

نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي

دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج

رسالة ماجستير

أعداد الطالب: صالح أحمد مفتاح غميص

رقم التسجيل 15710073



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلاميه الحكوميه

كلية الدراسات العليا - قسم الادارة

العام الجامعي

2017

جمهورية إندونيسيا - وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة



اعتماد لجنة المناقشة

عنوان الرسالة (نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي)

(دراسة ميدانية لجامعة براويجايا الحكومية مالانج)

أعداد الطالب : صالح أحمد مفتاح غميض رقم القيد (15710073)

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام لجنة المناقشة وتقرر قبولها لنيل درجة الماجستير في قسم

الإدارة وذلك بتاريخ 2017/3/9

وتكونت لجنة المناقشة من السادة الأساتذة:

الاسم	المنصب	رقم التوظيف	التوقيع
د. ولدانا وركاد	رئيس لجنة	197003191198031001	
د. منير العابدين	مناقش أساسي	197204202002121003	
د: عبدالمالك كريم	مشرف ومناقش	197606616200501005	
د: نور إسناوي	مشرف ومناقش	197112111999031003	

الإستاذ المساعد الدكتور محمد بن عبد الله
195612311983031032

إقرار الطالب:

أنا الموقع أدناه وبياناتي كالآتي:

الاسم: صالح أحمد مفتاح غميص

رقم التسجيل: 15710073

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شروط الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج والتي تحمل عنوان

(نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي)

قد قمت بتحضيرها وكتبتها بنفسي وما زورتها من أبداع غيري، وإذا ادعى أحد أنها من تأليفه وتبين فعلاً أنها ليست ببحثي فأنا أتحمل المسؤولية ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا وقد حررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

الطالب المقر: صالح احمد مفتاح غميص

مالانج 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي
عِلْمٍ عَلِيمٌ }

سورة يوسف : الآية 76

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

(سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل
أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول
انتظار .. إلي من كلماته نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

(أمي الحبيبة)

إلى من عشت معهم .. اروع أيام الحياة .. وشاركوني حلاوة .. الحياة ومرها

(أخوتي)

إلى من كان معي .. على طريق النجاح .. وسند لي في دراستي .. وتميز بالوفاء والعطاء ..

إلى نبع الصدق الصافي .. إلى من عرفت كيف أجده .. وعلمني أن لا أضيعه

(الدكتور . عزالدين غميض)

مستخلص البحث

صالح أحمد مفتاح غميص، 2017 عنوان البحث : نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي دراسة ميدانية لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج، دراسة كيفية رسالة ماجستير مقدمة الي كلية الدراسات العليا قسم الادارة الاسلامية جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج.

المشرف الاول : الدكتور عبد مالك كريم _ المشرف الثاني: الدكتور نور إسناوي

هدفت الدراسة الي معرفة نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي داخل جامعة بروايجايا الحكومية بمالانج إندونيسيا ثم معرفة الاستراتيجيات المتبعة لنظام المعلومات الادارية بالجامعة ثم معرفة الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعة في نظام المعلومات الادارية ثم معرفة الحلول المتبعة لحل التحديات التي تواجه نظام المعلومات الادارية بالجامعة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع العينة المسؤولة عن نظام المعلومات الادارية ومنتخذي القرار الاستراتيجي، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الكيفي.

وخلصت الرسالة الي نتائج اهمها أن نظام المعلومات الادارية يساهم في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والدقة والشمول وتوفير بنية تحتية متكاملة ومن خلال اعتماد الادارة العليا علي اثناء مراحل صنع القرار وأن الجامعة وضعت استراتيجيات للنظام المعلومات لضمان تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها واهدافها من خلال صياغة استراتيجية للنظام المعلومات الادارية هي جزء من الاستراتيجية العامة ومكمل لها ومحقق لأهدافها وانه لا يوجد دورات تأهيلية خارجية متخصصة في مجال المعلومات وتحليل البيانات ويرجع ذلك الي البرنامج التدريبي والتطوري للعاملين بنظام المعلومات الادارية يقتصر على البرنامج التدريبي الداخلي بسبب ان البرامج الخارجية والتأهيل عالي الجودة في هذا الخصوص يحتاج الي تكاليف وميزانية خاصة والجامعة غير مستقلة ماليا.

ABSTRAK

Salih Ahmed Meftah Ghamdh. 2017. Sistem Informasi Administratif dan Perannya dalam Pengambilan Kebijakan Strategis (Studi Lapangan di Universitas Brawijaya Malang). Tesis. Jurusan Manajemen Islam. Fakultas Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I : Dr. Abdul Malik Karim. .Pembimbing II: Dr. Nur Asnawi

Kata Kunci : Sistem Informasi Administratif, Kebijakan Strategis, Universitas Brawijaya

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) Sistem informasi administratif dan perannya dalam pengambilan kebijakan strategis di internal Universitas Brawijaya. 2) Strategi yang digunakan untuk sistem informasi administratif di Universitas Brawijaya. 3) Kendala dan tantangan yang dihadapi oleh sistem informasi administratif di Universitas Brawijaya

Untuk merealisasikan tujuan penelitian diatas, peneliti melakukan interview terhadap sampel penelitian, dalam hal ini adalah penanggung jawab dari sistem informasi administratif dan pengambil kebijakan administratif. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Sistem informasi administratif berkontribusi terhadap proses pengambilan keputusan melalui proses penyediaan informasi yang berkualitas tinggi dari sisi kebenaran, keakuratan dan komprehensif. Serta penyediaan sarana dan prasarana yang terpadu dengan cara berpijak pada kantor tertinggi dalam setiap level pengambilan kebijakan. 2) Universitas telah membuat strategi untuk sistem informasi administratif guna menjamin terwujudnya visi, misi dan tujuan universitas dengan cara penyusunan strategi untuk sistem informasi administratif. Dan hal itu termasuk dari bagian strategi umum, serta penyempurna dan realisasi dari tujuan tersebut. 3) tidak terdapat pelatihan ektern dan kulifikasi yang khusus di bidang informasi dan analisis data, hal itu kembali kepada program pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai sistem informasi administratif yang hanya mencakup program pelatihan intern. Hal ini disebabkan oleh program ekstren dan kulifikasi yang berkualitas dalam bidang ini membutuhkan biaya dan anggaran khusus. Sedangkan universitas mempunyai keterbatasan dana

ABSTRACT

Salih Ahmed Meftah Ghameedh. 2017. Administrative Information Systems and The Role in Strategic Policy Making (A Field Study in Brawijaya University, Malang). Thesis. Department of Islamic Management. Postgraduate School, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisor I: Dr. Abdul .Malik Karim. Supervisor II: Dr. Nur Asnawi

Key Words: Administrative Information System, Strategic Policy, Brawijaya University

This study aims at knowing 1) administrative information systems and the role in strategic policy making in the academic internal of Brawijaya University. 2) Strategies used for administrative information systems at Brawijaya University. 3) Problems and Challenges had in administrative information systems at Brawijaya .University

To implement the purposes of study, the researcher carried out interview to the samples, whoa are the subjects in charge of administrative information systems and administrative policy makers. The researcher implemented a qualitative research .method

The findings showed that 1) administrative information systems contributed to the process of decision making through a high quality of information provision processes in terms of correctness, accuracy, and comprehension. The provision of means and infrastructures was also integrated by basing on the highest office at each level of the policy making. 2) The university had developed strategies for administrative information systems to ensure the implementation of University's visions, missions and objectives by designing strategies for administrative information systems. This was included in the part of general strategies, as well as the improvement and the implementation of the objectives. 3) There were no extern trainings and special qualifications in the fields of information and data analysis. This was due to the presence of training programs and development for the officers of administrative information systems which only provided intern training programs. The reason was extern programs and qualified qualifications required .special cost and budget while the university had limited funds

الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى وأحمده فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه من النهل من فيض المعارف والعلوم في هذه الجامعة العريقة وتوج الجهد وكلل الكلل فعاد كله شهيداً وبلسماً، وصلى الله على خاتم الانبياء وزين المرسلين وعلى آله وأصحابه وسلم تسليماً وبعد..

يسر الباحث أن يزجي الشكر أوفره والثناء أجله والامتنان فائقة الي السادة أصحاب الفضل والمعروف عليه في مسيرته الدراسية وفي هذا البحث بالخصوص وهم:

الاستاذ الدكتور: الحاج موجيا راهو جو، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج.

الاستاذ الدكتور: الحاج بحر الدين مدير الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج.

الدكتور: شمس الدين الهادي رئيس قسم الادارة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج.

الدكتور: عبدالمالك كريم بصفته المشرف الاول، والدكتور نور إسناوي بصفته المشرف الثاني اللذان وجهها النصح والارشاد وأشرفا على هذا البحث بكل اهتمام وصبر وحكمة في كل مراحل كتابة أجزاءه وفصوله.

