاعلية القرارات الاستراتيجية كدراسات مقارنة بين المديرين المستخدمين لهذه النظم وغير المستخدمين لها، ومدى قدرة هذه النظم في إيجاد أو تعديل الثقافة التنظيمية للمنظمات وبما يخدم في بلوغ ميزة تنافسية من قبل المنظمات المعنية.

8. لم تقتصر الأدبيات السابقة في تناولها للعوامل الكمية، وإنما تناولت العوامل النوعية. فقد تناول بعض من تلك الأدبيات أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في النواحي السلوكية والعوامل الديمغرافية والاتجاهات لدى المديرين، ومدى تأثير هذه الأنظمة والأفراد بهذه العوامل وتأثيرها عليهم من أجل إيجاد قرارات استراتيجية ذات كفاءة وفاعلية في حال تصميمها أو تطويرها.

نتيجة لما قام به الباحث من دراسة وتحليل في الأدبيات العربية والأجنبية، فقد وجد أن الدراسة الحالية لها تقارب مع بعض الأدبيات ، كما أن لها تباينا مع بعضها الآخر. وأهم هذه التقاربات و التباينات هي كما يلي :

1. اقتربت الدراسة الحالية من الأدبيات التي اهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي ومركباته (المركزية والرسمية) وتمت إضافة متغير فرعي جديد كمركب ثالث وهو التعقيد (Complexity).

2. اقتربت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في تناولها العوامل الديمغرافية وبعض الاتجاهات لمتخذي القرارات من حيث أثرها على نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. في حين أن تلك الأدبيات لم تتناول اثر الأنماط الفكرية لمتخذي القرارات، وخاصة التنافسية منها، على هذه النظم لبلوغ قرارات استراتيجية ذات كفاءة وفاعلية، كما فعلت الدراسة الحالية.

3. اقتربت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في تناولها القرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والرقابة. في حين أدخلت الدراسة الحالية متغيرات فرعية جديدة لم تتناولها الدراسات السابقة منها التسويق الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتوجه نحو التطورات التكنولوجية0

4. اقتربت الدراسة الحالية من موضوعي الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمات بشكل مترابط وأدخلت متغيرات جديدة للبحث من أهمها: الفرط في الحذر، والتهرب من المسؤولية، والمخاطرة وغيرها كمتغيرات نوعية. في حين تناولت الأدبيات السابقة موضوع الكفاءة والفاعلية بشكل مستقل واعتمدت في بحثهما على المتغيرات الكمية فقط.

الفصل الثالث

نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، والقرارات الاستراتيجية، واستراتيجية المنظمة

محتوى الفصل

1-3 أدار نظم المعلومات الادارية المحوسبة في المنظمة.

2-3 نظم المعلومات الادارية وانواع القرارات الادارية.

3-3 نظم الدعم الذكية

1-3-3 نظم دعم القرارات

2-3-3 نظم معلومات المديرين التنفيذيين

3-3-3 النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي

4-3 مراحل عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

5-3 نظم المعلومات الإدارية والمزايا التنافسية

1-5-3 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وإيجاد القيمة المضافة

2-5-3-نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واسباء المزايا التنافسية

3-5-3 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتطوير سلسلة القيمة لتعزيز المزايا التنافسية

4-5-3 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واستمرارية المزايا التنافسية

5-5-3 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتحاشي الإخفاق لترسيخ المزايا التنافسية

6-5-3 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والهيكل التنظيمي لتحقيق المزايا التنافسية

الفصل الثالث

نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، والقرارات الاستراتيجية، والاستراتيجية

تشير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة إلى مجموعة من التقنيات المرتكزة إلى التشغيل الحاسوبي الهادف لدعم العمل الإداري، وخاصة دعم عملية صناعة واتخاذ القرارات (Laudon and Laudon, 2004, P.16). مما يدفع إلى تعزيز أعمال قيام المنظمات بتطوير هيكلها التنظيمية وإعادة هندسة عملياتها (Goodman, 1993, P.12). وينتج عن هذه التقنيات تأثير على كفاءة وفاعلية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكافة الواقع الذي تعيشه المنظمات في ظل المنافسة القائمة بينها (Grieves, 1998, PP.78-85).

3-1 أدوار نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في المنظمة

لا تستطيع منظمات أعمال اليوم مواكبة نشاطاتها دون الاعتماد على الأجهزة الحاسوبية ونظم المعلومات، انطلاقاً مما توفره هذه الأجهزة والنظم من أدوار في تسيير الأعمال. وتتلخص هذه الأدوار في:

(1) دعم استراتيجية المنظمة:

- توظف المنظمات نظم المعلومات المحوسبة في مجابهة المنافسة مع المنافسين باعتمادها على ثلاثة استراتيجيات هي:
- استمرارية المنظمات في المنافسة من خلال ما توفره لها نظم المعلومات المحوسبة من معلومات لتقديم منتج عند مستوى اسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.
- دعم المنظمات لانتاج منتج مميز او موجه لقطاع استهلاكي محدد يسمح لها من خلاله البقاء كأحد المنافسين في السوق.

- امكانية دعم المنظمات لتعزيز قدرتها على ايجاد اسواق صغيرة Niche وتركيزها على خدمة جماعات استهلاكية خاصة.

وهذه الاستراتيجيات ليست محصورة بالتبادل وانما تستطيع المنظمات تطبيقها معا، وبالتالي فإن نظم المعلومات تلعب دورا بارزا في تنفيذ هذه الاستراتيجيات (Gupta,1998,P.18).

(2) تعزيز انتاجية العاملين تعد نظم المعلومات المحوسبة في الاعمال ادوات ضرورية في العديد من المهام ، ومنها تقييم اداء الموظفين ومراقبة مسارات وحاجات المستهلك وتنفيذ الطلبات وتقييم عمليات المكافئة ، لذا فان هذه النظم يكون تأثيرها جوهريا على المستوى التنفيذي لابل والمستوى الاعلى في المنظمة بسبب ما توفره من صورة شاملة عن انتاجية الموظفين (Zwass,1998,P.21).

(3) تحسين نوعية المنتج : تشكل نوعية المنتج اهتماما لدى المديرين في الادارة العليا والوسطى. وادارة الجودة الشاملة هي احدى المداخل المستخدمة بشكل واسع لتعزيز نوعية المنتج في منظمات الاعمال . والقرارات الموجهة بالنوعية هي بحاجة الى كم كبير من المعلومات، لذلك فان نظم المعلومات المحوسبة تدعم المنظمة لانجاز اهدافها حول نوعية المنتج من خلال توفيرها المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب . وهذا يتطلب جهودا واسعة لتحسين النوعية تتضمن تنسيق المهام في العديد من الاقسام والدوائر في المنظمة (Laudon and Laudon ,2004,PP.94-95)(Gupta,1998,P.18).

(4)تنسيق نشاطات المنظمة مجتمعة : انطلاقا من أن المنظمة تضم اقساما مختلفة لتأدية المهام المختلفة مثل المحاسبة والتمويل والتسويق والانتاج... الخ وبطبيعة الحال فإن هذه الاقسام تكون منفصلة من حيث النشاط، لذا فإن جهودها تكون غير منسقة وهذا يؤدي

الى عدم الكفاءة وفقدان الفرص . ونتيجة ذلك عمدت منظمات الاعمال الى جعل كل قسم يشكل جزء داعم للقسم الآخر لتحقيق اهداف المنظمة الكلية وكان ذلك نتيجة تسخير نظم المعلومات المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات الى سهلت من عمليات الاتصال لتنسيق الجهود في الاقسام المختلفة(Laudon and Laudon ,2004,PP.101).

5)الحصول على فرص السوق : تستطيع المنظمات الناجحة ان تحدد وتأخذ الفرص ذات الميزة وأن تستمر في ذلك لمدى طويل نسبيا . ونظم المعلومات التي تسمح للمنظمة بتحديد الفرص الاستراتيجية ذات النمو في الاسواق تعرف بنظم المعلومات الاستراتيجية التي عن طريقها احتلت بعض المنظمات قمة هرم الصناعة وابتعدت المنافسين الآخرين من خلال امتلاكها للميزة التنافسية في الصناعة(Gupta,1998,P.17).

2-3 نظم المعلومات الادارية وانواع القرارات في المستويات التنظيمية

تصنع القرارات في المنظمة ضمن حدود ومستويات الهيكل التنظيمي الذي يحدد مستويات السلطة والمسؤولية ومجال المراقبة، لذلك فإن الهياكل التنظيمية تقسم الى قسمين:

1)الهياكل التنظيمية المتعددة المستويات أو الهرمية : وهي الهياكل الاكثر شيوعا في المنظمات، وتقسم المنظمة الى ثلاثة مستويات بحسب القرارات المتخذة في كل مستوى :

أ- مستوى الإدارة التنفيذية أو التشغيلية : القرارات في هذا المستوى من النوع المبرمج او المهيكل Structured Decisions ويكون مسؤولا عن تنفيذ ومتابعة الأعمال اليومية في المنظمة.غلب مهامه تكون مهيكلة أو مبرمجة وروتينية وسهلت لفهم ولا تحتاج إلى مهارات البديهة الحدسية Intuition مهارة الحكم على الامور وتوافر المعلومات يكون ضروري باستمرار لحل المشكلات المختلفة(Zwass,1998,P.62)

(Gupta,1998,P.17) (Adler,1994,PP78-88) (Laudon and Laudon, 2004,P.87).

ب- مستوى الإدارة الـ ووسطى: وتكون القرارات المتخذة في هذا المستوى شبه مهيكلة أو شبه مبرمجة Semistructured ويتعلق نشاط هذا المستوى بتقييم اثر استراتيجيات التسويق المختلفة على مبيعات المنتج، وتحديد تأثير الزيادة في التكاليف لعمليات الانتاج على ارباح المنظمة، وتقييم تأثير قانون ضرر ائب جديد على عائدات الاستثمارات ، وجميع هذه القرارات تعد من القرارات التكتيكية لهذا المستوى .
وتكون مسؤولية هذا المستوى التنسيق، والرقابة، وملاحظة النشاطات المختلفة، والتصرف كنقطة اتصال بين المديرين في مستوى الادارة العليا والتنفيذية . أما مهام هذا المستوى فيكون جزء منها مهيكلا وجزء غير روتيني لذا فهي تدعى مهام شبه مهيكلة (Zwass, 1998, P.40-41)(Gupta, 1998, P.18)(Bers, 1996, P22) (جواد، 2000، ص 145).

ت- مستوى الإدارة العليا : وهي تتألف من اعضاء مجلس الادارة والمديرون التنفيذيون والمستشارون ومهمتهم تأسيس رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاهداف طويلة الأجل، ولذا فان قرارات هذا المستوى تكون غير مهيكلة او غير مبرمجة Unstructured Decisions وتدعى ايضا بالقرارات الاستراتيجية وهي قرارات تعتمد بشكل كبير على الحدس Intuition والحكم Judgment والتجربة لمتخذي القرارات (Zwass , 1998, P.40-41). وتتضمن هذه القرارات تقييم ردود فعل المنافسين حول استراتيجية تسويق جديدة، والتنبؤ بالتأثيرات التي قد تحدث في السوق العالمي للصناعة، وتطوير استراتيجيات تنافسية على المستوى العالمي وتطوير الشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل من حيث حجمها ، ومركزها التنافسي، وحصتها في الأسواق. أما المعلومات التي يحتاجها متخذو هذه القرارات فقد تكون غير مكتملة

او غير ملائمة او لا يوجد تناسق فيما بينها، وعليه فالمديرون يستخدمون خبرتهم

وتجاربهم وحكمهم في حال لم تتوفر المعلومات الملائمة (Gupta,1998,P.19).

ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة تخدم متخذي القرارات الاستراتيجية في توفير

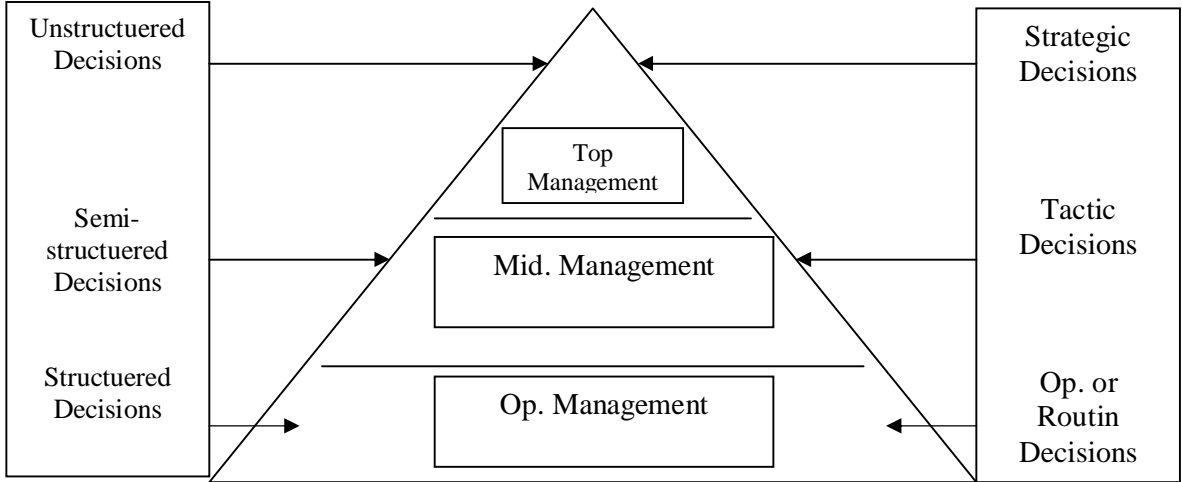
البيانات والمعلومات التي يستطيع متخذي القرارات من خلالها التنبؤ ببعض المتغيرات

التي قد تبلور نوعا من الفرص أو تُجنب بعض التهديدات للمنظمات، وتقوي مراكز

القوة الداخلية، وتمكينها من التغلب على جوانب الضعف (Laudon and Laudon,

2004,P.40).

الشكل (1-3) مستويات الادارة وانواع القرارات



Gupta, U.,(1998), "Management Information Systems:A Management Perspective" Galgotia Publications (P)Ltd , Hindustan offset Printers, Delhi-32.P.21

(2) الهيكل المستند الى المهام : وتقوم على جمع الافراد في مجموعات بالاعتماد على المهام لكل

منهم لانجاز المهام المحددة التي تحقق الاهداف دون أي اعتبار للمستويات الهرمية في المنظمة وهذا

النوع يتطلب بنية اعمال ديناميكية تمكن من تغيير اعضاء الفريق واعادة ترتيب المجموعة وادخال

عناصر ومتغيرات جديدة لتنفيذ المهام (Gupta,1998,PP.20-21).

إن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الموجهة لمساعدة الإدارة الاستراتيجية تقوم في الواقع بدعم قرارات استراتيجية غير مهيكلة ، وبا لتالي توصف بأنها نظم دعم ذكيه وتعرف على أنها " برامج دعم إدارية محوسبة تساند المديرين في عملياتهم لتقييم الظروف والمواقف من خلال المعرفة والخبرة والتجربة والبدئية لمتخذ القرارات واستخدام نماذج القرارات المحوسبة، وامتلاك وتخزين المعرفة عن المنظمة والعاملين والبيئة العاملة فيها وتشمل نظم الدعم الذكية ثلاثة أنواع من النظم تستخدم من قبل المديرين في الإدارة الاستراتيجية وهي نظم دعم القرارات، ونظم المعلومات للمديرين التنفيذيين، والنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي

0 (Gupta,1998,P.52)(Zwass,1998,P.56)

3-3-1 نظم دعم القرارات Decision Support Systems:مرت نظم دعم القرارات المحوسبة بعدد من المراحل من حيث تطورها . وهناك تعاريف مختلفة لهذه النظم انسجمت مع التطور الحاصل فيها، فقد عرفت بأنها "نظم محوسبة تعمل على تزويد المديرين والمستخدمين لها بمعلومات تساعد في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Whitten, Bentley , and Barlow,1994,P.48). وعرفها Zwass بأنها "نظم معلومات محوسبة داعمة تفاعلية تساعد في حل مشكلات الإدارة غير المهيكلة وشبه المهيكلة "

(Zwass,1998,P.8). كما عرفها Capron بأنها "نظم معلومات محوسبة موجهة لدعم الإدارة العليا في عملية اتخاذها للقرارات غير المبرمجة وشبه المهيكلة من خلال مزج البيانات بالنماذج التحليلية"(Capron,1996,P.15).

ومن الاستعراض السابق لمفهوم نظم دعم القرارات المحوسبة يسد تطيع الباحث تطوير

التعريف ويعرفها بأنها " نظم معلومات محوسبة مصممة لتساند متخذي القرارات في عملية

صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية غير المبرمجة وشبه المبرمجة باستخدام قواعد البيانات والنماذج التحليلية والإحصائية والرياضية". والشكل (3-2) يصور علاقة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بالمستويات التنظيمية وعملية صناعة واتخاذ القرارات الادارية.

وتساند نظم دعم القرارات المحوسبة متخذي القرارات من خلال قواعد البيانات الموجودة في المنظمة، لقيام بعمليات البحث والتطوير والتقييم الشامل لسلسلة التوريد من خلال عدد كبير من البدائل للوصول الى انسبها لتقليل التكاليف وتحقيق أقصى كفاءة وفاعلية ممكنة (Shand,2000,P.67) (Maltz and Vincent,2002,P.15).

كما تستخدم هذه النظم نماذج الاستخلاص البياني Data mining و Online في دعم ومساندة المديرين في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية للقضايا التي تتعلق بالزبون من تسعير المنتجات والخدمات . وتعزز هذه النظم من خلال النظم الفرعية الموجودة في المنظمة، بحيث تعمل معها بشكل تكاملي لاستخلاص ما يلزم من بيانات ومعلومات وتحليلها وتقويمها وربطها معاً، وتقديمها لمتخذي القرارات الاستراتيجية للوصول إلى قرارات واستراتيجيات تنافسية تتعلق بالزبائن في المنظمة (Welty and Beccerra-Fernandez,2001 ,P.17-19)

(Earl and Sampler ,1998,PP. 65-69)

ويلعب تصميم وتنظيم شكل البيانات دوراً مهماً في استخلاص ما يلزم لغرض صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ونظم دعم القرارات تنظم البيانات على شكل مخططات وجداول وخرائط ورسومات وصور رقمية وتقدم بصورة ثنائية أو ثلاثية الأبعاد ويتم ذلك من خلال أدوات نظم دعم القرارات المسماة Data Visualization ، وهي من الأدوات التي تعمل على تلخيص كم هائل من البيانات يتعذر الوصول منها إلى استخلاص معلومات إذا عرضت على شكل قائمة تقليدية من البيانات (Gupta,2000,P238) وتعتبر الأدوات التصويرية الداعمة لاتخاذ

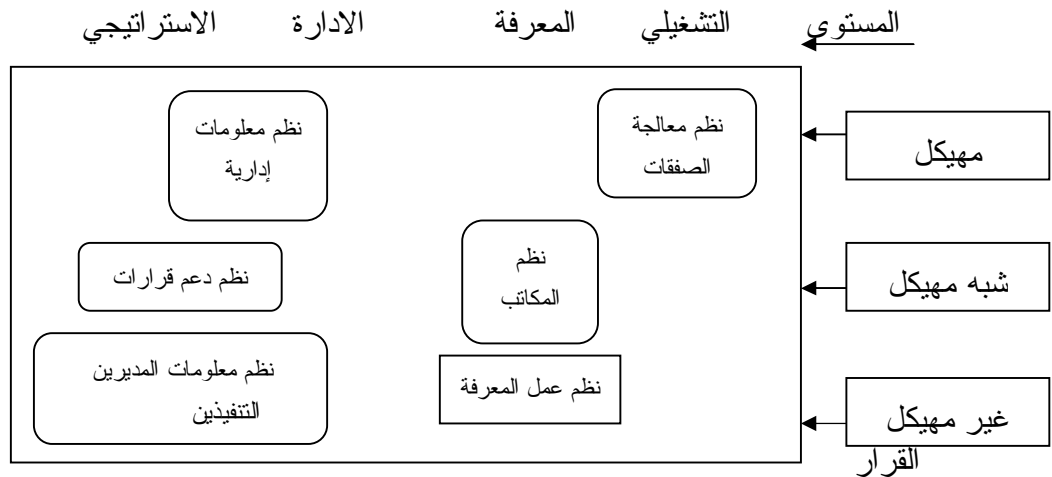
القرارات الاستراتيجية على درجة عالية من التفاعلية وتسمح للمديرين برؤية التغيرات والانتشار

الجغرافي لمواقع المنظمة المحتملة وكذلك التغيرات في القطاعات السوقية مما يسمح بإيجاد

تخطيط استراتيجي وبلورة استراتيجية تنافسية جغرافية للمنظمة.(Feeny,2001,PP148-149).

الشكل (2-3)

علاقة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بالمستويات التنظيمية والقرارات المتخذة



Source: Laudon, C. Kenneth and Laudon, P. Jane,(2004), "Management Information Systems", 8th, Pearson Prentice Hall, P.88.

وتصنف نظم دعم القرارات بالاعتماد على مجالات الأعمال التي تخدمها على وفق التصنيفات التالية:

1. وفقا لنوعية التوجه في النظام وتقسّم إلى:

• نظم دعم قرارات موجهة بالأنماذج Model- Driven DSS

تعتمد هذه النظم على استخدام نماذج محددة تمكن من القيام بالتحليل للبيانات مثل تحليل

"ماذا.....لو؟"،(What... if analysis) وهي تفيد المديرين الذين لا يعملون بتوجيه من النظام

المركزي للمعلومات(Dhar and Stein,1997,P.163). وتوظف البنوك التجارية في الاردن

عددا من هذه النظم منها نماذج التحليل المالي للربحية والمحافظ الاستثمارية وتحليل الحساسية

للقوف على حركة اسعار الاسهم ومحاولة التنبؤ بالفرص والمخاطر الاستثمارية في السوق.

• نظم دعم قرارات موجهة بالبيانات Data-Driven DSS

تحليل كم كبير من البيانات بغرض كشف العلاقات القائمة بينها واستتباط العلاقات بين المتغيرات وتحليل المعلومات التي يحتاجها لمتخذو القرارات الاستراتيجية، بما يدفع نحو التنبؤ بالسلوك المستقبلي في حالة اتخاذ قرارات معينة (Forgionne,2000,P18).

2. وفقا للمديرين المستفيدين من الدعم وتصنف الى قسمين هما:

• نظم دعم القرارات الفردية Individual DSS: وهي نظم يتم التعامل معها من خلال مستخدم وحيد، حيث يقوم بعملية اتخاذ قراراته على فترات زمنية مختلفة غير محددة (O'Brien,2000,P357)

• نظم دعم القرارات الجماعية Group DSS: وتعرف بأنها " نظم معلومات تفاعلية محوسبة ، تقوم بتقديم الدعم والمساندة إلى مجموعة من الأفراد العاملين معا ، بغرض تسهيل مهمتهم للوصول إلى حلول للمشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة وتحسين تدفق المعلومات بين أعضاء الجماعة (Hender, Dean, Rodgers and Numanaker, 2002,P.56-62).

وتسخر البنوك التجارية في الاردن هذا النوع من النظم على مستوى الادارة العليا باستخدامها الشبكة الحاسوبية المرتبطة، التي تسمح بإمكانية الاتصال والتنسيق وتبادل الآراء حول المشكلات المتوقعة بالاعتماد على نظم قواعد البيانات المشتركة ، التي تقوم بالتقاط وخرن ومعالجة البيانات من كافة نقاط البيانات الموزعة في المركز والفروع والمكاتب وتقديمها على شكل معلومات جاهزة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية في الاردن.

• نظم دعم قرارات مؤسسية: وتختص بالمشكلات شبه المهيكلة الكبيرة والمعقدة، التي تواجه المنظمات بشكل شبه متكرر، لذا فهي تتعامل مع المشكلات التشغيلية والرقابية

ومشكلات التخطيط الاستراتيجي (Nagasundaram and Bostrom,1995,P.91).

• نظم دعم قرارات خاصة Ad hoc DSS: وتتعلق بالمشكلات الصغيرة والأقل تعقيدا، التي

تواجه المديرين لمرة واحدة (OBrien,2000,P485).

دور نظم دعم قرارات الجماعة (GDSS) في تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تعد نظم دعم القرارات الاستراتيجية المحوسبة ظاهراً تعزز أداء أعمال المنظمات نحو

التكامل والشمولية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي فإن توليد الأفكار وتدارسها

وتقييمها، يعزز من إنتاجية المنظمة وينحى بها منحى التنافسية الاستراتيجية، ويكسبها ميزة

تنافسية في مقابل المنظمات المنافسة الأخرى (Nunamaker, Briggs, Mittleman, Vogel

and Althazard,1997,PP.175-182). وتعزز نظم دعم القرارات المحوسبة صناعة واتخاذ

القرارات الاستراتيجية من خلال:

1. توليد الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني الإلكتروني وتقييمها بأدوات التحليل

والتقييم المناسبة (Hender, Dean, Rodgers and Numanaker, 2002 ,P.60).

2. إيجاد مناخ تعاوني عن طريق زيادة المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات

الاستراتيجية، وإعطائها الاستقلالية لكل فرد في إبداء الرأي والتقييم (Swink and

Speier,1999,P.171).

3. إمكانية مشاركة كل عضو دون خوف من نقد الآخرين لآرائه وأرفض أفكاره ودون أن

يحدد الشخص بشكل مباشر من خلال تكنولوجيا المعلومات (Dennis and

Carte,1998,P.199) وتعتبر نظم دعم المجموعة من الوسائل المهمة في حالة المشكلات

غير المهيكلة والمعقدة والكبيرة (Crossland ,Perkins and Wynne,1995,P.238)

(Zwass,1998,P.251)

3-3-2 نظم المعلومات للمديرين التنفيذيين: تعرف نظم دعم معلومات المديرين التنفيذية بأنها

"نظم معلومات تقوم بتحليل وتقييم المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات الاستراتيجية في الإدارة العليا من خلال بيئة تفاعلية مع متخذي القرارات الاستراتيجية"- (Gupta,2000,PP.311-312).

وعرفها كل من Laudon and Laudon بأنها " نظم معلومات داعمة ومحوسبة توفر معلومات مهمة أو خطيرة لمديري الإدارة الاستراتيجية بشكل يجعلهم أكثر تفاعلية ودراية بواقع المنظمة التنافسي من حيث اتخاذ قراراتها " والمعلومات الحرجة هي المعلومات التي يتوقف عليها نجاح المنظمة من الناحية التنافسية (Laudon and Laudon ,2004,P45).وفي ضوء التعريفين السابقين أمكن للباحث تطوير تعريف نظم المعلومات للمديرين التنفيذيين بأنها " نظم معلومات محوسبة داعمة لمديري الإدارة الاستراتيجية لأغراض اتخاذ قرارات استراتيجية عن طريق توفير معلومات تفاعلية مهمة أو خطيرة للمديرين ". وأهم ما يميز نظم دعم معلومات المديرين التنفيذية ما يأتي:

1. لديها قدرة الملاءمة المعلوماتية Drill-Down وهي الخاصة او القدرة التي تسمح بتوفير معلومات مطلوبة ومفصلة وملخصة بشكل دقيق جدا ثلاثم متطلبات متخذي القرارات الاستراتيجية من نظم معلومات المديرين التنفيذيين (O'Brien,2000,P.479). وبالتالي تساعد نظم دعم معلومات المديرين التنفيذيين في تحديد متغيرات ف السوق والاستجابة للتغيرات ومحاولة التنبؤ مستقبلا بها بالاعتماد على البيانات والمعلومات المحدثة والسريعة (Dennis,Wixom and Vandenberg,2001,PP24-27) ويتم استخلاص البيانات والمعلومات باستخدام أدوات وبرامج معينة مثل أدوات الملاءمة المعلوماتية Drill-Down (Turban and Arouson,2000,P.28-31)(Songini,2002,P.78). لاستخدامها في تحليل المعلومات الاستخبارية عن التحالفات الاستراتيجية للمنافسين والتوسعات الجديدة في

الخدمات وأهمية الاستثمارات في البحث والتطوير ، مما يساهم في تقليل خطر التهديدات المحتملة في الاسواق (Shand,2000,P38).

2. قدرتها على التكامل مع النظم الأخرى وقيامها بأغراض لأهداف متنوعة تسمح للمديرين بمراجعة على الأداء الاستراتيجي للمنظمة من مدخل تكاملي و شمولي (Fjermestad and Hiltz,1999,P.17).

3. تستخدم للكشف عن عوامل النجاح مهمة Critical Success Factor للمنظمات حيث يتعامل معها متخذو القرارات من خلال بنية القرار، والرسوم البيانية، والقدرات التحليلية العالية (Apte,Liu, Pednault , and Smuth,2002,P.43). مما يسهل للمديرين عملهم دون حاجة لمتخصصي المعلومات الآخرين وأهم القدرات الأدائية لنظم دعم معلومات المديرين التنفيذية تتمثل في تحسين كفاءة الاتصالات، وتخفيض الزمن اللازم للاجتماعات، وتوسيع نطاق الإشراف للمديرين على أكبر عدد من المرؤوسين، وزيادة القدرة على تدليل الاتجاهات (Townsend, Whitman, and Hendrickson,1995,PP.87-90)

ويستخدم المديرون بطاقة الأهداف المتوازنة Balance Scorecards بالاعتماد على نظم المعلومات للمديرين التنفيذيين لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية (Laudon and Laudon, 2004,PP366-367)، وتوظف المنظمات هذه النظم لاستخدامها في تقدير التكاليف ومراقبتها وقياس رضى الزبائن وفاعلية العمليات الانتاجية وقياس رضا الموردین ودوافع المستهلكين (McCune,2000,PP.100-101)(Davenport,Thomas,and Cantell,2002,P.9)

3-3-3-3 نظم الخبرة ونظم الذكاء الاصطناعي :تعرف نظم الذكاء الاصطناعي بانها : فرع من

فروع علم الحاسوب الذي هدفه هو تصميم وتطوير نظم حاسوبية تحاكي الذكاء البشري لدى الافراد. وهي محاولات لمنح الآلات قدرة من حيث اجراء العمليات الذكية التي يقوم بها

أما النظم الخبيرة فيعرفها Gupta بأنها أحد فروع الذكاء الاصطناعي التي تعمل على دمج المعرفة ومهارات حل المشكلات لوسيلة للوصول الى مهارة الخبير البشري مثل الطبيب والعالم النووي والمهندس الذري وتعامله مع حل المشكلات المختلفة لاتخاذ قرارات استراتيجية (Gupta,2000,P.57).النظم الخبيرة هي جيدة لحل الم شكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة ، كما انها تستطيع التعامل مع المشكلات التي بحاجة الى المعرفة النظرية والخبرة العملية، والاكثر اهمية انها تساعد المنظمات في اكتساب المعرفة الضرورية واعادة هيكلتها من اجل المنافسة ونجاح المنظمة. والنظم الخبيرة تتألف من ثلاثة مكونات هي :

- قاعدة المعرفة وتشمل المعرفة (الحقائق، والنظريات، والمبادئ المرتبطة لاعطاء مجالات المعرفة) والتجارب والخبرات ومنطقية الحكم والحدس والبدئية الموجودة لدى الخبير.
- محركات أو أدوات الاستنتاج inference Engine التي تستخدم قواعد السلوك والعلاقات بين نقاط المعرفة المختلفة لحل المشكلات المراد حلها أو اتخاذ قرار بشأنها، فهي تختار المعرفة الملائمة وتطبقها لحل المشكلة وتعمل على حل أي تضارب يظهر ضمن هذه العملية.
- واجهة المستخدم User Interface وتتكون من ادوات مثل القوائم ، والرسومات، والتوضيحات التي تساعد المستخدم النهائي(متخذ القرارات الاستراتيجية) للتفاعل مع النظام. ونموذج التوضيح في النظم الخبيرة الذي يوفر توضيحات كيف تم حل المشكلة وما هي المعرفة الي تم استخدامها في الحل ويخدم ايضا كأداة تدريبية ملائمة للمبتدئين لأنه يوضح الخطوات التفصيلية والتعليمات لحل المشكلات.

4-3 مراحل عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

تمر عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بعدد من المراحل وصولا إلى اتخاذ القرارات المطلوبة. إلا أن معظم الآراء تتفق مع ما ذهب اليه هيربرت سايمون، حيث قسم

1. مرحلة البحث: يدرك متخذ القرار المشكلة ويقوم بجمع المعلومات الخاصة بها.
2. مرحلة التصميم: يحاول متخذ القرار الإتيان بحلول بديلة للمشكلة.
3. مرحلة الاختيار: يقوم متخذ القرار باختيار أحد البدائل بعد دراسة المعلومات المتعلقة بكل منها والمفاضلة بينها.

وبناء على ما تقدم ارتأى الباحث تقسيم عملية صناعة واتخاذ القرارات الى ما يلي:

1. **تحديد وتحليل المشكلة** : وتعرف المشكلة بانها الانحراف الذي يحدث بين الحالة المرغوب بها وما حدث فعلا . ولذلك تأتي هذه المرحلة كمحاولة للوصول الى الوصف الحقيقي للموقف المطلوب ووضع المعايير المحددة لتحقيق الهدف سواء بشكل ارقام او ضمن خصائص نوعية محددة. ويتم ذلك من خلال كافة الوسائل والاساليب التي تساعد على تشخيص المشكلة وبالاستعانة بالخبرات والتجارب السابقة لمتخذي القرارات، لذلك فإن هذا يتطلب الوقوف على العوامل الحقيقية المؤثرة في تحديد المشكلة موضع القرار وهذا ما يطلق عليه بالعامل الاستراتيجي او الحرج ، وتشمل عملية تحديد المشكلة مسح البيئة الذي قد يكون بصورة مستمرة أو متقطعة. وأهم ما يميز لفنوحلة سعي المنظمة إلى إدراك المشكلة المطلوب التعامل معها، وتعتمد مرحلة تحديد وتحليل المشكلة على غزارة قاعدة البيانات وقدرتها في توفير ما يحتاجه صانع القرار في مواجهة المواقف المستقبلية لذا فهي تدعى بمرحلة الاستخبار Intelligence (Dennis,1996,P.18). إذ تدرك المشكلة من خلال:

(1) الأهداف التي لم تتحقق، اعتمادا على حجم الفجوة الظاهرة بين المطلوب والمتحقق.

(2) طبيعة المشكلة، إن عملية الاستخبار تمهد لمتخذي القرارات معرفة طبيعة وهيكل

المشكلة، مما يساعد في اختيار نموذج الحل للتعامل معها

(O'Brien,1990,P.60)(Brancheau , Brian and Wetherbe,1996,P.73).

وتستطيع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة دعم ومساندة عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال مقدرتها على مسح البيانات الخارجية والداخلية للتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ومعالجة هذه البيانات وتقديمها بشكل معلومات تخدم غرض متخذي القرارات في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Laudon and Laudon,1998,P.89) (Sprague,1992,P28)(Lucas,1990,P.17).

2. **مرحلة اسلوب او نموذج الحل** : بعد تحديد المشكلة وتحليلها يصبح من الضروري تحديد العناصر التي يفترض ان تكون اساسا للحل من خلال عملية التحديد والتحليل والمعلومات والبيانات التي ساعدت في هذه التحديد . وهنا لا بد من تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة . والحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الاساسية الى مستوى الواقع . فهي تستلزم تفكيراً إبتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن الحصول على الحول الجديدة . وتشمل إنتاج وتطوير وتحليل البدائل ا لممكنة، بعد إدراك المشكلة بقصد إيجاد الحول الممكنة لها وصولاً إلى بناء الأنموذج و اختبارها والتأكد من صحته من خلال تقييمه بالوسائل الرياضية أو الكمية المحوسبة (Laudon and Laudon, 2004,P.8).

والأنموذج هو وسيلة تهدف إلى إعطاء فكرة عن المشكلة المطروحة ووضعها في صورتها الرياضية بعد تحديد متغيراتها المستقلة والتابعة لبناء الافتراضات المحددة والمحاولات اللازمة لحلها، وذلك بهدف تبسيط المشكلة (O'Brien,2000,P.320). ويعد إنتاج البدائل جزءاً أساسياً في عملية بناء الأنموذج، حيث تستخدم جلسات العصف الذهني Brainstorming ومشاركة الجماعة للوصول إلى الأفكار الجديدة.

وهناك قدرة لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة على توفير نماذج نمطية متطورة

لإنتاج بدائل متعددة ومناقشتها، وتحديد الأهمية النسبية لها، والتنبؤ بالنواتج المستقبلية للبدائل

المحتملة. ويتعلق ذلك بالمشكلات والقضايا المهيكلية (Haage, Cummings, and

Dawkins,2000,175-178). أما المشكلات والقضايا غير المهيكلية (القرارات الاستراتيجية)

فلا بد من حاجتها إلى التعامل البشري ونظم متطورة لإنتاج الأفكار مثل نظم معلومات

المديرين التنفيذيين ونظم دعم القرارات والنظم الخبيرة (Hansen, 1995, P131).

3. مرحلة تقييم البدائل: الخطوة التي تأتي بعد تحديد الحلول البديلة هي القيام بتقييم كل بديل،

أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل . وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل

، لأن المزايا او العيوب لن تظهر إلا في المستقبل . وتتطوي عملية التقييم على :

- تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ .
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

ويساعد تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار الجهود

الخاصة بالتنبؤ فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الإهتمام بتلك النتائج التي تؤثر

على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة . ولكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير

مرتبطة بالهدف المحدد . وبالتالي فإن محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل سيجعل عملية

التقييم عملية شاقة ، لذا فالفضل الاقتصار على الع وامل الاستراتيجية الاساسية في كل حل

بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها.

4. مرحلة اختيار البديل الأنسب : بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل

حل ، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأنسب . اعتمادا على

قيامه بالخطوات السابقة بطريقة مرضية . وينبغي اختيار أنسب بديل ، أي البديل الذي يحقق

أحسن اكبر انجاز للاهداف التي من اجلها يتخذ القرار، ولأجل ذلك لابد من التركيز على معايير منها:

• درجة المخاطرة : بحيث يتم مقارنة أخطار كل حل بديل بالكاسب المتوقعة منه وهي عملية نسبية نوعا ما.