وجميع الاساتذة المحترمين في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية مالانج وموظفيها والاصدقاء ومن لا يستطيع الباحث أن يذكرهم جميعاً في هذا المقام .

وأسال الله أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة وتكون رسالة الماجستير هذه نافعة ومفيدة للعباد والبلاد

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوعات
أ	صفحة العنوان
ب	موافقة المشرفين
ج	إقرار الطالب
د	الاستهلال
هـ	الاهداء
و	مستخلص البحث اللغة العربية
ز	مستخلص البحث اللغة الانجليزية
ح	مستخلص البحث اللغة الاندونيسية
ط	الشكر والتقدير
ي	الفهرس
الفصل الاول المقدمة	
1	خلفية البحث
4	أسئلة البحث
4	أهداف البحث
4	فوائد البحث
5	حدود البحث
6	الدراسات السابقة
11	تحديد المصطلحات
الفصل الثاني الاطار النظري	
13	مفهوم نظام المعلومات الادارية
16	نظام المعلومات الادارية

17	قيمة المعلومات الادارية
19	أهمية المعلومات للأجهزة الادارية
21	تطور نظام المعلومات الادارية
24	مكونات نظام المعلومات الادارية
26	مواصفات نظام المعلومات الادارية
28	أنواع المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الادارية
25	فوائد نظام المعلومات الادارية
30	خصائص نظام المعلومات الادارية
31	أنواع نظام المعلومات الادارية
35	دور نظام المعلومات الادارية في الوظائف الادارية
45	استراتيجيات نظام المعلومات الادارية
47	التحديات والصعوبات التي تواجه نظام المعلومات الادارية
الاطار النظري المبحث الثاني صنع القرار الاستراتيجي	
52	مدخل عملية صنع القرار الاستراتيجي
53	مفهوم عملية صنع القرار الاستراتيجي
54	القرارات الاستراتيجية والمستويات الادارية
59	جودة القرارات الاستراتيجية
60	مراحل صنع القرار الاستراتيجي ودور نظم المعلومات فيها
63	المعوقات اتخاذ القرار الاستراتيجي
الفصل الثالث منهجية البحث	
71	مدخل البحث

71	منهج البحث
72	مصادر البيانات
74	أسلوب جمع البيانات
74	حضور الباحث
75	ادوات البحث
75	تحليل البيانات
76	أثبت صحة البيانات
الفصل الرابع عرض البيانات	
79	نبذة عن مجتمع الدراسة
82	كيفية مساهمة نظام المعلومات الادارية في صنع القرار
91	استراتيجيات نظام المعلومات على أساس نظام المعلومات الادارية
97	معوقات أتخاذ القرار على أساس نظام المعلومات الادارية
الفصل الخامس مناقشة وتحليل بيانات الدراسة	
104	كيفية مساهمة نظام المعلومات الادارية في صنع القرار
122	استراتيجيات نظام المعلومات على أساس نظام المعلومات الادارية
130	معوقات أتخاذ القرار على أساس نظام المعلومات الادارية
الفصل السادس الخلاصة	

139		النتائج
140		التوصيات
141		المقترحات
142		المراجع
149		الملاحق



الفصل الاول :

أ. خلفية البحث.

في عصرنا الحديث تعتبر المعلومات المحرك لجميع شؤون حياتنا فنحن نتعامل مع المعلومات ونعمل في داخلها ونتعلم منها وفيها وقد رافق ذلك وجود ازدياد مستمر في أحجام هذه المعلومات الحديثة وأعدادها وتشابك عملياتها وتعقد مشكلاتها وبالتالي تعدد أهداف المنظمات وزيادة عدد المشتغلين فيها والمتعاملين معها، وعليه فإنه لم تعد الاساليب القديمة ناجحة في ادارة المنظمات حيث أن التخمين والحس والتقليد كلها أساليب لم تعد تضمن نجاح الادارة حاليا في تحقيق الاهداف المرجوة لهذه المنظمات وعلى الرغم من استعمال الانسان للمعلومات منذ القدم الا ان التطور التكنولوجي الموجود حاليا اتاح له فرصة اكبر لجمع المعلومات والاستفادة منها ومن دقتها ومن سرعة الحصول عليها في الوقت المناسب ومعالجتها وتخزينها لاسترجعها بشكل لم يكن متاحا له بهذا الكم والنوع من قبل وهذا يعود بالدرجة الاولى الي اجهزة الحاسوب وملحقاتها والشبكات وانظمة الاتصالات وهذا كله ادى الي بروز أهمية المعلومات وقدرتها على تحسين جوانب مختلفة من نواحي الحياة عموما وادارة المنظمات بشكل خاص¹.

كما أوضح علاء الجيلاني في كتابه نظام المعلومات الادارية وتطبيقات دعم القرار أن عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة ولكن يجب التأكيد هنا أنه ليس كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، ولكن كل عملية تتطلب نوعاً وكماً من المعلومات مختلفاً عن غيرها من العمليات، و ترتبط عملية حل المشكلة مع عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً حيث إن حل المشكلات يتطلب اتخاذ قرارات حول الافتراضات المطروحة والمعوقات المحتملة، ويرى الكاتب أن كلتا العمليتين ترتكزان على سلسلة من الأنشطة تتكون من

تحديد المشكلة وتحليلها، وتحديد الحلول واختيار البدائل ومن ثم الاتجاه الذي سيسلكه فيه حل المشكلة، وان ذلك يتطلب معلومات من نوع معين ومن مصدر معين حتى تصبح عملية اتخاذ القرار ذات مردود إيجابي، وتعد المعلومات هي المادة الأساسية لاتخاذ القرار، فعلى هنا البحث عن كيفية وصول الرئيس إلى القرار وهي عملية ما زالت غير مفهومة بالكامل وان هناك فجوة مازالت واسعة بين النظرية التي ترى اتخاذ القرار كإجراء منطقي مبني على سلسلة من المعلومات تقود إلى نتائج وبين النظر إليه كعملية مبنية على التقدير (الحكم الفردي) معتمداً على الخبرة والحس والمعلومات المتوفرة. ويعد موضوع اتخاذ القرارات من خلال تقنية نظام المعلومات الإدارية من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة وعلم النفس والاجتماع والكثير من العلوم الأخرى.²

أن ضعف نظام المعلومات الادارية له دور كبير في كيفية صنع القرارات الادارية وتتوقف المنظمات على مدى فاعلية هذه القرارات أذ ان القرار الاداري الخاطيء والغير مبني على بيانات ومعلومات صحيحة سيكلف المنظمة خسائر فادحة أن لم يكن فشلها واندثارها من المجتمع.

ولقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من نواحي عدة الا مجال التعليم فنادرا ما نجد من يتحدث عن التعليم وكيف يكون دور نظام المعلومات الادارية في صنع القرار الاستراتيجي، ويعتبر هذا تقصير مفرط تجاه مؤسساتنا التعليمية لأنها تعج بالمشاكل الادارية التي يجب البحث فيها ولقد وجد الباحث مثالا على ذلك ففي جامعات الاردنية على سبيل المثال وعلى عراققتها أهتمت بتناول هذا الموضوع بجوانبه المتعددة ولكنها لم تعر التعليم أي اهتمام انما ركزت على المؤسسات الصناعية ونحوها وكمثال لتلك الدراسات:

² تركي كاظم عبيس،،نظام المعلومات الادارية واهميتها في اتخاذ القرارات الادارية، دراسة ميدانية غير - جامعة بابل 2006

اثر جودة نظام المعلومات الادارية في رفع مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني، رسالة ماجستير لسامر البشاشة³، واثار العوامل التنظيمية والتنقية في تطبيقات نظام المعلومات الادارية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي للمعشر زياد⁴.

وعلى ضوء هذا يرى الباحث ضرورة البحث في هذا الموضوع متناولاً نظام المعلومات الادارية وأهمية الكشف والبحث عن الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات التعليمية لصنع ودعم القرار الاستراتيجي وفي أحد واهم مؤسسات الجامعة في جاوة الشرقية بجمهورية إندونيسيا وبالتحديد في مدينة مالانج وهي جامعة براويجايا .

وأختار الباحث هذه الجامعة كمجتمع للدراسة لكون الجامعة من الجامعات الحكومية حيث من الممكن تعميم النتائج المتحصل عليها على الجامعات الاخرى وتعد جامعة بروجيا من الجامعات العريقة والشهيرة في هذا البلد وقد تم افتتاحها سنة 1963 وهي تتبع رسمياً وزارة التعليم والتربية وتضم عدد من كليات وأقسام وتتنوع هذه الاقسام في تدريس عدة تخصصات معرفية مختلفة .