• الوفرة في الجهد هنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها . ولا يخفى أن أفضل الحلول الذي يعطي أعلى النتائج بأقل جهد ممكن.

• الموارد المتاحة وقيودها : والمقصود بها الموارد البشرية ، أي الافراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار فمقدرة هؤلاء الافراد ومهارتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحيتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله.

وبسبب الارتباط القائم بين كل من مرحلتي التقييم والاختيار ، فان الحدود بينهما تكون غير واضحة أحيانا، ويعود ذلك لتنفيذ بعض الأنشطة بين المرحلتين، ومثال ذلك إنتاج بدائل جديدة لآلة التقييم للبدائل المتوفرة (O'Brien,2000,PP.327-333). ومرحلة الاختيار تشتمل على عمليات البحث والتقييم للوصول إلى الأنموذج المناسب لحل القضايا القائمة . كما يتطلب في هذه المرحلة اللجوء الى نماذج معقدة او أدوات تحليل بيانات متقدمة منها نظم دعم القرارات ونظم معلومات المديرين التنفيذيين (Laudon and Laudon ,2004 ,P.88) (Senn,1990,PP.173-180).

5. مرحلة التنفيذ والتقييم : يعد التنفيذ المرحلة الأخيرة من الخطوات اللازمة لتنفيذ البديل المقترح من بين البدائل وتشمل عملية التنفيذ عملية وضع الحلول الموصى بها موضع التنفيذ . ويشكل التنفيذ نقطة حاسمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف بسبب ما يكتنف العملية من صعوبات تتمثل في مقاومة التغيير ودرجة الدعم للبدائل المقترحة من الإدارة العليا، والتدريب للمستخدم النهائي (Senn,1990,PP.151-155) ، كما تلعب العوامل السلوكية والعمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي

دورا بارزا في عمليات التنفيذ وأنماط القرار (Cooper, 1994, PP.17-31). وتكمن أهمية الدعم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة والمساندة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في تنفيذ أنشطة الاتصالات وتوضيح بدائل القرارات المختلفة (Rakshit, March, 1996, P.54). وهذا يعود الى ما يستخدم من رسومات وبنية قرار وجداول وأشكال تسهم في توضيح وتعزيز الدعم والمساندة للأراء والأفكار للأفراد الآخرين المشاركين واستخدام مثل هذه الأشكال والرسوم يكون على درجة من الأهمية في حالات الاجتماعات، مما يلعب دورا في التقليل من مقاومة التغيير من قبل الأفراد وتوفير عملية التدريب ببسر وسهولة (Alter, 1998, PP.122-125) (صالح، 2003، ص 223)

3-5 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والمزايا التنافسية

الغرض من نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في المنظمات هو العمل على تحسين جودة المنتج وخفض تكلفة والاستجابة للعميل ويجاد الجدارة المتفوقة التي تعزز المركز التنافسي لجذب المستهلكين وتوسيع نطاق الأعمال (Earl, 1993, P.5). ويؤدي التوظيف الجيد لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة لانتهاج سبل وطرق جديدة ومتطورة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ترسخ مزايا المنظمة التنافسية (Hitt & Brynjolfsson, 1996, P.145).

الكفاءة والتجديد يمكن اعتبارهما العنصرين الأساسيين في بناء المزايا التنافسية في المنظمة . ويضاف لهذين العنصرين، عنصرين آخرين وهما الجودة ورد فعل العميل . كما ان القدرة على التعليم المستمر والاستمرار في تحسين الكفاءة والقدرة على التجديد وجودة المنتج ورد الفعل تجاه العميل ، كل ذلك يعد شرطا أساسيا مسبقا لتحقيق المزايا التنافسية الراسخة (Lederer & Salmela, 1996, 237-238). و اذا ما تحقق الفهم الواضح لطبيعة التنافسية ومزاياها في المنظمة فإن ذلك يساعد متخذي القرارات في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل تنافسي افضل . وانطلاقا مما سبق اعلاه فإن الباحث سوف يتناول اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة في

تحقيق المزايا التنافسية وترسيخها من خلال العناصر التالية:

1-5-3 نظم المعلومات الادارية المحوسبة وإيجاد القيمة المضافة

تستحوذ المنظمة على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها اعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، وتكون هذه المزايا التنافسية راسخة، عندما تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على معدل ربح عالي على مدار عدد طويل نسبيا من السنوات . وهناك عنصرين اساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح المنظمة، وتحديد مما اذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا وهي (Katz and Townsend,2000,PP24-35):

- مقدار القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات المنظمة.

- تكاليف انتاج المنظمة للمنتج.

وعموما يمكن القول انه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات المنظمة، ارتفع السعر الذي يمكن للمنظمة ان تفرضه على هذه المنتجات، مع مراعاة ان السعر الذي تفرضه المنظمة يكون عادة اقل من القيمة التي يوليها العملاء لتلك المنتجات.

كما يلاحظ ان ايجاد قيمة متفوقة لا يتطلب بالضرورة استحواذ المنظمة على هيكل تكاليف مقضنة في مجال صناعي معين . او ايجاد المنتج الاكثر قيمة في أعين المستهلكين، ولكن يتطلب الامر ان تكون القيمة بالنسبة للمستهلك والتكاليف أكبر من الفجوة التي توصل اليها المنافسون (Slywotzky and Wise,2002,P.81).

وتقوم نظم المعلومات الادارية المحوسبة بدور هام في تذفيض التكاليف للمنتج او الخدمة من خلال ما توفره من اساليب عمل جديدة او تطوير طرق انتاج وتسويق للمنتج . كما تعمل نظم المعلومات الادارية المحوسبة على توفير المعلومات الضرورية عن قطاعات

استهلاكية جديدة او حاجات اورغبات جديدة تعزز من ولاء المستهلك للسلعة او الخدمة التي

تقدمها المنظمة (Turban and Aronson,2000,P.78).

3-5-2- نظم المعلومات الادارية المحوسبة واسس بناء المزايا التنافسية:

تقوم المزايا التنافسية في المنظمة بالاعتماد على اربع اسس عامة يتناولها الباحث فيما يلي:

(1) **الكفاءة** تُعد المنظمة وسيلة او اداة لتحويل المدخلات الى مخرجات، ويتمثل أبسط قياس

للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وتتمثل بالمعادلة

(الكفاءة = المخرجات / المدخلات). وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار

المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

وإذا استطاعت المنظمة توظيف نظم المعلومات الادارية بكفاءة ، فإن ذلك يساعد في تحسين

الاساليب الانتاجية والرقابة على الانتاج، وهذا يتم من خلال الطرق والاساليب التي يمكن

توظيفها منها اسلوب بطاقة الاهداف المتوازنة Balance Scorecard واسلوب التقييم المقارن

Benchmarking وغيرها. وهذه الاساليب والمداخل بطبيعة الحال تؤدي الى خفض الوقت

اللازم للإنتاج وخفض التكاليف ومعدلات الاجور ، وانطلاقا من ان اهم مكونات الكفاءة

بالنسبة لكثير من المنظمات يتجسد في انتاجية الموظف الذي يقاس عادة بالمخرجات لكل

موظف. وإذا ما تحقق في المنظمة مستوى عالي من الانتاجية للموظف ، فسوف تحقق

المنظمة المستوى الادنى من تكاليف الانتاج ، بمعنى ان المنظمة سوف تمتلك مزايا تنافسية

مرتكزة على التكلفة (Nagasundaram and Bostrom, 1995) .

وتقوم نظم المعلومات الادارية بهذه الادوار من خلال ما توفره من نواحي معرفية

للموظف وكذلك ما توفره من معلومات واساليب انتاج حديثة وساطة عمليات الاتصال

الالكتروني السريع من بنوك المعلومات التجارية المنتشرة . كما تفيد في عمليات الاتصال

غير الرسمي الذي يؤدي الى تبادل الخبرات المختلفة Eardley, Avison, David and

(Powell, 1997).

(2) **الجودة:** المنتجات ذات الجودة التي يعتمد عليها و يوثق بها لانجاز الوظائف المصممة

لادائها. ويعد تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا انطلاقا من:

§ إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من القيمة لهذه المنتجات في اعين المستهلكين

ويؤدي بدوره الى فرض سعر عالي لمنتج المنظمة.

§ تأثير الجودة العالية على المزايا التنافسية يكون ناتجا عن الكفاءة العالية والتكاليف

المنخفضة للوحدة وهذا بدوره يفرض سعرا عاليا لمنتج المنظمة.

ولا يفترض النظر الى الجودة على أنها طريقة لاكتساب المزايا التنافسية ، ولكنه اصبح

امرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار . ونظم المعلومات الادارية المحوسبة تعد وسيلة

اساسية لخفض التكاليف وزيادة الانتاجية العالية وتطوير المنتج والسو به الى الجودة

العالية من خلال تطبيق الاساليب العلمية في انتاج المنتج ، الامر الذي يولد قيمة مضافة

لدى المنظمة بشكل يسمح برفع سعرها لمنتجاتها

كما يتم ذلك من خلال تطبيق اسلوب الجودة الشاملة الذي يعني ان تحتوي المنظمة على

اعضاء ومفكرين بالتحسين المستمر لمقابلة او تجاوز توقعات الزبائن ولكي تصبح المنظمة

قائدة في السوق وتحافظ على حصتها السوقية المرتفعة، فإنه ينبغي لها التركيز على الجود ة

العالية وتقليل التكاليف والاستثمار في عمليات البحث والتطوير (Pinsonneault and

. Kraemer, 2002, 67-71)

(3) **الابتكار Innovation** يعرف على انه استغلال افكار جديدة لتقديمها الى السوق على شكل سلع وخدمات وانطلاقا من ان الابداع ليس ابتكارا فإن الابداع يشكل نقطة البداية للابتكار كما يقول (Skyrme,1999,P.1-4).

كما اشار كل من (Daft & Noe ,2001,P.116) أن الابداع هو القدرة على جمع ومشاركة المعلومات بطرق توليد افكار جديدة ، وهي توليد الافكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة او تستجيب للفرص ، وانه نصير الخطوات الا ولى للابتكار ، كما يساهم في نجاح المنظمة على المدى البعيد ويحسن من عملية صناعة واتخاذ القرارات من خلال تشجيع عمليات العصف الذهني كأحد التقنيات المستخدمة اتخاذ القرارات من خلال جماعة معا لتطوير افكار جديدة بحرية .

ويمكن القول ان الابتكار الناجح يمثل احد اهم الاسس البنائية للمزايا التنافسية في المنظمة، وعلى المدى البعيد يمكن النظر الى المنافسة كعملية موجهة بوساطة الابتكار . لذا فإن الابتكار يمنح المنظمة التفرد والتمايز وبالتالي اختلافها عن منافسيها مما يعني قدرتها على رفع اسعار منتجاتها او خفض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها (Zain,1995,PP.375-385) . وتعزز القدرة الابتكارية عن طريق تفعيل عمليات المعرفة وتوليد الافكار وتطبيق الطرق الجديدة لانتاج السلع والخدمات وتوزيعها واستغلال الفرص التسويقية واستخدام الشبكات وتحقيق القيمة المضافة وخفض الوقت لعمليات وانشطة المنظمة.

(4) **الاستجابة لحاجات العميل** : على المنظمة أن تكون قادرة على اداء المهام بشكل أفضل من المنافسين الآخرين وخصوصا في تحديد واشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي الى ايجاد التمييز القائم على المزايا التنافسية . إن جودة المنتج يفترض ان تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل ، بمعنى تحقيق

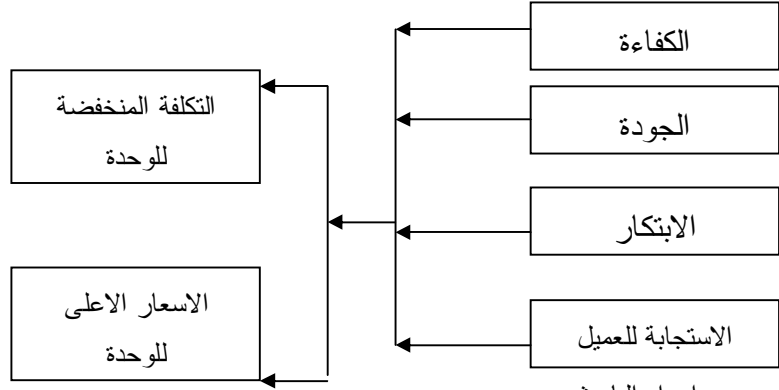
الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل (Kotler,2003,P.36).

كما ان وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها او الخدمة حتى ادائها . ونظم المعلومات الادارية من خلال توظيفها خفضت الوقت اللازم للاستجابة لتأدية طلب العميل ، وخفضت من الاجراءات الروتينية اللازمة لانجاز الاعمال في المنظمة بشكل زاد من انتاجية الموظف وخفض من تكلفة الانجاز وبالتالي عزز من الجودة والكفاءة وسرع من عملية اتخاذ قرارات استراتيجية للدخول في مجالات عمل تطويرية لاعمال المنظمة (Reinartz &Kumar,2002,P27)..

بالاضافة الى الجودة والمواعمة ووقت الاستجابة فإن هناك مصادر اخرى لاستجابة العميل وهي التصميم والخدمة المتفوقة وخدمات ما بعد البيع او الخدمة وعمليات الدعم كما في منظمات البرمجيات . وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمنظمة لتمايز نفسها عن منافسيها الآخرين (Ketinger and lee , 2002,PP.35-37). مما يدعم ارساء وبناء الولاء للماركة وفرض اسعار اعلى لمنتجات المنظمة . وهذا بطبيعة الحال يتطلب ايجاد وتطوير قواعد بيانات ومعلومات مختلفة والتنقيب عن البيانات لاكتشاف التوجهات والتقسيمات وحاجات ورغبات الزبائن واكتشاف القطاعات السوقية الصغيرة جدا Niche ومحاولة الاستجابة لها، مما يعزز من اكتساب المزايا التنافسية للمنظمة ويرسخها اذا استمرت المنظمة بتطوير قواعد بياناتها بالمعلومات والمعلومات التي تتعلق بذلك (Clemons,Croson,and Weber,1996,P.45) (Nault and Dexter,1995,P.456-459).

الشكل (3-3)

تأثير الكفاءة، والجودة، والاستجابة للعملاء، والابتكار على تكلفة المنتج والسعر



3-5-3 نظم المعلومات الادارية المحوسبة وتطوير سلسلة القيمة لتعزيز المزايا التنافسية

تتألف سلسلة القيمة من عدد من الأنشطة الأولية والأنشطة الثانوية، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.

(1) الأنشطة الأولية تتألف من أربع وظائف هي : البحث والتطوير، والانتاج، والتسويق والبيع، والخدمة.

- **البحث والتطوير:** وتعنى بتصميم المنتجات وعملية الانتاج . وهذه العملية يضطلع بها العديد من المنظمات سواء كانت منظمات إنتاج أو خدمات ومنظمات الخدمات البنوك التي تتنافس فيما بينها من خلال تطوير خدمات مصرفية جديدة وأساليب مصرفية جديدة لتسليم وتوصيل الخدمات للزبائ . وتعتبر كل من الخدمات المصرفية السريعة وبطاقات الحسابات الذكية مثالين على ثمار تطوير المنتج الجديد في الصناعة المصرفية .ومن الأمثلة الأخرى على هذه العملية في مجال الصناعة المصرفية الصراف الآلي، والبطاقات الإئتمانية وبطاقة الحساب.

ويمكن الاعتماد على نظم المعلومات الادارية المحوسبة في عمليات تصميم متفوق للمنتج، من خلال ما توفرة من قدرة اتصالية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات مع المنظمات الرائدة في الصناعة المصرفية وبنوك المعلومات التجارية، وتوفير قاعدة بيانات تؤدي الى الوصول الى المعلومات الضرورية لبناء المعرفة التي تخدم في عمليات تصميم وتطوير المنتج .وبالتالي فإن العمل المرتبط بالبحث والتطوير يترتب عليه بالتبادل عمليات إنتاجية أكثر كفاءة ، وهذا يؤدي الى خفض تكاليف الانتاج بشكل يؤدي الى تطوير قيمة المنتج المضافة.

●**الانتاج:** وهي تعنى بتطوير واستحداث منتج جديد، وبالنسبة للخدمات المقدمة من البنوك فإن عمليات الانتاج تتجسد في حالة تسلم الزبون الخدمة بالفعل . فعلى سبيل المثال يصدر البنك قرضا للزبون، فإن العمل لية ترتبط بإنتاج القرض ووظيفة الانتاج هنا تؤدي الى ايجاد وتطوير القيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة الامر الذي يؤدي الى خفض التكاليف. ونظم المعلومات تقوم بدور في هذه المجال من خلال توفير الاساليب الجديدة في اصال الخدمة المصرفية عن طريق طرق الاتصال التكنولو وجبة الحديثة التي تدعم وتعزز وصول الخدمة للزبون في أي موقع يرغب فيه . الامر الذي يؤدي الى تعزيز ودعم الوظائف الاخرى المرتبطة بعملية الانتاج بطريقة تتماشى مع جودة المنتج العالية التي تؤدي الى التميز وخفض التكاليف والذان بدورهما يؤديان الى تطوير و ايجاد قيمة للمنتج يعزز من مزايا المنظمة التنافسية.

●**التسويق والمبيعات:** يتم ذلك من خلال تدعيم الماركات والإعلان بالاعتماد على المواقع الالكترونية المختلفة بشكل يوضح طبيعة المنتج ومدى التمايز عن منتجات المنافسين الآخرين. بشكل يؤدي الى زيادة القيمة التي يتصور المستهلكون احتواء المنتج

عليها. وهذا يساعد على ايجاد انطباق مقبول لدى المستهلكين يؤدي بدوره الى زيادة القيمة. كما يمكن من خلال هذه الوظيفة اكتشاف احتياجات المستهلكين وربطها بوظيفة البحث والتطوير ، الامر الذي يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل يناسب تلك الاحتياجات والرغبات. ويكون ذلك بالاعتماد على قاعدة البيانات التي توفرها المنظمة وتعالجها نظم المعلومات الادارية للوصول الى المعلومات التي تؤدي الى ايجاد المعرفو وقاعدتها التي تستغل في عمليات البحث والتطوير وايجاد الخدمة المتوافقة مع رغبات واحتياجات الزبائن (Pinsonneault and Kraemer,2002,67-71).

● **الخدمة وهي** تتجسد في خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم . وهذه الوظيفة تساعد في ايجاد مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل المشكلات وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج . ونظم المعلومات الادارية تساعد في تقليل الوقت اللازم لتوفير عمليات الدعم للزبائن بعد البيع . ومثال ذلك البنوك وقدرتها من خلال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على توفير الخدمات لحصول الزبائن على القروض او اتمام عمليات السحب والايذاع وتلقي اسعار العملات وأية خدمات اخرى يطلبها الزبون من خلال تكنولوجيا المعلومات (Zain and Richards,1996,PP109-121). وبطبيعة الحال فإن نظم المعلومات تستطيع بما يتوافر لها من بيانات ان تبني القاعدة المعرفية التي تخدم عمليات سلسلة القيمة الاولى بما ينعكس على تطويرها لايجاد القيمة للمنتج وخفض تكلفته وبالتالي الحصول على الاسعار العالية وهذا يخدم المنظمة في تعزيز المزايا التنافسية لها ويرسخها (Ghoshal & Lovas,2000,PP.875-896).

(2) **الانشطة الداعمة** : وهي الانشطة التي ترتبط بسلسلة القيمة وتزودنا بمدخلات تسمح للانشطة الأولية بالتحقق بكفاءة ، وأهم هذه المدخلات الموارد البشرية التي تساند المنظمة فـ ي ايجاد

وتطوير المنتج. إن وظيفة الموارد البشرية تضمن للمنظمة امتلاك المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة ايجاد وتطوير المنتج بشكل فعال.

وتدخل عملية ضمان حصول الافراد على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والتعويض والمكافأة من أجل تأدية المهام المتعلقة بايجاد وتطوير القيمة ضمن نطاق مسؤوليات وظيفة الموارد البشرية. ونظم المعلومات الادارية المستخدمة في عمليات التعيين والتدريب والاختيار هي نظم ادارة الموارد البشرية (Lynch,2000,P.98). وتستخدم هذه النظم لتوفير البيانات اللازمة والضرورية عن الافراد المراد تعيينهم كما تستخدم في عمليات الاختيار للافراد والمكافأة وغيرها من الامر التي تتعلق بعمليات التعيين للحصول على الافراد المهرة الذين ينتج عن توظيفهم ايجاد وتطوير قيمة لنتج المنظمة.

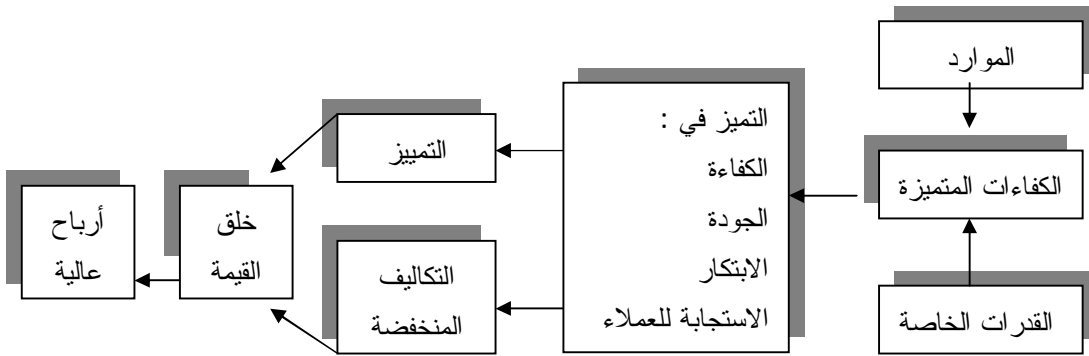
وهذه العملية اذا تم توظيفها بكفاءة من خلال تسخير نظم المعلومات الادارية المحوسبة في ادارة الموارد البشرية فإنه ينتج عن ذلك توفير الكوادر القادرة على الابتكار والتجديد واستغلال القواعد المعرفية الموجودة في المنظمة والاستفادة من نظم المعلومات في توفير بيانات ومعلومات جديدة ينتج عنها بناء معرفي جديد يسهم في ايجاد قيمة للمنتج ويعزز مزايا المنظمة التنافسية من خلال خفض التكاليف ورفع سعر المنتج . والموارد البشرية تمثل الكفاءة المتميزة كقوة متفردة في المنظمة تهيئ المنظمة الى انجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة والاستجابة للعميل وبذلك يمكن التوصل الى قيمة متفوقة تحافظ على المزايا التنافسية(Wheelen & Hangen,2000,p.9).

وجذور الميزة التنافسية في المنظمة تنطلق من مصدرين اساسيين هما : الموارد والقدرات الخاصة بالموارد تشمل الموارد المادية والمعنوية (المهارات التقنية والتسويقية والشهرة والماركة وبراءة الاختراع). أما القدرات فتعني مهارة المنظمة في تنسيق مواردها

ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي . وهي تتعلق بالمهارات تتعلق بأنظمة المنظمة أي الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وادارتها لعملياتها الداخلية (Clerking , (Fox and Petty,1995,PP.389) (Teece , Pisanot and Amy, 1997) .

ويمكن القول ان قدرات المنظمة تعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها . وتلك العوامل تحدد اين وكيف تتخذ القرارات والسلوكات التي تكافئ عليها المنظمة إضافة الى القيم والتقاليد. المنظمة لهذه العوامل يعني قدرتها على ايجاد الكفاءة المتميزة. والمنظمة لا تحتاج الى الموارد المتفرقة ذات الجودة العالية من اجل ارساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون (Bhattacharjee,2002,P48). والشكل (3-4) يبين دور كل من الموارد والقدرات الخاصة في ايجاد الكفاءات المتميزة وتأثير ذلك على القيمة المضافة والأرباح.

الشكل (3-4) جذور المزايا التنافسية



المصدر : من اعداد الباحث

3-5-4 نظم المعلومات الادارية المحوسبة واستمرارية المزايا التنافسية

كم من الوقت تستمر المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ وماذا يعني استمرار المزايا التنافسية، في ظل ان المنظمات الاخر المنافسة تسعى الى تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها ان تمنحهم المزايا التنافسية؟ وتعتمد اجابة هذه الاسئلة على ثلاثة عناصر اساسية وهي :

1) **قدرة المنافسين:** إن المحدد الرئيس لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمنظمة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين . والمقصود هنا التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات . وبعد إعلان المنظمة الالتزام الاستراتيجي، فإنه من الصعوبة بمكان الاستجابة للمنافسة الجديدة. ولذلك عندما تعلن المنظمة التزاما طويلا حيال اسلوب معين لأداء الاعمال، فإن ذلك يؤدي الى بطئ العمل في محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة محدثة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرارية نسبيا(Thomas and Anne,1997,PP.375-405).

ونظم المعلومات الادارية المحوسبة تؤدي دورها في توفير البيانات عن المنافسين واساليب ادارتهم للاعمال ، وينتج عن ذلك تطوير قواعد معرفية تسهم في تعزيز مراحل الابتكار لدى موظفي المنظمة بشكل يعكس التوصل الى اساليب حديثة منافسة للمدظمات المنافسة في الصناعة ويؤدي الى ايجاد نوع من الالتزام الاستراتيجي مرن بعيد الامد لتنسيق وادارة اعمال المنظمة بشكل يعزز مزايا المنظمة التنافسية ويرسخها (Hitt,Ireland

& Hoskisson,2001, P.6).

2) **ديناميكية الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير. والمنظمة التي تستحوذ على المزايا التنافسية تجد مركزها محاصرا فيما بعد بتجديدات المنافسين . ولذا فإن المنظمات اليوم تعمل على توظيف نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للوصول الى انجع الطرق والاساليب التي تجعل المنظمة في حالة من التطوير المستمر . يتماشى مع تغيرات البيئة الصناعة المتجددة، ويتأتى هذا من قدرتها على ترسيخ سبل المعرفة وتمكين القواعد المعرفية وتطوير طرق الابتكار والابداع في استحداث منتجات جديدة بالكامل وتقديمها للزبائن (Nault and Dexter,1995,456-458).

3) **عوائق التقليد** إن المنظمات التي تستد وذ على المزايا التنافسية سوف تحقق ارباحا اعلى من المعدل المتوسط . وذلك من شأنه ان يبعث بإشارات للمنافسين تفيد ان المنظمة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لتطوير القيمة المتفوقة وإيجادها. وهذا يدفع المنافسين الى التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها . واذا ما وفقوا لادراك النجاح فقد يصلون الى تجاوز معدل الارباح المتفوق للمنظمة (Shank,1995,P.95).

وكما ازدادت المنظمة أهمية في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة على منافسيها، ترسخت المزايا التنافسية لديها وعززت من ايجاد وتطوير القيمة المضافة للمنتج . والعامل الحاسم هنا هو الوقت، بحيث كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن ايجاد سمعة طيبة لدى المستهلكين ايضا كلما استغرق تحقيق التقليد وقتا أطول، كلما زادت فرصة المنظمة المقلدة في تحسين وتطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى، وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة (Vandenbosch and Dawar,2002,2002,P.5-15).

وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيس لسرعة انجاز التقليد، وهي عبارة عن العوامل التي تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافسين ان يستنسخوا الكفاءات المتميزة للمنظمة . وكما ارتفعت درجة صعوبة المحاكاة، ترسخت المزايا التنافسية (Evans and Wurster,2000,PP.658). ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة . وبالنسبة لمهارات التسويق يمكن محاكاتها بشكل اسهل من المهارة التكنولوجية (Kauffman and Wang,2002,PP.87-89). ومثال ذلك ما حدث مع شركة فورد عندما

انتقل السوق المعروف (لي ياكوكا) الى شركة كريزlr .

وفيما يختص بالمهارة التكنولوجية ، فإن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن يؤدي الى تحسين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد ، مما يرسخ ويعزز المزايا التنافسية . وهذا تدعمه نظم المعلومات الادارية بشكل فعال من خلال تعزيز ودعم المعرفة وقواعدها واستخدام النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي للوصول الى الابتكار والابداعي تقدم المنتج وتصميمية وتسويقية وترويجيه (Devaraj, Fan and Kohli,2002,PP.8-12).

3-5-5 نظم المعلومات الادارية المحوسبة وتحاشي الاخفاق لترسيخ المزايا التنافسية

1)الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلمن:الشئ الوحيد الثابت في هذا العالم هو التغير . فمصادر وليم الخاصة بالمزايا التنافسية يمكن ان تقلد بسرعة بوساطة المنافس ، أو انه يمكن هجرها عن طريق التطوير من قبل المنافس . وفي ظل ذلك فغن السبيل للمنظمة أن تبقى على المزايا التنافسية بمرور الوقت هو تركيزها على الاسس الاربعة لبناء المزايا التنافسية السابق ذكرها.

لكي يتحقق ذلك فإنه يتعين الأخذ في الاعتبار اهمية التعلم داخل المنظمة . فالمنظمات الناجحة ليست المنظمات الساكنة ولكنها التي تسعى باستمرار لإيجاد الاساليب الخاصة بالكفاءات المتميزة او بتطوير وايجاد كفاءات اخرى جديدة . وهذه المنظمات توصف بأنها منظمات متعلمة وتعرف بأنها"المنظمات التي يكون فيها كل شخص مشغولا بتعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار ، وبذلك تزداد جدارتها(Daft & Noe,2001,P.643). والمنظمة تتكون من عناصر متداخلة تشمل القيادة والهيكل المعتمد على فرق العمل والاستراتيجية والثقافة القوية المتكيفة وتمكين

العاملين والانفتاح للمعلومات، وهذا جميعه تعززه نظم المعلومات الادارية بالاعتماد على قواعد البيانات والمعرفة والمعلومات الخاصة والضرورية بإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(2) **تتبع الاداء الصناعي المتميز للمنظمات المنافسة** : يعتبر توضيح الاداء الصناعي المتميز، أحد أفضل الطرق لتحسين الكفاءات المتميزة التي تسهم نحو ايجاد الكفاءة المتفوقة والجودة والابتكار والاستجابة للعميل . وبهذا فغن المنظمة تتمكن من بناء قدراتها ومواردها التي تدعم التمييز.

كما أن تقييم اداء المنظمات المنافسة الذي يعرف Benchmarking وهي تلك العملية التي يتم فيها مقارنة اداء المنظمة بما ينتجه بعض منافسيها الأقوياء على مستوى العالم، وكذلك أدائهم وما يقدموه من خدمات . ونظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات بما توفرانه من قدرة اتصال تعجل وتعزز عملية المقارنة وتقديم الدعم وللاطلاع في الادارة العليا على كل تطور في مجال الصناعة للمنظمة (Hitt and Brynjolfssow,1996,PP.125-128).

(3) **منحنى الخبرة**: يتصل منحنى الخبرة بعملية التخفيض المنظم لتكلفة الوحدة، وطبقا لهذا المفهوم تأخذ تكاليف ايجاد المنتج بالانخفاض بمقدار معين في كل مرة ي تضاعف فيها معدل تراكم المنتجات . ولا شك ان الأهمية الاستراتيجية لمنحنى الخبرة وهذا يؤكد من أن زيادة معدل حجم الانتاج للمنظمة ونصيبها من حصص السوق سوف يمنحها مزايا تتعلق بالتكاليف على صعيد المنافسة (Daft & Noe,2001,P.422).

(4) **تشجيع المخاطرة المحسوبة** : تعرف المخاطرة بأنها الحالة التي يكون فيها متخذ القرار قد حدد الاهداف وعرف النتائج المحتملة وهذه النتائج معرضة لاحتمالية الخطأ الذي يقدره متخذ القرار (Daft & Noe,2001,P.349).

وعلى ضوء ذلك فإن الشركة اذا ارادت اكتشاف منتجات جديدة او الدخول ال اسواق

جديدة فلا بد لها ان توظف المبتكرين وان تتبنى تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الادارية وتدعم التوجه للمخاطرة . وفيما يتعلق بالمخاطر التي تواجه المنظمات المالية التي تقدم الخدمات المالية فإن المخاطر التي تهدد هذه المنظمات هي التكاليف وبناء علاقات أفضل مع الزبائن من خلال نظم ا لمعلومات وتكنولوجيا المعلومات ومنها نظم ادارة علاقات الزبائن ولذا ف إن البنوك تعتبر عمليات تحسين الجودة للخدمات المقدمة استراتيجية طويلة الامد وجوهريه لاعمالها(Economist,2003,P.18).

(5) **فرق الادارة الذاتية** : يتجسد أثر فرق الادارة الذاتية في ارتفاع معدل الانتاجية بنسبة 30% أو اكثر مع زيادة في جودة المنتج . كما يتحقق من التوفير في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين واستحداث هيكل وظيفي مسط داخل المنظمة . ونظم المعلومات الادارية يناسبها هذا النوع من الادارة حيث امكانية الوصول والتنسيق بين الوظائف المختلفة تكون ذات مرونة مرتفعة بين المستويات الادارية المختلفة بشكل يقلل الوقت ويخفض من تشويش المعلومات او تناقلها بطريقة خاطئة مما يعزز المزايا التنافسية في المنظمة(Neo,1998,PP.120-191).

(6) **ادارة الجودة الشاملة**:ادارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية تقتضي الالتز ام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الاجراءات للعناية ب المخرجات ذات الجودة العالية . وإن هدفها النهائي هو تحسين فاعلية المنظمة وتطوير إمكانيات الافراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الاداء العالي المستوى(Harvey & Brown,2001,P.366). وادارة الجودة الشاملة تقوم على على مجموعة من العناصر منها:

§ ان تحسين الجودة تعني انخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الاعمال والوقوع في اخطاء أقل ، ومعدلات تأخير اقل ، والاستغلال الافضل للوقت والموارد.

§ نتيجة لذلك تتحسن الانتاجية.

§ تؤدي الجودة الافضل الى الاستحواذ على نصيب أكبر من حصص السوق وتسمح للمنظمة برفع اسعارها.

§ يؤدي ذلك الى زيادة ارباح المنظمة ، ويمكنها من البقاء والاستمرار في مجال العمل.

§ كسر الحواجز والعوائق بين الاقسام المختلفة في المنظمة، مما يسهل حل مشكلات المنظمة.

3-5-6 نظم المعلومات الادارية المحوسبة والهيكل التنظيمي لتحقيق المزايا التنافسية

بعد كل من التمييز والتكامل بمثابة أركان البناء الاساسية للهيكل التنظيمي، والتمييز يمثل الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتوزيع الافراد والموارد على المهام الوظيفية من أجل تطوير وايجاد القيمة للاعمال وكلما تعاظم عدد الوظائف أو الاقسام في المنظمات أكثر مهارة وتخصصا و ارتفع فيها مستوى التمييز. وفيما يتعلق باتخاذ القرار الخاص بتمييز المنظمة من أجل خلق القيمة يواجه المديرون الاستراتيجيون خيارين (Johnson and Scholes,1999,P.13):

§ يتعين على المديرين الاستراتيجيين اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة في أنشطة خلق القيمة بأفضل شكل ممكن وهذه هي خيارات التمييز الرأسي.

§ يتعين على مديري المنظمة تحديد الكيفية التي بموجبها يقومون بتوزيع الافراد والمهام

على وظائف وأقسام المنظمة لزيادة وتعزيز قدراتهم على خلق القيمة .وتتدرج تلك

الخيارات تحت فئة التوزيع الأفقي.

اما **التكامل** فهو عبارة عن الوسائل التي تسعى من خلالها المنظمة الى تنسيق جهود الافراد والوظائف من اجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة . وعندما تتواجد وظائف مستقلة ومتميزة لخلق القيمة فإنها تتجه كلها الى تحقيق أهدافها الخاصة وغاياتها ويتعين على المنظمة ابتكار واستحداث الهيكل التنظيمي الذي يهيئ الظروف لتحقيق التنسيق بين الاقسام والوظائف المختلفة ، فضلا عن تنسيق أنشطتها لانتهاج استراتيجية وتطبيقها بفاعلية (Tampoe .,1994,P69-72)

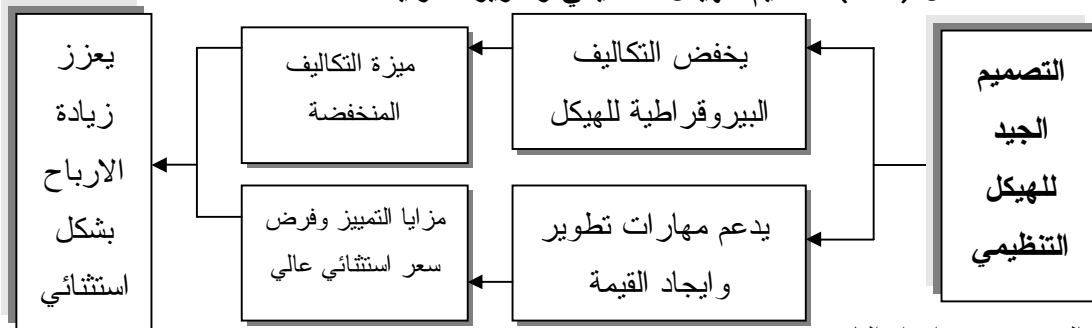
إن تصميم الهيكل التنظيمي الجيد الذي يؤدي الى الاقتصاد في التكاليف البيروقراطية يمكن أن يمنح المنظمة مزايا تنافسية في مجال التكاليف مما يترتب عليه ارتفاع الارباح . كما ان تصميم الهيكل التنظيمي يؤثر على جانب الإيرادات ، وأن اختيار الهيكل التنظيمي الجيد يمكن من تنسيق الأنشطة الخاصة بايجاد وتطوير القيمة ويدعم قدرة المنظمة على ايجادها ويفرض سعر استثنائي عالي ويزيد من الإيرادات.

وفي ظل البيئة التنافسية القائمة هناك المزيد من المنظمات التي تتجه الى إعادة هيكلة وهندسة اعمالها لتنظيمها لتحسين ورفع مستوى الاداء من خلال ال هيكلة التنظيمي الجيد . والمنظمات امام أحد خيارين اما اختيار الهيكل التنظيمي المسطح ذات المستويات الادارية القليلة الذي يمتاز بنطاق اشرافي واسع، وتكون درجة المركزية والتعقيد ايضا ذات درجة منخفضة وبالتالي تكون درجة تبادل المعلومات والتنسيق بين الاقسام المختلفة عالية وتتجه هذه الهياكل الى منح الموظفين مجالا واسعا من الحرية للتصرف للوفاء باحتياجات العميل دون الرجوع الى المشرفين .

أما الخيار الآخر فهو اختيار الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات الادارية في المنظمة ، والذي يمتاز بدرجة عالية من التخصص وتقسيم العمل وانخفاض درجة التنسيق بين الاقسام المختلفة وزيادة درجة المركزية والتعقيد بين المستويات الادارية من أجل إنجاز المهام والاهداف، وبطبيعة الحال وفي ظل التنافسية الشديدة فإن المنظمات تتجه الى الخيار الاول والهيكل المسطح ذات المستويات الادارية المنخفضة لما يمتاز به من صفات تؤدي الى خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز الجودة وتسرع من الاستجابة للعميل وتدعم عمليات الابتكار وتعزيز فرق الادارة الذاتية .

وهذه الصفات جميعها تعزز من ايجاد وتطوير المزايا التنافسية التي تؤدي الى احتفاظ المنظمة بمركزها التنافسي وحصصها السوقية بين المنظمات المتنافسة في الصناعة الواحدة.

الشكل (3-5) تصميم الهيكل التنظيمي وتعزيز المزايا التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث

الفصل الرابع
عرض وتحليل البيانات
واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

محتويات الفصل

1-4 وصف خصائص الأفراد المبحوثين

2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين

1-2-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية

2-2-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير استراتيجية البنوك التجارية

3-2-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير كفاءة الهيكل التنظيمي

4-2-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذ القرار

5-2-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية

3-4 اختبار الفرضيات

1-3-4 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

2-3-4 اختبار الفرضية الأولى (الفروق في الكفاءة بين المديرين في استخدام النظم)

3-3-4 اختبار الفرضية الثانية (الفروق في الاستراتيجية بين المديرين في استخدام النظم)

4-3-4 اختبار الفرضية الثالثة (العلاقة والأثر للأنماط الفكرية الإدراكية على استخدام النظم)

5-3-4 اختبار الفرضية الرابعة (العلاقة والأثر لنظم المعلومات على كفاءة الهيكل التنظيمي)

6-3-4 اختبار الفرضية الخامسة (علاقة اتجاهات متخذي القرارات على استخدام النظم)

4-4 اختبار قوة النموذج

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يختص الفصل الحالي بتقديم تحليل البيانات المجمع من الأفراد المبحوثين الذين أجابوا عن فقرات الاستبانة المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، كما يسعى هذا الفصل التعرف على مدى مساهمة هذه النظم في تطوير ورفع كفاءة الهيكل التنظيمي في البنوك المبحوثة والانتقال به من هيكل تنظيمي متعدد المستويات (Tall) إلى هيكل تنظيمي مسطح (Flat). ويستند التحليل إلى أسئلة الدراسة ومنهجيتها التي سبق الإشارة إليها في الفصل الأول.

1-4 وصف خصائص الأفراد المبحوثين

تألفت وحدة معاينة مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في البنوك المبحوثة من الفئة العليا الذين بلغ عددهم (240) مديرا، وتم اختيار عينة المديرين مسحيا، إذ ضمت وحدة المعاينة المديرين الذين يوظفون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تسيير أعمال البنوك المبحوثة وعددهم (113) مديرا. كما استهدفت الدراسة الحالية المديرين الذين لا يوظفون هذه النظم وكان عددهم (72) مديرا. إذ يسعى الباحث إلى مقارنة استجابات كل منهما، والجدول (1-4) يوضح ذلك.

جدول (1-4) الأفراد الموظَّفين وغير الموظَّفين لنظم المعلومات الادارية المحوسبة

البيان	عدد الأفراد المبحوثين	النسبة المئوية
الأفراد الموظَّفون	113	61.0811%
الأفراد غير الموظَّفين	72	38.9189%
المجموع	185	100%

وتكونت وحدة المعاينة في الدراسة الحالية من اعضاء مجلس الادارة والمديرين العاميين ونواب ومساعدى المدير العام ومديري الدوائر الرئيسية في المركز الرئيسي في الإدارة العليا في البنوك المبحوثة. والجدول (4-2) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين بحسب كل بنك، والنسبة المئوية لها، وكذلك يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة، حيث بلغت نسبة المسترد (80%)، بواقع (192) استبانة. وكانت البيانات والنتائج المتمخضة عن الدراسة والمتعلقة بخصائص الأفراد المبحوثين كما يلي:

جدول (4-2) عدد الاستبانات الموزعة ونسبة المسترجع منها

الرقم	اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	النسبة المئوية	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة المئوية
1	البنك العربي	25	0.10416	20	0.08333
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	25	0.10416	23	0.09583
3	البنك الأردني الكويتي	15	0.0625	10	0.04166
4	بنك الأردن	15	0.0625	15	0.06250
5	البنك التجاري الأردني	12	0.0500	10	0.04166
6	بنك اتش اس بي سي الشرق الأوسط	15	0.0625	10	0.04166
7	مصرف الراجحي	15	0.0625	11	0.04583
8	بنك الكويت الوطني	15	0.0625	13	0.05416
9	بنك الصادرات والتمويل	18	0.0750	10	0.04166
10	بنك القاهرة عمان	15	0.0625	9	0.03750
11	بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	16	0.0666	15	0.06250
12	بنك ستاندرد تشارترد كرندلز	18	0.0750	17	0.07083
13	البنك الأهلي الأردني	15	0.0625	15	0.06250
14	سي تي بنك إن إيه	10	0.0416	7	0.02916
15	البنك العقاري المصري العربي	11	0.0458	7	0.02916
*	المجموع	240	%100	192	%80.00

أولاً: خصائص الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

تشير البيانات المعروضة في جدول (3-4) والمتعلقة بالجنس أن معظم متخذي القرارات من الأفراد المبحوثين كانوا من الذكور بنسبة (74.1%). في حين بلغت نسبة الإناث من الأفراد المبحوثين ما نسبته (25.9%). وهذه النتيجة تعكس غلبة احتلال الذكور للمناصب الإدارية العليا على الإناث. وان المرأة رغم تساويها في الحقوق والواجبات في المجتمع الأردني لم تستطع مزاحمة الرجل في تبوؤ المناصب العليا (سمردي، 2000، ص22-25). هذا إلى جانب سلبية دور الإدارة العليا في المنظمات بعامة، والبنوك التجارية بخاصة، في دعم المسار الوظيفي للمرأة كعضو فاعل فيها. ومثل هذه النتيجة تجاري بعض الأدبيات الإدارية السابقة (Abu-Doleh, 1996, P.78).

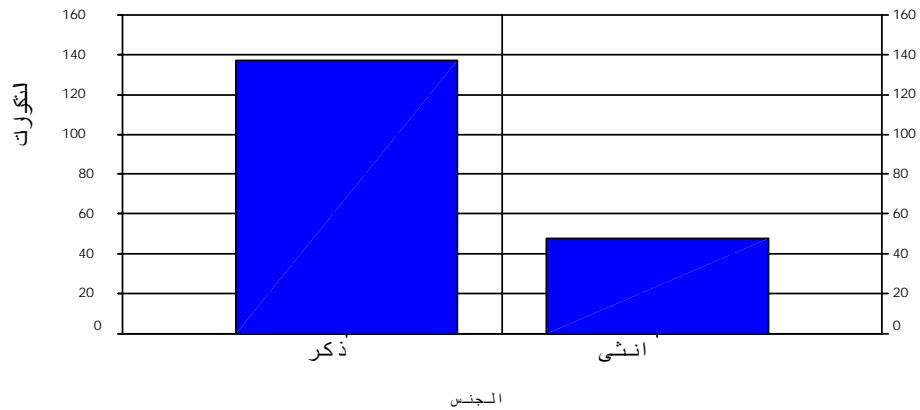
جدول (3-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	137	74.1%
أنثى	48	25.9%
المجموع	185	100%

ويلاحظ أن القيم الثقافية لدى المديرين في البنوك المبحوثة، تعكس نطاق السلطة من حيث مركزية القرارات الاستراتيجية، وتمركزها لدى المديرين في الإدارة العليا. وتكاد تكون المشاركة من قبل المديرين في المستويات التنظيمية الأخرى في القرارات الاستراتيجية قليلة نسبياً. إضافة إلى وجود درجة عالية من التخصص، والميل نحو تطبيق نظام شبه بيروقراطي فيما بين المستويات التنظيمية الأقل. وان من بين الأسباب لهذا الأمر ما يتعلق بالقيم، ونظرة المجتمع نحو الذكورية Masculinity. ثم إن أنماط أو أساليب التفكير Stereotype والدلالات Connotations للمديرين من الذكور في البنوك المبحوثة تتعكس على طبيعة صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويلاحظ من الشكل (1-4) التباين في نسبة توزيع عدد الأفراد المبحوثين من الذكور وبنسبة (74.1%)، عنه من الأفراد المبحوثين من الإناث والتي شكلت ما نسبته (25.9%). وهذا ما جاء منسجماً مع الأدبيات (1996) Abu-Doleh ، و سمردي (2000) والتي عبرت عن نظرة المجتمع الأردني للمرأة وفرصتها في احتلال مراكز قيادية في البنوك المبحوثة. وبالرغم من انخفاض نسبة الأفراد المبحوثين من الإناث، إلا أن هناك دعماً يوجه من أطراف مختلفة ذات سلطة وقرار في الدولة نحو زيادة مشاركة المرأة في احتلال مناصب إدارية عليا. سواء في القطاع العام أم في القطاع الخاص، مما يمنح المرأة دوراً قيادياً ومن دلالات ذلك تخصيص نسبة مئوية من المقاعد النيابية في مجلس النواب الأردني في انتخابات عام 2002م. واحتلال عدد من النساء لمراكز قيادية متقدمة في الحكومة الأخيرة (2003) بلغت نسبتها (20%) من المناصب الوزارية.

شكل (1-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس



ثانياً: خصائص الأفراد المبحوثين بحسب العمر

يمثل الجدول (4-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية، ويلاحظ أن أعمارهم تتوزع بنسب مختلفة بين الفئات. وأن أغلب الاستجابات تقع في الفئة العمرية (31-40) سنة بنسبة (44.3%)، تليها الفئتان العمريتان (30 سنة فأقل) و (41-50 سنة)، حيث تتوزع بشكل

مقارب، وكانت نسبتاهما من المجموع الكلي لمفردات الأفراد المبحوثين تعادل (24.35%) و (22.7%) على التوالي لكل منهما.

جدول (4-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
24.35%	45	30 سنة أو أقل
44.3%	82	40-31
22.7%	42	50-41
8.1%	15	60-51
0.5%	1	61 سنة فأكثر
100%	185	المجموع

ويلاحظ أن مثل هذا التوزيع يبرز الفئة العمرية الشبابية على الفئات الأخرى، على عكس

الانطباع السائد والذي يرى أن مديري الإدارات العليا هم من كبار السن في الغالب.

إلا أن هذه النتائج تشير إلى أنه ليس هناك ما يمنع من أن يتقلد الفرد وهو في مقتبل

العمر المناصب الإدارية العليا في حال توفر الكفاءة والمؤهل العلمي اللازمين. وبالعودة إلى

الجدول (4-2) يلاحظ أن نسبة (8.1%) من مفردات الأفراد المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة

العمرية (51-60). ومع أن هذا السن يدل على توفر الخبرة الطويلة في الحياة العملية التي

تتعرض على عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعزز من كفاءتها وفعاليتها، إلا أن

ذلك لا يمنع من مشاركة الأفراد من الفئة العمرية الشبابية في تحمل المسؤولية. إذ أن تمازج

الفئات العمرية في العمل له آثاره على المركز التنافسي للبنوك المبحوثة، ولا سيما أن التطورات

العالمية الحالية تدعو لمثل هذه الروح الشبابية (Abu-Doleh, 1996, PP.56-58).

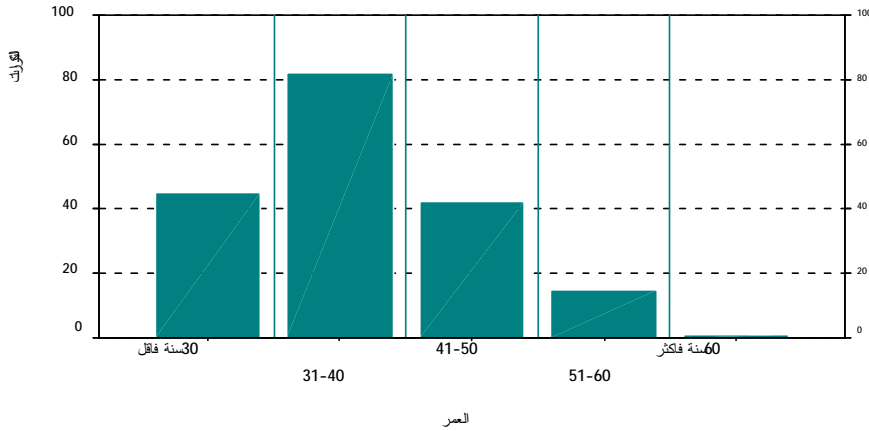
أما الفئة العمرية (61 سنة فأكثر) فلها نسبة منخفضة بلغت (0.5%) من المجموع

الكلي للمبحوثين ويرجع سبب ذلك إلى قوانين العمل والضمان الاجتماعي المعمول بها في الدولة

الأردنية. ويشكل العمر (60) عاماً، الحد الذي يدفع للإحالة على التقاعد.

وعند تدقيق النظر في مجموع الأفراد المبحوثين، يلاحظ أن ما نسبته (67%) منهم تتراوح أعمارهم بين (30-50) سنة. ويمكن القول إن الأفراد في هذه الفئة العمرية يكونون متقاربين ومنسجمين فكرياً، بدرجة تسمح في الوصول إلى قاسم مشترك، وفهم وجهات النظر المختلفة بين الأفراد، وإن مثل هذا التقارب يخدم صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويصور الشكل (2-5) في ضوء البيانات الواردة في الجدول (3-4) توزيع الأفراد المبحوثين على الفئات العمرية. ويلاحظ التباين الواضح بين الفئتين العمريتين (31-40) سنة و(60 سنة فأكثر)، وكذلك التقارب بين الفئتين العمريتين (30 سنة فأقل) و (41-50)، مما يدفع الباحث إلى القول بأن هناك توجهها نحو الفئات الشبابية من الأفراد لاحتلال المناصب الإدارية العليا في البنوك المبحوثة.

شكل (2-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئة العمرية



ثالثاً: الحالة الاجتماعية للأفراد المبحوثين

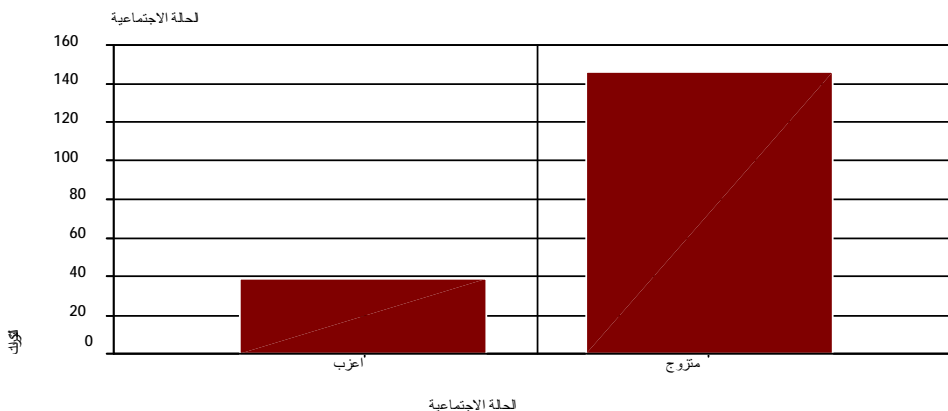
يلاحظ من البيانات المسطرة في الجدول (4-5) والمتعلقة بالحالة الاجتماعية للمبحوثين أن نسبة المتزوجين بلغت (78.9%) من المجموع الكلي للأفراد المبحوثين. في حين بلغت نسبة الأفراد غير المتزوجين (21.1%). وبمقارنة النسبتين يلاحظ ارتفاع نسبة المتزوجين عن نسبة غير المتزوجين.

جدول (4-5) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
21.1%	39	أعزب
78.9%	146	متزوج
100%	185	المجموع

ويمكن أن يستنتج من ذلك مستوى الاستقرار العائلي لدى الأفراد المبحوثين. كما تدل على ارتفاع نسبة تحمل المسؤولية تجاه الأسرة. الأمر الذي ينعكس بدوره على تحمل المسؤولية في أداء الأعمال، وهذا يعكس القدرة في تحمل ممارسة عمليات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعزز من كفاءتها وفعاليتها. والشكل (4-3) يصور توزيع نسب الحالة الاجتماعية للأفراد المبحوثين. إذ يلاحظ من الشكل الإحصائي البياني التباين الواضح في نسبة المتزوجين التي بلغت (78.9%) ، بينما بلغت نسبة غير المتزوجين (21.1%).

شكل (4-3) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الحالة الاجتماعية



رابعاً: المؤهل العلمي للأفراد المبحوثين

يعكس الجدول (4-6) نسبة بلغت (58.4%) من الأفراد المبحوثين من حملة درجة البكالوريوس، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين من حملة مؤهلات الدراسات العليا (15.6%)، و نسبة الأفراد المبحوثين من حملة المؤهلات الأخرى (26%). وقد عزيت النسبة المرتفعة من حملة المؤهلات الدنيا من درجة البكالوريوس إلى التحاق هؤلاء بالعمل لفترة

طويلة، مما يعكس وجود خبرة طويلة نسبياً لدى هؤلاء الموظفين في البنوك المبحوثة. كما يلاحظ من هذه النسبة إذا ما قورنت بحملة مؤهلات الدراسات العليا، والمؤهلات الأخرى أن ذوي مؤهل البكالوريوس لهم النسبة العليا . مما يعكس قدرة هؤلاء الموظفين في الترقى للمراكز الإدارية، لاكتساب الخبرات المتنوعة التي تثري معرفتهم بالعمل، وتجعلهم قادرين على الوصول إلى المناصب الإدارية العليا في البنوك التجارية المبحوثة.

جدول (4-6) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
2.2%	4	ثانوي
23.8%	44	دبلوم
58.4%	108	بكالوريوس
14.6%	27	ماجستير
1.1%	2	دكتوراه
100%	185	المجموع

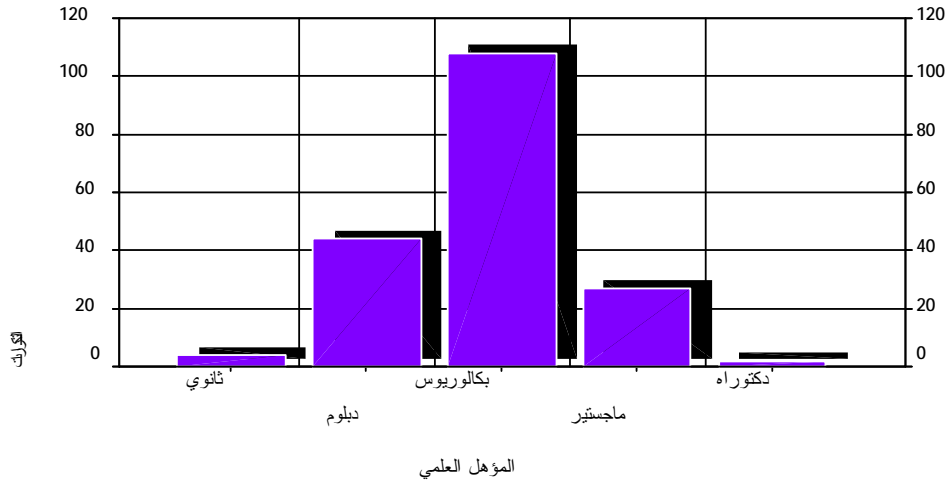
وعلى الرغم من انخفاض نسبة أعمار حملة مؤهلات الدراسات العليا، إلا أنهم قادرون على تعويض نقص الخبرة والدراسة بالأساليب الإدارية من خلال الدراسة الأكاديمية وإن كانت لا تلغيها. وهذا يعني قدرة هؤلاء الأفراد على اكتساب المعرفة وتوظيفها في العمل، والتخلي عن المعرفة غير المعاصرة في الإدارة. مما يدفع نحو تعزيز قدرة البنوك المبحوثة على المنافسة على المستوى المحلي والدولي. هذا فضلاً عن أن الدراسات العليا تعزز من عمليات البحث والتطوير وتوسع من قدرات الأفراد لربط المتغيرات المختلفة مع بعضها البعض، وإظهار العلاقات السببية بينها. وكل ذلك يسمح بمساندة الأسباب نحو آليات المنافسة بين البنوك والمنظمات المالية المستندة إلى تحسين الأداء التنافسي.

ويصور الشكل (4-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي، حيث يظهر التباين

حملة درجة الدكتوراه (1.1%) في مقابل الأفراد المبحوثين من حملة البكالوريوس التي بلغت

نسبتهم من نسبة الأفراد المبحوثين الكلية (58.4%).

شكل (4-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي



خامسا: عدد سنوات الخبرة للمبحوثين في البنوك المبحوثة

يوضح الجدول (4-7) عدد سنوات الخبرة للأفراد المبحوثين حيث يلاحظ أن اغلب

استجاباتهم تقع في فئة السنوات (11-15) سنة، بنسبة بلغت (30.8%). وهذا يدعم النتائج

الخاصة بمتغير العمر (ص90) حيث يدل ذلك على توفر الخبرة لدى نسبة لا بأس بها من

متخذي القرارات الاستراتيجية، في البنوك المبحوثة

إن مثل مدد الخبرة هذه تمكن متخذي القرارات الاستراتيجية من أن يكونوا على دراية

بأعمال بنوكهم من حيث التهديدات والمخاطر والفرص ومكامن القوة والضعف، مما يعزز من

كفاءتهم وفعاليتهم في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية كما جاءت فئة (6-10)

سنوات وفئتي (16-20) و (21 فأكثر) في الترتيب الثاني من حيث غلبة سنوات الخبرة قياسا

بالمجموع الكلي للأفراد المبحوثين أما نسبة الخبرة الأقل فكانت للأفراد الذين وقعت استجاباتهم

في الفئة (5 فأقل) ويظهر عموما أن نسبة الخبرة في البنوك المبحوثة لمن لديه سنوات تزيد

جدول (4-7) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي
16.8%	31	5 سنوات فأقل
20.5%	38	6-10
30.8%	57	11-15
15.7%	29	16-20
16.2%	30	21 سنة فأكثر
100%	185	المجموع

إن الخبرة التي تزيد على (10) سنوات، والبالغ نسبتها (63%) تقريبا من المجموع الكلي.

يمكن عدّها مؤشرا لنوعية المعلومات وجودة التقارير التي يتعامل بها متخذو القرارات من حيث قدرتهم على تفحص هذه المعلومات، وتوظيفها في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وكذلك تعزيز المركز الاستراتيجي التنافسي لبنوكهم المبحوثة.

وبالرجوع إلى الجدول (4-7) الذي يصور عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي،

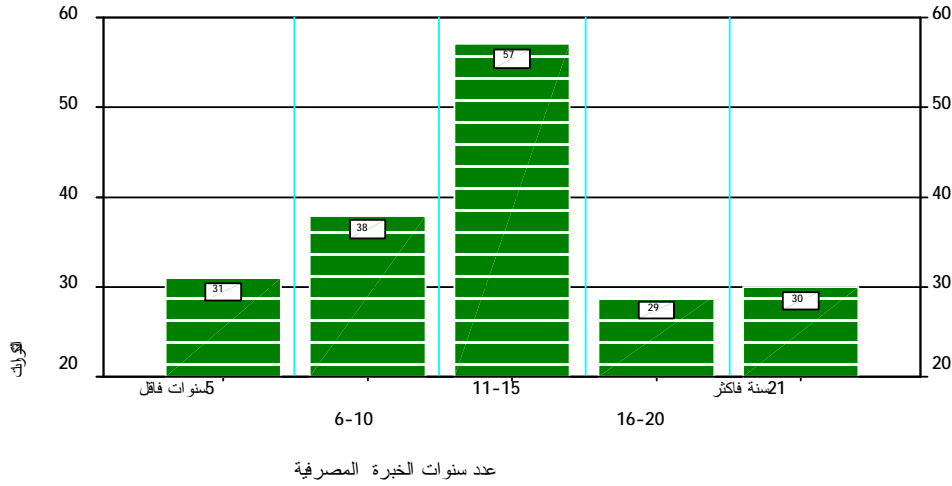
يمكن القول إن البنوك المبحوثة لديها أفراد ذوو خبرات طويلة نسبيا، ويمتلكون مخزونا معرفيا ناتجا عن الخبرات المكتسبة. وإن هؤلاء الأفراد قادرين على توظيف هذه الخبرة والمعرفة في العديد من القضايا المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية بشكل يسمح بتقدير الأحكام والمتغيرات المتعلقة بهذه القرارات، والتنبؤ النسبي بنتائج القرارات الاستراتيجية والظروف والمتغيرات المستجدة وهذا ما عكسته اللقاءات التي أجراها الباحث مع المعنيين في البنوك المبحوثة، وبالتالي فإن مثل هذه الخبرة ستعزز من قدرتهم في الدفع نحو تعزيز مجالات التخطيط الاستراتيجي والتوجهات المستقبلية في البنوك المبحوثة.

ويصور الشكل (4-4) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة في القطاع

المصرفي، حيث يعكس التباين في النسبي لسنوات الخبرة. وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة

الظاهرة في متغير الفئات العمرية ، وهي أن الفئة الشابة هي الأغلب بين الفئات من حيث عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي.

شكل (4-5) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي



سادسا: عدد سنوات الخبرة الكلية

يتضمن الجدول (4-8) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب سنوات الخبرة الكلية لمتخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة. ويلاحظ من هذا التوزيع أن أغلب الاستجابات تقع في فئة سنوات الخبرة من (11-15) سنة، وبنسبة مئوية بلغت (30.8%) وهي نسبة مساوية لنسبة فئة سنوات الخبرة (11-15) سنة في القطاع المصرفي لمتخذي القرارات الاستراتيجية، وهذا يدل على تواصل الخبرات، بما يدفع نحو رفع سوية الأداء للأعمال.

جدول (4-8) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخدمة عامة

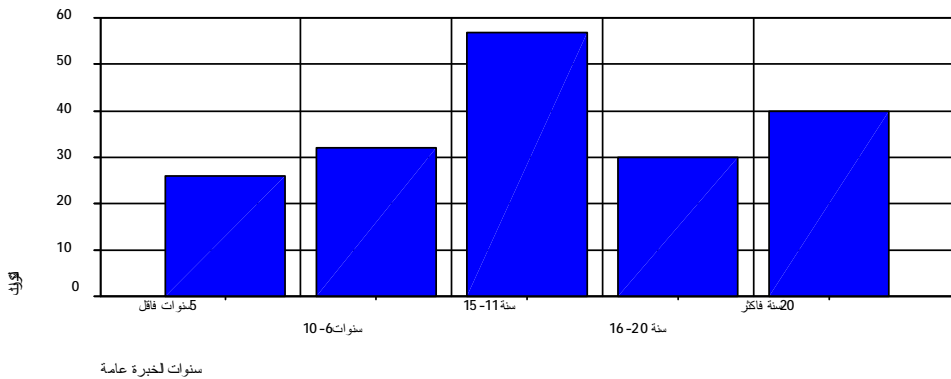
النسبة المئوية %	التكرارات	عدد سنوات الخبرة عامة
14.1%	26	5 سنوات فأقل
17.3%	32	6-10 سنوات
30.8%	57	11-15 سنة
16.2%	30	16-20 سنة
21.6%	40	20 سنة فأكثر
100%	185	المجموع

أما النسبة التي تلت النسبة السابقة فبلغت (21.6%) وعبرت عن الفئة التي تزيد فيها سنوات الخبرة الكلية عن (20 سنة فأكثر). ويمكن القول إن هذه الفئة لديها خبرات متنوعة في قطاعات الصناعة، وهذا يدعم قدرة هؤلاء الأفراد في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كما إن الفئتين لسنوات الخبرة الكلية (6-10) و(16-20) سنة تتوزع استجاباتهما بشكل متقارب، إذ كانت بحدود (17%) من المجموع الكلي لاستجابات الأفراد المبحوثين وهما نسبتان تعبران عن الخبرة المكتنزة وتشيران إلى نوع من الإثراء في تعزيز ودعم صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي.

ويصور الشكل (4-6) في ضوء البيانات الواردة في الجدول (4-7) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة الكلية. ويلاحظ من الشكل التباين الظاهر لفئة سنوات الخبرة الكلية (11-15) سنة من نسبتها وتكرارها، تليها الفئة (20 سنة فأكثر). أما فئات سنوات الخبرة الكلية الأخرى التي يصورها الشكل (4-6) فهي متقاربة فيما بينها من حيث مجموع التكرارات في كل منها .

الشكل (4-6) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة الكلية



سابعاً: المستوى الوظيفي

تشير البيانات المعروضة في الجدول (4-9) إلى أن توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المستوى الوظيفي جاء متنوعاً ومرتجلاً من مدير عام إلى مدير دائرة رئيسية مرتبطة بتنفيذ الأعمال في مجالات الإدارة العليا وصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة. وقد حرص الباحث أن تكون العينة مقتصرة على مستوى الإدارة العليا وتشمل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاميين، ومديرو الدوائر الرئيسية، إلا أن نسبة الإجابات التي حصل عليها الباحث من قبل مستوى مدير عام كانت قليلة بلغت (4.3%) 0

جدول (4-9) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الوظيفي
4.3%	8	مدير عام
30.8%	57	نائب ومساعد مدير عام
64.9%	120	مدير دائرة رئيسية
100%	185	المجموع

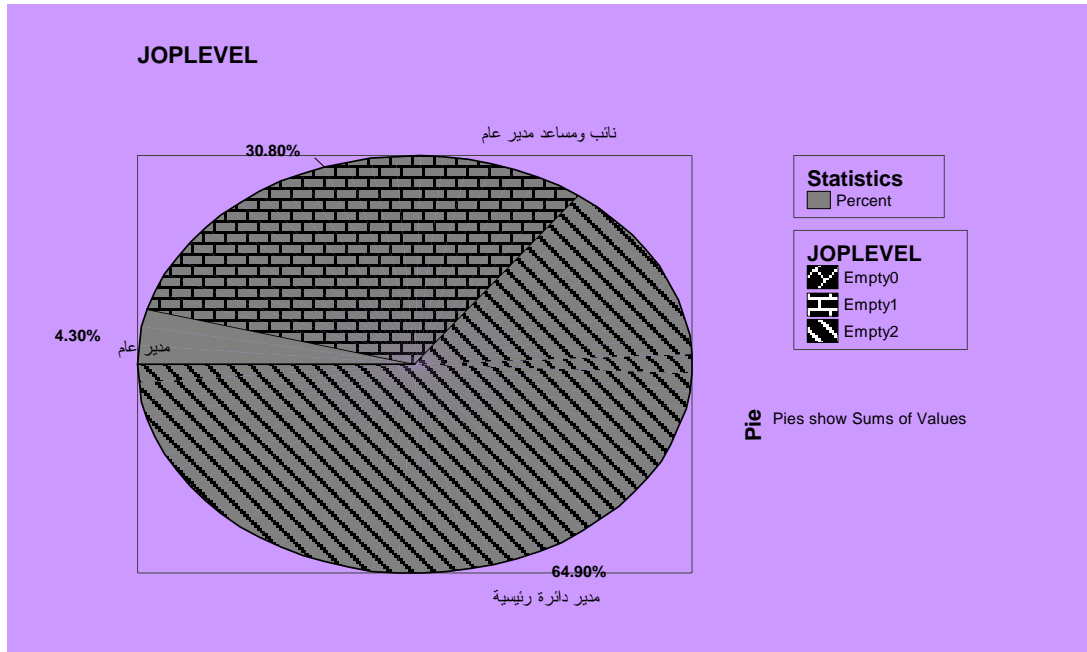
وقد لوحظ عند جمع الاستبانة أنه من النادر قيام المدير العام في البنوك المبحوثة بالاطلاع على الاستبانة بحجة عدم التفرغ أو كثرة العمل، مما دفعهم إلى تفويض ملء الاستبانة إلى نائب المدير العام ومساعديه، وبالتالي فقد رأى الباحث اعتبار نائب ومساعد المدير العام مماثلاً للمدير العام لتشابه المستوى الوظيفي. وبالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة في البنوك المبحوثة فلم يكن من ضمن أفراد العينة المسحية من هم أعضاء في مجالس إدارة البنوك المبحوثة، وإن كان المدير العام التنفيذي هو أحد أعضاء مجالس إدارة البنوك المبحوثة إلا أن ذلك قد لا يعكس وجهات نظر أعضاء المجالس بشكل واضح 0

وبالنسبة لبقية الأفراد المبحوثين فقد كانت غالبيتهم من مديري الدوائر الرئيسية لإدارات تلك البنوك المبحوثة والتي منها إدارة الموارد البشرية، ودوائر القروض والتمويل، وتحليل نظم

المعلومات الإدارية ، ومساعدو المدير العام كونهم مسؤولين عن عدد من الإدارات في بنوكهم. وكانت نسبة المديرين التنفيذيين (35.1%) من مجموع الأفراد المبحوثين. أما بقية الأفراد فقد كانوا ممن هم دون مستوى المديرين التنفيذيين، إذ بلغت نسبتهم (64.9%).

ويصور الشكل (4-7) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المستوى الوظيفي، حيث تظهر النسبة لكل مستوى وظيفي، كما يمثلها القطاع الدائري. فالمستوى الوظيفي للمدير العام بلغت نسبته (4.3%) ، في حين كانت نسبة نائب ومساعد المدير العام (30.8%) بينما المستوى الوظيفي لمدير الدائرة بلغت (64.9%).

شكل(4-7)توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المستوى الوظيفي



ثامنا: سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

يعكس الجدول (4-10) بيانات توزيع الأفراد المبحوثين بحسب فئات عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية. ويلاحظ أن أغلب الاستجابات تقع في فئة عدد السنوات (1-5) سنوات بنسبة بلغت (39.5%)، تليها الفئتان (6-10) و(11-15) حيث توزعت الاستجابات لكل منهما بفارق يكاد يكون قريبا من فئة عدد السنوات (1-5) سنة، وكانت نسبتاهما من ١١٤

المجموع الكلي للأفراد المبحوثين هي (29.8%) و (21.7%) على التوالي لكل منهما. وان مثل هذا التوزيع يعكس حالة الفئة الشبابية الغالبة بين الأفراد المبحوثين، كما تم ملاحظة ذلك عند دراسة بيانات متغير العمر. ويلاحظ أن هذه الفئات العمرية لديها ما يؤهلها لان تصبح فئة جيدة إذا أخذت سنوات الخبرة في القطاع المصرفي في الاعتبار. مما يعزز من قدرتها على إحداث التغيير نتيجة مواكبتها للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

جدول (4-10) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية%	التكرارات	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
39.5%	73	1-5 سنوات
29.8%	55	6-10 سنوات
21.7%	40	11-15 سنة
5.4%	10	16-20 سنة
3.6%	7	21 سنة فأكثر
100%	185	المجموع

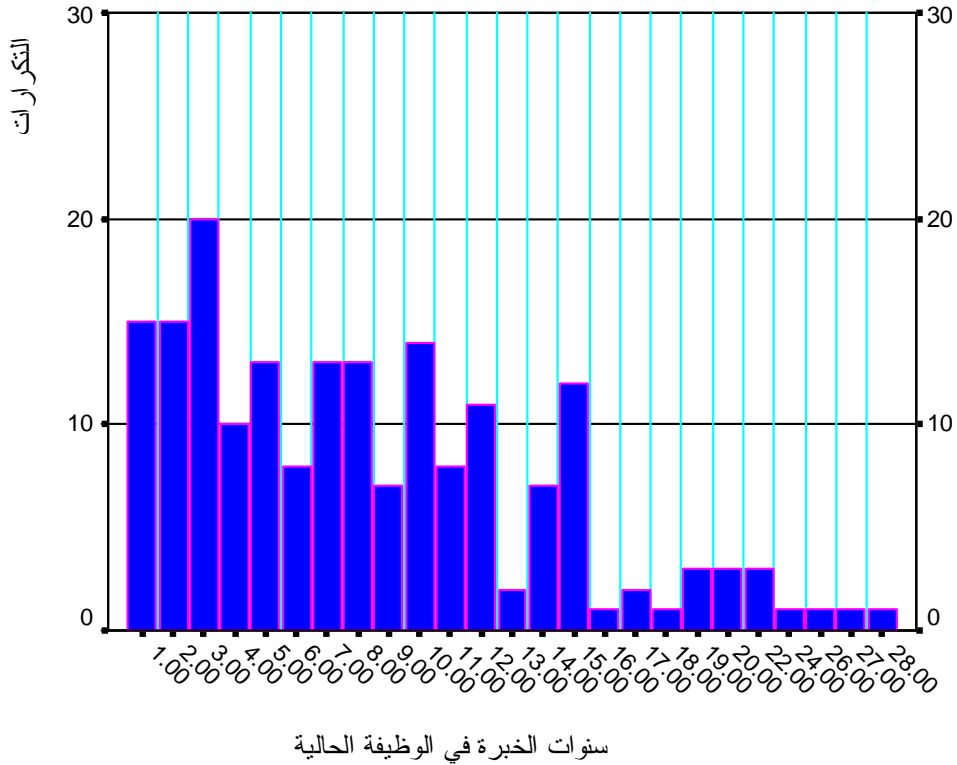
كما أظهرت البيانات أن فئة عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والواقعة بين (6-10) سنوات هي نسبة مرتفعة بلغت (29.8%)، ويمكن القول إن هذه الفئة لديها قدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات نتيجة الخبرة المتراكمة في كل من مجالات الخبرة العامة والخبرة في القطاع المصرفي .