ووضع الباحث مجموعة من الاهداف لهذه الدراسة على راسها كيف يساهم نظام المعلومات الادارية في القرار داخل المنظمة كهدف رئيسي وكذلك محاولة إبراز أهمية استراتيجية البيانات والمعلومات التي بدورها تساهم في صنع القرار داخل المؤسسة وتشخيص المعوقات التي تواجه الادارة في اتخاذ القرار على اساس نظام المعلومات الادارية

³ سامر،، عمان دراسات العلوم الادارية العدد الرابع 2005.

⁴ المعشر زياد،، جامعة القدس المفتوحة نقسم ادارة الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الاردن 2006

ب. الاسئلة :

1. كيف يساهم نظام المعلومات الادارية في عملية صنع القرار داخل جامعة براويجايا الحكومية؟

2. كيف توضع استراتيجيات البيانات والمعلومات الادارية داخل جامعة براويجايا الحكومية؟

3. ما المعوقات في أتحاد القرار على اساس نظام المعلومات الادارية داخل جامعة براويجايا الحكومية؟

ج. الأهداف:

1. معرفة كيف يساهم نظام المعلومات الادارية في عملية صنع القرار داخل جامعة براويجايا الحكومية.

2. معرفة كيف توضع استراتيجيات البيانات والمعلومات الادارية داخل جامعة براويجايا الحكومية.

3. التعرف على المعوقات في أتحاد القرار على أساس نظام المعلومات داخل جامعة براويجايا الحكومية .

د. فوائد البحث :

من المأمول حسب اعتقاد الباحث إن هذه الدراسة مفيدة للأطراف التالية:

الفوائد للجامعة بروايجايا الحكومية مالانج:

ستوفر هذه الدراسة مدخلاً علمياً لإدارة الجامعة واصحاب القرار باتجاه نظام المعلومات الادارية وهي خطوة أولى تليها اهميته ودوره في صنع القرار الاستراتيجي وذلك

من خلال ألقاء الضوء على المعوقات التي تعيق نظام المعلومات الادارية لتوفير المعلومات الكافية في الوقت المناسب لأتخاذ القرار الاداري السليم

الفوائد لجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية:

تعد هذه الدراسة إضافة علمية لمكتبة جامعة مولانا مالك ابراهيم الحكومية مالانج وتساهم في ترقية الرصيد من الدراسات الادارية داخل الجامعة التي تعد من أهم الجامعات الاسلامية بجمهورية اندونيسيا.

الفوائد للجامعات العربية والاسلامية:

ترجع الفائدة في نظر الباحث في أن هذه الدراسة تتيح استفادة الجامعات العربية والاسلامية من نتائج هذه الدراسة في ما يخص نظام المعلومات الادارية، إضافة لقناعة الباحث أن نظام المعلومات في الجامعات العربية والاسلامية يحتاج الي تطوير من القاعدة والاعتماد عليه في صنع القرارات الادارية، وهي بالتالي في أمس الحاجة لمثل هذه الدراسات.

هـ. حدود الباحث:

تشمل حدود الدراسة على ما يلي:

الحدود الموضوعية: إن نطاق هذه الدراسة الموضوعي هو نظام المعلومات

الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي .

الحدود المكانية: الجمهورية الاندونيسية مدينة مالانج جامعة بروايا الحكومية

(متخذي القرار في الادارة العليا) .

الحدود الزمنية: طبقت مفردات الدراسة على مجتمع الدراسة في العام الجامعي

(2017)

و. الدراسات السابقة :

1. دراسة غنيم ماهر

(أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظام المعلومات الإدارية في القطاع المصرفي السورية) (2004م):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظام المعلومات الإدارية، حيث تم بأخذ عينة بلغت (292) موظف من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغير العوامل التقنية و متغير العوامل التنظيمية في تطبيقات نظام المعلومات الإدارية، حيث أشارت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية تصميم واستخدام أنظمة المعلومات الإدارية وتطويرها، لما ذلك من أهمية لتحقيق الرضا النفسي، ورفع الروح المعنوية، وإشعار العاملين بأهميتهم في المنظمة⁵.

2. دراسة سكر

(أثر نظام المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية)، (2006م):⁶

فقد بينت هذه الدراسة أثر نظام المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين، حيث تم ذلك بأخذ عينة بلغت (369) موظف من مجتمع الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

⁵ غنيم ماهر، التنظيمية والتقنية تطبيقات الإدارية السورية، ماجستير غير
⁶ ياسر ابراهيم () الإدارية العاملين الأردنية) ماجستير غير القاهرة، (2006)

1- إن تصورات الباحثين تجاه مستلزمات تشغيل نظام المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة.

2- إن تصورات الباحثين تجاه الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

3- وجود أثر المستلزمات الرئيسة لإدارة تشغيل نظام المعلومات الحوسبة (المادية والبرمجية والبشرية والتنظيمية) في الأداء الوظيفي.

4- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين تصورات الباحثين لمستلزمات تشغيل نظام المعلومات، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

5- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين تصورات الباحثين للأداء الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

3. دراسة الأعرجي وعلاونة

(واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات الحوسبة في وزارة التربية والتعليم فلسطين) (2002م):

وهدفت هذه الدراسة إلى بحث وتحليل وتقييم آثار استخدام أنظمة المعلومات الحوسبة ممثلة بالموظفين في عدة مجالات منها: الأعمال الإدارية، والأعمال المالية، الأعمال المكتبية، اتخاذ القرارات، القوى العاملة، تحديد المشكلات والعقبات التي تحد من استخدام أنظمة المعلومات الحوسبة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة: جاءت أنظمة أتمتة المكاتب في المرتبة الأولى من حيث درجة المعرفة ودرجة الاستخدام⁷.

التربية والتعليم، غير منشورة فلسطين (2002)

تلتها انظمة المعلومات الوظيفية في المرتبة الثانية، ومن أهم أسباب ضعف استخدام انظمة المعلومات المحوسبة: قلة الدورات التدريبية، قلة المتخصصين، قلة أجهزة الحاسوب وقدم مواصفاتها.

3.دراسة الشناق

(أثر نظام المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي في الشركات المساهمة المصرية) (2005م).

شملت عينة الدراسة "53" شركة من أصل "103" شركة مدرجة في سوق القاهرة المالي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر نظام المعلومات الإدارية لدى الشركات المساهمة العامة المصرية، ودرجة الاستفادة منها وكذلك درجة تأثيرها على الأداء المؤسسي لهذه الشركات.⁸

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

- 1- إن "53.24%" من الشركات لديها دائرة أو قسم خاص للمعلومات الإدارية، وإنه لا يوجد تأثير كبير لوجود الدائرة أو القسم على الأداء المؤسسي.
- 2- إن الاهتمام بنظام المعلومات قليل عند معظم الشركات.
- 3- لا تؤثر أجهزة وبرامج الحاسوب على الأداء المؤسسي.
- 4- لا يوجد اثر إيجابي لنظام المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي.

المساهمة المصرية، غير منشورة، القاهرة، مصر

الإدارية

⁸
(2005)

4.دراسة المنصور.

(قياس مواقف المستخدمين تجاه أنظمة المعلومات في منظمات القطاع الصناعي في محافظة نيوي الأردنية) (2006م):

هدفت الدراسة لتحديد خصائص المستخدمين (الفردية، الوظيفية، المهنية)، وكذلك تحديد طبيعة حاجة المستخدمين من المعلومات للتعرف على طبيعة الارتباط والتأثير بين خصائص المستخدمين ومواقفهم تجاه أنظمة المعلومات، حيث تم ذلك بأخذ عينة من صانعي القرارات، وقد بلغت عينة الدراسة (112) مشاركاً من صانعي القرار من مجتمع الدراسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- 1- وجود علاقة بين خصائص المستخدمين ومواقفهم نحو أنظمة المعلومات الإدارية.
- 2- إن مستوى استخدام أنظمة المعلومات يتأثر بمواقف المستخدمين نحو اعتماد الحاسب في تطبيقات أنظمة المعلومات وبمواقفهم تجاه مستلزمات أنظمة المعلومات ونشاطات النظام.⁹

5.دراسة النظاري.

(نظام المعلومات وأثره على فاعلية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية الجزائرية) (2002م)¹⁰.

وهدف من خلالها إلى التوصل إلى مدى كفاءة نظام المعلومات في المصارف التجارية الأردنية ثم إلى أي مدى تساهم هذه النظام في الوصول إلى قرارات أكثر رشداً؛ وهدفت أيضاً إلى الكشف عن نواحي الضعف في نظام المعلومات المستخدمة في

نيوي	المستخدمين	ياسر، قياس	9
التجارية الأردنية؛	الأردنية كلية وأثرها	ماجستير غير	الأردنية) 10
	فاعلية	(2002)	ماجستير غير
	(2006).		

المصارف التجارية الجزائرية وسبل معالجتها، ومن ثمَّ تطوير هذه النظام وزيادة فاعليتها. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- إن هناك علاقة ايجابية بين نظام المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية الجزائرية، إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.
- 2- إنه ليس بالضرورة أن تكون المصارف التي توجد فيها نظام المعلومات أكثر كفاءة من غيرها على أساس نسب الربحية الأعلى، وإنما تنعكس كفاءة النظام فيها على نوعية وسرعة الخدمة التي تقدمها للجمهور.
- 3- أظهرت نتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المعنيين في نظام المعلومات، والمستفيدين منها أن إدخال نظام متطورة للمعلومات أدى إلى تنوع أنشطة المصارف، وخلق وظائف جديدة، وادي إلى إعطاء مزيد من التفويض للمستويات الإدارية الأقل، حيث أصبحت هناك معلومات إضافية متوفرة لهذه المستويات، كما ساعد في الوقت نفسه على زيادة قدرات الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المستويات الأخرى، والتدخل كل ما اقتضى منها ذلك.

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
أجريت في الدول العربية	أجريت في جمهورية إندونيسيا
اقتصرت على المؤسسات الحكومية الاقتصادية	اقتصرت على المؤسسات التعليمية
استخدمت المنهج الكمي	استخدمت المنهج الكيفي

ز. تحديد المصطلحات:

أ) نظام المعلومات

يمكن تعريف نظام المعلومات من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم¹¹.

عرف هودج وزملاؤه(1984)نظام المعلومات على أنه "عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات و تشغيلها و تخزينها و نقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ،و يتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، ويواجه مشكلة ما داخل نسق تنظيمي معين و يحتاج حلها إلى وجود بعض الحقائق المعلومات والتي يتم من توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة¹².

ب) صنع القرار:

صنع القرار هو عملية مغلقة يتم تغذيتها بالمعطيات والمعلومات كمدخلات فينتج عنها المخرجات في صورة قرارات. وتقوم هذه العملية ببحث وتمحيص مختلف البدائل وتقويمها واختيار الانسب منها. وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الاصغر المؤدية الى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكوّن في مجموعها القرار النهائي الاساس¹³.

11 سونيا : الإدارية الجامعية 1999 98
12 الإدارية الجامعية، الاسكندرية
13 <http://sst5.com/Writers.aspx?us=2> تاريخ الزيارة للموقع 2016/11/8

القرارات الادارية :

أن القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.¹⁴

القرارات الاستراتيجية:

وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.¹⁵

¹⁴ <https://sqarra.wordpress.com/mang01P> تاريخ الزيارة للموقع 11/8/2016

¹⁵ ناديا أيوب. نظرية الإدارة. : 2004 , 12

الفصل الثاني الاطار النظري

المطلب الاول: نظام المعلومات الادارية

مفهوم نظام المعلومات الادارية :

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم نظام المعلومات الادارية فعلى الرغم من استخدامها لهذا المصطلح منذ الستينات الا انه لا يوجد اتفاق خاص بتعريفه والتعريفات المتوفرة غالبا ما تعكس اهتمامات الكتاب وخلفياتهم الاكاديمية والزاوية التي ينظر اليها كل منهم، وفي اغلب الاحيان تأتي تعريفات نظام المعلومات الادارية، لتتطابق مع اسلوب معالجة البيانات بواسطة الحاسب الالى ولهذا فان اغلب الكتب التي تتحدث عن نظام المعلومات تتناول في طياتها المواضيع مثل تحليل النظام وتصميم الملفات والامور الفنية الاخرى المرتبطة بالحاسب الالى.¹⁶

وهنا يمكن إدراج بعض التعريفات أو المفاهيم الاخرى لنظام المعلومات الادارية :

هي مجموعة من المكونات (اجراءات وأفراد و أجهزة) تهدف الي انتاج معلومات محددة ولا يعد هذا النظام نظاما للمعلومات الادارية الا اذا استهدف خدمة جانب واحد على الاقل من جوانب العملية الادارية وخاصة عملية اتخاذ القرارات الادارية.¹⁷

هي مجموعة من الافراد والاجهزة والىجراءات الفرعية للمعلومات وذلك بغرض تزويد الادارة بكل ما تحتاجه من معلومات كافية عن الانشطة الدقيقة من اجل انجاز

¹⁶ الحسين، احمد، تحليل السياسات مدخل جديد للتخطيط في الانظمة الحكومية، ط1 (1994) 35
¹⁷ غراب وحجازي نظم المعلومات الادارية، مدخل تحليلي، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية (1998) 78

الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة واتخاذ القرارات شبه الهيكلية بصورة كفاءة فعالة.¹⁸

هي أحد النظم الفرعية لنظام الادارة ومهمته توريد المعلومات الداخلية والخارجية وكذلك نقل المعلومات المتعلقة بسير العمليات.¹⁹

هي مجموعة من الاجراءات التي يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونشرها وصولاً للمعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرارات وتحقيق الرقابة في المنظمات عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي تستخدم في تجميع ومعالجة البيانات طبقاً لقواعد واجراءات معينة بغرض تحويلها الى معلومات تساعد الادارات المختلفة في اتخاذ القرارات في معالجة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.²⁰

ومن التعاريف السابقة يمكننا تناول أجزاءها بالتحليل كما يلي :

1. مجموعة من النظم : أن النظام عبارة عن اجزاء مترابطة تعمل بصورة متناسقة لتحقيق هدف معين، وهنا فان نظم المعلومات الادارية، تشكل نظاماً فرعياً داخل النظام الكلي للمنظمة وهذه النظم تتفرع الى نظم اخرى كالأفراد والاجراءات والموارد.

2. البيانات : هي المادة الخام المسجلة كرموز او ارقام او جمل وعبارات وبالتالي فهي حقائق لا يمكن الاستفادة منها الا بعد اجراء عمليات المعالجة المناسبة عليها لتحويلها الى معلومات.²¹

¹⁸ ياسين الادارية اليازوري، (1998) 58
¹⁹ خضير، نعمة، عباس، نظام المعلومات، وعلاقته بالتكنولوجيا والسلوك القيادي، دراسة حالة اختبارية، مجلة دراسات الجامعية الاردنية مجلد 28 1 (1995) 6
²⁰ الطائي محمد، نظم المعلومات الادارية دار النشر
²¹ السيد، فادية، الادارية، الرياض (1988) 122 (1998) 66

3. مصادر داخلية وخارجية : يجمع نظام المعلومات الاداري ومعلومات من مصادر داخل المنظمة من جهة ومن بيئة المنظمة الخارجية من جهة اخرى فنظام المعلومات ومن اجل مساعدة عملية صنع القرارات يقوم بجمع البيانات من البيئة الخارجية كالبيانات حول كل من (الشؤون الحكومية ، التكنولوجيا المتاحة ، التغيرات الاجتماعية ، بيانات اقتصادية، وغيرها اما من البيئة الداخلية للمنظمة فان نظام المعلومات يقوم بجمع البيانات حول كل من شؤون الافراد، الشؤون المالية، عمليات التسويق، عمليات الانتاج وغيرها، ويظهر ذلك كما في الشكل رقم (1) وبالتالي يجب الانتباه الي اهمية المصادر الخارجية الي جانب المصادر الداخلية فالمعلومات البيئية مهمة خاصة بالنسبة للإدارة العليا.

شكل رقم (1)

العلاقة بين مصادر نظام المعلومات وبين عملية صنع القرارات



ومهما اختلفت مفاهيم وتعريف نظام المعلومات الا انه من الممكن القول بأن نظام المعلومات الادارية موجهة لتخدم عملية صنع القرارات لان المعلومات تشكل قاعدة

القرارات وهدف نظام المعلومات الادارية هو تزويد صانع القرار بالمعلومات التي تحسن من نوعية القرارات.²²

نظام المعلومات :

هي بيانات منظمة ومعرضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين؛ فالمعلومات تخبر المستخدم؛ بشي ما لا يعرفه او لا يمكن توقعه.²³

هي البيانات قد تمت معالجتها بحيث ذات معنى واكثر فائدة لصانعي القرارات .
مصادر المعلومات :

يمكن التمييز بين مصدرين للمعلومات هما :

مصدر داخلي : ويقصد بها كل السجلات والتقارير التي تحتفظ بها المؤسسة من اجل الرجوع اليها عند وضع خطط والسياسات والاستراتيجيات والمعايير؛ لتقويم الاداء من أجل اتخاذ القرارات متعلقة بهم علما بأن نوعية المعلومات تختلف باختلاف المنظمة.