أما الفئات (16-20) و (20 سنة فأكثر) فقد كانت نسبتاهما (5.45%) و (3.6%) على التوالي لكل منهما وجاءت هذه النسب منخفضة مع أنها تمثل مدى طويلا من سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مما يبرهن على أن هذه الفئات قادرة على صناعة واتخاذ القرارات بسبب ما تمتع به من خبرات متراكمة وكم معرفي مناسب أكتسب عبر سنوات الخدمة في مجال القطاع المصرفي.

ويصور الشكل (4-8) توزيع الأفراد بحسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. وكما يلاحظ من الشكل فإن هناك مدى واسعاً من الخبرات في الوظيفة الحالية، كان أقلها سنة واحدة أما أعلاها فكان (28) سنة. وهذا يعكس التنوع في الخبرة واتساعها لدى متخذي القرارات في البنوك المبحوثة.

والشكل (4-8)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية



2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين

بعد أن تم عرض وتحليل النتائج للمتغيرات الديمغرافية التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة، فإنه يسعى هنا إلى عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة كل بحسب متغير. وتم وضع متوسط حسابي معياري قيمته (3) للاعتماد عليه في مقارنة المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة كما يلي:

الاستراتيجية

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الوقت

يتضح من الجدول (4-11) أن هناك اتجاهًا إيجابيًا فيما تحققه نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وهذا يتضح من الفقرة (1) التي احتلت أعلى متوسط حسابي وتتص على " أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز من قدرة الاتصال لإنجاز الأعمال"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8595) وانحرافها المعياري (0.73848). وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط الحسابي المعياري للدراسة والبالغ (3)، مما يعني أن هناك اتفاقًا بدرجة مرتفعة لدى الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز من قدرة الأفراد على الاتصال في حال تطبيقها، ونتيجة ذلك ينخفض الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

وتلتها بارتفاع المتوسط الحسابي الفقرة رقم (3) والتي تنص على " أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساعد في توطيد روح الجماعة بين العاملين"، وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.6270) وانحرافها المعياري (0.77060)

وهذا يعطي مؤشرًا بأن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعمل على خفض الوقت اللازم لإنجاز أعمال البنوك التجارية المبحوثة نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق زيادة التفاعل بين الأفراد، وتوطد روح الجماعة، وتعزيز القدرة على التنسيق، الذي بدوره يخفض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال بفاعلية. كما أن مثل هذه النتيجة تعكس قدرة الأفراد نحو طرح الأفكار بين الأفراد العاملين دافعة بذلك نحو إنجاز الأعمال بما تقدمه من معلومات متبادلة بين

الأطراف المشتركة في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

جدول رقم(4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الوقت

الرقم	فقرات عنصر الوقت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من قدرة الاتصال لإنجاز الأعمال	3.8595	0.73848
2	تساند نظم المعلومات الإدارية المحوسبة المديرين في علاج النزاع الناشئ بين العاملين	3.5784	0.88192
3	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في توطيد روح الجماعة بين العاملين	3.6270	0.77060
4	توفر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة المعلومات بشكل متأخر	2.5838	1.04505
5	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تؤخر تنفيذ القرارات المتخذة.	2.3784	1.11197
*	عنصر الوقت	3.2054	0.90960

في حين جاءت الفقرة (2) بمتوسط حسابي بلغ (3.5784) وانحراف معياري بلغ (0.88192) ونصت الفقرة على " أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساند المديرين في علاج النزاع الناشئ بين العاملين ". وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة والبالغ (3). مما يدفع الباحث إلى القول بأن توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يعزز من المشاركة وتبادل الآراء والطروحات بشكل يقرب من وجهات النظر أو على الأقل يوجد نوعاً من القاسم المشترك بين المديرين القائمين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا بطبيعة الحال يقلل من الصراع الناشئ بين المديرين، مما يعني خفض الوقت اللازم لصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

أما الفقرة (4) فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.5838)، وانحرافها المعياري بلغ (1.04505)، وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) أقل من المتوسط المعياري العام للدراسة والبالغ (3). ويستنتج الباحث من ذلك ان هناك اتجاهاً بالاتفاق بين الأفراد المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتوفيرها للمعلومات دون تأخير0 وكذلك الحال مع نتائج الفقرة (5) التي جاءت بأقل متوسط حسابي وبلغ (2.3784) وانحراف معياري (1.11197) لعنصر

الوقت. وقد نصت الفقرة (5) على "أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تؤخر تنفيذ القرارات المتخذة" إن اتفاق الأفراد المبحوثين تجاه الفقرة (5) يعني أن هناك اتفاقاً على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعجل تنفيذ القرارات المتخذة، حيث صيغت الفقرة (5) بصيغة النفي.

وبالنظر إلى الجدول (4-11) يلاحظ أن المتوسط العام ل فقرات عنصر الوقت قد تجاوز متوسط إجابات معيار الدراسة البالغ (3) . مما يشير إلى أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحقق الكفاءة و الفاعلية في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، ويدفع نحو تعزيز الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر عدد البدائل

يبين الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر عدد البدائل في متغير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقد حاز المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.9622) وانحراف معياري بلغ (0.70993) وبذلك تجاوز المتوسط المعياري للدراسة 0 وقد نصت الفقرة (1) على "أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في حساب تكلفة كل بديل من البدائل للقرار"

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر عدد البدائل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في حساب تكلفة كل بديل من البدائل للقرار	3.9622	0.70993
2	القدرة التحليلية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في الوصول إلى اختيار امثل البدائل	3.8703	0.65478
3	تساعد نظم دعم القرار في احتساب القيمة المتوقعة لكل بديل في ظل المخاطر المحتملة	3.8486	0.65009
4	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة القرارات الصادرة عن فرق العمل	3.7838	0.69685
5	تساهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تحديد البدائل في ضوء درجة التعقيد البيئي للمنظمات	3.8378	0.69601
*	عدد البدائل	3.86054	0.68153

ومثل هذه النتيجة تدفع إلى القول بأن هناك اتجاها إيجابيا بين الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحقق أغراضها لمتخذي القرارات الاستراتيجية في حساب التكلفة المتوقعة لكل بديل من البدائل بما يحقق كفاءة وفاعلية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وقد انسجمت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة الدراسة التي قام بها كل من (Sharkawy, Nobe,D., Nobe,C.,and,2002,PP217-25) وتعلقت بحساب التكلفة لكل بديل من البدائل لاتخاذ قرار في مجال المشاريع في منظمات المقاولات والعطاءات

أما الفقرة رقم (4) فكان لها أقل متوسط حسابي وبلغ (3.7838) وانحراف معياري وبلغ (0.69685) وتنص على " أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز القرارات الصادرة عن فرق العمل". وعلى الرغم من أنها أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي إلا أنها جاءت أعلى من المتوسط المعياري للدراسة أيضا.

ويستدل من إجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة رقم (4) أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز نشاط فرق العمل القائمة على زيادة عمليات الاتصال بين أفراد الفرق ويعزز من تبادل الخبرات واكتساب المعرفة كما إن هذه النتيجة تعكس كذلك تحمل المسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق الواحد ، مما يعني أن كل عضو في الفريق له تأثير متساو على صحة أو خطأ القرارات الاستراتيجية المتخذة.

أما الفقرة (2) فقد جاءت بمتوسط حسابي تجاوز المتوسط المعياري للدراسة(3) وبلغ (3.8703) وبانحراف معياري بلغ (0.65478) ونصت على أن " القدرة التحليلية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في الوصول إلى اختيار أفضل البدائل"0 ويلاحظ من ارتفاع

المتوسط الحسابي للإجابة على هذه الفقرة (2) أن هناك اتجاها إيجابيا بالموافقة على ان نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في اختيار أفضل البدائل.

ويستنتج من نتيجة الفقرة (2) أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لديها القدرة التحليلية لتلقي البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات تتفاعل مع متغيرات القرارات الاستراتيجية في محاولة لربط المتغيرات والتنبؤ باحتمالات البدائل الأفضل للقرارات الاستراتيجية المستقبلية وتقديمها لمتخذ القرارات لتوظيفها0 وأن مثل هذه النتيجة تعني أيضا كفاءة وفاعلية عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة تتعزز وتقوى في ظل المنافسة القائمة في الصناعة المصرفية في الأردن.

أما الفقرتان (3) و (5) فقد كانت متوسطاتهما الحسابية متقاربة وبلغت (3.8486) و(3.8378) وانحرافاتهما المعيارية بلغت (0.65009) و (0.69601) على التوالي لكل منهما. وتتعلق الفقرة (3) باحتساب القيمة المتوقعة للبدائل في ظل المخاطرة المحتملة ، في حين تتعلق الفقرة (5) بعملية تحديد البدائل في ظل درجة التعقيد البيئي للبنوك المبحوثة. وقد تجاوز المتوسط الحسابي لكل من الفقرتين المتوسط الحسابي المعياري للدراسة والبالغ (3). ويستدل من نتيجة الفقرتين (3) و(5) أن هناك توافقا بين آراء الأفراد المبحوثين في الإجابة على محتوى الفقرتين، وأن هذه النتيجة تدفع الباحث إلى القول أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة قادرة على احتساب القيمة المتوقعة للبدائل في ظل درجة المخاطرة المحتملة وبوجود درجة عالية من التعقيد البيئي من وجهة نظر المبحوثين . وقد يعود ذلك في جانب منه إلى قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة على معالجة البيانات وأخذ متغيرات القرارات للبدائل والمتغيرات المتوقع ظهورها مستقبلا بعين الاعتبار أثناء إجراء عمليات التحليل والمعالجة 0

وبالعودة إلى الجدول(4-12) ثانية يلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات عنصر

عدد البدائل، والمتوسط العام لعدد البدائل في متغير الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية قد تجاوزت المتوسط الحسابي المعياري(3). وتأسيسا على ما سبق يستنتج أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحسن من الكفاءة والفاعلية في تقييم البدائل المدروسة وصولا إلى القرارات الفضلى التي تحقق المركز التنافسي للبنوك المبحوثة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الفرط في الحذر

يعكس الجدول (4-13) اتجاهها إيجابيا فيما تحققه نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من مساندة ودعم لمتخذي القرارات وتعزيز الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة. فبالنظر إلى الجدول (4-14) يلاحظ أن الفقرة رقم (4) التي تتعلق بقدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تعريف متخذي القرارات بمستوى نمو السوق قد حازت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.8486) وانحراف معياري(0.72891) وتتص الفقرة " تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في معرفة مستوى نمو السوق" وقد تجاوزت هذه النتيجة بمتوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة البالغ 0(3)

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الفرط في الحذر

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشعرتني نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بضغط كبير عندما أتخذ القرار	3.0378	1.05484
2	الجا إلى استخدام نظم دعم القرارات كلما شعرت بالانزعاج من اتخاذ القرارات	3.4324	0.98192
3	تساند نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تحديد مخاطر المحفظة الاستثمارية	3.8216	0.66395
4	تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في معرفة مستوى نمو السوق	3.8486	0.72891
5	تساند نظم دعم القرارات في تحديد معالم المواقف الطارئة	3.8324	0.69862
*	عنصر الفرط في الحذر	3.5945	0.82564

وفي ذلك دلالة على حصول قناعة لدى الأفراد المبحوثين بقدرة نظم المعلومات الإدارية

المحوسبة على إيجاد قنوات اتصال فاعلة. مستندة إلى قاعدة بيانات محدثة تسمح للبنوك

المبحوثة بإجراء التحليل والمعالجة للوقوف على مستوى نمو السوق بشكل يسمح بتطوير

استراتيجية منافسة لها تمكناها من الحصول على حصة سوقية مضافة 0

أما الفقرة (5) التي تتعلق بتحديد معالم المواقف الطارئة من خلال استخدام نظم المعلومات

الإدارية المحوسبة فقد جاءت الاستجابات قريبة جدا من استجابات الفقرة رقم (4) بمتوسطها

الحسابي الذي بلغ (3.8324) وانحرافها المعياري (0.69862)0

ويستدل من نتائج استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (5) أن هناك إيجابية مرتفعة

نحو قدرة نظم دعم القرارات في تحديد معالم المواقف الطارئة ، انطلاقا من أن نظم دعم

القرارات تؤدي دورا بارزا في مرحلتي التصميم والاختيار التي تمر بها عملية صناعة واتخاذ

القرارات الاستراتيجية. على ما تم تقديمه في الفصل الثالث من الدراسة الحالية، فان مرحلة

التصميم تتعلق بالوقوف على المشكلة وتحديد متغيراتها ، ومن ثم تطوير البدائل

الملائمة لحلها ، انطلاقا من قواعد البيانات التي تمتلكها البنوك المبحوثة . أما مرحلة الاختيار

فتأتي من اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلات انسجاما مع ما تمتلكه البنوك المبحوثة من

نظم دعم قرارات استراتيجية قادرة على معالجة البيانات وتحويلها إلى نماذج متعددة الأبعاد

منها: التحليلية والإحصائية والتمويلية والإنتاجية القادرة على ربط المتغيرات ذات العلاقة

للوصول إلى التسبب المناسب دعما لمتخذي القرارات الاستراتيجية في عملية صناعة واتخاذ

القرارات الاستراتيجية.

أما الفقرة رقم(1) التي نصت على " إشعار نظم المعلومات الإدارية المحوسبة المدير

بضغط كبير عند اتخاذه للقرار المطلوب"، فقد حازت على أقل المتوسطات الحسابية وبلغ

متوسطها الحسابي (3.0378) وانحرافها المعياري بلغ (1.05484)0 ويلاحظ من نتائج

استجابات الأفراد المبحوثين في الاختيار للإجابة على الفقرة(1)، يعنى أن هناك اتفاقا متوسطا

بين الأفراد المبحوثين على محتوى الفقرة ومدى شعور متخذي القرارات الاستراتيجية بالضغط الكبير عند استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

ويستدل من ذلك أن الضغط الكبير عند متخذي القرارات الاستراتيجية يكون ناتجا من حجم المعلومات الكبير الذي توفره نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ومدى إمكانية وقدرة متخذي القرارات الاستراتيجية على اختيار المعلومات الملائمة وتحليلها وربطها⁰ وهنا يلعب النمط الفكري الإدراكي لمتخذ القرار التنافسي دورا في عمليات الاختيار والتحليل والربط والذي سوف يتناوله الباحث في دراسته للأنماط الفكرية الإدراكية ومدى تأثيرها على متخذي القرارات ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة فيما بعد.

ويمكن التغلب على مثل هذه المشكلة من خلال التحديد الدقيق لمتغيرات القرارات الاستراتيجية المراد اتخاذ قرارات بشأنها مما يعني تلخيص المعلومات وتقديمها بأقل حجم وبصياغة مناسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة لتساعدهم في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتناولت الفقرة (3) مدى مساندة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تحديد مخاطر المحفظة الاستثمارية للبنوك المبحوثة التي بلغ متوسطها الحسابي (3.8216) وانحرافها المعياري (0.66395)⁰ ويأتي الاتفاق في استجابات الأفراد المبحوثين من اعتقادهم أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تمتلك عددا من الأدوات والأساليب والنماذج منها التحليلية والإحصائية والتمويلية والمحاسبية ، التي تساند المديرين في استخدامهم لقدراتهم الذهنية وتقييمهم الشخصي عبر عمليات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتحليل الربح والخسارة ، وتحليل العائد والتكلفة والتحليل الاستثماري للأسهم والسندات في المحافظ المالية وتحليل الموازنات الرأسمالية. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والمتوسط الحسابي العام لعنصر الفرط

في الحذر والبالغ (3.5945) يلاحظ أن جميعها قد تجاوزت المتوسط المعياري للدراسة الحالية والبالغ (3).

ويستنتج الباحث من ذلك أن قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في خفض درجة الفرط في الحذر، تتأني من قدرتها على تعزيز الثقة والمسؤولية والجرأة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى متخذي هذه القرارات في البنوك المبحوثة نتيجة اشتغالها على أساليب وأدوات تحليلية ونماذج تدعم عمل متخذي القرارات مما يعزز من رفع الكفاءة والفاعلية في هذه البنوك.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التناقض الفكري

يتضمن الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس عنصر التناقض الفكري في متغير الكفاءة والفاعلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية 0 وقد أظهرت النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت منبثقة عن الفقرة (5) التي تنص على أن "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تخفض من الإصابة بالتوتر والتشتت الفكري"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.7297) وانحرافها معياري (0.81590)0 وتعني مثل هذه النتيجة توفر اتجاه نحو الإيجابية بالموافقة على محتوى الفقرة (5) بين الأفراد المبحوثين ويعزى ذلك إلى عدة مؤشرات منها إمكانية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من الاسترجاع الفوري للمعلومات ، وتميز المعلومات بالحدثة والتلخيص كاستجابة للمطالب التي يتقدم بها المديرون هذا فضلا عن قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تقديم تقارير استثنائية ومنها التقارير المتعلقة بتجاوز بعض عملاء البنك حدود التسهيلات الائتمانية الممنوحة له0

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التناقض الفكري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقل استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من الاعتماد على آراء الآخرين في الحكم على القضايا	3.4649	0.92672
2	اندم على قرار اتخذه باستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة	2.7784	1.10314
3	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من شعوري بالراحة النفسية	3.7027	0.73221

0.82307	3.7027	تبعّد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة مخاطر الفشل بخططي	4
0.81590	3.7297	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تخفض من إصابتي بالتوتر والتشتت الفكري	5
0.88021	3.4757	عنصر التناقض الفكري	*

وقد جاءت الفقرتان الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي متساو بلغ (3.7027) وبانحراف معياري (0.73221) و (0.82307) لكل منهما على التوالي، وتجاوزت متوسطاتهما الحسابية المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3)0 وتتص الفقرة (3) على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز من الشعور بالراحة النفسية"0 في حين نصت الفقرة (4) على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تبعّد مخاطر الفشل عن الخطط"، ويأتي هذا من قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على توفير العديد من المعلومات الحرجة الداخلية منها والخارجية إلى جانب قدرة النظم في توفير خاصية الملاءمة المعلوماتية Drill-Down المتعلقة بتوفير المعلومات التفصيلية التي تلائم متطلبات كل متخذ قرارا وإتاحة القدرة له للحكم على تلك المعلومات بالشكل المرغوب (Gupta,2000,P321) .

ويستدل من ذلك أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بما تمتلكه من واجهات تعامل Interface يتوافر عبرها رسومات بيانية وقدرات تحليلية تمكن متخذي القرارات الاستراتيجية من التعامل مع التطبيقات السريعة دون الحاجة إلى مساعدة متخصصي نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. وبالتالي فإن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تخدم غرض التخطيط من خلال قيامها بتوفير المعلومات المتعلقة بالمهمة والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتقييم الفرص والتهديدات، والبحث عن حلول فضلى للمشكلات ، كما تقوم بمتابعة ومراقبة عمليات الإدارة الاستراتيجية، مما يولد الشعور بالراحة النفسية ويبعد الفشل عن الخطط0

يبين الجدول رقم (4-14) أن غالبية المتوسطات الحسابية جاءت أعلى من المتوسط الحسابي المعياري للدراسة والبالغ (3)، وأن أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (2) بمتوسط بلغ (2.7784) وانحراف معياري بلغ (1.10314). وهذا مؤشر آخر على أن متخذي

القرارات لا يندمون على استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في الوصول إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تتسم بالكفاءة والفاعلية.

ذلك أن محتوى الفقرة (2) يعني أن هناك اتجاها إيجابيا لدى الأفراد المبحوثين بعدم الموافقة على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في حدوث الندم عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية⁰ ومثل هذه النتيجة تدفع إلى القول بأن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة توفر معلومات كفؤة وتضفي إلى معالجة فاعلة للبيانات إضافة إلى قدرتها التحليلية في دراسة المواقف الحالية و المستقبلية.

وبالتالي فإن مجمل النتائج تشير إلى أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحقق الخفض من خطر التناقض الفكري الذي قد يتعرض له متخذو القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة بسبب توفيرها المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات عنصر التهرب من المسؤولية

يبين الجدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس عنصر التهرب من المسؤولية في متغير الكفاءة والفاعلية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية تمثلت في الفقرة رقم (5) التي نصت على " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تدفع لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"⁰ وبلغ متوسطها الحسابي (3.6757) وانحرافها المعياري (0.78207)، وهذا يعني وجود اتجاه إيجابي لدى الأفراد المبحوثين على محتوى الفقرة (5).

ويلاحظ من ذلك أن الاتجاه الإيجابي يعود إلى ما ينتج عن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من ضرورة تقليص المستويات الإدارية و تفعيل الاتصالات والتفويض للصلاحيات،

مما يشكل دافعية للأفراد الآخرين بالمشاركة بدرجة اكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية⁰

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التهرب من المسؤولية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	وجود نظم معلومات محوسبة في المنظمة يجعلني أدع اتخاذ القرارات للآخرين.	3.1243	0.97284
2	ألوم الآخرين لاستخدامهم نظم معلومات محوسبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.7514	1.05954
3	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لا تشجعي على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.	2.9027	1.11377
4	أفضل أن يتخذ المرؤوسون القرارات باستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وعدم الرجوع لي	3.2973	0.93439
5	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تدفع لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.6757	0.78207
*	عنصر التهرب من المسؤولية	3.1503	0.97252

بينما احتلت الفقرة (4) التي نصت على " ان المديرين يفضلون أن يتخذ المرؤوسون القرارات مستعنيين بنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وعدم الرجوع لهم" الترتيب الثاني، وبلغ متوسطها الحسابي (3.2973)، وانحراف معياري بلغ (0.93439)0 وقد تجاوزت هذه النتيجة المتوسط المعياري للدراسة البالغ (3)0 وتشير مثل هذه النتيجة إلى وجود انسجام بين الأفراد المبحوثين حول أهمية دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين، وان المديرين يمثلون مصدر للمعلومات في البنوك المبحوثة للمستويات الادارية الاخرى فيما يتعلق بعملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أما أقل المتوسطات الحسابية من بين الفقرات التي تقيس عنصر التهرب من المسؤولية فكانت للفقرة (2) التي نصت على أن المدير "يلوم الآخرين لاستخدامهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عند صنعهم واتخاذهم للقرارات الاستراتيجية" وقد بلغ متوسطها الحسابي (2.7514) وانحرافها المعياري (1.05954)، وهو أقل من المتوسط الحسابي المعياري للدراسة البالغ (3)0 ويلاحظ من المتوسط الحسابي للفقرة (2) أن هناك توافقاً بين الأفراد المبحوثين على ان

استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لا يشكل حالة تستدعي لوم الآخرين ، وإنما ينظرون إلى تعزيز استخدامها. وهذا التوجه ينسجم مع التحليل الخاص بالفقرتين (1) و (2) من جدول (4-15) السابق حيث جاءت النتائج متماثلة إلى حد كبير.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الأفراد المبحوثين لا يلومون مستخدم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وإنما يشجعون متخذي القرارات الاستراتيجية على استخدامها، وتحمل المسؤولية بشأنها عند ممارسة عملية صناعة واتخاذ القرارات وخاصة التنافسية منها، نظرا لتوفيرها المعلومات المطلوبة. أما الفقرة (3) التي نصت على ان " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لا تشجع على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" ، فقد جاء متوسطها الحسابي أقل من المتوسط الحسابي المعياري للدراسة (3) وبلغ (2.9027)، وانحراف معياري بلغ (1.11377) وهذا يعكس وجود اتفاق لدى الأفراد المبحوثين بعدم الموافقة على ان نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لا تشجع على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات 0

وبنظرة متفحصة لنتائج الجدول (4-15) يلاحظ أن هناك فقرات تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة والبالغ (3)، مما يشير إلى اتفاقها على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحقق أغراضها نحو جعل متخذي القرارات يتحملون المسؤولية بالدرجة الكافية في ظل وجود نظم معلومات إدارية محوسبة، وبالتالي يحدث نوعا من التفويض لأفراد آخرين في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة من قبل الإدارة العليا، مما يعكس أثره على نوعية القرارات المتخذة .

4-2-2 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واستراتيجية البنوك المبحوثة

يعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة المتوسطات والانحرافات المعيارية لعناصر متغير الاستراتيجية، ودور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلورة وتطوير استراتيجية تنظيمية

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التخطيط الاستراتيجي

يبين الجدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر التخطيط الاستراتيجي في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة، وبالنظر إلى الجدول يلاحظ أن الفقرة (4) التي تنص على ان " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساعد في تقديم التحليل المتعلق بالمنافسين المحتملين" قد حازت على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.9676) بانحراف معياري (0.68289) ومثل هذه النتيجة تدفع إلى القول أن هناك اتجاها إيجابيا بين الأفراد المبحوثين على ان نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحقق أدوارها في تقديم التحليل المتعلق بالمنافسين ، بما يحقق الدعم لعمليات التخطيط الاستراتيجي في البنوك المبحوثة.

جدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تطوير رسالة ورؤية المنظمة المحتملة	3.8216	0.78406
2	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التحليل البيئي لتحديد حالة المنظمة المحتملة.	3.7730	0.79559
3	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الاستراتيجية في تطوير بدائل لتحقيق الأهداف التنافسية	3.9243	0.72584
4	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تقديم التحليل المتعلق بالمنافسين المحتملين.	3.9676	0.68289
5	تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة	3.9459	0.64883
*	عنصر التخطيط الاستراتيجي	3.8865	0.72744

أما الفقرة رقم (5) التي تنص على ان " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تدعم

تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة"، فقد بلغ متوسطها الحسابي

(3.9459) وانحرافها المعياري (0.64883)، في حين حازت الفقرة (3) التي تنص على أن "نظم المعلومات الإدارية الاستراتيجية المحوسبة تعزز تطوير البدائل لتحقيق الأهداف التنافسية". حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9243) وانحرافها المعياري (0.72584) وكانت ترتيبها الثالث بين المتوسطات الحسابية ل فقرات عنصر التخطيط الإستراتيجي أما اقل فقرة بمتوسطها الحسابي فقد كانت الفقرة (2) التي تنص على ان "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز التحليل البيئي لتحديد حالة المنظمة المحتملة". حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.7730) وانحرافها المعياري (0.79559)

وبالنظر إلى الجدول (4-16) يلاحظ الباحث ان جميع الفقرات التي تقيس عنصر التخطيط الاستراتيجي في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة، قد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة البالغ (3). مما يعني أن هناك اتجاها إيجابيا بين الأفراد المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، ويلاحظ ذلك بدلالة ارتفاع المتوسطات الحسابية على استجابات المبحوثين للفقرات الخاصة بعنصر التخطيط الاستراتيجي في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة0 وهذا الاتفاق بين الأفراد المبحوثين يشير إلى قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بتطوير رؤية البنك، وتطوير الغرض الأساسي من قيام البنوك، والنطاق المحدد لأنشطتها، وعملياتها والقيمة المقدمة للعملاء. وكذلك تطوير الرسالة استنادا إلى مجال البنوك المبحوثة من وجهة النظر المتعلقة بإشباع حاجات العملاء والتحليل البيئي والداخلي، باستخدام أساليب منها التحليل المقارن وتحليل (SWOT)، وتطوير البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف التنافسية.

وهذا يتيح تفهما أكثر واقعية لعلاقة كل البنوك ببيئتها، وتقديم المساعدة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في وضع الاستراتيجيات التي تحقق أفضل استثمار ممكن للفرص المتاحة، وخفض درجة التهديد ونقاط الضعف، الأمر الذي يؤدي إلى مساعدة متخذي القرارات في التخطيط والتنبؤ

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التسويق الاستراتيجي

يعكس الجدول (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر التسويق الاستراتيجي في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة، ويلاحظ من الجدول (4-17) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (3) التي تنص على أن "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعد تقنية مساعدة لإيجاد مزيج تسويقي تنافسي". حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9622)، وانحرافها المعياري (0.64579)0

ويستدل من هذه النتيجة أن هناك اتجاهًا إيجابيًا بين الأفراد المبحوثين، بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (3) الذي تجاوز المتوسط الحسابي المعياري للدراسة الحالية، مما يعني أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة هي وسيلة مساعدة ومعززة من خلال ما توفره من بيانات ومعلومات عن المستهلكين وحاجاتهم وميولهم ورغباتهم بشكل يؤدي إلى تطوير مزيج تسويقي استراتيجي للبنوك المبحوثة، ويسمح بالمنافسة لتقوية المركز التنافسي للبنوك المبحوثة 0

جدول (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التسويق الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تطوير الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع	3.8811	0.74229
2	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في استهداف العملاء المحتملين	3.8973	0.77687
4	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلورة معايير جودة لتطوير وتعديل الخدمات التسويقية	3.9405	0.76024
5	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تقنية داعمة للاستراتيجية للتوسع الجغرافي لتقديم الخدمة.	3.9135	0.69398
*	عنصر التسويق الاستراتيجي	3.9189	0.72383

أما الفقرة (4) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساعد في بلورة معايير جودة لتطوير وتعديل الخدمات التسويقية". فقد حازت على متوسط حسابي بلغ (3.9405) وبانحراف معياري (0.76024) وكانت ترتيبها الثاني بين المتوسطات الحسابية، في حين احتلت الفقرة (5) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تقنية داعمة للاستراتيجية للتوسع الجغرافي لتقديم الخدمة" الترتيب الثالث بين المتوسطات الحسابية، بمتوسط حسابي بلغ (3.9135) وانحراف معياري (0.69398) وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة الحالية والبالغ (0.3)

أما أدنى متوسط حسابي بين الفقرات فقد كان للفقرة (1) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساعد في تطوير الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8811)، وانحرافها المعياري (0.74229)، وبذلك يكون متوسطها الحسابي قد تجاوز المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (0.3) مما يعطي انطبعا بأن هناك اتفاقا بدرجة مرتفعة بين الأفراد الباحثين، على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، تعزز من القدرة على تطوير الاستراتيجية التسويقية بحسب كل قطاع من القطاعات التي تخدمها البنوك المبحوثة 0

ويلاحظ أنه على الرغم من أن متوسط الفقرة كان أقل متوسط إلا أنها جاءت أعلى من المتوسط المعياري للدراسة الحالية بدرجة مرتفعة، مما يعني أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة قادرة على بلورة استراتيجية تسويقية لكل قطاع من المستهلكين وحسب قيمهم وتوجهاتهم ورغباتهم وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية، وهذا نابع من قدرة هذه النظم على تحليل البيانات المستقاة من هؤلاء المستهلكين ومعالجتها بشكل يدعم متخذي القرارات في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية 0 ويظهر من الجدول (4-17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات عنصر التسويق الاستراتيجي قد تجاوزت جميعها المتوسط المعياري للدراسة والبالغ (0.3).

ويستنتج من ذلك أن هناك اتجاهًا إيجابيًا بدرجة مرتفعة بين الأفراد المبحوثين يدفع إلى الاتفاق على ما تقدمه نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من دعم ومساندة لمتخذي القرارات الاستراتيجية على مستوى البنك. ويلاحظ ذلك من خلال ما قد توفره نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من معلومات عن السوق والمنافسين وانطلاقًا من قواعد البيانات المتمركزة حول العميل لتحقيق رضا العميل انسجامًا مع مبدأ "التوجه بالعميل Customerization" (Kotler,2000,P.78).

وعلى وفق هذا التوجه فإن الاهتمام باحتياجات العملاء ورغباتهم هو المدخل الحقيقي لنجاح البنوك المبحوثة، وبلورة معايير جودة لتطوير وتعديل الخدمات التسويقية، فإن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة توظف عددًا من الأساليب منها أسلوب التقييم المقارن بالبحث عن الممارسات الإدارية الكفؤة ومحاولة تطبيقها وتطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف البنوك المبحوثة، ويتم ذلك من خلال التفاعل الحاصل بين البنوك العاملة على مستوى الصناعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائلها

أما الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لاستراتيجية التوسع الجغرافي فتأتي انطلاقًا من قواعد البيانات ومعالجتها للبيانات المتعلقة بالقطاعات السوقية المخدومة من قبل البنوك المبحوثة، ومدى قدرة البنوك على خدمتها من خلال مزيجها التسويقي الحالي أو تطوير خدمة تلائم قطاعات سوقية صغيرة (Niche) ليكون لها دور القيادة في الحصول على حصة سوقية عالية واستمرارية النمو فيها.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التوجهات الاستراتيجية

يتضمن الجدول (4-18) فقرات عنصر التوجهات الاستراتيجية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة. وكان أعلى متوسط حسابي، للفقرة (4) التي تنص على أن "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز من استثمار البنك التكنولوجي

لتطوير الخدمات الحالية"0 حيث بلغ متوسط حسابي(4.0757) وانحرافها المعياري (0.67944)،

وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة الحالية والبالغ (3) 0

وهذا يعني أن هناك اتجاها إيجابيا بين الأفراد المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية

المحوسبة وتشجعهم للاستثمار في التكنولوجيا التي تستخدم في أداء أعمال البنوك المبحوثة، الأمر

الذي يسمح لهذه البنوك الوصول إلى مركز تنافسي ويعزز من عمليات الاتصال والتنسيق على

المستوى المحلي والعالمي في هذه الصناعة.

جدول (4-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التوجهات الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة المنظمة على سرعة سماع صوت الزبائن.	3.9622	0.8299
2	يعكس محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الالتزام بخدمة الزبائن	3.8811	0.7349
3	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في التخطيط لتطوير الخدمات الحالية	4.0108	0.6592
4	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من استثمار المنظمة للتكنولوجيا لتطوير الخدمات الحالية	4.0757	0.6794
5	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تطوير خدمات جديدة للزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.0270	0.5937
*	عنصر التوجهات الاستراتيجية	3.9914	0.6994

أما الفقرة (2) التي تنص على ان " يعكس محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة

الالتزام بخدمة الزبائن"0 فقد حازت على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (3.8866) وبانحراف

معيارى (0.73493) ، وتجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (3)،

مما يبرهن على وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين بأن محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة

يعكس الالتزام بخدمة الزبائن ويأتي هذا من خلال قدرة هذه النظم على معالجتها البيانات وتقديمها

للمعلومات المتعلقة باتجاهات ورغبات وميول الزبائن بشكل يسمح لمتخذي القرارات الاستراتيجية

لتوظيف هذه المعلومات للوصول إلى قرارات استراتيجية في البنوك المبحوثة⁰

أما الفقرات (1) و(3) و(5) المتعلقة بسرعة سماع صوت الزبائن والتخطيط لتطوير الخدمات الحالية وتطوير خدمات جديدة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، فقد جاءت متوسطاتها الحسابية مرتفعة، وتجاوزت المتوسط الحسابي المعياري للدراسة الحالية حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.9622) و (4.0108) و (4.0270) وبانحرافات معيارية (0.8299) و (0.6592) و(0.5937) لكل منها على التوالي. مما يشير إلى تشكل اتفاق بين الأفراد المبحوثين على ما توفره نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من معلومات تسهم في تطوير الخدمات التي تقدمها البنوك المبحوثة⁰

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الثقافة التنظيمية

يصور الجدول (4-19) محتوى الفقرات التي تقيس عنصر الثقافة التنظيمية في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة، وعلاقة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تطوير هذه الثقافة. ويلاحظ من الجدول (4-19) أن الفقرة (1) التي تنص على أن "محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يعزز من تفعيل مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية" حيث حازت على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.9568) وبانحراف معياري (0.60637)، مما يعني أن هناك اتفاقا بين الأفراد المبحوثين على محتوى الفقرة المذكورة، أما الفقرة (2) فقد كان لها أقل متوسط حسابي فقد كانت الفقرة (2) وبلغ (3.7635) وبانحراف معياري (0.85820). وبالرغم من أن الفقرة (2) قد كان ترتيبها الأخير بين الفقرات، إلا أن متوسطها الحسابي قد تجاوز المتوسط المعياري للدراسة الحالية بارتفاع ملحوظ أيضا.

جدول (4-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعزز محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تفعيل مهارات اتخاذ القرارات	3.9568	0.60637
2	يثير محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التحدي لدى متخذي القرارات	3.7135	0.85820
3	تشجع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإبداع والابتكار عند الموظفين	3.8649	0.75044
4	تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إيجاد فرق عمل متجانسة	3.9027	0.73813
5	تبني نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الثقة الذاتية للفرد المُستخدم لها	3.8595	0.80874
*	عنصر الثقافة التنظيمية	3.8595	0.75111

وبالنظر إلى الجدول (4-19) يلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس

عنصر الثقافة التنظيمية في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة، قد تجاوز المتوسط المعياري

للدراسة والبالغ (3) 0 مما يشكل دافعا للقول بأن اتجاها إيجابيا قد تولد عند الأفراد المبحوثين

نحو استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلورة وتطوير ثقافة تنظيمية من خلال

تركيزها على نواحي الإبداع والابتكار وتعزيز الثقة الذاتية لدى الأفراد ، بشكل يعمل على

تطوير سمات التحدي والتفاعل مع الأقران في فرق العمل.

وانطلاقا مما توفره نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من تأهيل وتدريب للأفراد

المديرين، بشكل يعزز من دافعيتهم للبحث والتطوير معتمدين بذلك على المعلومات التي توفرها

نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من خلال معالجتها البيانات وإيجا د نوع من تزاوج الثقافات

بين الأفراد في فرق العمل، بشكل يدفع نحو إثارة روح التنافس والتعلم لدى الأفراد في البنوك

المبحوثة، وبالتالي تعزيز الثقة الذاتية لدى الأفراد في البنوك المبحوثة0

ويتم استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة للتعبير

عن البيانات ودرجة المشاركة في طرح الأفكار وتوظيفها من خلال تسخير نظم المعلومات

الإدارية المحوسبة بشكل يساند متخذ وِلقرارات الاستراتيجية من ا لوصول إلى قرارات

استراتيجية كفاءة وفاعلة في البنوك المبحوثة (و هذه النتيجة في الدراسة الحالية قد جا عت مقارنة

مع دراسة (Southern & Murrey,1994).

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الهيكل التنظيمي

يعكس الجدول (4-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الهيكل التنظيمي كأحد عناصر متغير استراتيجية البنوك المبحوثة. ويلاحظ من الجدول (4-20) أن الفقرة (4) التي تنص على أن " الهيكل التنظيمي المسطح يزيد من المشاركة والتدفق الحر للمعلومات". قد كان لها أعلى متوسط حسابي بين الفقرات حيث بلغ (3.8486)، وانحراف معياري بلغ (0.75095)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ودورها في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بصورة أكثر تسطحا، مما يسمح بتوفير تيار من المعلومات المتنوعة بحسب قواعد البيانات الموظفة لخدمة متخذي القرارات الاستراتيجية.

أما الفقرة (2) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في إيجاد هيكل تنظيمي مسطح" فقد جاءت بأقل متوسط حسابي وبلغ (3.7086)، وانحراف معياري (0.77403) و يلاحظ من ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (2) الذي تجاوز المتوسط المعياري للدراسة البالغ (3). ان هناك اتجاها إيجابيا بين الأفراد المبحوثين نحو قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة للعب دور بارز في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للبنوك المبحوثة، وبالتالي فإن ذلك يسهل من عمليات الاتصال بشكل يخفض الوقت لزيادة الرقابة على الأداء في جميع المستويات الإدارية، كما يسهم ذلك في تعديل وتصحيح الانحرافات في الأداء التنظيمي نحو تحقيق الأهداف وإنجازها بكفاءة في البنوك المبحوثة0

جدول (4-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يوسع من النطاق الإشرافي للمديرين	3.8378	0.69601
2	تسهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إيجاد هيكل تنظيمي مسطح	3.7081	0.77403
3	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بناء هياكل على أساس التجميع التنظيمي للوظائف Departmentalization	3.7459	0.72629
4	الهيكل التنظيمي المسطح يزيد من المشاركة والتدفق الحر للمعلومات	3.8486	0.75095
5	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من إيجاد هيكل من الاتصالات غير الرسمية للمنظمة	3.7730	0.78181
*	عنصر الهيكل التنظيمي	3.7827	0.74582

كما يلاحظ أن الاتجاه الإيجابي بين الأفراد المبحوثين نابع من كون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وما توفره من تدفق غزير للمعلومات، قد يؤدي إلى توسعة نطاق الإشراف على المرؤوسين، الأمر الذي قد يؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية بأنواعها المختلفة في البنوك المبحوثة وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Heintze and Stuart 2000) وهذا حاصل على مستوى الإدارة الوسطى كإحدى النتائج في دراسة (Orlikowski and Robey 1991). كما تدعم هذه النتيجة الفقرة (1) التي بحثت في أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على توسعة نطاق الإشراف للمديرين وحازت على متوسط حسابي بلغ (3.8378) وانحراف معياري (0.69601).

أما الفقرة (3) التي تنص على أن "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تدعم بناء هياكل تنظيمية على أساس التجميع التنظيمي للوظائف" فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.7459)، وانحراف معياري بلغ (0.72629)، وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة البالغ (3) مما يدل على وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين حول دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بناء الهياكل التنظيمية والتنسيق والتجميع للأقسام والوحدات

التنظيمية بسبب تعدد وتنوع الأنشطة بشكل يسمح بإجراء الاتصال بين هذه الوحدات التنظيمية

لتفسير إجراءات الأعمال في البنوك المبحوثة0

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الرقابة الاستراتيجية

يصور الجدول(4-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الرقابة التنظيمية في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة0 وقد كان للفقرة (1) التي تنص على أن " محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يستخدم كتقنية لمقارنة الأداء المخطط بالمتحقق للبنك"، أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.0866)، وانحراف معياري (2.25998). أما الفقرة (2) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في تقديم تغذية راجعة للمديرين بشأن نتائج الأعمال". فقد حازت على متوسط حسابي بلغ (3.9622)، وانحراف معياري(0.70993)

وهذا يعتمد على وسيلة الاتصالات التي توظفها نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ومدى توفر شبكات اتصال موزعة في البنوك المبحوثة وقدرة هذه البنوك على الاتصال مع البنوك الأخرى بشكل يسمح بإمكانية الوقوف على مراحل الإنجاز للأعمال، والاستفادة من تجارب البنوك الأخرى على مستوى الصناعة المصرفية في أي مرحلة من مراحل إنجاز العمل.

أما الفقرة (3) التي تنص على أن "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تقدم دعماً للمديرين لعلاج الانحرافات في الأداء"0 فق بلغ متوسطها الحسابي (3.9189) وانحراف معياري (0.72899)، في حين أن الفقرة (5) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تزيد الرقابة باستخدام بطاقة الأهداف المتوازنة". التي حازت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.7784) وانحراف معياري بلغ (0.73689)0

جدول (4-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الرقابة التنظيمية

المعياري	الحسابي		
2.25998	4.0811	يستخدم محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كتقنية لمقارنة الأداء المخطط بالمتحقق للبنك.	1
0.70993	3.9622	تساهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تقديم تغذية راجعة للمديرين بشأن نتائج الأعمال	2
0.72899	3.9189	تقدم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة دعم للمديرين لعلاج الانحرافات في الأداء	3
0.79780	3.8216	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من الأداء المعياري للأعمال	4
0.73689	3.7784	تزيد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الرقابة باستخدام بطاقة الأهداف المتوازنة	5
1.04672	3.9124	عنصر الرقابة التنظيمية	*

وقد لوحظ أن هناك اتجاها إيجابيا بالاتفاق بين الأفراد المبحوثين، نحو محتوى الفقرات التي تناولت عنصر الرقابة التنظيمية، مما يدل على تجاوز كافة فقرات عنصر الرقابة التنظيمية المتوسط المعياري العام للدراسة والبالغ (3)0

ويمكن إرجاع هذا الاتفاق إلى إمكانية توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كوسيلة رقابية من خلال شبكة الاتصال بين أطراف البنك، وبالتالي إعطاء القدرة على متابعة إنجاز الأعمال. وقد يعزى ذلك إلى قدرة البنوك المبحوثة في توظيف النظم المحوسبة في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق وتنوع المشاركة الفاعلة عبر المستويات التنظيمية لاتخاذ القرار، والاستفادة من عمليات الاتصال مع البنوك الدولية القائمة على مستوى الصناعة من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية.

وبالتالي فهي تستطيع تحديد الأداء المعياري للبنك ومراقبة أداء المرؤوسين والإجراءات التي يقومون بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري وإحاطة المرؤوسين علما بنتيجة تلك المقارنات معالجة الانحرافات التي أسفرت عنها المقارنة. وهذا ما أكدته دراسة (Huber 1999).

7- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر المنافسة

يمثل الجدول(4-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر المنافسة في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (3) التي نصت على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز من القدرة على خفض درجة عدم التأكد البيئي"0 حيث بلغ (3.7892) وبانحراف معياري (0.69462)0 و يلاحظ أن هناك اتفاقا بين استجابات الأفراد المبحوثين. مما يعني أن الأفراد المبحوثين ينظرون إلى العلاقة بين البنوك المبحوثة وبيئتها هي علاقة اعتمادية تبادلية وظيفية أي أن البنوك تعتمد على نظم المعلومات الإدارية المحوسبة المطبقة فيها للحصول على البيانات لمعالجتها وتقديمها بشكل معلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي المقابل يعتمد تطبيق تلك النظم على قواعد وسياسات وإجراءات واستراتيجيات البنوك ، كما أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعمل كمرشح لتأثيرات متغيرات البيئة على البنوك المبحوثة من خلال ما توفره من بيانات ومعلومات عن كيانات البيئة المحيطة.

أما الفقرة (5) التي نصت على ان " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة توفر معلومات بشأن عوامل النجاح الحرجة " فقد كان ترتيبها الثاني وحازت على متوسط حسابي بلغ (3.8486) وبانحراف معياري (0.75865)، وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3)0 مما يعني وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين على أهمية دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في توفير معلومات حول عوامل النجاح الحرجة في البنوك المبحوثة، والتي تدفعها الى تعزيز مركزها التنافسي.

جدول (4-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر المنافسة

المعياري	الحسابي		
0.78731	3.7568	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من الكفاءات الجوهرية للموظفين	1
0.71381	3.8062	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من القدرة على تحديد درجة التعقيد البيئي للبنك	2
0.69462	3.7892	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من القدرة على خفض درجة عدم التأكد البيئي	3
0.65974	3.9297	تساند نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تطوير خطوات مقارنة تنافسية Benchmarking	4
0.75815	3.8486	توفر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة معلومات بشأن عوامل النجاح الحرجة	5
0.72273	3.8261	عنصر المنافسة	*

في حين كان للفقرة (1) التي نصت على ان " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز من الكفاءات الجوهرية للموظفين"، اقل متوسط حسابي وبلغ (3.7568) وبانحراف معياري (0.78736) مما يعني أن هناك اتفاقا إيجابيا بين الأفراد المبحوثين حول قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تعزيز الكفاءات الجوهرية لدى الأفراد العاملين من خلال عمليات التأهيل والتدريب على هذه النظم وتوظيفها بفاعلية في البنوك المبحوثة (0) ومما يدعم هذه النتيجة ارتفاع متوسطها الحسابي الذي تجاوز المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3).

وبالنظر إلى الجدول (4-22) يلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية ل فقرات عنصر المنافسة قد تجاوزت المتوسط المعياري للدراسة الحالية والبالغ (3). مما يدفع الباحث إلى القول انه يوجد اتجاه إيجابي نحو استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كتقنية مساعدة في مجال المنافسة في البنوك. وهذا يعني أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعد وسيلة تشخيصية للتعرف على عوامل النجاح الحرجة في تحقيق أهداف البنوك المبحوثة، مما يعزز من قدرتها على تحديد احتياجاتها لدعم متخذي القرارات الاستراتيجية من المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحديد أولويات للمعايير المطبقة في دراسة الأحداث البديلة. وهذا يقود إلى

تحديد الفجوات من المعلومات بشكل يؤدي إلى تقليصها للوصول إلى تحقيق مركزها التنافسي

في البنوك المبحوثة ومما يدعم هذه النتيجة، النتائج التي توصلت إليها دراسة (Shank 1995).

4-2-4 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وكفاءة الهيكل التنظيمي

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر درجة المركزية

يتضمن الجدول (4-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر درجة

المركزية في متغير كفاءة الهيكل. وكانت أعلى الفقرات بمتوسطها الحسابي الفقرة (2) التي

تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في وضع برامج عمل جديدة للدوائر

وفروعها في البنوك المبحوثة"0 حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8432) وانحرافها المعياري

(0.65298) وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3)0 مما يدفع

الباحث إلى القول أن هناك اتجاهًا إيجابيًا بين الأفراد المبحوثين بالاتفاق على فحوى إجابة الفقرة

(2)، وأنها قادرة من خلال ما توفره من بيانات ومعلومات على بلورة وتطوير برامج عمل جديدة

للدوائر وفروعها في البنوك المبحوثة0

في حين كانت الفقرة (4) التي تنص على أن " وسيلة الاتصال الرسمي تعتبر هي الأساس

لتبادل المعلومات على الرغم من وجود نظم معلومات محوسبة "0 وبلغ متوسطها الحسابي

(3.7405) وانحرافها المعياري (0.89548)0 وهذا يعني أن البنوك المبحوثة رغم توظيف نظم

المعلومات الإدارية المحوسبة فيها إلا أنها ما زالت تستخدم وسائل الاتصال الرسمي في إنجاز

الأعمال، ويتضح ذلك من ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (4) . ويستدل من هذه النتيجة أن

هناك اتفاقًا إيجابيًا بين الأفراد المبحوثين على وجود مركزية مطبقة في البنوك المبحوثة وهذه

النتيجة تطابقت مع دراسة العداسي (1986) في بحثه لدراسة كفاءة الهيكل التنظيمي في

المؤسسات العامة الأردنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عنصر درجة المركزية	الرقم
0.97027	3.3351	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة زادت من صلاحياتي بالموافقة على تعيين موظفين جدد في دائرتي.	1
0.65298	3.8432	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في وضع برامج عمل جديدة لدائرتي وفروعها.	2
0.79196	3.5676	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إعطائي حرية إنشاء علاقات عامة مع أطراف خارج منظمتي	3
0.89548	3.7405	تعتبر وسيلة الاتصال الرسمي هي الأساس لتبادل المعلومات على الرغم من وجود نظم معلومات محوسبة	4
0.90944	3.3189	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إيجاد هيكل تنظيمي يتصف بالمركزية الشديدة	5
0.84522	3.5712	متوسط فقرات عنصر درجة المركزية	*

وبالنظر إلى الفقرتين (3) و (5) يلاحظ الارتفاع في متوسطاتهما الحسابية عن المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3)0 حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.5676) و (3.3189) وانحرافاتهما المعيارية (0.79196) و (0.90944) لكل منهما على التوالي. وقد نصت الفقرة (3) على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في إعطاء حرية إنشاء علاقات عامة مع أطراف خارج البنوك المبحوثة، مما يشير إلى وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في إيجاد قنوات اتصال جديدة للمديرين والأفراد في البنوك المبحوثة، من خلال تعزيزها وسائل الاتصال غير الرسمية

أما الفقرة (5) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في إيجاد هيكل تنظيمي يتصف بالمركزية الشديدة" ، فهذا يعني أن المركزية ما تزال موجودة في البنوك المبحوثة رغم توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إنجاز أعمال هذه البنوك 0 وهذا ما أشارت له الفقرة (4) من أن وسيلة الاتصال الرسمي ما زالت هي الأساس لتبادل المعلومات ورغم وجود نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

الإدارية المحوسبة زادت من الصلاحيات بالموافقة على تعيين موظفين جدد في دوائر البنوك المبحوثة"، وبلغ متوسطها الحسابي (3.3351) وبانحراف معياري (0.97027). حيث يلاحظ من المتوسط الحسابي للفقرة تجاوزه المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3). مما يعطي الباحث الدافع للقول بأن هناك اتفاقاً إيجابياً متجانساً بين استجابات الأفراد المبحوثين على محتوى الفقرة (1)، إلا أن هذا الاتفاق كان بدرجة متوسطة بالمقارنة مع متوسط الدراسة المعياري البالغ (3)0

ويلاحظ أن الفقرة الأعلى بمتوسطها الحسابي كانت ذا اتجاه إيجابي مرتفع بين الأفراد المبحوثين بسبب ما توفره نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من عمليات اتصال لمواقع مختلفة داخل وخارج البنك بشكل يؤدي إلى تنظيم أعمال الإدارة، وإمكانية حدوث الاندماج، والتكامل في العمليات، وإعادة توجيه التوزيع بشكل يوفر المرونة لتقديم الخدمة بشكل أسرع للعملاء، ودعم عبر المواقع الإلكترونية المختلفة لمراكز الخدمة دون استخدام الأوراق 0 وهذا ما أكدته نتائج الدراسات التي قام بهما كل من (Orlikowskir (1991) و (Drucker (1988).

أما الفقرة الأقل بمتوسطها الحسابي والمتعلقة بتعيين موظفين جدد في الدائرة، فقد جاء متوسطها الحسابي أعلى من المتوسط المعياري للدراسة الحالية والبالغ (3)، مما يعني أن هناك لامركزية مطبقة في عمليات التعيين في البنوك المبحوثة، ويمكن إرجاع ذلك إلى توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أعمال البنوك من وجهة نظر المديرين المبحوثين في الدراسة. و من وجهة نظر الباحث فإنه برغم توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة، إلا أن المركزية ما زالت مطبقة في واقع الحال في البنوك المبحوثة 0 وهي ظاهرة في عملية تعيين الموظفين التي تشكل إحدى هذه القضايا للمركزية. وقد اختلف الباحثون في

تحديد أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في خفض درجة المركزية 0 وهذا ما أكدته نتائج

دراسة كل من (1999) Huber و (1991) George and king

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر درجة التعقيد

يبين الجدول (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر التعقيد في متغير الهيكل التنظيمي. وبالنظر إلى الجدول (4-24) يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (4) التي تنص على ان "نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في إنشاء عدد كبير من الفروع والمكاتب المنتشرة للبنوك المبحوثة". حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.7459) وانحراف معياري (0.7484) وهذه النتيجة توحى بوجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين في استجاباتهم على محتوى الفقرة (4) وأن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساعد في الانتشار المكاني لمكاتب وفروع البنوك المبحوثة، نتيجة وجود تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال بشكل خفض من الإجراءات الروتينية التي تتطلب الرجوع الى المركز الرئيس، إضافة الى إسهامها في زيادة درجة الرقابة المركزية على عمليات الفروع والمكاتب ، مما سهل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق ببيئة الفروع والمكاتب للبنوك المبحوثة.

جدول (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر درجة التعقيد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عنصر درجة التعقيد	الرقم
0.82823	3.5135	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة أوجدت عددا كبيرا من التخصصات في البنك.	1
0.78776	3.5189	هناك نسبة كبيرة من الموظفين يحتلون مراكز عليا في البنك نتيجة استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة	2
0.78068	3.5243	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة أوجدت عددا كبيرا من المستويات الإدارية في البنك.	3
0.74840	3.7459	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إنشاء عدد كبير من الفروع والمكاتب المنتشرة للبنك.	4
0.98952	3.3514	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إيجاد مسافة كبيرة جدا بين الفروع والمركز الرئيسي للبنوك.	5
0.82692	3.5308	متوسط فقرات عنصر درجة التعقيد	*

أما الفقرة الأدنى بمتوسطها الحسابي كانت الفقرة (5) التي تنص على ان " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في إيجاد مسافة كبيرة جدا بين الفروع والمركز الرئيسي للبنوك " فقد حازت على متوسط حسابي بلغ (3.3564) وبانحراف معياري (0.98952) وهذه النتيجة تتسجم مع النتيجة السابقة من حيث اتفاق الأفراد المبحوثين على أهمية دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في التقليل من بعد المسافة بين الفروع والمكاتب بسبب ما توفره تكنولوجيا المعلومات من سرعة، ودقة في إنجاز الأعمال وإمكانية الضبط والمتابعة وتحقيق الأهداف من خلال تعديل الانحرافات في الأداء لأعمال البنوك المبحوثة.

ويرى الباحث أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت على الانتشار المكاني والتوزيع الجغرافي للفروع والمكاتب، وهذا أدى إلى زيادة المسافة بين هذه الفروع والمركز الرئيس، وأدى ذلك إلى زيادة عدد الموظفين في هذه المكاتب وعدد التخصصات والمستويات الإدارية إلا أن ذلك لم يؤثر على عمليات إنجاز الأعمال بسبب توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة

وفاعليتها في توفير عمليات الاتصال وهذه النتيجة قد اختلفت مع نتائج دراسة كل من

Robbins and Coulter(1999) و Bernard (1985).

وهذا واضح من فقرات الجدول(4-25) التي جاءت جميع متوسطاتها الحسابية أعلى من

المتوسط الحسابي المعياري للدراسة الحالية البالغ (3)0 بارترفاع ملحوظ ، مما يعني أن هناك

دورا فاعلا تقوم به نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في خفض درجة التعقيد بمركباتها الثلاثة

(تقسيم العمل، والتمايز الأفقي، والانتشار المكاني)، وهذا ما ينعكس أثره على إنجاز الأعمال

بكفاءة في البنوك المبحوثة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر درجة الرسمية

يبين الجدول (4-25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تتعلق بفقرات عنصر

درجة الرسمية كأحد العناصر التي تقيس كفاءة الهيكل التنظيمي و مدى تأثير نظم المعلومات

الإدارية المحوسبة عليها. ويلاحظ من الجدول ان الفقرة (6) التي تنص على أن " نظم

المعلومات الإدارية المحوسبة ساعدت في إيجاد رقابة دائمة على الموظفين لضمان حسن

تنفيذهم للمهام". كان لها أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.8216) وانحراف معياري(0.78406)

ويلاحظ من ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة (6) الذي تجاوز المتوسط الحسابي المعياري

للدراسة البالغ (3)، أن هناك اتفاقا إيجابيا بين الأفراد المبحوثين على الاستجابة للفقرة (6)

لاعتقادهم أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساعد في إيجاد رقابة دائمة على الموظفين

لضمان حسن تنفيذ المهام من خلال ما توفره هذه النظم من تقنيات مساعدة مثل وسائل الاتصال

التي تخفض الوقت والوقوف باستمرار على أي انحرافات تحدث في الأداء، مما يعني الرقابة

والمتابعة المستمرة بوساطة هذه النظم المحوسبة.

جدول (4-25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر درجة الرسمية

الرقم	فقرات عنصر درجة الرسمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية أوجدت خرائط تنظيمية تحدد العلاقات وخطوط سلطة اتخاذ القرارات.	3.6757	0.77509
2	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إيجاد وصف وظيفي يوضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.6703	0.75501
3	رغم استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يتم توزيع نسخ من الوصف الوظيفي على الموظفين كافة.	3.7189	0.85778
4	يطبق الموظفون التعليمات والإجراءات المكتوبة بدرجة عالية جدا رغم استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.	3.6324	0.99183
5	يسمح للمديرين بتجاوز اللوائح والإجراءات المدونة لاتخاذ قراراتهم نتيجة استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.	3.1027	0.99195
6	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إيجاد رقابة دائمة على الموظفين لضمان حسن تنفيذهم للمهام.	3.8216	0.78406
*	متوسط فقرات عنصر درجة الرسمية	3.6046	0.876653

أما أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي فقد كانت الفقرة (5) التي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسمح للمديرين بتجاوز اللوائح والإجراءات المدونة لاتخاذ قراراتهم". وبلغ متوسطها الحسابي (3.1027) وانحراف معياري (0.99195)، مما يوجد انطبعا لدى الباحث بوجود اتفاق لدى الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الادارية تعطي الحرية لتجاوز الاجراءات في حال تعيين الموظفين، وفي ذلك إشارة إلى مركزية مطبقة بدرجة متوسطة في البنوك المبحوثة (0) حيث يلاحظ تجاوز المتوسط الحسابي للفقرة (5) المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (3).

وبالنظر إلى الجدول (4-25) يلاحظ أن جميع متوسط فقرات عنصر الرسمية قد تجاوز المتوسط المعياري للدراسة والبالغ (3) ، وإذا ما تم النظر إلى الفقرة التي جاءت بأعلى متوسط حسابي فيمكن القول بأنه على الرغم من استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة إلا انه

ما زال هناك رقابة تطبق في البنوك المبحوثة، وهي رقابة دائمة للتأكد من حسن تنفيذ الأعمال، ولكن هذه الرقابة أصبحت سريعة، ولا تحتاج إلى إجراءات كثيرة كما في السابق، لأن الوقت اللازم لتنفيذ الرقابة يشكل عنصرا هاما بالمقارنة بعدم استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. وهذا يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب لإنجاز الأعمال وتصحيح الانحرافات، وساعدت في تحديد العلاقات وتوضيحها و عملت على إيجاد وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات انطلاقا من تقسيم العمل. إلا أن البنوك المبحوثة تطبق التعليمات المكتوبة بدرجة متوسطة برغم توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إنجاز الأعمال . ويلاحظ أن توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة خفض درجة الرسمية لما لها من أثر في زيادة الإنتاجية والتنافسية وخفض الوقت والسرعة لتحسين الأداء. وهذا ما توصلت إليه نتيجة الدراسة التي قام بها Zain , Kassim ,Mokhtar and Elisa (2003). في المنظمات الماليزية0

4-2-4 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري الانفتاحي(التعامل مع الزبائن)

يتضمن الجدول(4-26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر النمط الفكري الانفتاحي لمتخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة، ويلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات التي تقيس النمط الانفتاحي جاءت متوسطاتها الحسابية أعلى من المتوسط الحسابي المعياري للدراسة الحالية والبالغ (3). وكان للفقرة (3) التي تنص على أنه " عندما أتعامل مع الآخرين اندمج معهم بسهولة " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.9513) وبانحراف معياري (0.80437)، مما يعني أن هناك اتفاقا بين الأفراد المبحوثين على محتوى الفقرة (3). وبالتالي قدرة في التعامل الإيجابي مع الآخرين دون تكلف من خلال هذا النمط.

جدول (4-26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الانفتاحي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عنصر النمط الفكري الانفتاحي	الرقم
0.92992	3.5784	عندما أقابل بعض الغرباء أجد الأمر سهلاً	1
0.80437	3.8973	أنا بطبعي متجاوب مع الآخرين	2
0.75384	3.9514	عندما أتعامل مع الآخرين انمجم معهم بسهولة	3
0.86290	3.7676	أستطيع التعامل بسهولة مع أي فرد	4
0.83776	3.7987	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري الانفتاحي	*

أما اقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي كانت الفقرة (1) التي تنص على انه "عندما أقابل

بعض الغرباء أجد الأمر سهلاً" وجاء متوسطها الحسابي (3.5784) وانحراف معياري

(0.92992). وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة الحالية، وتعني هذه

النتيجة أن هناك قدرة لدى الأفراد من الناحية الفكرية على التكيف مع الأمور المستجدة ومحاولة

إيجاد حلول لها بشكل ابتكاري، كما تدل على أن هناك اتفاقاً بين الأفراد المبحوثين على أن هذا النمط

الفكري لديه القدرة على دراسة المتغيرات ، مما يؤدي إلى تكيف إيجابي أسرع في البنوك المبحوثة0

أما الفقرتان (2) و(4) فقد تقاربتا في متوسطاتهما الحسابية حيث بلغتا (3.8973)

و(3.7676) وانحرافات معيارية (0.80437) و (0.86290) لكل منهما على التوالي. وبذلك فقد

تجاوزت متوسطاتهما الحسابية، المتوسط المعياري للدراسة الحالية. وأشارت الفقرة(2) إلى

التجاوب مع الآخرين في حين أشار محتوى الفقرة (4) إلى سهولة التعامل مع أي فرد، مما يعني

أن أصحاب النمط الفكري الانفتاحي لديهم القدرة على التكيف وإدارة المواقف المختلفة بسهولة من

خلال التعامل الفكري الإدراكي، وبالتالي القدرة للتعامل مع البيانات والمعلومات والدخول في

عمليات دراسة المتغيرات بشكل يؤدي إلى دعم عملية صناعة واتخاذ القرارات في البنوك

المبحوثة.

ويلاحظ من المتوسطات أن متخذي القرارات من النمط الفكري الانفتاحي في البنوك المبحوثة يمتازون بالاستقرار والشمولية وإمكانية التنبؤ بسلوكيات الأفراد المختلفة من خلال تنوع الثقافات وإمكانية التعلم وهذا ما أكدته النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الهلسا (1996) ونشواتي (1998)، كذلك فإن هذه السمات تؤهل أصحاب هذا النمط للوصول إلى مراكز الإدارة العليا، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بالاستمرارية في البنوك المبحوثة لما له من قدرة تحليلية عالية للمعلومات في عمليات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا ما تسانده نتائج دراسة كل من Bent and Walker (1995) ومحمد (1995).

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري الانطوائي

يعكس الجدول (4-27) تباين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الانطوائي في متغير الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية وهذا ما أظهره الجدول (4-28) أن الفقرة (4) التي تنص على أنه "بطبعي متزن عند وجودي مع مجموعة من الناس" قد بلغ متوسطها الحسابي (4.0108) وانحرافها المعياري بلغ (0.76605)، وبذلك تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (3) ويقدر أن غالبية إجابات الأفراد المبحوثين كانت بدرجة الموافقة إلى الموافقة بشدة. مما يعني أن هناك اتفاقاً بين استجابات الأفراد المبحوثين على الخصائص والسمات التي يتمتع بها أصحاب هذا النمط، وانعكاس هذه الخصائص على عملية صناعة واتخاذ القرارات في البنوك المبحوثة.

جدول (4-27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الانطوائي

الرقم	فقرات عنصر النمط الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مقابلة الغرباء تتطلب جهدا كبيرا مني	2.8973	1.17272
2	أنا بطبعي هادئ عند وجودي مع مجموعة من الناس	3.6919	0.96526
3	إذا كنت في مجموعة كبيرة من الناس انتظر من يقدمني لهم	2.9514	1.02300
4	أنا بطبعي متزن عند وجودي مع مجموعة من الناس	4.0108	0.76605
*	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري الانطوائي	3.3878	0.98175

أما أدنى المتوسطات الحسابية فكانت للفقرة (1) التي تنص على أن "مقابلة الغرباء تتطلب جهدا كبيرا مني" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.8973) وانحراف معياري (1.17272)، في حين أن الفقرة (3) بلغ متوسطها الحسابي (2.9514) وانحراف المعياري (1.02300) وكما يظهر فإن المتوسط الحسابي للفقرتين (1) و (3) أقل من المتوسط المعياري للدراسة البالغ (3). مما يشير إلى عدم وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين على الاستجابات على الفقرتين (1) و (3). ورغم التباين الحاصل إلا أن المتوسط الحسابي العام لفقرات عنصر النمط الانطوائي بلغت (3.3878) وبذلك تجاوزت المتوسط المعياري للدراسة والبالغ (3).

وهذا التباين الحاصل بين أعلى وأدنى متوسط حسابي يدفع الباحث إلى القول بأن ما يتمتع به صاحب هذا النمط من حالة انفعالية تتسم بالتوتر وتوجس الخطر سواء كان الخطر حقيقيا أم رمزيا ، ويصاحب ذلك العديد من المظاهر النفسية كالشعور بالتهديد والخوف وعدم الاطمئنان وبعض المظاهر الفسيولوجية مثل سرعة نبضات القلب و هذه النتيجة كانت بعض الأدبيات قد أكدتها كدراسة عبد الرحيم والعمادي (1995)، وعثمان (1993)، ولن (1990). وبما أن القرار يشكل موقف فان الإدراك يلعب دورا في اتخاذ القرارات، وبالتالي فان حالة القلق المتولدة لدى متخذي القرارات الاستراتيجية من النمط الانطوائي إنما تنعكس على عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية منها على وجه الخصوص، لما تحتاج له من دقة وتمحيص دقيق.

ومن المظاهر الأخرى المرتبطة بهذا النمط الشعور بالوحدة⁰ مما يشير إلى المدى الذي يرى فيه الفرد نفسه بعيدا عن الآخرين ومحيدا من قبل الأطراف التي يعتبرها مهمة في بيئته ويتمثل ذلك في شكلين: الأول ناتج عن عدم المشاركة في العلاقات الاجتماعية مع عدم وجود إحساس بالرفض من الآخرين، وهذا يطلق عليه العزلة الاجتماعية، أما الثاني: فناتج من الإحساس بغياب الروابط الانفعالية الحميمة مع الآخرين والشعور بالرفض وعدم التقبل ويطلق عليه العزلة الانفعالية، ومع ذلك يصعب الفصل بين الشكلين كما أشارت لذلك (Weiss,1992).

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري الواقعي

يبين الجدول (4-28) أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس عنصر النمط الفكري الواقعي في متغير الأنماط الفكرية قد تجاوزت المتوسط الحسابي المعياري للدراسة الحالية والبالغ (3). وقد اظهر الجدول (4-28) أن أعلى متوسط حسابي حازت عليه الفقرة (1) ونصت على انه " عندما أشارك مع الأفراد في عمل أؤديه بشكل مقبول" وبلغ متوسطها الحسابي (3.7730) وانحرافها المعياري (0.82904)، مما يدل على وجود اتفاق إيجابي بين الأفراد المبحوثين لتقبل العمل من خلال فرق العمل والجماعات والتعاون من خلال الشعور بالمسؤولية نحو إنجاز الأعمال⁰ بينما جاءت الفقرة (4) بأقل متوسط حسابي وتنص على أنني " أميل أن أكون حرفيا في العمل" حيث بلغ (3.3892) وانحراف معياري (0.94403)، مما يدل على وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين على الدقة في إنجاز الأعمال التي يقومون بها، من خلال تقيدهم بالأنظمة والتعليمات، وبالتالي فان هذا النمط الفكري لا يكون مدفوعا للعمل بروح التحدي⁰

أما المتوسط العام لفقرات النمط الفكري الواقعي لمتخذي القرارات في البنوك المبحوثة⁰ فقد تجاوز المتوسط المعياري العام للدراسة الحالية والبالغ (3) مما يشير الى وجود هذا الصنف

من الأنماط الفكرية الادراكية في البنوك المبحوثة⁰

جدول (4-28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الواقعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عنصر النمط الفكري الواقعي	الرقم
0.82904	3.7730	عندما اشترك مع الأفراد في عمل أُوديه بشكل مقبول	1
1.10034	3.4108	لو كنت معلما لفضلت تدريس مواد ذات طبيعة رياضية	2
0.78731	3.7568	أقوم باستمرار بالتعبير عن القول بالفعل	3
0.94403	3.3892	أميل أن أكون حرفيا في العمل	4
0.91519	3.5825	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري الواقعي	*

وبالنظر إلى الجدول (4-28) نجد أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تدفع الباحث إلى

القول بأن النمط الواقعي يكاد يغلب على متخذي القرارات الاستراتيجية بالمقارنة مع النمط الانطوائي، حيث يمتاز النمط الواقعي بقدرته على الأداء الجيد لإنجاز الأعمال والمسؤولية، وإمكانية الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذه النتيجة تساندها النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من (Ellis & Taylor 1997) و (Hollenbeck & Brief 1997).

وانطلاقا من قدرته في عمليات التحليل المبني على المعلومات الموثقة والمستقاة من مصادر مؤكدة، وامتياز به علاقته الاجتماعية الجيدة، وثقته بالنفس، والاستقرار المبني على اعتقاده بقدراته العالية في أداء الأعمال وتحمل المسؤولية، فإنه يعتمد عليه في اتخاذ القرارات 0 وقد أشارت لهذه النتيجة دراسة كل من (Lefcourt 1992) و (Black 1990)

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري الاحتمالي

يصور الجدول (4-29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الاحتمالي لمتخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة. ويلاحظ من الجدول ان فقرتين فقط جاءتا مساويتين تقريبا لمتوسط معيار الدراسة الحالية البالغ (3)، وهما الفقرتان (2) و (3) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.0162) و (3.0270) وانحرافهما المعياري (1.06565) و (1.00775) على التوالي لكل منها.

وقد قصد الباحث في الفقرة (2) قياس مدى حالة التصور الفكري والقدرة العقلية الاحتمالية على إيجاد بدائل متعددة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي إظهار مدى التباين في القدرة التنبؤية لدى متخذي القرارات الاستراتيجية. في حين هدفت الفقرة (3) الى قياس القدرة التحليلية لدراسة المعلومات والقرارات التي تتعلق بالأرقام وحل المسائل الرياضية المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي منها حساب نقاط التعادل وحجم الطلب وقدرته على تطبيق هذه النماذج الرياضية الحاسوبية من خلال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

جدول (4-29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الاحتمالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عنصر النمط الفكري الاحتمالي	الرقم
0.76413	3.9081	عندما اشترك مع الآخرين لأداء عمل ما تجدني اعمل بشكل ابتكاري مبدع	1
1.06565	3.0162	أكثر ثناء عليّ أن ألقب بأني نو رؤية خيالية.	2
1.00775	3.0270	لو كنت معلما لفضلت تدريس مساقات تتناول تقديم نظريات.	3
0.98081	3.3676	كلمة "قمة" تروق لي أكثر من كلمة "أساس".	4
0.95458	3.3297	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري الاحتمالي	*

وكانت أعلى فقرة بمتوسطها الحسابي بين الفقرات الفقرة (1)، التي تنص على "عندما اشترك مع الآخرين لأداء عمل ما تجدني أعمل بشكل ابتكاري مبدع" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9081) وانحراف معياري (0.76413)، ومما يميز هذه الفقرة أنها تتعلق بالإبداع والابتكار من حيث إنجاز العمل ، مما يعني أن هؤلاء المبحوثين لديهم قدرات إبداعية تطويرية في عملية صناعة واتخاذ القرارات والتنافسية، الأمر الذي يعزز من قدرة هؤلاء الأفراد على اكتساب الخبرات وإمكانية التنافس في أسواق جديدة والعمل على طرح وتطوير أفكار إبداعية جديدة ذات أصالة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من Bradstatter (1997)، ودراسة Envick & Langford (2000) في تناولها لدراسة عوامل الشخصية الخمسة وأثرها في الريادة في المنظمات الأمريكية.

في حين كانت أقل الفقرات بمتوسطها الحسابي الفقرة (2) التي تنص على أنه "أكثر ثناء عليّ أن ألقب بأني ذو رؤية خيالية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.0162) وبانحراف معياري (1.06565) وهو متوسط مساو تقريبا لمتوسط معيار الدراسة البالغ (3)، وهذا يدفع إلى القول بأن هناك درجة متوسطة من الاتفاق بين الأفراد المبحوثين نحو اهتمامهم بمجالات الأعمال ذات الرؤية التنظيمية والقدرة على تصور المواقف المختلفة الجديدة

ويلاحظ أن النمط الاحتمالي يشير إلى الناحية الفكرية الريادية لدى متخذي القرارات في الوصول إلى قرارات استراتيجية مبنية على المعلومات بشكل يعزز من القدرة على التخيّل للمواقف التي تتطلب التحليل في ظل عدم التأكد وربط المتغيرات مجتمعة وصولاً للإنجاز في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة. وقد أكدت هذه النتائج دراسة كل من Costa & McCrae (1995) و دراسة Bradstatter (1997) في حين خالفها في النتيجة دراسة كل من Cats-Paril and Huber (1997) حيث لم تجد أثراً معنوياً للنمط الاحتمالي لمتخذي القرارات من حيث قدرتهم على تحمل الغموض في معالجة البيانات التي تصل إليهم في سبيل اتخاذ قرارات غير مبرمجة.