مصدر خارجي : أي كل ما يصل ألي المنظمة من البيئة الخارجية كالمنظمات الرسمية من الوزارات ؛ كالمعلومات المتعلقة بالقوانين والتشريعات والمعلومات عن كافة الوقائع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتوفرة وقد تصل من مصدرها الاول بعد

²² يوسف دور نظام المعلومات الادارية المحسوبة في عملية صنع القرارات ،دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملكة اروى للعلوم الاكاديمية اليمن (2000) 59
²³ برهان؛ وجعفر ، نظم المعلومات المحسوبة ،ط ،دار المناهج والتوزيع ،عمان ، الاردن (1998) 23

نشرها بدون تحريف كالمعلومات المتوفرة في المجموعة الاحصائية او تصل عن طريق مصدر ثانوي قبل نشرها.²⁴

وتلعب المعلومات دورا هاما في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية وبين احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية. وهناك عديد من الاتجاهات في الأجهزة الإدارية تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام للمعلومات من أهمها الاتجاه إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل، وظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، والاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة، والتوظيف المؤقت للاستفادة من مهارات معينة ولأداء مهام محددة، وبروز ظاهرة العمولة والتحول نحو اقتصاد الخدمات.

قيمة المعلومات:

تكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة عندما تكون مفيدة في اتخاذ القرارات والعمليات وكلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها وهناك خمس صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمنظمة وهي²⁵:

1. الملائمة:

كلما كانت المعلومات أكثر ملائمة للتكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة زادت قيمتها. وتواجه المنظمة مشكلتين أساسيتين فيما يتعلق بالملائمة وهما:

تحديد ماهية المعلومات البيئية الملائمة.

لمن تكون هذه المعلومات ملائمة داخل المنظمة.

وتحدد المنظمة عادة المعلومات البيئية الملائمة لنشاطاتها. وعلى سبيل المثال، فإن إدارة الموظفين تحتاج لمعرفة حجم الأيدي العاملة المتوافرة بالسوق، وإدارة المشتريات بحاجة إلى معرفة أسعار المواد الخام. وأكثر ما تحتاج المنظمة لملائمة المعلومات هو في القرارات الاستراتيجية، وهي:

القرارات الرئيسية التي تؤثر في المنظمة لأوقات طويلة الأجل، والقرارات الاستراتيجية التي تتخذ دون الأخذ بالحسبان المعلومات الملائمة لها يمكن أن تؤدي بالمنظمة إلى كارثة. وتحدد المنظمة عادة أماكن التقاط المعلومات وتربطها بمراكز اتخاذ القرارات وذلك لتوفير المعلومات الملائمة.

نوعية المعلومات:

تعني نوعية المعلومات دقتها، وهل هذه المعلومات تمثل الواقع بدقة؟. وكلما زادت دقة المعلومات زادت نوعيتها وزادت ثقة المنظمة عند استخدامها في اتخاذ القرارات وعادة تزداد تكلفة الحصول على المعلومات كلما زادت النوعية المطلوبة، ويجب هنا الموازنة بين تكلفة الحصول على المعلومات وتكلفة استخدام معلومات غير صحيحة²⁶.

كمية المعلومات:

إن كمية كافية من المعلومات تكون ضرورية لاتخاذ القرارات، ولكن يحدث أحياناً وجود كمية كبيرة من المعلومات مما يتسبب في حدوث فائض؛ وعندما يحدث ذلك فإن مراكز اتخاذ القرارات تتجاهل جميع المعلومات المتوافرة لها لعدم توفر الوقت الكافي لتحليل هذه المعلومات، لذا فعلى المنظمة أن تراقب العلاقة بين إدارة جمع المعلومات وبين مراكز

اتخاذ القرارات وذلك للتأكد من أن الكمية المناسبة من المعلومات متوفرة. وهناك ميل في أيامنا هذه إلى توفير كمية من المعلومات خصوصاً بعد استعمال الحاسوب الإلكتروني والذي يوفر كمية هائلة، ودون مراقبة جيدة يمكن للمنظمة أن تغرق في بحر من المعلومات ويجب أن تعرف المنظمة عن المعلومات التي سوف تقوم بوضع افتراضات عنها لأنه لا يمكن وضع افتراضات عن حالات عدم المعرفة كما أنه لا بد من إدراك أن تكلفة المعلومات تزداد بمتواليه هندسية كلما حاولت المنظمة جمع كمية أكبر من المعلومات حول موضوع معين. ويجب على المنظمة أن توازن بين تكلفة المعلومات وبين المنافع الناتجة عنها.

أهمية المعلومات للأجهزة الإدارية:

تعتبر الأجهزة الإدارية الحكومية هي المنتج الأساسي للمعلومات الموجهة نحو الاستخدامات العامة، و تكون تلك الأجهزة غالباً هي المنتج الوحيد للمعلومات العمرانية والاجتماعية والاقتصادية ويمكن القول بأن المسؤولين في الأجهزة الإدارية ينظرون إلى المعلومات على أنها واحد من ثلاثة: مورد، أو أصل، أو أنها سلعة²⁷.

1- المعلومات كمورد:

تمثل المعلومات أحد الموارد المستخدمة في تحقيق أهداف مشروع ما، تماماً مثل النقود والمواد الخام والآلات وغيرها من الموارد التي يعمل المسؤولين على حسن استغلالها والتنسيق بينها بما يحقق صالح المشروع.

2 - المعلومات كأصل:

يمكن النظر إلى المعلومات بوصفها أصل من الأصول التي تمتلكها الإدارة، مثلها في ذلك مثل المباني والآلات والخامات التي تسهم في العملية الإنتاجية. ويؤكد هذا على

²⁷ توفيق ، جميل، أحمد ،مذكرات في ادارة الاعمال ،دار النهضة العربية بيروت لبنان 1975 83

أهمية أن يعامل المسئولين نظام المعلومات كاستثمار من الاستثمارات، الأمر الذي يعطي الجهاز الإداري ميزة نسبية في مواجهة المنافسين²⁸.

3- المعلومات كسلعة:

يمكن اعتبار المعلومات سلعة من السلع التي تنتجها الإدارة، سواء لغرض الاستخدام الداخلي مثل الرقابة وتقييم الأداء أو دعم القرار.

منهج النظام:

دائما يطلق هذا المصطلح منهج النظام على الطريقة العلمية لحل المشاكل فدراسة مشكلة معينة وفقا لمدخل النظام او المنهج العلمي وصياغة الحلول لها تتضمن نشاطات مختلفة منها:²⁹

1. التعرف على المشكلة او الفرصة المتاحة وتعريفها

2. جمع البيانات التي تصف المشكلة او الفرصة .

3. تعريف بدائل حلول المتاحة .

4. تقييم كل بديل من البدائل .

5. اختيار البديل الافضل .

6. تنفيذ البديل الذي تم اختياره .

7. تقييم مدى نجاح البديل المنفذ.

وتتعدد التعاريف الخاصة بالنظام ومنها :

أن النظام عبارة عن مجموعة من الاجزاء المترابطة فيما بينها بشكل معين وتعمل كوحدة لتحقيق هدف محدد ضمن إطار بيئي يتعامل معه.³⁰

أن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر والاجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكم علاقات واليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين.³¹

تطور نظام المعلومات الادارية :

أن التغيير والتطور في حقل نظام المعلومات كان جذريا ومتسارعا ونوعيا للغاية طوال العقدين الماضيين على وجه الخصوص فالتقنيات الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لنظام المعلومات، وأنتجت نظم حاسوبية جديدة ذات قدرات فائقة ومبتكرة ومتطورة باستمرار وقد أزداد تأثير هذه النظم بصورة جوهرية طبيعة عمل الادارة وطريقة عمل المنظمة ونوع مستوى تعقيد النظم الاخرى التي تستخدمها لتصنع مخرجاتها من منتجات وخدمات ومعلومات، ولم تكن نظم المعلومات الحاسوبية في الخمسينات والستينيات التي كانت عملياتها يقتصر على معالجة وتشغيل البيانات والارقام واستخدام السرعة لتحقيق مزايا خاصة بالعمل محل الاهتمام من قبل الادارات أنداك من المعروف ان الادارات التنفيذية العليا للمنظمات لم تكن تهتم كثيرا بالتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في الماضي لأسباب عديدة منها محدودية تطبيقات الحاسوب وتكاليفها العالية لان حقل الكمبيوتر وبرامجه ونظمه كان مقتصرًا على قلة من الخبراء والمبرمجين والمختصين لكن بعد تحول النوعي المستمر الذي طرا على التكنولوجيا المعلومات واستمرار تطورها ابتداءً من ظهور نظام تشغيل البيانات التي بدأت في أواخر الستينيات وازدهرت في عقد السبعينيات مثل

³⁰ ياسين (1998) 27.28

³¹ مسلم، علي، مذكرات في نظم المعلومات الادارية، دار النشر مركز التنمية الادارية، اسكندرية، (1994) 83

وكان تركيز واهتمام الادارة بصورة مكثفة نحو هذه التكنولوجيا ذات التأثير ليس على الاعمال فحسب بل وعلى حياة واستمرار وجود المنظمة نفسه.³²

وكان ظهور نظام المعلومات الادارية وتطبيقاتها في منظمات الاعمال ونجاحه التي رافقها في تحسين الانتاج وتطوير النوعية ورفع مستوى الاداء دور كبير في دمج التكنولوجيا المعلومات بالعملية الادارية من التخطيط والتنظيم ورقابة واتخاذ قرار ولم تعد المنظمة تكتفي بمعالجة وتشغيل البيانات دائما وبالتالي المعلومات ذات الجودة العالية والمتوفرة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لدعم عمليات وانشطة الادارة العليا والوسطى واصبحت المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات المستندة على قواعد البيانات من أهم الموارد المتاحة لدى المنظمة ومن أكثر العناصر الحيوية في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة.

وبعد ظهور نظم المعلومات التي تستند على قواعد البيانات وعلى نظم ادارة قواعد البيانات انتقل التركيز الى تطوير وبناء نظم معلومات تساهم بصورة مباشرة ومؤثرة في عملية اتخاذ القرارات³³ فظهرت بناء على هذا التوجه نظم مساندة القرارات كأحد انواع النظم ومعلومات المحوسبة ذات التوجه لكشف نحو دعم واسناد المدراء عند صنع واتخاذ القرارات المبرجة والغير مبرجة ونظم مساندة القرارات هي في الواقع ليست أكثر من نظم ادارية تتوجه نحو عملية اتخاذ القرارات وتصمم بناء على هذا الهدف وينطبق نفس الاستنتاج على نظم مساندة القرارات الجماعية او بالجاميع باعتبارها نظم معلومات مصممة لمعالجة القرارات الجماعية التي يشترك فيها فريق ادارة المعني بتحليل مشكلة الموضوع موضوع البحث والتي تكون عادة ذات طبقية شبه مبرجة او غير مبرجة أي

³² السالمي علاء وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الادارية دار المناهج عمان (2005) 31

³³ أبو الفتوح صالح سمير، نظم المعلومات الادارية والتقنيات الحديثة لدعم الادارة في عصر العولمة (2006) 41

تتطلب دراسة وتحليل عناصر مشكلة واسبابها واستعراض الحلول البدائل والمفاضلة بينها واختيار البديل او الحل الافضل والانسب .³⁴

وقد يبدو أن هذا الفرق بسيط في ذاته انما الامر ليس كذلك في تكنولوجيا المعلومات فلكي يستطيع نظم المعلومات دعم نشاط جماعي في عملية صنع واتخاذ القرارات فان من الضروري بمكان وجود تقنية معلوماتية مصممة هذا الغرض تقنية تختلف في عتاد نظمها وفي برمجياتها وفي التشكيك المطلوب بين نظم المكونات وقواعد البيانات وقواعد النماذج لكي تكون كلها في خدمة التراسل الالكتروني والحوار الفكري بين صانعي القرار، وقد شهد عقد الثمانيات ازدهار في نظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية كما أُنعت الجهود المضنية التي استغرقت فترة طويلة في حقل الذكاء الصناعي والانتقال من نقطة التركيز على المعلومات والقرارات الي تركيز على الذكاء والمعرفة وبشكل اخر يشهد النصف الاخير من عقد التسعينيات ونهاية الالفية الثانية ظهور والتكامل بين نظم المعلومات في ارقى حلقاتها واروع تطبيقاتها وهياكل الادارات والمنظمات باستراتيجياتها التنافسية وبيئاتها المتغيرة والمعقدة وقد كان للتطورات النوعية الفريدة في مجال عتاد الكمبيوتر والبرمجيات وهندسة معرفية وثورة الاتصالات اثر كبير على تحقيق الاندماج بين النظم المساندة للإدارة مثل والنظم المنبثقة من الذكاء الصناعي كما توجهت التكنولوجيا المعلومات الي مزيد من التصغير في الحجم والعتاد الي تعظيم مستمر في سعة الذاكرة وسرعة معالجة³⁵ .

أ) مكونات النظام :

1. المدخلات:

وفقا لمدخل النظام فان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة به؛ ومن ثم يعيدها الي ذات البيئة بعد إجراء عمليات التحويل عليها؛ و تتمثل هذه المدخلات بالموارد الطبيعية كالمعلومات والبيانات عن البيئة وفي المنظمة الصناعية فان المدخلات قد تتمثل في المواد الخام او المواد المصنعة من قبل منظمة اخرى كمواد والات تجري بها عمليات التصنيع كمعدات، وراس المال اللازم لتحويل عملية الانتاج كنفود، والعاملين كأفراد ورغبات المستهلكين كمعلومات اما في الجامعة فأن في الجامعة المدخلات قد تتمثل في الطلبة كمواد، وقاعات التدريس والمكتبات والكتب ووسائل الايضاح والمختبرات كمعدات واعضاء الهيئتين التدريسية والادارية كأفراد والرسوم المدفوعة من قبل الطلبة، والمنح الحكومية وعائدات الاستثمار كنفود، ومعرفة حاجات السوق من الكفاءات البشرية والمهارات كمعلومات.³⁶

2. العمليات:

أن أي نظام يقوم بأجراء عمليات معالجة على المدخلات القادمة، من البيئة ليتم تحويلها الي مخرجات ففي المنظمة الصناعية، تمثل خطوط الانتاج والعمليات التصنيعية، عمليات معالجة يتم بموجبها تحويل المدخلات كالمواد الخام والافراد والاموال والمعلومات الي سلع يمكن الاستفادة منها، أما الجامعة فان العمليات تتمثل فيها يتلقاه الطلبة، من

سوريا(2008) 96 .

الإدارية. ,

سليمان³⁶ .

محاضرات وندوات وامتحانات من أجل إكساب الطلبة مهارات كافية يحتاجها المجتمع³⁷.

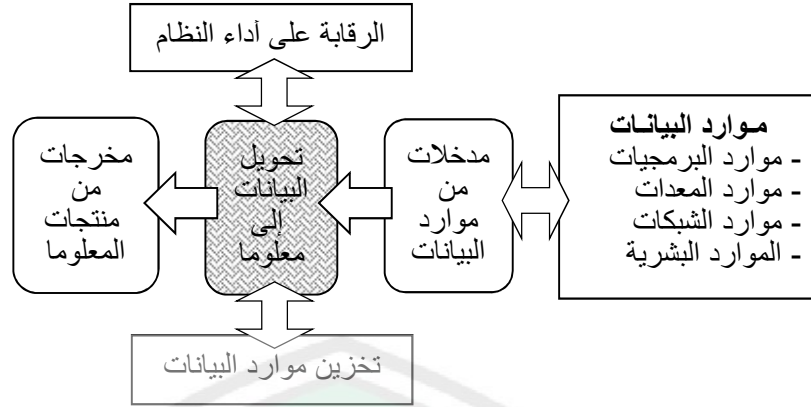
3. المخرجات :

بعد عملية الادخال والمعالجة يقوم النظام بمد البيئة المحيطة به بمخرجاته والتي كانت عبارة عن مدخلات جرى عمليات تحويلية؛ ففي المنظمة الصناعية فان السلع المنتجة تمثل مخرجات، وفي الجامعة فان الطلبة بمهاراتهم وتعليمهم يشكلون مخرجات الجامعة.

4. التغذية العكسية :

يتيح النظام امكانية الحصول على المعلومات حول المراحل الثلاثة السابقة بحيث يمكن إجراء تعديلات مرغوبة في أي منها، ففي المنظمة الصناعية فإنه من الممكن اضافة مادة خام جديدة مثلا اذا أظهرت عمليات التصنيع بأن هذه المادة قد تحسن من جودة السلعة المصنعة وفي الجامعة قد تقرر ادارتها مثلا أن تقوم بتأسيس مختبرا جديدا لان المعلومات تشير الي ان عدد المختبرات الحالية غير كاف³⁸.

أن نظام المعلومات هو نظم آلية يتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم للقيام باستقبال موارد البيانات، وتحويلها إلى منتجات معلوماتية، والشكل رقم (2) نموذج تصوري لمكونات نظام المعلومات يوضح أهم موارده وأهم أنشطته، وتتعامل نظام المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات، واتخاذ القرارات لتشغيل الجهاز الإداري بغرض رفع كفاءته وفاعليته عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المسؤولين.



نموذج مكونات نظام المعلومات² محمد عبد حسين آل فرج الطائي (2005) الموسوعة
الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. دار زهران، ص77.

مواصفات المعلومات :

من المؤكد أن المعلومات تدعم عملية صنع القرارات في المنظمة وتقلل من درجة عدم التأكد ولكي تتحقق الفائدة المرجوة منها يجب أن تتصف بالخصائص التالية.³⁹

1. الدقة: تعبر عن نسبة المعلومات الصحيحة الي كمية الاجمالية من المعلومات التي يتم انتاجها خلال فترة من الزمن.⁴⁰

2. الشمول: تعني توفر معلومات تغطي جميع جوانب الحالة التي تجري معالجتها.

3. الموضوعية: تعني عدم تحيز البيانات التي تم جمعها وفرزها وتبويبها وتنقيحها وتحليلها لأي جهة.

4. التوقيت المناسب: تعني وصول المعلومة الي المستفيد في الوقت المناسب وفي حالة عدم وصولها في الوقت المناسب ستفقد قيمتها وبالتالي تمثل ضياعا للوقت والمال والجهد.

³⁹ عاشور ،يوسف حسين ،(1195) مذكرات في نظم المعلومات الادارية ،فلسطين، الجامعة كلية التجارة ص 157
⁴⁰ ديلسر ، جاري،(1985) أساسيات الادارة ،المبدي ،والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبدالقادر محمد عبدالقادر دار المريخ للنشر، الرياض ،السعودية ص31.32

5. الشكل : تعني أمكانية تقديم المعلومات بالشكل المطلوب للمستفيد بحيث يضمن سرعة فهمها من قبل الافراد الوجهة اليهم سواء تقديمها كمية رقمية او وصفية او بشكل رسوم مخططات بيانية او بشكل جداول⁴¹.

6. التكرار: المعلومات التي يتكرر استخدامها تمثل المعلومات النشطة في قاعدة البيانات بحيث يجب الاهتمام بها وتحديثها باستمرار؛ أما المعلومات الراكدة وغير المستخدمة فيمكن التخلص منها او حفظها في وسائط تخزين رخيصة التكاليف.

7. المجال: يحدد حقل المعلومات مدى شموليتها فمثلا تغطي بعض المعلومات مجالات اهتمام واسعة بينما تتعلق معلومات اخرى بمجال اهتمام ضيق جدا؛ ويتحدد مجال المعلومات المطلوب في ضوء طبيعة استخدام هذه المعلومات .

8. المصدر: يجب أن تهتم نظم المعلومات الادارية بتجميع ومعالجة البيانات من مختلف المصادر المتاحة .

9. المرونة : تعني تكييف المعلومات لاستخدام أكثر من مستفيد.⁴²

10. الوضوح: تعني خلو المعلومات من الغموض.

11. قابيلة القياس: هي طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظم المعلومات الادارية؛ وامكانية قياسها في شكل الكمي.

12. الملائمة : يجب أن تكون المعلومات ذات صلة وثيقة بالحالة او بموضوع البحث الذي يجري معالجته⁴³.

52

41

42 ياسين ،سعد مرجع سابق ،ص95

ومما سبق نلاحظ انه للحصول على أعلى خصائص للمعلومات فانه بالتالي تزيد التكاليف وعليه فانه غالبا ما تحدد المنظمة المستوى المطلوب لهذه الخصائص وذلك حسب حاجة المستفيدين وفي ضوء تحليل التكلفة والعائد على المنظمة.

أ) أنواع المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الادارية:

يتكفل النظام بتوفير المعلومات بالوقت المناسب والكمية والدقة والتكلفة المناسبة وبالشكل الذي يسهم في إتاحة صورة واضحة عن مجال القرار , وإن أي خلل في القيام بهذه المهمة ينعكس سلباً على وضوح تلك الصورة . وتقع المعلومات التي يحتاجها المدراء صانعو القرارات بشكل عام في ستة أصناف واسعة هي المعلومات (المعلومات المريحة المعلومات التحذيرية , المؤشرات الرئيسية , المعلومات عن حالة محددة والمعلومات غير الرسمية والمعلومات الخارجية)⁴⁴ .

1. المعلومات المريحة : هي المعلومات التي تلخص الوضع العام للمنظمة أو لأنشطتها المختلفة , وقد تشمل على المبيعات في الفترة الأخيرة أو نتائج عمليات الإنتاج أو الوضع الحسابي للزبائن⁴⁵ .

2. المعلومات التحذيرية : هي المعلومات التي تحذر المدراء قبل حدوث المشكلة أو ظهور الفرصة والتي تستلزم فعلاً إدارياً أو تغييراً في الخطط .

3. المؤشرات الرئيسية : هي المعلومات الخاصة بالقياسات للجوانب المهمة من الأداء المنظمة مثل العائد على الاستثمار لكل دولار ينفق على الإعلان والمخرجات لكل ساعة عمل.

⁴³ يوسف حسين
⁴⁴ عفيفي، محمود، "إدارة مؤسسات المعلومات بين الحاضر والمستقبل"، الإداري، (1992) . 50
⁴⁵ عبد حسين آل فرج ، إلى نظم المعلومات الإدارية ، 2005، 61

4. **المعلومات عن حالة محددة :** وهي المعلومات عن موضوع محدد يستلزم اهتمام المنظمة أو أحد المدراء .وهذا الموضوع قد يكون أي شيء في المنظمة , والمدراء عادة ما يتبعون هذه المعلومات بشكل دقيق .

5. **المعلومات غير الرسمية :** هي المعلومات التي تأتي من المصادر غير الرسمية والتي تأخذ على الأغلب صورة الإشاعات التي تكون صحيحة ودقيقة في بعض جوانبها وتكون غير صحيحة وبعيدة عن الدقة، ويحاول المدراء الحصول هذه المعلومات بسبب أنها تمثل انعكاسات جيدة لفهم الكيفية التي يفكر بها الأفراد وأيضاً تعكس الحالة التي يمكن أن تتحول إلى مشاكل مستقبلاً فيما إذا لم يلقي الاهتمام المطلوب

6. **المعلومات الخارجية :** هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة والتي تعكس مختلف متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والمنافسة وغيرها وتعد هذه المعلومات ضرورية جداً في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة واعتماد خياراتها ورسم سياساتها وتحقيق أهدافها⁴⁶.

ل فوائد نظام المعلومات الادارية :

أن التحدث عن فوائد نظام المعلومات الادارية يؤكد بان المنشأة فعلاً تحتاج الى هذه النظم لغرض القيام بأنشطتها ومهامها بغية تحقيق الاهداف التي ترغب في تحقيقها في مستوياتها الادارية كافة وتحقيق وظائفها في التخطيط والرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات لكونها تحتاج دائم ومستمر للمعلومات لغرض تنفيذ هذه الوظائف وان هذه النظم تفيد المنظمة في المجالات التالية:

⁴⁶ بوسليم محمد، مناهج نظم المعلومات ،دار الهاني للطباعة ،بدون النشر وبلد النشر ص 63

1. تقديم المعلومات الي مختلف مستويات الادارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في العلميات والانشطة الادارية .
2. تحديد قنوات الاتصال بين الوحدات الادارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.
3. تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.
4. تهيئة الظروف لأتخاذ القرارات فعالة عن طريق تجهيز معلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب.
5. المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الاهداف.
6. حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعبر أساس في عملها⁴⁷.

خصائص وفوائد نظام المعلومات الادارية :

1. نظام المعلومات الادارية نظام مفاهيم ونظام تجريبي علمي.
2. أنه نظام من صنع الانسان .
3. أنه نظام مفتوح لان معظم أنظمة المعلومات الادارية تستخدم لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات والتي تستلزم تفاعلا مع محيط العمل الخارجي.
4. أنه نظام مرن لأنه يراجع ويحدث باستمرار وتجري عليه عملية التغيرات .
5. أنه نظام ثانوي وذلك لأنه يمثل جزء من النظام الكلي.

⁴⁷ سلطان ابراهيم، نظم المعلومات الادارية (مدخل اداري الدار الجامعة، الطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية سنة النشر 2000

6. ان نظام المعلومات الادارية اداة لتحقيق العلاقة المتبادلة من أجل تسهيل الاتصالات بين الانظمة المعلومات المختلفة والمنشأة التي تصنعها ومحيط الخارجي.
7. تعتبر أنظمة المعلومات الادارية هي المركز العصبي للتنظيم داخل المنشأة
8. القرارات الصائبة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن فعاليات المنشأة وان أنظمة المعلومات الادارية تحقق ذلك⁴⁸.

أنواع نظام المعلومات الادارية :

أنه ليس من الضروري ان يحتوي نظام المعلومات الادارية على جهاز حاسوب فدخول هذا الجهاز الي تلك النظم جاء كمرحلة سبقتة عدة مراحل فالي جانب نظام المعلومات المعتمدة على الحاسب الالي او نظام المحسوب هناك نظم اخرى هي النظم اليدوية، والنظم الالية.⁴⁹

تعتمد النظم اليدوية على الورقة والقلم في معالجتها للبيانات واجراء العمليات المختلفة عليها وفي تخزينها واسترجاعها ويتم اداء العمل فيها عن طريق الجهد العقلي والعضلي وغالبا ما تكون البيانات والمعلومات المشغلة في هذه النظم بأحجام صغيرة.

أما النظم الالية فهي تعتمد على الآلات التي تعمل بواسطة الضغط على مفاتيح كآلات الحاسبة والآلات الكاتبة ومسجلات النقود، وغيرها، وهذه الاجهزة عادة لا تتصل بالحاسب ومعظم المنظمات الصغيرة، تستخدم هذا النوع من انظمة المعلومات كما ان هذه النظم تتيح تشغيل أحجام بيانات ومعلومات أكبر نسبياً، وبدقة أكثر من النظم

⁴⁸ يد، اسماعيل،

47

⁴⁹ ادريس، ثابت عبدالرحمن، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر (2005) 55

اليديوية ولكن كفاءتها تقل كلما زاد حجم البيانات والمعلومات المراد معالجتها وتشغيلها حيث لا بد من وجود عامل لتشغيل الآلة وفق هذه النظم.⁵⁰

ويصنف نظام المعلومات الإدارية بصفة عامة بأنه يتكون من نظامين رئيسين كالتالي:

1) النظام الأول هو نظم المعلومات الإدارية :

وتختص بتزويد المعلومات لعملية، صنع القرارات الإدارية وتحقق هذه النظم هذا الهدف من خلال النظم الفرعية التالية المكونة لها:

1. نظم معلومات تنفيذي الإدارة العليا: وتختص بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الخاصة بما فهذه النظم موجهة لتلبية حاجات الإدارة العليا من المعلومات الاستراتيجية، وهناك عدة مصادر لتوفير هذه المعلومات كالرسائل والمذكرات والدوريات والتقارير التي تطلب من الحاسب الآلي⁵¹.

أيضا توجد مصادر أخرى لمعلومات الإدارة العليا كالمعلومات التي تأتي من المقابلات والمكالمات الهاتفية، والنشاطات الاجتماعية ولهذا فإن أغلب معلومات الإدارة العليا لا تأتي من الحاسب الآلي أو من نظام المعلومات الإداري إذ يصعب على هذا النظام توفير مثل هذه المعلومات.

والتوزيع (1998)

الإدارية، 1

⁵⁰ الحسينية الحسنية، سليم إبراهيم
45.44

16

⁵¹ خضير

وتقوم هذه النظم بتوفير المعلومات للإدارة العليا بشكل فوري وسهل لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، ولهذا فان هذه النظم سهلة التشغيل والفهم والاستعمال وتستعمل الرسومات التوضيحية بشكل كبير.⁵²

2. نظم دعم القرارات : وتهتم هذه النظم بتوفير الدعم المباشر لصناعي القرار وذلك عن طريق توفيرها لنماذج لصنع القرار ولقواعد بيانات خاصة، وهي موجهة نحو القرارات غير مبرجة او شبه المبرجة حيث توفر اجابات حول النتائج المحتملة لكل بديل قد يختاره متخذ القرار او ما يعرف بأسئلة "ماذا لو" مثلاً قد يستفسر صانع القرار من نظام دعم القرار بانه ما الذي يحصل لو تم خفض تكلفة الانتاج بنسبة 5%.⁵³

3. نظم تقارير المعلومات: تهدف هذه النظم الي تزويد المستفيد النهائي او صانعي القرارات بتقارير تحتوي معلومات تدعم عملية صنع القرارات اليومية ومصادر البيانات هذه النظم تكون من البيئة الداخلية للمنظمة بينما تكون البيانات الخارجية من مصادر غير هذه النظم ومن الممكن أن تزود هذه النظم التقارير لصناعي القرار بشكل دوري مجدول او عند الطلب او عند حدوث امر غير متوقع.

النظام الثاني : نظم معلومات التشغيل :

وتختص بتشغيل بيانات العمليات التي تجري في المنظمة وتقوم بذلك من خلال نظمها الفرعية التالية :

.28 (2004) ،

88

⁵² ناديا أيوب. نظرية الإدارة. :
⁵³ الحسين، تحليل السياسات

1. **نظم الية المكاتب** : وتختص هذه النظم بدعم إنتاجية المكاتب والاتصالات ولذلك فهي تعمل على جمع معالجة وتخزين ونقل البيانات والمعلومات بصيغ الكترونية، ومن الامثلة على هذه النظم معالجة الكلمات، البريد الالكتروني، وعقد المؤتمرات عن بعد.

2. **نظم التحكم بالعمليات**: وتختص بالقرارات التشغيلية التي تتحكم بالعمليات الطبيعية للمنظمة وهذه القرارات تتصف بالروتينية أو المبرجة وبالتالي فإنه يمكن للحاسب الالي القيام بها، ومن امثلة ذلك نظم التحكم بمصافي البترول.

3. **نظم عمليات التحويل**: وتختص بتشغيل وتسجيل البيانات عن نتائج عمليات التحويل داخل المنظمة وتحديث قواعد البيانات.

وبالإضافة إلى تصنيف السابق لنظام المعلومات يوجد تصنيف آخر لها حيث تتكون وفقه من النظم الفرعية التالية:

1. **النظم الخبيرة** : وتختص بتقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة، بمجال معين وقد جاءت هذه النظم كنتاج للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي الذي يمكن تعريفه بأنه السلوك الذي تؤديه الآلة والذي يعتبر من قبيل الذكاء إذا أداه البشر.⁵⁴

2. **نظم الحوسبة للمستخدم النهائي** : وتختص بتوفير الدعم المباشر للمستخدم النهائي في المستويات التشغيلية، والادارية لزيادة انتاجية ووفق هذه النظم فإن المستخدم النهائي يقوم باستخدام الحاسبات الشخصية ومحطات العمل ونظم البرامج الجاهزة وقواعد البيانات وذلك من أجل زيادة الانتاجية، واسترجاع المعلومات.

3. نظم المعلومات الاستراتيجية: وتهدف الى مساعدة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

4. نظم المعلومات الوظيفية : وتقدم الدعم للوظائف المختلفة في المنظمة كوظائف التسويق والانتاج، والمالية⁵⁵.

دور نظام المعلومات الادارية في الوظائف الادارية : التخطيط:

أ) حيث أن التخطيط وظيفة مستقبلية، هذا يعني ضرورة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة والمحتملة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويقوم نظام المعلومات الإدارية بتقديم معلومات عن الظروف البيئية الحالية، أما أنها توضح الأداء الحالي للمنظمة والذي يمكن من خلاله تحديد أداء المنظمة في المستقبل واتجاه التغيرات المستقبلية وهل توجد فرصة أو تهديد للمنظمة⁵⁶.

ب) بمجرد وضع الخطة لابد أن تصل المعلومات التي تتعلق بالخطة للأفراد الذين سيطبقون الخطة ويراقبون العمليات، ولابد من الاستعانة بتكنولوجيا الاتصال لتوصيل الخطة لمنفذيها سواء داخل المنظمة أو في الفروع المختلفة والتعرف علي آرائهم فيما يتعلق بتقييم الأوضاع الفعلية بعد واثناء تنفيذ الخطة .

ج) القائم بالتخطيط لابد وأن يضع الأهداف، ولكي يستطيع أن يضع اهدافه بدقة لابد من جمع معلومات عن الوضع الحالي للمنظمة وعن ظروف البيئة الخارجية من ظروف منافسة وظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وقانونية.

د) يقوم المخطط بوضع معايير للرقابة علي تحقيق الأهداف ولمعرفة مدى نجاح أو فشل الخطة الموضوعية وكذلك تحديد الانحرافات، ولا يستطيع القائم بالتخطيط تحديد هذه المعايير دون جمع معلومات⁵⁷.

هـ) عند القيام بوظيفة التخطيط فلا بد من جمع المعلومات عن الأداء السابق والحالي وظروف العمل داخل المنظمة، وقد يتم جمع المعلومات عن أداء المنظمة اما حسب الانشطة أو حسب الادارات، يجب جمع معلومات عن المصادر والموارد الضرورية لاداء النشاط ، ومعلومات عن الامكانيات الخطط المتاحة التي تستطيع المنظمة من خلالها تنفيذ⁵⁸.

و) يجب إنشاء الاجراءات لمعالجة البيانات التي يتم الاستعانة بها في خطوة من خطوات التخطيط، ويقدم نظام المعلومات الإدارية التقارير التي يمكن من خلالها للقائم بالتخطيط وضع الخطط والاهداف الفرعية والبديلة وبدائلها وتحديد الأهداف.

ج) التنظيم:

أ) - يحدد نظام المعلومات ما هي مدخلات التنظيم اللازمة لتنفيذ الخطط فهي تحدد حجم العمالة المتاحة وقدراتها ومهاراتها