5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري الجاد

يتضمن الجدول (4-30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تتعلق بالنمط الفكري الجاد لمتخذي القرارات الاستراتيجية. ويلاحظ من الجدول (4-30) أن جميع الفقرات التي تقيس عنصر النمط الفكري الجاد، بما فيها المتوسط العام للفقرات قد حازت على متوسط حسابي تجاوز المتوسط الحسابي المعياري للدراسة الحالية البالغ (3). فقد جاء بأعلى متوسط حسابي بين المتوسطات للفقرة (1) التي تنص على أن "أكون أكثر عناية بأحاسيس الناس". حيث

بلغ (3.8919) وبانحراف معياري (0.75842)

في حين كانت الفقرتان (2) و (3) متقاربتين من حيث المتوسطات الحسابية فبلغت (3.4919) و (3.7459)، بانحرافات معيارية (0.92736) و (0.95285) على التوالي. وكل من الفقرتين تشيران إلى نوع من الرشد والعقلانية في الممارسة متخذي القرارات الاستراتيجية من حيث التعامل مع المتغيرات والتطورات وتناول المعلومات توظيفها في إنجاز الأعمال والتفاعل مع الحراك الاجتماعي للأفراد المبحوثين.

جدول (4-30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر النمط الفكري الجاد

الرقم	فقرات عنصر النمط الفكري الجاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أكون أكثر عناية بأحاسيس الناس	3.8919	0.75842
2	العبرة الأكثر إظراء هي أنني شخص معقول.	3.4919	0.92736
3	أترك العنان لعقلي أن يوجه قلبي.	3.7459	0.95285
4	أعتقد أنه من الخطأ إظهار التعاطف الشديد مع الآخرين.	3.2865	0.96632
*	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري الجاد	3.6041	0.90124

أما الفقرة (4) التي تنص على أنه " أعتقد أنه من الخطأ إظهار التعاطف الشديد مع الآخرين " حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.2865) وبانحراف معياري (0.96632) وهي أيضا تتعلق بدرجة العقلانية والرشد في التعامل، ولكنها لا تبقى على درجة من التفاعل الاجتماعي القادر على التفاعل مع حراك اجتماعي الذي يؤدي إلى عمليات التعلم والتحليل والربط والاتصال والتنسيق بشكل ينتج عنه تبادل للمعلومات من خلال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التي تقوم على كسر الحواجز من أجل الوصول إلى المعلومات، والتي بدورها تؤدي إلى إنجاز عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

وهذه النتيجة تدفع الباحث إلى القول بأن النمط الجاد هو من أنماط الفكر التي تجمع بين درجتين من الاتزان والانطواء وهذا يمكن إرجاعه إلى الصفات المشتركة التي تجمع بين هذين النمطين في متخذي القرارات، من حيث قدرته على العناية بأحاسيس الناس والتعامل مع المستجدات من

الأمر من خلال درجة نسبية من التفاعل الاجتماعي النسبي الذي يجعله قادرا على الوصول إلى المعلومات وتحليلها وربطها إلى درجة تبلغه من الوصول إلى قرارات على درجة عالية من الفاعلية والكفاءة وهذا ما اتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة Lefcourt (1992) 0

6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري العاطفي

يمثل الجدول (4-31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر النمط الفكري العاطفي ، ويلاحظ من الجدول أن الفقرات التي تقيس هذا النمط لم تتجاوز جميعها المتوسط الحسابي المعياري للدراسة الحالية البالغ (3)، مما يشكل اتجاها إيجابيا ضعيفا نحو وجود هذا النمط بين متخذي القرارات في البنوك المبحوثة، ويلاحظ أن الفقرة التي كان لها أعلى متوسط حسابي كانت الفقرة (1) التي تنص على أن " العبارة الأكثر إبطاء هي أنني شخص ذو حس حقيقي". حيث بلغ متوسطها (3.5730) وانحراف معياري (0.78458). وهذه النتيجة تعني أن هناك اتفاقا بين استجابات الأفراد المبحوثين نحو التعامل مع المتغيرات من واقع حقيقي للمتغيرات بإنجاز الأعمال في البنوك المبحوثة.

جدول (4-31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري العاطفي

الرقم	فقرات عنصر النمط الفكري العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العبارة الأكثر إبطاء هي أنني شخص ذو حس حقيقي	3.5730	0.78458
2	أترك العنان لقلبي أن يوجه عقلي.	2.4973	1.18470
3	اعتقد من الخطأ ألا يكون الفرد متعاطفا مع الآخرين.	3.5459	0.89643
4	كلمة " عاطفة" تروق لي أكثر من كلمة "حكمة".	2.8054	1.03471
*	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري العاطفي	3.1054	0.97510

في حين كانت أدنى المتوسطات للفقرة (2) التي تنص على " أترك العنان لقلبي أن يوجه عقلي" 0 حيث بلغ متوسط حسابي (2.4973) وانحراف معياري (1.18470) 0 ويلاحظ من

المبحوثين على درجة من العقلانية وليسوا عاطفيين إلى درجة تفقدهم الحكم والتقدير على المتغيرات والأحداث المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة0 كما تدفع هذه النتيجة إلى القول بأن هذا النوع من النمط الفكري رغم اهتمامه بشكل كبير بنواحي الشعور والإحساس والانفعالات أكثر من اهتمامه بالنواحي الفكرية البحتة التي تركز على عمليات التحليل والربط، وبالتالي فهو ميال إلى الانفعال ويمتاز بسرعة الإثارة والغضب والقلق وعدم التركيز وهذه النتائج أشارت إليها دراسة كل من Kamath & Kaneker (1997) و Halamandaris & Power (1993)0

إلا أن الباحث يرى أن الأفراد المبحوثين يتمتعون بدرجة من الحكمة والعقلانية ودرجة منخفضة من العاطفية قد لا تؤثر على عمليات الربط والتحليل والحكم على متغيرات القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في البنوك المبحوثة0

7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط متخذ القرارات المرن في تفكيره

يتضمن الجدول (4-32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر لنمط متخذ القرارات المرن في تفكيره ، و يلاحظ من الجدول أن للفقرة (4) التي تنص على "أميل لأن أكون متمهلاً و دقيقاً في العمل" كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.9514) وبانحراف معياري (0.73189)0 وقد تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (3)0 مما يشير إلى وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين على أن الدقة والتأني في العمل في دراسة المتغيرات والحكم عليها يؤدي إلى الوقوف على أدق تفاصيلها بشكل يعزز من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدرجة من الكفاءة .

أما الفقرة (3) التي نصت على ان " أحبذ عدم تزامن نوعين من الأعمال التي يطلب مني تنفيذها" حيث فبلغ متوسطها حسابي (3.4649) وبانحراف معياري (0.91492). وهذه النتيجة تشير إلى مدى التركيز في الأعمال التي ينجزها الأفراد المبحوثون في البنوك المبحوثة، إلا أن

هذا لا يمنع من تزامن أكثر من عمل، ولكن قد يؤثر ذلك على كفاءة وأداء الأعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية على وجه الخصوص.

جدول (4-32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري المرن في تفكيره

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عنصر النمط الفكري المرن في تفكيره	الرقم
0.83360	3.4541	أحسن حالاتي هي تعاملي مع غير المتوقع من الأمور.	1
1.06879	3.3189	عندما أفكر في القيام بالأعمال الصغيرة أكتبها على ورقة لوقت آخر.	2
0.91492	3.4649	أحبذ عدم تزامن نوعين من الأعمال التي يطلب مني تنفيذها.	3
0.73189	3.9514	أميل لأن أكون متمهلاً و دقيقاً في العمل.	4
0.8873	3.5473	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري المرن في تفكيره	*

أما أدنى الفقرات من حيث متوسطها الحسابي فكانت الفقرة (2)، التي تنص على أنه " عندما أفكر في القيام بالأعمال الصغيرة أكتبها على ورقة لوقت آخر". حيث بلغ (3.3189) بانحراف معياري (1.06879) مما يدل على وجود اتفاق بين الأفراد المبحوثين بدرجة متوسطة على التخطيط للأعمال والاهتمام بها، حتى وإن كان حجم هذه الأعمال صغيراً (0) ويلاحظ أن جميع الفقرات لعنصر نمط متخذ القرارات المرن في تفكيره قد تجاوزت المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (3) .

وهذا يدفع إلى القول بأن متخذ القرارات المرن في تفكيره لديه قدرات عالية في تقبل التطوير والتغيير، انطلاقاً من تمييزه بعدد من السمات التي منها القدرة على التصور والفضول المتولد لديه في التعرف على كثير من الأحداث ومسبباتها ونتائجها، إضافة إلى درجة الإبداع الريادي، مما يعني قدرة متخذي القرارات الاستراتيجية على ربط وتحليل واستخدام المعلومات في تفعيل عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (0) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة

Hanks & Chandler (1994) 0

8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري لمتخذ القرارات الراشد في تفكيره

يبين الجدول (4-33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الموظفة لقياس

عصر النمط الفكري لمتخذ القرارات الراشد في تفكيره. ويلاحظ أن هناك تباينا في المتوسطات

الحسابية لفقرات هذا العنصر، فقد جاءت الفقرة (2) التي نصت على أن "أكون في أحسن حالاتي

عندما أتبع خطة عمل موضوعة مسبقا". بأعلى متوسط حسابي بين المتوسطات وبلغ

(4.2054) وانحراف معياري (0.64351) وتتعلق بوضع الخطط لتسيير الأعمال بشكل مسبق 0

جدول (4-33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفكري الراشد في تفكيره

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات عنصر النمط الفكري الراشد في تفكيره	الرقم
1.11364	2.6054	من الصعب أن أتأقلم مع التغيير المستمر.	1
0.64351	4.2054	أكون في أحسن حالاتي عندما أتبع خطة عمل موضوعة مسبقا.	2
0.96933	3.3297	عندما أفكر في القيام بالأعمال أنفذها بدون مذكرات محررة.	3
0.63334	3.9676	عندما أتفق للقيام بأعمال أجد أنني أستطيع التخطيط لها.	4
0.8399	3.5270	متوسط فقرات عنصر النمط الفكري الراشد في تفكيره	*

في حين أن الفقرة (4) التي تنص على أنه "عندما أتفق للقيام بأعمال أجد أنني أستطيع

التخطيط لها". جاء متوسطها الحسابي قريب نسبيا من متوسط الفقرة (2) حيث بلغ (3.9676)

وانحراف معياري (0.63334). وهذا يدل على أن متخذي القرارات من النمط الراشد في تفكيره

يميل إلى أن يأخذ إنجاز الأعمال من وجهة النظر الاقتصادية والتكاليف التي تتفق لإنجازها، وقد

أكدت ذلك نتيجة دراسة Reynierse (1997) والمتعلقة بحساب التكاليف والإنفاق وعلاقتها بالنمط

الفكري لمتخذ القرارات الراشد في تفكيره 0

أما الفقرة الأدنى بمتوسطها الحسابي فكانت للفقرة (1) التي تنص على أنه "من الصعب أن

أتأقلم مع التغيير المستمر". حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.6054) وانحراف معياري

(1.11634) 0 ويلاحظ الباحث أن صعوبة التأقلم مع التغيير المستمر إنما تتنافى مع السمات

التخطيط والتنظيم والفاعلية والاتجاه نحو النجاح والإنجاز نحو أداء الأعمال من أجل الوصول إلى قرارات ذات كفاءة بسبب توظيف المعلومات وربطها مع الواقع والتنبؤ بالمستقبل للأعمال والعمل ضمن الفريق الواحد، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة كل من Caldwell & Burger (1998) , Neuman, wagner & Christiansen (1999) , Salgado (1997) .

ويلاحظ أن الأفراد المبحوثين لم تكن إجاباتهم منسجمة مع محتوى الفقرة (1)، وإنما كانت مخالفة لها بدلالة انخفاض متوسطها الحسابي والبالغ (2.6054) عن المتوسط المعياري للدراسة الحالية والبالغ (3)، بالإضافة إلى ارتفاع انحرافها المعياري (1.11364) مما يشير إلى عدم التشتت في الإجابة بين الأفراد المبحوثين في الدراسة 0

4-2-5 نظم المعلومات الإدارية المحوسبة واتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو الحاسبات الآلية:

يوضح الجدول (4-34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو الحاسبات الآلية، ويلاحظ من الجدول أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفقرة (1) التي تنص على أن الحاسبات الآلية أداة قيمة لتسيير الأعمال الإدارية". حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.4324) بانحراف معياري (0.63162)، مما يشكل انطبعا يفيد بإيجابية التوجه عند الأفراد المبحوثين في الدراسة، حيث تجاوز المتوسط الحسابي للفقرة (1) المتوسط المعياري للدراسة البالغ (3) .

جدول (4-34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو

الحاسبات الآلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات اتجاهات متخذي القرارات نحو الحاسبات الآلية	الرقم
0.63162	4.4324	الحاسبات الآلية أداة قيمة لتسيير الأعمال الإدارية	1
0.71549	4.2054	الحاسبات الآلية أداة تؤدي إلى تطور المنظمة.	2
1.02243	2.8595	يعتمد على الحاسبات الآلية كأداة تنبؤية كاملة لاتخاذ القرار	3
0.83518	3.9405	الحاسبات الآلية من الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات.	4
1.07290	2.9676	الحاسبات الآلية أداة مسيطرة على اتخاذ القرارات.	5
0.85554	3.6811	متوسط فقرات الاتجاهات نحو الحاسبات الآلية	*

أما الفقرة (2) التي نصت على أن " الحاسبات الآلية أداة تؤدي إلى تطور المنظمة" فقد تناولت اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو الحاسبات الآلية كأداة فاعلة في تطور المنظمة. وحازت على متوسط حسابي بلغ (4.2054) بانحراف معياري (0.71549) 0 وهي مقارنة لمتوسط الفقرة (1) نسبيا ، ممل يدل على وجود اتجاه معنوي إيجابي عند الأفراد المبحوثين لتوظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تطوير أعمال البنوك المبحوثة.

في حين كانت أدنى المتوسطات الحسابية للفقرة (3) التي نصت على انه " يعتمد على الحاسبات الآلية كأداة تنبؤية كاملة لاتخاذ القرار". حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.8595) بانحراف معياري (1.02243)، ولم يتجاوز متوسطها الحسابي المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (3). مما يدل على أن هناك اتفاقا بين الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعد أداة مساعدة لمتخذي القرارات الاستراتيجية بقصد تطوير قرارات كفوة بناء على تحليل المتغيرات الداخلة في القرارات 0 ولكن ذلك لا يشكل منطلقا لعملية التنبؤ من قبلها بالقرارات ، وإنما يتبع ذلك الحكم والتقدير لمتخذي القرارات في البنوك المبحوثة 0

كما تناولت الفقرة (5) ونصت على أن " الحاسبات الآلية أداة مسيطرة على اتخاذ القرارات" السيطرة على اتخاذ القرارات وبلغ متوسطها الحسابي (2.9676) وبانحراف معياري (1.07290). ويتبين من الفقرتين أن هناك اتجاها سلبيا عند الأفراد المبحوثين نحو

قدرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على التنبؤ الكامل والتام باتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يوجد اتجاه إيجابي قوي عند الأفراد المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة باعتبارها أداة ميسرة للأعمال، ومساعدة في اتخاذ التنافسية. وتعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة أداة مساندة وداعمة في عملية التنبؤ بالمتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة من المديرين، وهذا الاتجاه أكدته الاتجاهات القوية من قبل الأفراد المبحوثين والمتوسطات الحسابية التي أشار إليها الجدول (4-34).

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو التخطيط الاستراتيجي:

يعرض الجدول (4-35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو التخطيط الاستراتيجي، المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة⁰ و يظهر من الجدول أن أعلى متوسط حسابي حازت عليه الفقرة (1) التي نصت على أن " التخطيط الاستراتيجي المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يوجه أعمال المنظمة نحو التغيير للتقدم الإيجابي " حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.4324) وانحراف معياري (0.5387)، مما يشكل شعورا لدى الباحث بقبول محتوى الفقرة من قبل الأفراد المبحوثين في البنوك المبحوثة، بسبب ارتفاع متوسطها الحسابي، الذي تجاوز المتوسط الحسابي المعياري للدراسة البالغ (3). أما الفقرة التي لها أقل متوسط حسابي فكانت الفقرة (2) التي نصت على أن " القرارات الناتجة عن التخطيط الاستراتيجي المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تزيد من القيمة المضافة لأعمال المنظمة". وبلغ متوسطها الحسابي (4.1514)، وانحراف معياري (0.6666)

جدول (4-35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو التخطيط الاستراتيجي

المعياري	الحسابي	التخطيط الاستراتيجي	
0.5387	4.4324	التخطيط الاستراتيجي المستند الى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يوجه اعمال المنظمة نحو التغيير للتقدم الإيجابي.	1
0.6666	4.1514	القرارات الناتجة عن التخطيط الاستراتيجي المستند الى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تزيد من القيمة المضافة لأعمال المنظمة	2
0.6721	4.1622	عملية التخطيط الاستراتيجي المستند الى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وسيلة لتسيير أعمال المنظمة.	3
0.6552	4.1946	التخطيط الاستراتيجي المستند الى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يمنح المنظمة قدرة تنافسية في تسيير الأعمال .	4
0.6375	4.2108	التخطيط الاستراتيجي المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يمنح متخذ القرار قدرة أكبر على تحديد البديل الأمثل للقرار	5
0.6341	4.2303	متوسط فقرات الاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي	*

وبالنظر إلى الجدول (4-35) يلاحظ بأن كافة الفقرات التي تعالج قياس اتجاهات متخذي

القرارات الاستراتيجية نحو التخطيط الاستراتيجي المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة قد تجاوزت المتوسط الحسابي المعياري، وأن الاتفاق بين الأفراد المبحوثين تمثل في درجة مرتفعة تراوح مداها بين الموافقة بشدة والموافقة في الإجابة على فقرات عنصر التخطيط الاستراتيجي ، انطلاقاً من اعتقاد الأفراد المبحوثين أن التخطيط الاستراتيجي المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يوجه الأعمال نحو التغيير الإيجابي فقرة (1)، ويزيد من القيمة المضافة للأعمال التي تقدمها البنوك المبحوثة فقرة(2)، كما يبسر الأعمال فقرة(3)، ويمنح البنوك القدرة التنافسية فقرة (4) من خلال تحديد بدائل القرارات بشكل أفضل فقرة (5).

وقد لوحظ أن جميع الفقرات التي تمثل عنصر التخطيط الاستراتيجي المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة قد جاءت جميعها أعلى من المتوسط المعياري للدراسة والبالغ (3) 0 وهذا يبين الاتجاه الإيجابي عند الأفراد المبحوثين كما أن هذه النتيجة تؤكد دراسة

Mentzas (2003) ، ودراسة (Zain , Kassim , Mokhtar and Elisa (2003

يظهر الجدول (4-36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو التطورات التكنولوجية، حيث يظهر أن أعلى متوسط حسابي جاءت به الفقرة (2) التي تنص على ان " التطورات التكنولوجية تزيد من القدرة على الاتصال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية". حيث بلغ (4.3243) بانحراف معياري (0.6364)0

جدول (4-36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو التطورات التكنولوجية

الرقم	فقرات اتجاهات متخذي القرارات نحو التطورات التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التطورات التكنولوجية وسيلة مشجعة لبناء فريق عمل متكامل	4.1405	0.7310
2	التطورات التكنولوجية تزيد من القدرة على الاتصال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.3243	0.6364
3	التطورات التكنولوجية تزيد من القيمة المضافة للأعمال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.1297	0.6379
4	التطورات التكنولوجية تعطي المنظمة ميزة تنافسية لاتخاذ قرارات استراتيجية.	4.2000	0.6324
5	التطورات التكنولوجية وسيلة لاتخاذ القرارات الجماعية.	3.6108	0.8339
*	متوسط فقرات الاتجاهات نحو التطورات التكنولوجية	4.081	0.6943

أما الفقرة التي تلتها بالمتوسط الحسابي فكانت الفقرة(4) ونصت على أن " التطورات التكنولوجية تعطي المنظمة ميزة تنافسية لاتخاذ قرارات استراتيجية" وبلغ متوسطها الحسابي (4.2000) بانحراف معياري (0.6324) ، وكانت أدنى الفقرات بمتوسطها الحسابي الفقرة (5) التي نصت على أن " التطورات التكنولوجية وسيلة لاتخاذ القرارات الجماعية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.6108) بانحراف معياري (0.8339)0

وبالنظر إلى الجدول (4-36) يلاحظ أن جميع الفقرات التي تقيس اتجاه الأفراد المبحوثين نحو التطورات التكنولوجية قد تجاوزت المتوسط المعياري للدراسة البالغ(3)، مما يعني أن هناك اتجاها إيجابيا عند الأفراد المبحوثين نحو أثر التطورات التكنولوجية كوسيلة

مشجعة لبناء فرق العمل المتكاملة، وتعزيز قدرة الاتصال الداخلي والخارجي للبنوك المبحوثة، وتعزيزها للمديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كوسيلة تشجع القرارات الجماعية، وأثرها في زيادة القيمة المضافة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك، وبالتالي إعطاء البنوك المبحوثة ميزة تنافسية بين البنوك في الصناعة الواحدة.

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو نظم دعم القرارات:

بالنظر إلى الجدول (4-37) يلاحظ أن جميع الفقرات التي تقيس عنصر نظم دعم القرارات المحوسبة للأفراد المبحوثين في الدراسة قد تجاوزت متوسطاتها المتوسط المعياري للدراسة البالغ (3)، فقد كانت أعلى المتوسطات الحسابية للفقرة (1) التي نصت على أن " نظم دعم القرارات وسيلة مشجعة لمُتخذ القرار في البحث للوصول إلى القرارات الأنسب"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.1946) وانحراف معياري (0.6123) أما أدنى المتوسطات الحسابية فكانت للفقرة (5) التي نصت على أن " نظم دعم القرارات تقنيات تزيد من القيمة المضافة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9297) وانحراف معياري (0.6760) وقد تجاوز متوسطها المتوسط المعياري للدراسة الحالية البالغ (3).

جدول (4-37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات متخذي القرارات نحو نظم

دعم القرارات

الرقم	فقرات اتجاهات متخذي القرارات نحو نظم دعم القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.6123	4.1946	نظم دعم القرارات وسيلة مشجعة لمُتخذ القرار في البحث للوصول إلى القرارات المثلى	1
0.7057	4.0432	نظم دعم القرارات من الأدوات المتقدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2
0.6915	4.0000	نظم دعم القرارات تقنيات متميزة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	3
0.7511	4.0324	نظم دعم القرارات يعتمد عليها في الوصول الدقيق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4
0.6760	3.9297	نظم دعم القرارات تقنيات تزيد من القيمة المضافة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	5
0.6873	4.0399	متوسط فقرات الاتجاهات نحو نظم دعم القرارات	*

ويلاحظ من المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم دعم القرارات ، أن هناك اتجاها إيجابيا لدى الأفراد المبحوثين نحو استخدام نظم دعم القرارات في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة، ويعود ذلك إلى قدرة هذه النظم في قواعد البيانات والتحليل للمعلومات، ومقاربة الواقع الذي قد ينتج عنه اتخاذ قرارات استراتيجية بمتغيرات ذات مخاطرة وعدم تأكد ، هذا إضافة إلى قدرة نظم دعم القرارات المحوسبة على محاكاة الواقع للبنوك المبحوثة، وتماشيا مع الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات، وقدرتهم على عملية التواصل ونقل المعرفة والمعلومات، والتشاركية في صناعة واتخاذ القرارات على مستويات السلم الإداري وقد أكدت هذه النتائج دراسة كل من Vincent (1997) و Bernard (1985) والجدول (4-38) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة 0

جدول رقم (4-38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة جميعها

الرقم	المتغيرات التابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية	3.5168	0.8395
2	استراتيجية البنوك التجارية	3.8825	0.7739
3	كفاءة الهيكل التنظيمي	3.5688	0.84969
4	اتجاهات متخذي القرارات	4.0081	0.71781
5	الأنماط الفكرية الإدراكية	3.4800	0.91162

يتضح من الجدول (4-38) أن جميع المتوسطات الحسابية للمتغيرات التابعة قد جاءت أعلى من المتوسط المعياري للدراسة والبالغ (3). ويلاحظ أن أعلى المتوسطات كانت لمتغير اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبلغ متوسطها الحسابي (4.0081) بانحراف معياري (0.71781)، ثم متغير استراتيجية البنوك المبحوثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8825) بانحراف معياري (0.7739)، ثم كفاءة الهيكل التنظيمي وبلغ متوسطها الحسابي (3.5688) بانحراف معياري (0.84969)، تلاها متغير كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية وبلغ متوسطها الحسابي (3.5168) بانحراف معياري (0.8395)، وكان أدنى المتوسطات الحسابية لمتغير الأنماط الفكرية الإدراكية حيث بلغ (3.4800) بانحراف معياري بلغ (0.91162).

ويستدل من هذه النتيجة أن هناك توجهها إيجابيا نحو تحقيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة أهدافها في الوصول إلى قرارات استراتيجية ذات كفاءة وفاعلية وبلورة استراتيجية تنافسية قادرة على النهوض بالبنوك المبحوثة وتسيير أعمالها نحو تحقيق ميزتها التنافسية على مستوى الصناعة بقصد تحقيق الكفاءة في الهيكل التنظيمي بما يخدم تحقيق أهداف البنوك تمشيا مع التغيرات في ظل المنافسة

القائمة 0

3-4 اختبار الفرضيات

4-3-1 اختبار التوزيع الطبيعي [Kolmogrov-Smirnov (K-S)]

تم استخدام اختبار [Kolmogrov-Smirnov (K-S)] لمعرفة ما إذا كانت البيانات المجمعة من الأفراد المبحوثين في البنوك المبحوثة، تتبع التوزيع الطبيعي ، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية (Hollander and Wolfe,1973,PP.219-228). ومن أجل ذلك فقد تم وضع الفرضية التالية :

(H₀) : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

(H_A) : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

أما قاعدة قبول القرار، فهي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن "البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي"، إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ، ورفضها بعكس ذلك. وبناء على نتائج اختبار (K-S) الواردة في الجدول (4-39)، وبما أن جميع مستويات الدلالة لكافة متغيرات الدراسة كانت أقل من (0.05)، فإن الباحث يرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي" ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على " تتبع البيانات التوزيع الطبيعي". وبناء على هذه النتيجة فإن كافة المتغيرات الداخلة في الدراسة الحالية تكون بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي ، الأمر الذي يسمح بتطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات. والجدول (4-39) يبين مستوى المعنوية لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية.

P	المتغيرات
0.030	كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية
0.000	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة
0.002	استراتيجية البنوك التجارية
0.020	كفاءة الهيكل التنظيمي
0.001	الاتجاهات والأنماط الفكرية الإدراكية

بعد التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA والانحدار لاختبار الفرضيات الثالثة، والرابعة والخامسة حيث تم استخدام الاختبارين الإحصائيين (F,T) .

أما قاعدة القرار فكانت قبول الفرضية العدمية في الحالات التالية :-

1. إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.
2. إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.
3. إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة (P) أقل من 0.05.

علما بأن قيمة (F) الجدولية التي استخدمت لاختبار الفرضيات فهي (3 و84) وذلك على أساس مستوى دلالة (0 و05) ودرجات حرية (1، 184)، أما قيمة (T) الجدولية على أساس مستوى دلالة (0 و05) ودرجات حرية (184) فهي (1 و64) . كما استخدم اختبار (T) للمقارنات الثنائية لاختبار فرضيات كل فرضيات الدراسة الحالية، وكانت قاعدة القرار رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ لقطاع المديرين المستخدمين لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة على مستوى دلالة (0.05)، (1.64) ذلك على أساس أن درجات الحرية (184) ذلك قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) سوب كبرمن

4-3-2 الفرضية الأولى

تتشده الفرضية دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والمديرين الذين لا يستخدمونها ومدى تأثير ذلك على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة وقد نصت الفرضية على أنه:

"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأولئك الذين لا يستخدمون هذه النظم".

واعتمادا على قاعدة القرار التي ترفض الفرضية العدمية (H_0) في حال كانت قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية، وعند مستوى دلالة (0.05) وبما أن قيمة (T) المحسوبة (42.801) أكبر من قيمة (T) الجدولية ومستوى الدلالة المحسوبة (0.030) أقل من (0.05) فإن الباحث يرفض الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروقات بين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرين الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والمديرين الذين لا يستخدمون هذه النظم، وقبول الفرضية البديلة، التي تشير إلى وجود فروق بين المديرين الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأولئك المديرون الذين لا يستخدمونها.

ويستدل من ذلك أن نتائج قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (42.801) أعلى من قيمة (T) الجدولية (1.64) كما أن مستوى المعنوية المحسوبة التي بلغت قيمتها (0.030) أقل من مستوى المعنوية لقيمة (T) الجدولية والبالغة (1.64). وبناء على ذلك تم التوصل إلى النتيجة

التالية وهي :

عدم قبول الفرضية الأولى والاستدلال على وجود علاقة دالة إحصائية بين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ، وأولئك المديرون الذين لا يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، حيث تشير قيمة (T) المحسوبة البالغة (42.802) وكذلك مستوى المعنوية (P) البالغة (0.030) .

3-3-4 الفرضية الثانية

تدور الفرضية الثانية حول دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية للبنوك المبحوثة التي يعتمدها المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وأولئك الذين لا يستخدمون هذه النظم0 وقد نصت هذه الفرضية على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية للبنوك المبحوثة التي يعتمدها المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأولئك الذين لا يعتمدون هذه النظم". واعتمادا على قاعدة القرار، وحيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (48.787) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.002)، فإن هذه النتيجة تدفع إلى رفض الفرضية العدمية التي تقترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية التي يعتمدها المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأولئك المديرون الذين لا يعتمدون هذه النظم

وقبول الفرضية البديلة التي تعبر عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والمديرين الذين لا يستخدمون مثل هذه النظم. وقد استدل على ذلك من قيمة (T) المحسوبة، والتي بلغت (48.787) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أعلى بكثير من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.64) عند مستوى معنوية (0.05). بناء على النتائج الإحصائية لهذه الفرضية فقد تم التوصل إلى النتيجة الآتية :

عدم قبول الفرضية الثانية والاستدلال على وجود علاقة دالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية للبنوك المبحوثة، مفادها أن المديرين الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة يستطيعون بلوغ قرارات استراتيجية لصالح بنوكهم مقارنة بالمديرين الذين لا يستخدمون هذه النظم⁰

4-3-4 الفرضية الثالثة

تدور الفرضية الثالثة حول دراسة كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية واستراتيجية البنوك المبحوثة⁰ وبالنظر إلى الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية واستخدام هؤلاء المديرين لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة⁰ وقد جاءت الفرضية المتعلقة بذلك بصيغتها العدمية ونصت على أنه:

" لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية وكفاءة وفاعلية استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة إذا أخذت صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم ذات العلاقة بالحسبان". واعتمادا على قاعدة القرار الموضوعية ، وبما أن قيمة (T) المحسوبة (46.460) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.64) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.001) اقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05). فقد تم رفض الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية وكفاءة وفاعلية استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة. وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ظاهرة من خلال قيمة (T) المحسوبة بين المديرين تبعا للأنماط الفكرية الإدراكية لدى متخذي القرارات الاستراتيجية على مستوى البنوك المبحوثة.

وبناء على النتائج الآتية الذكر واستكمالاً لفرضية الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات وأثرها على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وبلورة استراتيجية تنافسية للبنوك المبحوثة، فقد تم استخدام أسلوب الانحدار والارتباط وANOVA، كما يلي :

1. الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات وأثرها على كفاءة وفاعلية استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة لتعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

بلغت القيمة المحسوبة للاختبارات الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بدراسة الأنماط الفكرية وكفاءة وفاعلية الاستخدام لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية وأثرها على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المحوسبة كما يلي :-

$$T (46 و 460) ، F (22 و 392) ، R^2 (0 و 109) ، p (0.000) ، الارتباط (0 و 305)$$

بناء على ذلك ، فإن القرار يكون عدم قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية وكفاءة وفاعلية استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، إذا أخذت صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم ذات العلاقة بالحسبان، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تلك العلاقة.

ويرى الباحث أن معامل التفسير البالغ (0 و 109) والنتائج عن ارتباط موجب مقداره (0 و 305) يدل على أن زيادة الاهتمام بالجوانب المرتبطة بالأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية قد ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة . لذلك فإن أي محاولة لرفع كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية لا بد أن يصاحبها زيادة بالاهتمام بالأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية وطبيعة شخصياتهم، وذلك من حيث المواعمة بين مهارات وقدرات الأفراد الفكرية وطبيعة القرارات التي ترغب المنظمة باتخاذها .

ويمكن أن تعزى هذه الـ نتيجة كذلك إلى علاقات الارتباط المعنوية بين الجوانب المرتبطة الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية ، وكل من الهيكل التنظيمي (0.408) وكفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية (0.330) ، وأثرها في تعزيز ودعم بلورة استراتيجية البنوك التجارية (0.202) والعلاقات الارتباطية الموجبة تشير إلى أهمية الأنماط الفكرية الإدراكية في عمليات الاستخدام والتسخير لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية للقرارات الاستراتيجية، ومساندة متخذي القرارات الاستراتيجية في بلورة استراتيجية تنافسية في البنوك المبحوثة.

و يعتمد هذا الاستنتاج على ما تم التوصل إليه في اختبار التحليل الإحصائي وإيجاد قيمة (T) المحسوبة العالية البالغة (46.460) عند مستوى دلالة محسوب منخفض بلغ (0.001). وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة بين الأنماط الفكرية الإدراكية ومدى تسخير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عدد من الجوانب منها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، فقد زادت من صلاحيات المديرين في تعيين موظفين جدد وساعدت في وضع برامج عمل جديدة للفروع والدوائر ، كما ساعدت في إنشاء علاقات غير رسمية مع منظمات أخرى على مستوى الصناعة، إضافة إلى مساعدتها في إنشاء عدد كبير من الفروع والمكاتب للبنوك المبحوثة، وأوجدت مسافة كبيرة بين الفروع والمركز من خلال تكنولوجيا المعلومات ، كما حددت الواجبات والمسؤوليات وعززت من الرقابة الدائمة على الأداء . أما في جانب رفع كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية فقد ساهمت بخفض الوقت وعززت الإنتاجية وزادت من عدد البدائل وخفضت من عنصر الفرط في الحذر والتهرب من المسؤولية.

2. الأنماط الفكرية الإدراكية واستراتيجية البنوك المبحوثة .

بلغت القيم المحسوبة للاختبارات الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة التي تقوم على دراسة الأنماط الفكرية وكفاءة وفاعلية الاستخدام لنظم المعلومات الإدارية المحسوبة الإدارية وأثرها على بلورة استراتيجية تنافسية كما يلي :-

$$T (7.602) ، F (7 و749) ، R^2 (0.141 و.) ، P (0 و000) ، الارتباط (0 و202)$$

بناء على ذلك ،فان القرار يكون عدم قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات ومدى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحسوبة في بلورة استراتيجية تنظيمية منافسة.

وبالرغم من احتلال هذا المتغير مركزا مرتفعا من حيث متوسط درجة الاهتمام به والذي بلغ (3 و48) ، وارتفاع قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.602) عند مستوى معنوية منخفض جدا بلغ (0.000) ، إلا أنه أظهر ارتباطا موجبا ضعيفا مع استراتيجية البنوك التجارية مقداراه (0 و202) بدرجة تفسير مقدارها (0 و141) مما يعني أن زيادة الاهتمام بالأنماط الفكرية الإدراكية يمكن أن يفسر ما مقداراه (0.141) من استفادة متخذي القرارات في بلورة استراتيجية تنافسية للمنظمة بالاستفادة من نظم المعلومات الإدارية المحسوبة . وهذا يدفع الباحث إلى القول بأن أي زيادة للاهتمام بالأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية لا بد أن يترك أثرا إيجابيا على تلك الاستراتيجية وبلورتها.

4-3-5 الفرضية الرابعة

تنشد الفرضية الرابعة دراسة العلاقة بين كفاءة الهيكل التنظيمي في البنوك المبحوثة، ومدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحسوبة في البنوك المبحوثة، من خلال مركبات الهيكل الثلاثة وهي : المركزية والتعقيد والرسمية. واعتمادا على نص الفرضية البديلة الذي

يشير إلى أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الهيكل التنظيمي للبنوك المبحوثة من حيث شكله وتركيبته ومستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عبر ذلك الهيكل". واعتمادا على قاعدة القرار، وبما أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (43.816) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.020) اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.64) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي أقل من مستوى المعنوية لقيمة (T) الجدولية.

فإن القرار يفضي إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الهيكل التنظيمي ومستوى الاستخدام لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة، وبالتالي فإن قيمة (T) المحسوبة تثبت أن كفاءة الهيكل التنظيمي لها أثر في مستوى الاستخدام لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة. واستكمالا لفحص فرضية تأثير الهيكل التنظيمي على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وأثره على بلورة وتطوير استراتيجية تنافسية للبنوك المبحوثة فقد تم الاستعانة باختبار الارتباط والانحدار والتباين، كما يلي:

1. الهيكل التنظيمي وتأثيره على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة

بلغت قيم الاختبارات الإحصائية المحسوبة المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة التي تقوم على دراسة الهيكل التنظيمي كما يلي :-

$$T (8.624)، F (71 و 038)، P (0 و 000)، R^2 (0.28)، معامل الارتباط (0.529)$$

وعند مقارنة القيم الإحصائية المحسوبة والمستندة إلى بيانات الدراسة الحالية، مع القيم الجدولية لهذه الاختبارات وعلى مستوى دلالة (0 و 05)، فإن القرار يكون رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه " لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الهيكل

التنظيمي للبنوك المبحوثة من حيث شكله وتركيبته، ومستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عبر ذلك الهيكل".

وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على ان " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الهيكل التنظيمي للبنوك المبحوثة من حيث شكله وتركيبته ومستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عبر ذلك الهيكل".

وتبدو النتيجة واضحة في معامل التحديد (R^2) البالغ (0.28) الذي يدل على أن التغيير في الهيكل التنظيمي ومركباته الثلاثة (درجة المركزية ، ودرجة التعقيد ، ودرجة الرسمية) يمكن أن يفسر ما مقداره (28 و 0) من التغيير في كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية ، ويعني ذلك أن البنوك المبحوثة تبدي اهتماما، ولكن ليس بالقدر الكافي عند دراسة وتحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، وان علاقة الارتباط الموجبة والبالغة (0.529) تدل على اتجاه طردي في العلاقة أي أن زيادة الاهتمام بأبعاد الهيكل التنظيمي ومركباته يؤثر بشكل إيجابي على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بهذه الأبعاد لا بد أن يترك أثرا إيجابيا على الكفاءة والفاعلية في القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

وتدعم هذه النتيجة المتوسطات الحسابية المرتفعة المتعلقة بدراسة مركبات الهيكل التنظيمي، وأثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على المركبات الثلاثة للهيكل، فالمركزية بلغ المتوسط الحسابي لفرقاتها (3.5712)، والتعقيد(3.5308) والرسمية (3.6046). وكذلك قيم (T) المحسوبة والبالغة (8.624) عند مستوى معنوية (0.000) مقارنة بقيم (T) الجدولية المنخفضة (1.64) عند مستوى معنوية 0(0.05)

2. الهيكل التنظيمي وتأثيره على الاستراتيجية التنافسية للبنوك المبحوثة

بلغت قيم الاختبارات الإحصائية المحسوبة المتعلقة باختبار الفرضية كما يلي:-

T (9,003) F، (81 و061) R²، (0,307) p (0,000)، معامل الارتباط (0,554)

بناء على النتائج الإحصائية المعتمدة على البيانات المجمعة من الأفراد المبحوثين في

البنوك المبحوثة اعتمادا على قاعدة القرار التي سبقت الإشارة إليها ، فإن القرار يكون رفض

الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي

من حيث كفاءته، واستراتيجية البنوك التجارية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية البنوك التجارية التنافسية التي يستخدمها المديرون

الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأولئك الذين لا يستخدمون هذه النظم.

ويلاحظ أن درجة التفسير البالغة (0,307) والناجمة عن ارتباط موجب قيمته (0,554)

تشير إلى زيادة اهتمام البنوك المبحوثة بأبعاد الهيكل التنظيمي ومركباته الثلاثة الواردة في

الدراسة، وأن هذا الاهتمام قد انعكس إيجابا على استراتيجية البنوك التجارية في البنوك

المبحوثة ، أي أن أية محاولة لزيادة الاهتمام بتلك الأبعاد لا بد أن تترك أثرا إيجابيا مضاعفا

على بلورة استراتيجية البنوك التجارية بشكل يجعلها تصبح أداة تنافسية في البنوك المبحوثة.

كما يدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة البالغة (81 و061) عند مستوى معنوية

منخفض بلغ (0,000) مقارنة بقيم (F) الجدولية المنخفضة البالغة (3,84) عند مستوى

معنوية (0,05)، مما يعني أن الهيكل التنظيمي الكفاء يساهم في تحسين الأداء التنظيمي

الاستراتيجي من خلال استناده إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وهذا يساند متخذي

القرارات الاستراتيجية في دعم الجوانب المتعلقة باستراتيجية البنوك المبحوثة في عدد من

الجوانب منها التخطيط الاستراتيجي من حيث تطوير رسالة ورؤية البنك وعمليات التحليل

البيئي وتطوير البدائل .

وكذلك الجوانب المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي للقطاعات التسويقية، واستهداف العملاء، وإيجاد المزيج التسويقي الملائم، وعمليات التوسع الجغرافي، إضافة إلى إمكانية المساهمة في إدخال التطورات التكنولوجية التي تخدم إنجاز الأعمال المصرفية التي أصبحت تحقق الميزة التنافسية في البنوك التجارية على وجه الخصوص. كما إن الهيكل التنظيمي يكرس مفهوم الثقافة المعلوماتية وثقافة المعلومات باستناده إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وتكنولوجيا المعلومات، مما يعزز من إيجاد ثقافة تنظيمية قوية راسخة في البنوك المبحوثة، ويعزز الهيكل المستند إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عمليات الرقابة على الأداء ويفعل عمليات المنافسة من خلال الأساليب التي يقدمها لرفع جودة المنتج 0

4-3-6 الفرضية الخامسة

تدور الفرضية الخامسة حول دراسة وجود علاقة لكل من الصفات الشخصية واتجاهات متخذي القرارات، ومستوى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وجاءت الفرضية الخامسة من خلال نصها الذي يقول إن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية واتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية ومستوى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة ".

واعتمادا على قاعدة القرار، وبما أن قيمة (T) المحسوبة (55.727) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.64) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05). فإن القرار يكون رفض الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية واتجاهات متخذي القرارات ومدى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة . وعليه فإن نتيجة الفرضية الخامسة اعتمادا على نتائج اختبار الفرضيات يكون:عدم قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة بين الصفات الشخصية

واتجاهاتهم نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ومستوى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وقبول الفرضية البديلة، ويمكن إسناد هذه النتيجة إلى المتوسطات الحسابية لمركبات الهيكل التنظيمي الثلاثة وهي: المركزية (3.5712) والتعقيد (3.5308) والرسمية (3.6046) التي أيدت وجود علاقة بين الصفات الشخصية واتجاهاتهم نحو استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة 0

واستكمالاً لبحث الفرضية الخامسة التي تتناول اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وأثرها على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية وبلورة استراتيجية تنافسية في البنوك المبحوثة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها، فقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية أسلوب التباين، و أسلوب الانحدار، وأسلوب الارتباط 0 وكانت نتائج الاختبارات الإحصائية كما يلي:

1 اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

بلغت القيم المحسوبة للاختبارات الإحصائية المتعلقة بهذه الفرضية كما يلي :-

$T(6 و 801)$ ، $F(28 و 172)$ ، $R^2(0 و 133)$ ، $P(0 و 000)$ ، الارتباط (0 و 365)

وبناء على قيم الاختبارات الإحصائية المستندة إلى البيانات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين في البنوك المبحوثة، يكون القرار رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تشير إلى عدم وجود علاقة بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية ومستوى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثر ذلك في تعزيز الكفاءة والفاعلية للقرارات الاستراتيجية وبلورة استراتيجية تنظيمية منافسة، وقبول الفرضية البديلة (H_a) التي تقترض وجود علاقة بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية ومستوى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة

وتشير معطيات القيم المحوسبة للاختبارات الإحصائية المتعلقة بفحص هذه الفرضية إلى وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لاتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية ، إذ يشير معامل التحديد للنموذج العام (R^2) إلى ان (0.133 و0) من التباين في كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية يفسره الاتجاهات لمتخذي القرارات نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة0 وتقدم قيمة (F) المحسوبة للنموذج (172 و28) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة قيمتها (1 و64) عند مستوى الدلالة (0.05 و0) كما تؤكد معنوية معامل التحديد (R^2) ، تأثير اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية .

وبالرغم من وجود العلاقة بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية إلا أن الباحث يستنتج أن هذه العلاقة جاءت ضعيفة نوعا ما، ويدلل على ذلك معامل الارتباط بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية وكفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأنماط الفكرية لمتخذي القرارات الاستراتيجية الذي بلغت قيمته (0.365 و0) و (0.322) و (0.258) على التوالي، وبالتالي فإن أي اهتمام من قبل البنوك المبحوثة في عملية توجيه أو تعديلات اتجاهات متخذي القرارات تدلل على أنه سيكون له أثر إيجابي نحو تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صناعة واتخاذ القرارات وتعديل الهيكل التنظيمي في البنوك المبحوثة.

2. تأثير اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في

بلورة استراتيجية منظمة تنافسية في البنوك المبحوثة.

بلغت القيم المحوسبة للاختبارات الإحصائية المتعلقة بهذه الفرضية كما يلي:

$$(4.023)T, (28.214) F, (0.000)P, R^2 (0.310), \text{معامل الارتباط } (0.557)$$

بناء على نتائج الاختبارات الإحصائية فإن القرار يكون قبلي الفرضية البديلة (H_a)، ورفض

الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على " أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات

متخذي القرارات وبلورة استراتيجية تنظيمية تنافسية في البنوك المبحوثة .

بالنظر إلى الارتفاع النسبي لمتوسط اتجاهات متخذي القرارات نحو نظم المعلومات

الإدارية المحوسبة البالغ (4.081)جد أن هذا الاتجاه يعزز النتيجة التي تم التوصل إليها في

اختبار التحليل الإحصائي عند إيجاد قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.023) عند مستوى معنوية

محسوبة بلغ (0.000) ، كما أن معامل الارتباط البالغ (0.557) يدل على أن الارتباط

مرتفع نسبيا مما يعني أن هناك علاقة قوية بين الاتجاهات نحو نظم المعلومات الإدارية

المحوسبة وبلورة استراتيجية منظمة تنافسية في البنوك المبحوثة.

وعند مقارنة قيمة (F) المحسوبة البالغة (28.214) عند مستوى معنوية (P) بلغ

(0.000) مع القيم الجدولية لقيمة (F) البالغة (3.84) وعند مستوى معنوية (0.05) ، فإن

القرار يكون عدم رفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الصفات الشخصية واتجاهات متخذي القرارات ومستوى استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية

المحوسبة في بلورة استراتيجية تنافسية في البنوك المبحوثة.

ويبدو جليا من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.310) أن التغيير في اتجاهات

متخذي القرارات يفسر ما مقداره (0.310) من التغيير الحاصل في مستوى استخدام نظم

المعلومات الإدارية المحوسبة وتأثر ذلك الاستخدام في بلورة الاستراتيجية التنظيمية في البنوك المبحوثة ويعني ذلك أن البنوك المبحوثة تبدي اهتماما ملحوظا نحو تعديل اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية فيها بما ينسجم مع توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة للاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

كما أن معامل الارتباط القوي البالغ (0.557) يفسر بقوة الاهتمام الملحوظ باتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية نحو مستوى الاستخدام في نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثر ذلك في بلورة استراتيجية البنوك المبحوثة، مما يعزز من النتائج التي تم التوصل إليها. ويمثل الجدول (6-39) تلخيصا لتلك النتائج لاختبار الفرضيات حسب قيم (T) الجدولية والمحسوبة وكذلك مستوى الدلالة (المعنوية) لكل من قيمة (T) الجدولية والمحسوبة، عند مستوى (0.05) ونتيجة اختبار الفرضيات من حيث القبول أو الرفض.

الجدول (4-40) نتائج اختبار (T) للمقارنات الثنائية لفرضيات الدراسة

الفرضية	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة الجدولية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة P	نتيجة اختبار الفرضية
الأولى	1.64	0.05	42.801	0.030	عدم قبول، توجد فروقات
الثانية	1.64	0.05	48.787	0.002	عدم قبول، توجد فروقات
الثالثة	1.64	0.05	42.178	0.001	عدم قبول، توجد فروقات
الرابعة	1.64	0.05	43.816	0.020	قبول، توجد علاقة قوية
الخامسة	1.64	0.05	55.727	0.001	قبول، توجد علاقة قوية

من أجل اختبار قوة النموذج بشكل عام فقد تم تطبيق اختبار (Dubin-Watson) الذي بلغت قيمته (2 و719)، وهذه القيمة أعلى من الحد الأعلى لقيمة الاختبار الجدولية وبالغلة (1 و79) . وقد تم تطبيق الاختبار بحجم عينة مسحية بلغ (185) فردا عند مستوى دلالة (0 و05) مما يدفع إلى القبولهلاءمة النموذج بشكل عام وقد أظهر النموذج علاقات ارتباطية معنوية بين كافة متغيرات الدراسة، بشكل يؤكد ما توصلت إليه الدراسة الحالية من وجود علاقات لدى اختبار فرضيات الدراسة كما يظهر في جدول (4-42).

الجدول (41-4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية

المتغيرات	كفاءة وفاعلية القرارات	استراتيجية البنوك التجارية	الهيكل التنظيمي	الأنماط الفكرية الادراكية	اتجاهات متخذي القرارات	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة
كفاءة وفاعلية القرارات	1					
استراتيجية البنوك التجارية	630 و	1				
الهيكل التنظيمي	529 و	554 و	1			
الأنماط الفكرية	330 و	202 و	408 و	1		
اتجاهات متخذي القرارات	365 و	557 و	322 و	258 و	1	
نظم المعلومات الإدارية المحوسبة	559 و	604 و	468 و	305 و	654 و	1

* * مستوى الدلالة 001 و

الفصل الخامس - النتائج والتوصيات

محتوى الفصل

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

3-5 الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 النتائج Results

تناولت الدراسة الحالية البحث في مجموعة من الأهداف التقويمية التي تحقق في مدى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة 0 ومن بين هذه الأهداف تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وبلورة استراتيجية تنافسية مستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، فضلا عن دراسة أثر الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات على مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها على النحو التالي:-

أولاً- تحقق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة أهدافها في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية للمنظمة من خلال :

أ- استغلال الوقت اللازم لإنجاز الأعمال عن طريق تعزيز القدرة الاتصالية، ودعم معالجة حالات الصراع التي تنشأ بين الأفرولتوفير المعلومات الضرورية لتتخذ القرارات المتخذة بسرعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة العمري (2001) والرشيدي (1999) و Grievs (1998).

ب- توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في دعم عدد البدائل، وحساب تكلفة كل بديل من البدائل المطروحة، وتوظف قدرتها التحليلية باستخدامها النماذج الرياضية والأساليب التشخيصية مثل أسلوب تحليل الحساسية والمحاكاة في اختيار البديل الأفضل، كما تسهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في احتساب القيمة المتوقعة لكل بديل في ظل ظروف المخاطرة، وعدم التأكد والتعقيد البيئي الذي تعيشه البنوك المبحوثة. وقد

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها (1988) Sharda و (1992) Allen

و (1998) Grieves و (2002) Sharkawy,Nobe

ج- ومن نتائج الدراسة الحالية أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تدعم متخذي القرارات الاستراتيجية في التعرف على درجة نمو السوق الذي تعمل فيه البنوك، كما إنها تحدد معالم الظروف الطارئة، وتسهم في تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المحفظة الاستثمارية، كما توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تقلل من الفرط في الحذر لدى متخذي القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة . وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العمري(2001)، والرشيد(1999).

د- وقد تبين أيضا أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لها القدرة على تقديم الدعم والمساندة من خلال قدرتها على خفض التوتر والتشتت الفكري الذي قد يحدث لمتخذي القرارات عن طريق تقديمها المعلومات والنماذج والأساليب التحليلية والاستعانة بالنظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي. وقد جاءت هذه النتيجة متقاربة مع ما توصلت إليه دراسة كل من غراب وحجازي(1995) والشعبي(2000) وخالفت دراسة العمري (2001) في أن المعلومات المكثفة قد تؤدي إلى زيادة التشتت الفكري لدى متخذي القرارات في البنوك المبحوثة.

هـ-ومن بين نتائج الدراسة أيضا ان نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تدفع الأفراد العاملين نحو المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر قنوات الاتصال المفتوحة الشابة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة

ثانيا- إن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تحقق أهدافها من خلال تسخيرها للعمل لتطوير وبلورة

استراتيجية تنافسية في البنوك المبحوثة كما يلي:-

أ-نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تدعم متخذي القرارات الاستراتيجية في مجال التخطيط

الاستراتيجي، وفي تطوير رؤية ورسالة البنوك المبحوثة، وتسهم في التحليل المتعلق بالمنافسين المحتملين (واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها

Goshal (2000) و Henderson (1997) و Elenkov (1997) و Wilson (1994) 0

بإن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تساند في تقديم المعلومات من أجل بلورة معايير جودة لتطوير وتعديل الخدمات التسويقية، وبلوغ المستوى الاستراتيجي في مجال التسويق من خلال العمل على إيجاد مزيج تسويقي منافس، وتوسيع النطاق الجغرافي وكذلك استهداف العملاء المحتملين وتحديد عناصر بناء الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع من قطاعات العملاء المستهدفين. وقد اقتربت الدراسة الحالية في نتائجها من نتائج بعض الأدبيات السابقة منها دراسة Carneiro (2000)، و دراسة Zain, Mokhtar, and Elisa (2003)، ودراسة Thomas & Anne (1997)، ودراسة Neo (1998).

ج- كما أظهرت الدراسة الحالية اهتمام البنوك المبحوثة نحو تفعيل واستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بسبب ما تقدمه من دعم في تطوير الخدمات الحالية وتطوير خدمات جديدة للزبائن. ومن الأدبيات التي توافقت مع هذه النتيجة دراسة كل من Marchand (1985) ودراسة Battaglia (1991).

د- كما أظهرت النتائج أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل الاتصالات ومهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتكوين فرق العمل المتجانسة، وتشجيع مداخل الإبداع والابتكار لدى العاملين في البنوك المبحوثة، إضافة إلى قدرتها على بناء الثقة وتعزيزها للمديرين كمستخدمين نهائين لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة. ومن الأدبيات التي اتفقت وهذه النتيجة دراسة كل من Allard (1998) ودراسة Boland & Tenkasi (1994)

ودراسة Daily, Whatly & Steiner (1996).

هـ وقد أظهرت النتائج أن لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة سعياً لتوفير تدفق حر للمعلومات عبر شبكات الاتصال في البنوك المبحوثة، مما يزيد من نطاق الإشراف للمديرين وإمكانية الرقابة على تنفيذ المهام، من خلال الهيكل المسطح الذي يزيد من المشاركة الفاعلة ويعزز فاعلية قرارات على المستوى الاستراتيجي . وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة كل من Rayport and Sviokla (1995) و دراسة Breuer (1991) .

و- وجاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لها دور في توظيف عمليات الرقابة الاستراتيجية ، ودعم المديرين في معالجة الانحرافات عن الأداء المرسوم حيث تعد هذه النظم تقنية فاعلة في مقارنة الأداء المخطط بالمتحقق واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة Hubber (1999).

زإن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعد وسيلة تعزيز لفاعلية البنوك المبحوثة من حيث المنافسة في السوق التي تعمل فيه، وبالتالي فهي تعتبر وسيلة نقد يومية مقارنة ومنافسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Shank (1995) من حيث قدرة البنوك المبحوثة

ثالثاً- عكست النتائج فظاهرة المعلومات الإدارية المحوسبة في تحقيق أهدافها المتعلقة برفع كفاءة الهيكل التنظيمي بما يخدم الأداء التنظيمي في البنوك المبحوثة بالتركيز على مركبات الهيكل التنظيمي الثلاثة وذلك من خلال ما يلي:

أ- إن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة قادرة على نقل المنظمة من المركزية إلى اللامركزية، من خلال تفويض الصلاحيات للمديرين لوضع برامج عمل جديدة للدوائر التي يرأسونها وتعيين موظفين جدد، وتغليب علاقات غير رسمية مع أطراف من خارج البنوك المبحوثة . واتفقت هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها Currid (1992) ودراسة Drucker (1988) ودراسة Hubber (1999)، ولكنها اختلفت مع دراسة العمري (2001) في نتيجة المركزية ،

حيث أظهرت نتيجة دراسة العمري أن من أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك المبحوثة وجود المركزية فيها.

ب- أظهرت الدراسة الحالية أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة قد ساعدت البنوك المبحوثة في ممارسة عملياتها لباغ من التوزيع الجغرافي للفروع والمكاتب الموزعة 0 المطبقة على البلديات الأردنية من الدرجة الثانية ودراسة Reimann (1995)، كما توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة زادت من عدد الأنشطة والخدمات المقدمة للجمهور في البنوك المبحوثة 0

ج- أظهرت الدراسة أن هناك اهتماما من قبل البنوك المبحوثة بخفض درجة الرسمية من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التي أدت إلى تحديد العلاقات وخطوط سلطة اتخاذ القرارات، وعملت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على إيجاد وصف وظيفي مناسب يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة 0 واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Zain, Kassim, Mokhtar, and Elisa, 2003) المطبقة في المنظمات الماليزية.

رابعا- أظهرت الدراسة أن أكثر الأنماط الفكرية الإدراكية استخداما لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة هي النمط الانفتاحي والاحتمالي والمرن في التفكير والراشد في التفكير والجاد في التفكير، وأن هناك أثرا لهذه الأنماط الفكرية على مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مما ينعكس أثره على تحسين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية 0 وتعززت هذه النتيجة من خلال توصلت إليه نتائج الأدبيات السابقة في دراسة كل من الهلسا (1996) و نشواني (1998) و دراسة Envik & Langford (2000) ودراسة Black (1990).

خامسا- عكست نتائج الدراسة الحالية أثرا إيجابيا ضعيفا للأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية على مدى استخدامهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة⁰ بما يعزز تطوير وبلورة استراتيجية تنافسية في البنوك المبحوثة⁰

سادسا- أشارت الدراسة إلى اهتماما كبيرا من قبل المديرين في البنوك المبحوثة نحو الحاسبات الآلية والتخطيط الاستراتيجي والتطورات التكنولوجية ونظم دعم القرارات DSS . وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الأدبيات السابقة منهااسة Vincent و (2003) Mentzas و (1997) Doll و (1999) Barrett و (1997) .

سابعا- أظهرت الدراسة الحالية فروقا بين المديرين الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، والمديرين الذين لا يستخدمون هذه النظم، من حيث كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة في البنوك المبحوثة في مجالات محددة أهمها عدد البدائل والإنتاجية على وجه الخصوص⁰

ثامنا- عكست الدراسة وجود فروق بين المديرين الذين يعتمدون على نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلورة استراتيجية تنافسية في البنوك المبحوثة والمديرين الذين لا يستخدمون هذه النظم، وكان ذلك في كافة العناصر التي بحثتها الدراسة في متغير استراتيجية البنوك المبحوثة.

تاسعا- هناك أثر جوهري للنمط الفكري لمتخذي القرارات الاستراتيجية على استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، والأثر يتأكد بتحسّن الاتجاهات العامة لمتخذي القرارات نحو التخطيط واستخدام النماذج الإدارية، مما ينعكس أثره الإيجابي على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

عاشرا- دلت الدراسة على أن تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية المحوسبة تقوم بدور فاعل لتوفير المعلومات لاتخاذ قرارات استراتيجية عند المستوى الاستراتيجي، مما ينعكس أثره على فاعلية

حادي عشر - وفرت الدراسة الحالية رؤية حول الصفات الشخصية والأنماط الفكرية الإدراكية وأثرها

في مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وانعكاس ذلك على عملية صناعة واتخاذ

القرارات الاستراتيجية وتطوير استراتيجيات تنافسية في البنوك المبحوثة.

ثاني عشر - أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تشكل الأساس لوضع بنية تحتية لتوظيف نظم

وتكنولوجيا المعلومات لرفع سوية الأداء التنظيمي التنافسي في البنوك المبحوثة .

ثالث عشر - نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعد وسيلة استراتيجية لبناء ميزة تنافسية للمنظمة على

مستوى الصناعة إذا تم استخدامها بكفاءة وفاعلية .

رابع عشر - برهنت الدراسة على أن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تعزز وتشجع عمليات تطوير

الإبداع والابتكار في البنوك المبحوثة بما يعزز الميزة التنافسية من صناعة واتخاذ القرارات

الاستراتيجية.

وفي ضوء ما تقدم من نتائج فقد استطاع الباحث الوصول الى تحليل كفاءة وفاعلية القرارات

الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك التجارية في الأردن،

كما يصوره الشكل (5-1). بشكل يمثل الاطار العام الذي يمكن من خلاله تقييم كفاءة وفاعلية

القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك التجارية في

الأردن. وبالنظر الى الشكل (5-1) يتبين أن هناك علاقات ارتباطية بين كافة متغيرات الدراسة

يمكن توضيحها فيما يلي:

(1) هناك علاقة ارتباط متوسطة بين نظم المعلومات الادارية المحوسبة الموظفة في البنوك

التجارية في الاردن وبين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة فيها، حيث بلغ

معامل الارتباط بينهما (0.559) يعني ان استخدام نظم المعلومات الادارية المحد وسبة يعزز من كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية في الاردن.

(2) بلغ معامل الارتباط بين نظم المعلومات الادارية المحوسبة وعلاقتها في بلورة استراتيجية تنافسية (0.604) ، مما يدل على اهمية استخدام نظم المعلومات الادارية المحوسبة في بناء الاستراتيجية التنافسية في البنوك المبحوثة.

(3) هناك علاقة ارتباط متبادلة بين كل من نظم المعلومات الادارية المحوسبة والهيكل التنظيمي في البنوك التجارية في الاردن، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.468) وهي نسبيا تعتبر متوسطة في مقابل علاقات الارتباط الاخرى في الدراسة . كما ان هناك علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي بمركباته الثلاثة واستراتيجية البنوك المبحوثة بلغت (0.554)، الامر الذي يبرهن على وجود علاقات ارتباطية متبادلة بين المتغيرات الثلاثة، والمتمثلة في نظم المعلومات الادارية المحوسبة والهيكل التنظيمي واستراتيجية البنوك المبحوثة.

(4) اظهرت الدراسة ان هناك علاقات ارتباط قوية نسبيا بين المتغيرات التابعة نفسها ، حيث بلغ معامل الارتباط بين كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية واستراتيجية البنوك المبحوثة (0.630).

(5) هناك علاقات ارتباط مختلفة بين كل من الهيكل التنظيمي واستراتيجية البنوك كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية كانت على النحو التالي:

أ- بلغ معامل الارتباط بين الانماط الفكرية الادراكية لمتخذي القرارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (0.408) ، مما يعني أن هناك علاقة ارتباط متبادلة لكل منها بالآخر بدرجة متوسطة نسبيا.

ب- بلغ معامل الايظ بين الانماط الفكرية الادراكية واستراتيجية البنوك المبحوثة (0.202)

مما يعني أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين ولكن بدرجة منخفضة.

ت- بلغ معامل الارتباط بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

(0.332) مما يدل على علاقة الاتجاهات بكفاءة الهيكل التنظيمي ، الأمر الذي يدعو

للاستفادة من هذه النتيجة الى الاهتمام برفع كفاءة الهياكل التنظيمية في البنوك المبحوثة

ث- بلغ معامل الارتباط بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية واستراتيجية البنوك المبحوثة

(0.557) ، مما يعني أن لهذه العلاقة اهمية في تعزيز فاعلية استراتيجية هذه البنوك.

ج- بلغ معامل الارتباط بين الانماط الفكرية الادراكية وكفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية

(0.330) الامر الذي يبرهن على اهمية الانماط في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات

الاستراتيجية في البنوك المبحوثة.

ح- بلغ معامل الارتباط بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية وكفاءة وفاعلية

القرارات الاستراتيجية (0.365) وهي نسبيا منخفضة .

مما سبق يتضح ان علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة تؤثر في بعضها البعض

بدرجات متفاوتة ، بشكل يدفع الى القول ان الاهتمام بهذه العلاقات بين المتغيرات يعزز

من ايجابات وتطوير المزايا التنافسية للبنوك المبحوثة.

6) رغم وجود علاقات ارتباط ضعيفة نسبيا بين اتجاهات متخذي القرارات الاستراتيجية

وانماطهم الفكرية الادراكية والبالغة (0.258) ، إلا أنه يمكن الاستفادة من هذه العلاقة

وتعزيزها في توظيف نظم المعلومات الادارية المحوسب ، ويتضح هذا من معامل الارتباط

بين كل من نظم المعلومات الادارية المحوسبة والانماط الفكرية الادراكية واتجاهات متخذي

القرارات الاستراتيجية والبالغة (0.305) و (0.654) لكل منهما على التوالي.

دلت النتائج الاحصائية على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الهيكل التنظيمي و كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية ونظم المعلومات الادارية المحوسبة ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.529) وهي علاقة ارتباط متوسطة وتتضح علاقة الارتباط هذه من خلال علاقة الارتباط بين نظم المعلومات الادارية المحوسبة والهيكل التنظيمية بمركباته الثلاثة ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.468) ، مما يعزز رفع كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية في الاردن.

Recommendations

2-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بالآتي:

1. العمل على تسخير نظم المعلومات الادارية المحوسبة وخاصة نظم دعم القرارات في مراحل عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحديد البدائل الانسب لتحقيق اهداف البنوك وحساب تكلفة ونتائج البدائل المحددة، والقيمة المتوقعة لكل من هذه البدائل في ظل المنافسة والتعقيد الذي تعيشه هذه البنوك.
2. توظيف نظم المعلومات الادارية المحوسبة للاستفادة مما تقدمه من دعم معلوماتي يخفض من درجة التوتر الذي يعيشه متخذو القرارات الاستراتيجية بسبب نقص المعلومات او عدم دقتها او عدم القدرة على ربط المتغيرات معا للوصول الى انسب الحلول للمشكلات الاستراتيجية.
3. محاولة توظيف نظم المعلومات في عمليات التنسيق والتواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة لخفض الوقت وتسهيل الوصول للمعلومات وتشجيع مداخل الابتكار في المنظمة وبالتالي زيادة المشاركة بين العاملين في البنوك لاشراك اكبر عدد من الافراد في عملية صناعة واتخاذ القرارات المختلفة.

4. العمل على تسخير نظم المعلومات الادارية المحوسبة وتوظيفها في بناء قاعدة معرفية تدعم وتساند متخذي القرارات الاستراتيجية في مراحل صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية .
5. توظيف نظم المعلومات الادارية المحوسبة في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة والاستجابة للعملاء واسد تغللها لارساء قاعدة معرفية تساعد على نمو الابتكار والابداع في البنوك في محاولة منها لايجاد خدمات جديدة تعزز القيمة المضافة للمنتج.
6. العمل على توظيف نظم المعلومات الادارية المحوسبة للوصول الى القطاعات السوقية غير المخدومة في محاولة لتقوية مركزها التنافسية وزيادة حصتها السوقية.
7. ضرورة أخذ الأنماط الفكرية الإدراكية لمتخذي القرارات في الحسبان عند تصميم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، حيث إنها تؤثر على مدى التوظيف لهذه النظم، وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء عامة، وعلى والتنافسي منه على وجه الخصوص0
8. ضرورة توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عمليات التحليل البيئي الشامل، بقصد الحصول على الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية، للبنوك المبحوثة.
9. نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والهيكل التنظيمي يعبران عن أعلى نسبة مفسرة لكفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية واستراتيجية البنوك المبحوثة، وهذا يتطلب إيلاء الاهتمام من قبل البنوك المبحوثة لرفع كفاءة الهيكل التنظيمي بمركباته الثلاثة، بالاعتماد على نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بما يخدم تحسين الأداء التنافسي في البنوك المبحوثة.

3-5 الدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسة حول دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إعادة هيكلة وتحجيم

مستوى الإدارة الوسطى في المنظمات الأردنية.

2. إجراء دراسة حول دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وقواعد البيانات في إعادة تصميم واستمرارية مراقبة الاستراتيجيات التنظيمية.
3. إجراء دراسة حول تطوير أنموذج للربط بين نظم جمع المعلومات والاستراتيجية والأداء في المنظمات الصغيرة.
4. إجراء دراسة تتعلق بتأثير النواحي الإدراكية وهيكل نظم معلومات دعم الجماعة على عمليات الإبداع الاستراتيجي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر والمراجع بالعربية

1. البكري سونيا محمد ، (28 - 30 إبريل 1998)، دراسة اثر المتغيرات الشخصية على فعالية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الآلية ، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة.
2. الرشيد ، عادل محمود، 1999 ، " اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية غير المدرجة في سوق عمان المالي : دراسة استكشافية " ، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية ،مجلد 2 ، عدد1.
3. سمردي، مي فرح ، 2000 ، مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية: دراسة استطلاعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك.
4. الشيعبي خالد منصور، مايو 2000، الأنظمة الخبيرة: استخداماتها وفوائدها الفعلية والمتوقعة / دراسة استطلاعية على المصانع الكبرى في قطاع الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد7، عدد2، جامعة الملك عبد العزيز، ص ص (255-292).
5. الشناق ، رفعت عودة، 1994، أثر نظم المعلومات الادارية على الاداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الاردنية، الجامعة الاردنية، عمان.
6. صالح ، سمير أبو الفتوح، 2003 المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ومدخل التحليل الكمي لدعم الإدارة في البيئة التنافسية، مكتبة الجلاء ، المنصورة.
7. عبد الرحيم ، أنور والعمادي ، أمينة ، 1995 ، تأثير قلق التدريس في أداء التربية العملية لدى عينة من طالبات كلية التربية بجامعة قطر ، المجلة التربوية، المجلد التاسع ، العدد الرابع والثلاثون ، ص ص 163-211.
8. عثمان ، فاروق ، 1993، أنماط القلق وعلاقته بالتخصص الدراسي والجنس والبيئة لدى طلاب الجامعة أثناء أزمة الخليج ، مجلة علم النفس ، العدد الخامس (يناير ، فبراير ، مارس)، ص ص 43-68.
9. العجلوني، عبد الفتاح محمد، 1998 تقييم نظم المعلومات ا لإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الاردن، (ر.ج)، جامعة آل البيت ، المفرق ، الاردن.
10. العداسي، حسن ، 1986 ، قياس كفاءة الهياكل التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان.
11. عقيل أميل يوثيل ، ، آب 1996، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في البنوك

الأردنية:دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، اربد.

12. العمري ،احمد علي، كانون ثاني 2001 ، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك المبحوثةدراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، اربد .

13غراب، كامل السيد،وحجازي، فادية محمد ، 1995، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات:دراسة تجريبية،مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد1.

14لن ، ريتشارد ، 1990،مقدمة لدراسة الشخصية ، ترجمة احمد عبد الخالق، ومياسه النبال، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية.

15لمبارك، حمد الله موسى، 2004، تكنولوجيا المعلومات واثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، والاداء، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية ، اطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

6لمحمد، يوسف عبد الفتاح ، 1995 ، الأبعاد الأساسية للشخصية وأنماط التعلم والتفكير لدى عينة من الجنسين بدولة الإمارات العربية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 23، العدد3.

17. نشواني ، عبد المجيد، 1998 ، بنية الشخصية وأنماطها في نظرية ايزنك ولآثارها في التحصيل الأكاديمي لدى طلبة الدرجة الجامعية الأولى في جامعة اليرموك بالأردن ، المجلة التربوية، المجلد الخامس ، العدد السابع عشر .

18. الهلسا، حسان ، 1996علاقة بعض سمات الشخصية بدافع الإنجاز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الكرك.

ثانيا-المصادر والمراجع الأجنبية

1. Abu-Doleh, J., (1996), “ *Human Resources Management: Management Training and Practices in Jordanian Privet Sector Attitude ,Polices and Practices in the 1990*”, Unpublished PHD Thesis ,University of Bradford Management Center.
2. Adler, R.w. (1994), “*Strategic Focus The CEO’S Key Priorities*”, Long Range Planning”, Vol.27,No.4,PP78-88.
3. Allard, M. (1998), “*Overcoming Culture barrier to the adoption of object technology*”, Information Systems Management, vol. 15 No.3,PP.82-85.

4. Allen, M.P and Panian,S.K,(1992), “ **Power, Performance and Succession in Large Corporations**, *Administrative Science Quarterly* ,Vol.27,PP.538-457.
5. Alter, S. L. (1998), “ **Decision Support Systems : Current Practice and Continuing Challenge**”, Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Ann Majchrzak, Ronald E. Rice ,Arvind Malhotra , Nelson King and Sulin Ba, December (2000), “**Technology Adaptation: The Case Of A Computer-Supported Inter-organizational Virtual Team**” *MIS Quarterly* , Vol. 24 , No. 4, PP.659-600.
7. Apte, Chidanand, Big, Liu, Edwin, P.D.Pednault and Padhraic, Smuth., (2002), “**Business Application of Data Mining**”, *Communication of the ACM*, Vol.45,No.8, PP.37-49.
8. AShill, N.J.& Jobber , D., (2001), “ **Defining the Information Needs of Senior Marketing Executive: An Exploratory Study** “, *Qualitative Market Research: An International Journal* , Vol.4,No.1, PP52-61.
9. Barrett, M. Susan, (1997), “**Information Systems and Organization Culture : Implementation Change**” , *International Review of Administration Sciences* , Vol.58, PP363-374.
10. Battaglia, Greg (February1991), “ **Strategic Information Planning: A Corporate Necessity,**” *Journal of Systems Management*,PP.23-26.
11. Bernard, C. Reimann,(1995), “ **Decision Support Systems : Strategic Management Tools for the Eighties**”, *Business Horizons*, Vol.28, No. 5 September/October, PP.71-78.
12. Bers, Joanna Smith,(August 1996), “**Accelerating the Decision Process,**” *Bank Systems and Technology*.
13. Bhattacharjee, Anol., (Summer 2002), “**Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test,**” *Journal of Management Information Systems*, Vol.19, No.1, PP.39-52.
14. Black, J. S. (1990). **Locus of control, social support, stress, and adjustment in international transfer.** *Asia Pacific Journal of Management*, April, 1-30.
15. Brancheau, James C., Brain D. Janz, and Wetherbe, James C.(June 1996),

- “Key Issues in Information Systems Management:1994-1995 SIM Delphi Result”**,*MIS Quarterly*, Vol.20,No.2,PP.71-82.
16. Caldwell, D. F. & Burger, J. M. (1998). **Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews**. *Personnel Psychology*, 51, PP.119-136.
 17. Capron, H., (1996), **“Computers: Tools for An Information Age,”** The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc.
 18. Carneiro, A.,(2000), **”A Group Decision Support System for Strategic Alternatives Selection”**, *Management Decision* , Vol.39 , No.3, PP.218-226 .
 19. Carrol, Ariche ,B. , January/ February (1998), **“ Behavioral Aspects of Developing Computer-Based Systems “** , *Business Horizon* , Vol.25 , no.1, PP.41-51.
 20. Cats-paril ,W. L. and G .P .and G. P. Huber,(Summer,1997), **“Decision Support Systems for Unstructured Problems: An Empirical Study”**, *Decision Science*,Vol.18,PP.572-588.
 21. Chandler, G.N. &Hanks, S.H. (1994). **Founder competence, the environment, and venture performance**. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Spring,PP. 77-89.
 22. Claver, Enrique, Llopis Luan, Gonzalez, M. Reyes and Gasco, Jose L.,(2001), **“The Performance of information systems through organizational culture,”** *Information Technology and People*, Vol.14, No.3,P.247-260.
 23. Clemons, Eric K.,Croson, David C.,and Weber, Bruce W.,(Fall1996), **“Market Dominance as a Precursor of a Firm’s Failure: Emerging Technologies and Competitive Advantage of New Entrants”**, *Journal of Management Information Systems*,Vol.13, No.2,PP.59-75.
 24. Clerking, Daniel, Fox, Peter J., and Petty, Frederick E., (fall 1995), **“ A decision Support System for Hospital Bed Alignment,”** *Hospital and Health Services Administration*, PP.386-400.
 25. Cooper, Randolph B.(1994) **“ The Inertial Impact of Culture on IT Implementation”** *Information and Management*, Vol.27 PP.17-31.

26. Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. (1995). **Four ways five factors are basic.** *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
27. Crossland, M. D., Perlins, W. C., and Wynne, B. E.(1995), “**Spatial Decision Support Systems: An Overview of Technology and a Test of Efficacy,**” *Decision Support Systems*, Vol.14,PP.219-235.
28. Da’as, Mustafa, (2003), **Developing A Model for IT Business Value: Linking IT Investments with Performance In Large Jordanian Firms**, PhD, Thesis not Published, Amman Arab University of Graduat Studies Management and Financial College for Graduat Studies .
29. Daft & Noe ,(2001), “ **Organizational Behavior**”, Sandieg, Dryden Press , Harcourt College Publlishers.
30. Daft, R., (2000), “ **Management**” ,Vanderbilt University ,The Dryden Press
31. Daily, B., Whatley, A., Ashe, S.R. and Steiner, R.L. (1996), “ **The effects of a group decision support system on culturally diverse and culturally homogeneous group decision making**”, *Information & Management* , Vol. 30 No.6,PP.281-289.
32. Davenport, T.H., & Short, J.E., (1999), “ **The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign,**” *Sloan Management Review*,PP.11-27.
33. Davenport, Thomas H., Thomas, Robert J. and Cantrell , Susan.(2002), “**The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance**”, *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, No.1,PP.
34. Dean, Jr .J.W. &Sharman, M.P. (1996),”**Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness**”, *Academy of Management Journal*, Vol.39 , No.2 , PP.368-396.
35. Dennis, A. R.,and Carte T. (1998), “ **Using Geographical Information Systems for Decision Making: Extending Cognitive Fit Theory to Map-Based Presentations,**”*Information Systems Research*,Vol.9,No.2,PP.194-203.
36. Dennis, Alan R., Wixom,Barbara H.,and Vandenberg, Robert J., (June 2001), “**Understanding Fit and Appropriation Effects in Group Support Systems**

- Via Meta-Analysis*," *MIS Quarterly*, Vol.25, No.2.19-31.
37. Dennis, Alan, R., (December 1996), "**Information Exchange and Use in Group Decision Making: You Can Lead a Group to Information , but You Can't Make It Think**," *MIS Quarterly*, Vol.20, No.4, PP.16-24.
 38. Devaraj, Sarv, Fan, Ming, and Kohli, Rajiv., (September 2002), "**Antecedents of B2C Channel Satisfaction and Preference: Validating E-Commerce Metrics**", *Information Systems Research* , Vol.13, No.3, PP.8-12.
 39. Dhar, Vasant and Stein, Roger., (1997), "**Intelligent Decision Support Methods: The science of Knowledge Work**", Upper Saddle River, NJ: Prentice .
 40. Doughan , Siham, (1997) , "**Human Resources Information Systems Analysis and Design :Case Study**" , Yarmouk University : Department of Business Administration.
 41. Eardley, Alan, Avison, David and Powell, Philip., (1997), "**Developing Information Systems to Support Flexible Strategy**", *Journal of Information Computing and Electronic Commerce*, Vol.7, No.1, PP.29-42.
 42. Earl, M.J., (1993), "**Experiences in Strategic Information Planning**" , *MIS Quarterly* , Vol.17 , No.1, March, PP.1-24 .
 43. Earl, Michael J., and Sampler, Jeffrey L., (1998), "**Market Management to Transform the IT Organization**", *Sloan Management Review*, Vol.39, No.4, PP.62-74.
 44. Economist, (2003) "**Banking On the Technology Cycle**" *The Economist Technology Quarterly* , Vol. 368. Issue 8340. www.EBSCO.HOST.COM 1/2/2005.
 45. Elenkov, D.S. (1997), "**Strategic Uncertainty and Environmental Scanning :The Case For Institutional Influences on Scanning Behavior**", *Strategic Management Journal* Vol.18, No.4, PP.287-302.
 46. Ellis, R.A. & Taylor, M.S. (1997), "**Role of self-esteem within the job search process**. *Journal of Applied Psychology*, 68, PP.632-640.
 47. Envick, Brooke R & Langford Margaret, (2000) "**The Five-Factor Model of Personality: Assessing Entrepreneurs and Managers** , *Academy of Entrepreneurship Journal*, Volume 6, Number 1, PP.6-18.

48. Evans, Philip and Wurster, Thomas S., (2000), "**Blown to Bits: How to New Economics of Information Transforms Strategy**", Boston, MA:Harvard Business School Press.
49. Feeny,David.(2001), "**Making Business Sense of the E-Opportunity**", Sloan Management Review,Vol.42,No.2,PP.145-152.
50. Fjermestad, Jerry and Hiltz, Starr Roxanne., (Winter 1999), "**An Assessment of Group Support Systems Experimental Research: Methodology, and Result,**" Journal of Management Information Systems, Vol.15, No.3, PP.9-19.
51. Ford, J. and J. Slocum.(1977). "**Size Technology Environment and The Structure of Organizations,** Academy of Management Review,2:561-575.
52. Forgionne, G., (2000), "**Decision Technology Systems: A Vehicle to Consolidate Decision Marketing Support,**" Information Processing & Management, Vol.27,No.6, PP.671-697.
53. George, J.F., and king, J.L., (1991), "**Examining the Computing and Centralization Debate**", Communication of the ACM, Vol.34,No.7, PP.62-72.
54. Ghoshal, S., and Lovas, B., (2000), "**Strategy as Guided Evolution**", Strategic Management Journal, Vol.21, No.9 ,PP.875-896
55. Good and Hatt , 1981, "**Methods in Social Research Singapore**" McGraw-Hill Book Co ,PP.271-277.
56. Goodman , S.K. (1993), "**Information Needs For Management Decision-Making**" , Records Management Quarterly , October ,Vol.27 , Issue.4 ,P.12.
57. Grieves ,M. (1998) , "**The Impact of Information Use on Decision-Making : Studies in Five Sector**" , Library Management , Vol.19,No.2,PP78-85.
58. Grote, G. and Baitsch, C. (1991), "**Reciprocal effects between organizational culture and the implementation of an office communication systems: a case study**",Behavior & information Technology, Vol. 10 No.3,PP.207-218.
59. Gupta , Ijchen , and Chiang,(1997) , "**Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management,**" OMEGA , Int .Mgmt Sci , Vol. 25 , No.5, PP.511-521.

60. Gupta, U.,(1998), “**Management Information Systems:A Management Perspective**” Galgotia Publications(P)Ltd,Hindustan offset Printers, Delhi-32.
61. Gupta, U.,(2000), “ **Information Systems: Success in the 21st**” Century, Creighton University , Prentice Hall, Inc.
62. Haag, Stephen ,Cumming ,Maeve and Dawkins , James ,(2000), “**Management Information Systems for the Information Age**”, Irwin McGraw-Hill, 2th ed .
63. Haddad, Anwar Eid (,1999), “ **Information System in Jordan Telecommunication Company At the Northern Region of Jordan /A Case Study “** , Master Thesis , Faculty of Economics and Management Sciences , Yarmok University , January.
64. Halamandaris, K. and Power, k. (1997). “ **Individual differences, dysfunctional attitudes ,and social support: A study of the psychological adjustment to University life of home student**”, *Personality and Individual Differences*, Vol.22, No.1, PP.93-104.
65. Hansen, Hans R. (1995), “ **Conceptual Framework and Guidelines For the Implementation of Mass Information Systems**”, *Information & Management*, Vol.28, PP.125-142.
66. Harvey, D.& Brown, D.(2001), “**An Experiential Approach to Organization Development**” .6th ed. Upper Saddle River , New Jersey , Prentice Hall.
67. Heintze, Theresa., Bretshneider, Stuart,(Oct.2000), “ **Information Technology and Restructuring in Public Organization : Does Adoption of Information Technology Affect organizational structures , Communications , and Decision Making ?**” *Journal of Public Administration research & Theory* , Vol.10, Issue 4, PP.175-205.
68. Hender, Jillian M., Dean, Douglas L., Rodgers, Thomas L. and Nunamaker Jr, Jay F. (Spring 2002), “**An Examination of the Impact of Stimuli Type and GSS Structure on Creativity,**” *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.4, PP.59-85.

69. Henderson, R., and Mitchell, W., (1997), “ **The Interaction and Competitive Influences on Strategy and Performance**”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, Special Issue, PP.5-14.
70. Hitt, A., Ireland, R., and Hoskisson, E., (2001), “**Strategic Management**”, 4th ed, South Western College Pub.
71. Hitt, Lorin M., and Erik Brynjolfsson. (June 1996), “ **Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information technology Value.**” *MIS Quarterly*, 20, no. 2 PP. 121-142.
72. Hollander, M., D. A. Wolfe. (1973), “ **Nonparametric Statistical Methods**”, John Wiley and Sons, Inc., N. Y., PP.219-228.
73. Hollenbeck, J. & Brief, A. (1997). **The effects of individual differences and goal origins on goal setting and performance**”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 40, 392-414.
<http://yeikes.mit.edu/NARC/Technology/Data%20Analysis/executiveinfosys.html>, 18/1/2004.
74. Huber, G. P., (1999), “ **Cognitive Style as a Basis for MIS and DDS Design: Much Ado About Nothing?**” ,*Management Science*, Vol.29, No.5, PP.143-165.
75. Jarvenpaa, S. L., Dickson, G. W. and G. Desanctis, (June, 1995), “ **Methodological Issues in Experimental IS Research : Experiences and Recommendations**”, *MIS Quarterly*, Vol.9, PP.141-156.
76. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan., (1999), “ **Exploring Corporate Strategy**,” Prentice-Hall, 5th ed.
77. Kanungo, S. (1998), “**An empirical study of organizational culture and network-based computer use**”, *Computers in Human Behavior*, Vol.14 No.1, PP.79-91.
78. Katz, J.P. and Townsend, L.B (2000), “ **The role of information technology in the fit between culture, business strategy and organizational structure of global firms**”, *Journal of Global Information Management*, Vol.8, No.2, PP.24-35.
79. Kauffman, Robert J. and Wang, YU-Ming., (2002), “**The Network**

- Externalities Hypothesis and Competitive Network Growth*”, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol.12, No.1, PP.78-91.
80. Kettinger, William J., and Lee, Choong C., (February 2002), “ *Understanding the IS User Divide in IT Innovation*,” *Communication of the ACM* , Vol.45, No.2, PP.33-49.
81. King, William R., (Winter, 1995) “ *Creating A Strategic Capabilities Architecture*”, *Information System Management*, Vol.12, P.223-239.
82. Kline RB, (1998) “*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*”, New Guilford Press.
83. Kotler, P., (2000), “*Marketing Management*” , Northwestern University , the Millennium Edition , Prentice Hall International, Int. Vol.12, No.1, PP.61-110.
84. Kotler, P., (2003), “*Marketing Management*” New Kersey Upper Saddele, River, Pearson Education International.
85. Kreitner, R., (1995), “ *Management*”, Arizona State University , Houghton Mifflin Company.
86. Kumar , A. & Plavia, P ., 2001, “*Key Data Management Issues in a Global Executive Information System* “, *Industrial Management and Data Systems*, Vol.101 , No.4, PP.153-164.
87. Laudon, C. Kenneth and Laudon, P. Jane, (2004), “*Management Information Systems*”, 8th , Pearson Prentice Hall.
88. Laudon, K. and Laudon, J., (1998), “ *Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology*”, Prentice Hall, Inc.
89. Laudon, Kenneth. and Laudon, Jane., (2002), “ *Management Information Systems*”, 7th ed , Prentice Hall, Inc.
90. Laudon, Kenneth. and Laudon, Jane., (2004), “ *Management Information Systems :Managing Tje digital Firm*”, 8th ed , Pearson Prentice Hall, Inc .
91. Lederer, A. and Salmela, H., (1996), “ *Toward a Theory of Strategic Information Systems Planning*”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.5, No.3, PP.237-253.

92. Lefcourt, H.M. (1992). **Durability and impact of the locus of control construct.** *Psychological Bulletin*, 112, 411-419.
93. Lucas, H. C. (1990). “**Top Management Problem Solving and Information Systems.**” *Working Papers CRIS#11, Center for Research On Information Systems., New York University.*
94. Lynch, J., (2000), “**Corporate Strategy**”, 2nd .ed., Prentice- Hall.
95. Maltz, Elliotte, and Chiappetta, Vincent.,(2002), “**Maximizing Value in the Digital World**”, *Sloan Management Review*, Vol.43, No.3,PP.15-27.
96. Marchand, Donald A., (1985) “**Information Management: Strategies and Tools in Transition,**” *Information Management Review* ,Vol.1 Summer, PP27-34.
97. Markus, M.L. & Robey ,D, (1998), “**Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research,**” *Management Science*, Vol.34,PP.583-598.
98. McCune, Jenny C.,(July/August 2000), “**Measuring Value,**” *Beyond Computin*,PP98-109.
99. Mescon and M., Bovee, C, and Thill, J., (1999), “**Business Today**”, Georgia State University , Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
100. Nagasundaram, M., and Bostrom, R.P.(winter 1995), “**The Structuring of creative Processes Using GSS: A framework for Research ,**” *Journal of Management Information Systems*, Vol.11,No.3,PP.87-114.
101. Nault, Barrie R., and Dexter, Albert S., (December 1995), “**Added Value and Pricing with Information Technology**”, *MIS Quarterly* ,Vol.19, No.4, PP.449-463.
102. Neo, B.S.,(1998), “**Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study,**” *Information and Management Journal*, Vol.15 , PP.120-191.
103. Neuman, G. A., Wagner, S. H. & Christiansen, N. D. (1999). **The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams.** *Group & Organization Management*, 24, 28-45.
104. Nunamaker, J.F.,Briggs, R. O.,Mittleman,D.D., Vogel, D. R., and

- Balthazard, P.A.(Winter 1997), "**Lesson from A dozen Year of Group Support Systems Research: A discussion of Lab Field Findings,**" *Journal of Management Information Systems*, Vol.13,No.3,PP.163-207.
105. O'Brien ,A. James,(1990) "**Management Information System: A managerial End User Perspective**", Boston: A Richard D.Irww ,Inc.,
106. O'Brien ,A. James,(2000) "**Management Information System**", Boston: A Richard D.Irww ,Inc.
107. O'Brien, J.,(1997), "**Introduction to Information Systems,**" Northern Arizona University, Richard D.Irww ,Inc.
108. Orlikowski, W.J., and D.Robey, (1991), "**Information Technology and the Structuring of Organization** ," *Information System Research* , Vlo.2 , No.2,PP.143-169.
109. Pinsonneault, Alain, and Kraemer, Kenneth L.,(March-April 2002), "**Exploring the Role of Information Technology in Organizational Downsizing: A Tale of Two American Cities**", *Organizational Science*, Vol.13, No.2, PP.65-84.
110. Powell ,Thomas C. and Dent-Micallef, Anne, (1997), "**Information Technology As Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources**",*Strategic Management Journal*,Vol.18, No.5 ,PP.375-405.
111. Rakshit, Ananda., (March-April 1996), "**System Operation Advisor: A Real-Time Decision Support System for Managing Airline Operations at United Airlines**", *Interfaces*,PP.50-58.
112. Rayport, J. E., and Sviokla, J.J.,(November-December1995), "**Managing in the Marketplace**",*Harvard Business Review*,PP.72-81.
113. Reinartz, Werner, and Kumar, V.,(July 2002),"**The Mismanagement of Customer Loyalty,**" *Harvard Business Review*,PP.15-27.
114. Reynierse, J.H. (1997). **An MBTI model of entrepreneurship and bureaucracy: The psychological types of business entrepreneurs compared to business managers and executive.** *Journal of Psychological Type*, 40, 3-19.

115. Robbins, P Stephen (1993), “ **Organization Theory, The Structure and design of Organization** ”, 1 st ed. Englewood Cliffs, newjersy: Prentice- Hall Inc.
116. Robbins, S. and Coulter, M., (1999), “ **Management** ” , San Diego State University, Prentice Hall International, Inc.
117. Salgado, J. F. (1997). **The five-factor model of personality and job performance in the European Community**. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
118. Sekeran,Uma. (2003), “**Research Methods for Managers,**” John Wiley and Sons,Inc., N. Y.,PP.173-175.
119. Senn J. , (1990), “ **Information System In Management**”, Belmont : Wasworth Publishing Co. , 4th ed.
120. Shand,Dawne.,(April 2000), “**Making It Up as You Go,**” *Knowledge Management*,Vol.44,On.2,PP.65-72.
121. Shank,M.E.(1995), “ **Critical Success Factor Analysis as a Methodology for MIS Planning.**” *MIS Quarterly*,Vol.48,NO.4,PP85-115.
122. Sharda, R., Barr, S. H. and J. C. McDonnell,(February1988), “ **Decision Support System Effectiveness : A Review and An Empirical Test**”, *Management Science*, Vol.34,No.2,P..139-159.
123. Sharkawy , M., Atef Nobe, N., Michael, and Nobe, C., MaryEllen (2002), “**Decision Support System on Conceptual Cost Estimating and Risk Analysis**”, *Information Management Review*, Vol.18,No.4.PP.217-258.
124. Shermerhorn. J., (1996), “ **Management** ”, John Wiley and Sons, Inc.
125. Skyrme, David ,(1999), “ **Creative is not Innovation** ”,www. Skyrme.Com .27/1/05.
126. Snoyer , R.S. and G. A. Fisher, 1993, “**Everyone’s Support Systems : A Complete Guide to Effective Decision Making Microcomputers**” , Homewood ,Illinois: Business One Irwin , P.7.
127. Songini,Mark L., (June 3, 2002), “**Setting the Price Right,**” *Computer word*, Vol.18, No.4,PP.74-78.
128. Southern, G. and Murry, A.U. (1994), “**Quality information**

- management: the way to a better company culture*”, *Information Management & Computer Security*, Vol.2 No.2,PP.32-35.
129. Sprague,R. H., and E.D. Carlson.(1992), “ **Building Effective Decision Support Systems** ”, *Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall*.
130. Swink, M., and Speier, C. ,(1999), “**Presenting Geographic Information: Effects of Data Aggregation, Dispersion, and User’s Spatial Orientation,**” *Decision Sciences*,Vol.30, No.1,PP.169-195.
131. Tampoe, Mahen ., (1994), “ **Exploiting The Core Competences of Your Organization** ”, *Long Range Planning* ,Vol.27,No.4,PP.66-77.
132. Teece, David , J., Gary , Pisanot and Amy, Shuen,(1997) , “ **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, “ *Strategic Management Journal*, Vol.18,No.7,PP.509-533.
133. Torkzadeh, Reza , and Leopoldo , A.Gemets,(1999) , “ **Utilization and Impact of Information Systems Application on End Users in US and Mexico**”*The Journal of Computer Information Systems* ,Vol.xxxix,No.2,PP.6-15.
134. Townsend, Anthony M., Whitman, Michael E, and Hendrickson, Anthony R., (September1995), “ **Computer Support System Adds Power to Group Processes**”, *HR Magazine* , PP.87-92.
135. Turban , E ., (1990) , **Decision Support Systems : Management Support Systems**, 2nd ed, New York : Macmillan Publishing Co .
136. Turban,Efrain, and Aronson, Jay E.,(2000), “**Decision Support Systems an Intelligent Systems**,6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
137. Vandenbosch, Mark, and Dawar,Niraj.,(Summer 2002), “**Beyond Better Product :Capturing Value in Customer Interaction,**” *Sloan Management Review* , Vol.43, No.4.PP.5-15.
138. Vargas, Alfonsol, Hernandez, M.Desus; Bruqe, and Sebastian(2003), **Determinants of Information Technology Competitive Value: Evidence from a Western European Industry**, (An 10156075) ,*Search , epent. Com.* Cited on 28/1/2005.
139. Vincent S.LAI , (Winter 1996-1997), “ **Decision Support Systems Applications : An Empirical Assessment of their Usage in Small**

- Businesses*”, *Journal of Computer Information Systems* , Vol. xxxii , No.2, PP101-108.
140. Weiss, R. (1992), “**Issues in the study of loneliness . In L.Peplau and D.Pcrlman(eds.) loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therap**, New York: Wiley.
141. Welty, Bill, and Beccerra-Fernandez, Irma.,(June 2001), “**Managing Trust and Commitment in Supply Chain Relationships,**” *Communications of the ACM*, Vol.44,No.6,PP.14-29.
142. Wheelen, T. L., and Hunger, J.D.,(2000) “ **Strategic Management**”, Addison Wesley, Longman.7th ed.
143. Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V.,(1994), “**Systems Analysis and Design Methods,**” Purdue University West Lafayette,(Richard Irwin, Inc.).
144. Wilson, Jan.,(1994), “**Strategic Planning Isn’t Dead it Changed**”, *Long Range Planning* ,Vol.27,No.4,PP.12-24.
145. Zain, Mohamed , Mohd Kassim , Norizan Mokhtar , Elisa ,(2003Ist Half) , “ **Use of Information Technology and Information Systems for Organizational Agility in Malaysian Firms**” , *Singapore Management Review*, Vol.25,Issue 1,P69 , 15p. [http://web13.epent.com/citation.asp?tb=1&Accessed January 18 ,2004](http://web13.epent.com/citation.asp?tb=1&Accessed%20January%2018%20,2004).
146. Zain, M.M.,and Richards, T.,(1996) “ **Assessing and comparing the innovativeness and creative climate of firms,**” *Scandinavian Journal of Management*,Vol.12, No.2, PP.109-121.
147. Zain.M.M., (1995) , “ **Innovation implementations in Malaysian firms : process, problems, critical success factor and working climate**” , *Technovation*,15(6), Pp.375-385.
148. Zwass, V., (1998), “ **Foundation of Information Systems**”, Fairleigh Dickinson university , Irwin McGraw – Hall.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (1) استبانة (أداة) الدراسة

السيد/.....المحترم

تحية طيبة وبعد.....

فإن الاستبانة التي بين يديك تحتوي على مجموعة من الفقرات، الغرض منها إعداد دراسة حول أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة، بقصد تطوير نموذج لتقييم كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في البنوك المبحوثة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال في كلية الدراسات الإدارية والمالية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

نغدو ممتنين لتكرمكم بالإجابة عن الفقرات المدونة في هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب والتي تعبر عن وجهة نظرکم، كما هي في واقع الأعمال وفق المقياس الخماسي الجد هي القيمة الأقل، وخمسة هي القيمة الأعلى (الوارد إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانة، علماً بأن الإجابة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ملاحظة: كل فقرة في الاستبانة تشكل حالة مستقلة وحدها، لذا يرجى الإجابة عن كل فقرة بشكل مستقل عن فقرات الاستبانة الأخرى وعدم الرجوع إلى الفقرات المجاب عليها مسبقاً.

شاكرين لكم تعاونكم مقدماً

وفقكم الله لما فيه الخير والسداد

الطالب

كامل محمد يوسف الحواجرة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

العوامل الديمغرافية

يرجى تفضلكم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

العمر 30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة

51-60 سنة 61 سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

المؤهل العلمي ثانوي دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي: 5 سنوات فأقل 5-10 سنوات 10-15 سنة

15-20 سنة 20 سنة فأكثر

سنوات الخبرة عامة: 5 سنوات فأقل 5-10 سنوات 10-15 سنة

15-20 سنة 20 سنة فأكثر

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: يذكر بالأشهر أو السنوات

المستوى الوظيفي: مدير عام نائب مدير عام مساعد مدير عام

مدير دائرة رئيسية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الحاسبات الآلية أداة قيمة لتسيير الأعمال الإدارية					
2	التخطيط الاستراتيجي يوجه اعمال المنظمة نحو التغيير للتقدم الإيجابي.					
3	نظم دعم القرارات وسيلة مشجعة لمُتخذ القرار في البحث للوصول إلى القرارات المثلى					
4	التطورات التكنولوجية وسيلة مشجعة لبناء فريق عمل متكامل					
5	القرارات الناتجة عن التخطيط الاستراتيجي تزيد من القيمة المضافة لأعمال المنظمة.					
6	الحاسبات الآلية أداة تؤدي الى تطور المنظمة					
7	عملية التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتسيير أعمال المنظمة					
8	التطورات التكنولوجية تزيد من القدرة على الاتصال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية					
9	نظم دعم القرارات من الأدوات المتقدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
10	يعتمد على الحاسبات الآلية كأداة تنبؤية كاملة لاتخاذ القرار					
11	التخطيط الاستراتيجي يمنح المنظمة قدرة تنافسية في تسيير الأعمال .					
12	التطورات التكنولوجية تزيد من القيمة المضافة للأعمال لاتخاذ القرارات الاستراتيجية					
13	نظم دعم القرارات تقنيات متميزة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية					
14	الحاسبات الآلية من الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات					
15	التخطيط الاستراتيجي يمنح متخذ القرار قدرة اكبر في تحديد البديل الأمثل للقرار					
16	لتطورات التكنولوجية تعطي المنظمة ميزة تنافسية لاتخاذ قرارات استراتيجية.					
17	نظم دعم القرارات يعتمد عليها في الوصول الدقيق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية					
18	الحاسبات الآلية أداة مسيطرة على اتخاذ القرارات					
19	التطورات التكنولوجية وسيلة لاتخاذ القرارات الجماعية.					
20	نظم دعم القرارات تقنيات تزيد من القيمة المضافة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
21	عندما أقابل بعض الغرباء أجد الأمر سهلا					
22	مقابلة الغرباء تتطلب جهدا كبيرا مني					
23	عندما اشترك مع الأفراد في عمل أوديه بشكل مقبول					
24	عندما اشترك مع الآخرين لأداء عمل ما ، تجدني اعمل بشكل ابتكاري مبدع					
25	أكون اكثر عناية بأحاسيس الناس .					
26	العبرة الأكثر إظراء أنني شخص ذو حس حقيقي					
27	احسن حالاتي هي تعاملي مع غير المتوقع من الأمور.					
28	من الصعب ان أتأقلم مع التغيير المستمر					

					29	بطبعي متجاوب مع الآخرين
					30	بطبعي هادئ عند وجودي مع مجموعة من الناس
					31	لو كنت معلما لفضلت تدريس مواد ذات طبيعة رياضية
					32	أكثر ثناء عليّ أن ألقب بأني ذو رؤية خيالية.
					33	العبارة الأكثر إبطاء هي أنني شخص معقول.
					34	اترك العنان لقلبي ان يوجه عقلي.
					35	عندما أفكر في القيام بالأعمال الصغيرة اكتبها على ورقة لوقت آخر.
					36	أكون في احسن حالاتي عندما اتبع خطة عمل موضوعه مسبقا.
					37	عندما أتعامل مع الآخرين أدمج معهم بسهولة
					38	إذا كنت في مجموعة كبيرة من الناس انتظر من يقدمني لهم.
					39	أقوم باستمرار بالتعبير عن القول بالفعل
					40	لو كنت معلما لفضلت تدريس مساقات تتناول تقديم نظريات .
					41	اترك العنان لعقلي ان يوجه قلبي.
					42	اعتقد من الخطأ إلا يكون الفرد متعاطف مع الآخرين.
					43	أحبذ عدم تزامن نوعين من الأعمال التي يطلب مني تنفيذها.
					44	عندما أفكر في القيام بالأعمال أنفذها بدون مذكرات محرره.
					45	أستطيع التعامل بسهولة مع أي فرد
					46	بطبعي متزن عند وجودي مع مجموعة من الناس
					47	أميل ان أكون حرفيا في العمل
					48	كلمة "قمة" تروق لي اكثر من كلمة "أساس".
					49	اعتقد انه من الخطأ إظهار التعاطف الشديد مع الآخرين.
					50	كلمة "عاطفة" تروق لي اكثر من كلمة "حكمة".
					51	أميل لأن أكون متمهل و دقيق في العمل.
					52	عندما اتفق للقيام بأعمال أجد أنني أستطيع التخطيط لها.
					53	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية زادت من صلاحياتي الموافقة على تعيين موظفين جدد في دائرتي
					54	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة أوجدت عددا كبيرا من التخصصات في المنظمة.
					55	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية أوجدت خرائط تنظيمية تحدد العلاقات وخطوط سلطة اتخاذ القرارات .
					56	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية ساعدت في وضع برامج عمل جديدة لدائرتي وفروعها
					57	هناك نسبة كبيرة من الموظفين يحتلون مراكز عليا في المنظمة نتيجة استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة .
					58	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية أوجدت عددا كبيرا من المستويات الإدارية في المنظمة.
					59	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في إيجاد وصف وظيفي يوضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة
					60	ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في إعطائي حرية إنشاء

				علاقات عامة مع أطراف خارج منظمتي
				61 ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في إنشاء عدد كبير من الفروع والمكاتب المنتشرة للمنظمة .
				62 رغم استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية يتم توزيع نسخ من الوصف الوظيفي على الموظفين كافة.
				63 تعتبر وسيلة الاتصال الرسمي هي الأساس لتبادل المعلومات على الرغم من وجود نظم المعلومات الإدارية المحوسبة
				64 ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في إيجاد مسافة بين الفروع والمركز الرئيسي للمنظمة كبير جدا
				65 يطبق الموظفون التعليمات والإجراءات المكتوبة بدرجة عالية جدا رغم استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة .
				66 ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في إيجاد هيكل تنظيمي ينصف بالمركزية الشديدة.
				67 يسمح للمديرين بتجاوز اللوائح والإجراءات المدونة لاتخاذ قراراتهم نتيجة استخدامهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة
				68 ساعدت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في إيجاد رقابة دائمة على الموظفين لضمان حسن تنفيذهم للمهام
				69 تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في تطوير رسالة ورؤية المنظمة المحتملة.
				70 تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في تحديد الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع.
				71 تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية المنظمة على سرعة سماع صوت الزبائن
				72 يعزز محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تفعيل المهارات في اتخاذ القرارات
				73 استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية يوسع من النطاق الإشرافي للمديرين
				74 يُستخدم محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية كتقنية لمقارنة الاداء المخطط بالمتحقق للمنظمة.
				75 تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من الكفاءات الجوهرية Core Competence للموظفين
				76 تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية التحليل البيئي لتحديد حالة المنظمة المحتملة.
				77 تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في استهداف العملاء المحتملين .
				78 يعكس محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية الالتزام بخدمة الزبائن.

				79	يشير محتوى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية التحدي لدى متخذ القرارات
				80	تسهل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من إيجاد هيكل تنظيمي مسطح
				81	تساهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في تقديم تغذية راجعة للمديرين بشأن نتائج الأعمال
				82	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية القدرة على تحديد درجة التعقيد Complexity البيئي للمنظمة.
				83	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية الاستراتيجية في تطوير بدائل لتحقيق الاهداف التنافسية
				84	تعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تقنية مساعدة لإيجاد مزيج تسويقي تنافسي.
				85	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في التخطيط لتطوير الخدمات الحالية Departmentalization
				86	تشجع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية الإبداع والابتكار عند الموظفين .
				87	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية بناء هياكل على أساس التجميع التنظيمي للوظائف
				88	تقدم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية دعم للمديرين لعلاج الانحرافات في الاداء
				89	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من القدرة على خفض درجة عدم التأكد Uncertainty البيئي
				90	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في تقديم التحليل المتعلق بالمنافسين المحتملين .
				91	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في بلورة معايير جودة لتطوير وتعديل الخدمات التسويقية الحالية.
				92	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من استثمار المنظمة للتكنولوجيا لتطوير الخدمات الحالية.
				93	تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في إيجاد فرق عمل متجانسة
				94	الهيكل المسطح للمنظمة يزيد من المشاركة والتدفق الحر للمعلومات
				95	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من الاداء المعياري للأعمال Standardization
				96	تساند نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في تطوير خطوات مقارنة تنافسية Benchmarking
				97	تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة.

					98	نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تقنية داعمة للاستراتيجية للتوسع الجغرافي لتقديم الخدمة
					99	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تطوير خدمات جديدة للزبائن باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
					100	تبني نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية الثقة الذاتية للفرد المستخدم لها.
					101	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من إيجاد هيكل من الاتصالات غير الرسمية للمنظمة.
					102	تزيد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية الرقابة باستخدام بطاقة الاهداف المتوازنة Balance Scorecard
					103	توفر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية معلومات بشأن عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factor).
					104	تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من قدرة الاتصال لإنجاز الأعمال
					105	تسهل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في حساب تكلفة كل بديل من البدائل للقرار.
					106	تشعروني نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية بضغط كبير عندما أتخذ القرار
					107	يقلل استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من الاعتماد على آراء الآخرين في الحكم على القضايا.
					108	وجود نظم معلومات إدارية في المنظمة يجعلني أدع اتخاذ القرارات للآخرين
					109	تساند نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية المديرين في علاج النزاع الناشئ بين العاملين
					110	القدرة التحليلية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة تسهم في الوصول الى اختيار أمثل البدائل
					111	الجأ الى استخدام نظم دعم القرارات كلما شعرت بالانزعاج من اتخاذ القرار
					112	أندم على قرار أتخذه باستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة
					113	أقوم الآخرين لاستخدامهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
					114	تساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في توطيد روح الجماعة بين العاملين
					115	تساعد نظم معلومات دعم القرار في احتساب القيمة المتوقعة لكل بديل في ظل المخاطر المحتملة
					116	تساند نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في تحديد مخاطر المحفظة الاستثمارية

				تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية من شعوري بالراحة النفسية	117
				نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية لا تشجعي على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار	118
				توفر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية المعلومات بشكل متأخر	119
				تعزز نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية القرارات الصادرة عن فرق العمل	120
				تدعم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في معرفة مستوى نمو السوق .	121
				تبعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية مخاطر الفشل بخططي	122
				افضل ان يتخذ المرووسين القرارات باستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية وعدم الرجوع لي	123
				نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تدفع لمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات .	124
				نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تخفض من إصابتي بالتوتر والتشتت الفكري	135
				تساند نظم دعم القرارات في تحديد معالم المواقف الطارئة .	126
				تساهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية في تحديد البدائل في ضوء درجة التعقيد البيئي للمنظمة.	127
				نظم المعلومات الإدارية المحوسبة الإدارية تؤخر تنفيذ القرارات المتخذة	128

ملحق (2) أسماء البنوك المبحوثة في الأردن حتى آب من عام 2004

الرقم	اسم البنك
1	البنك العربي
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
3	البنك الأردني الكويتي
4	بنك الأردن
5	البنك الأردني للاستثمار والتمويل
6	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار
7	بنك الاستثمار العربي الأردني
8	بنك الأردن والخليج
9	بنك الصادرات والتمويل
10	بنك القاهرة عمان
11	بنك المؤسسة العربية المصرفية
12	بنك فيلادلفيا
13	البنك الأهلي الأردني
14	بنك الشرق الأوسط
15	البنك العقاري المصري العربي

ملحق (3) أسماء محكمي استبانة الدراسة من أساتذة الجامعات الأردنية

1. الأستاذ الدكتور خضير كاظم الفريجات - الجامعة الهاشمية.
2. الدكتور خليف الخوالدة-رئيس قسم إدارة الأعمال - الجامعة الهاشمية.
3. الأستاذ الدكتور ربحي الحسن - الجامعة الأردنية.
4. الأستاذ الدكتور زكي الصراف - جامعة عمان العربية للدراسات العليا
5. الأستاذ الدكتور سليمان عبيدات - الجامعة الأردنية.
6. الأستاذ الدكتور شفيق العتوم - جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7. الأستاذ الدكتور عامر قنديلجي - جامعة عمان العربية للدراسات العليا
8. الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي-رئيس قسم الإدارة -جامعة عمان العربية للدراسات العليا
9. الدكتور علاء الجنابي - جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10. الدكتور عيسى قدامة - جامعة الزرقاء الأهلية.
11. الألفند الدكتور فؤاد الشيخ سالم - عميد كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا
بجامعة عمان العربية للدراسات العليا
12. الأستاذ الدكتور كامل المغربي -جامعة عمان العربية للدراسات العليا
13. الدكتور محمد الحنيطي - الجامعة الأردنية.
14. الأستاذ الدكتور محمد الطائي - عميد كلية إدارة الأعمال ونظم المعلومات
الإدارية- جامعة الزرقاء الأهلية.
15. الأستاذ الدكتور محمد المصري- جامعة عمان العربية للدراسات العليا
16. الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي - الجامعة الأردنية.
17. الأستاذ الدكتور نائل العواملة- الجامعة الأردنية.
18. الأستاذ الدكتور نادر أبو شيخة - الجامعة الهاشمية.
19. الأستاذ الدكتور هاني الضمور - الجامعة الأردنية.

شكل (1-5) النموذج المطور لتقييم كفاءة وفاعلية القرارات التنافسية المستندة الى نظم المعلومات الادارية المحوسبة في البنوك التجارية في الاردن

البيئة الخارجية: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية

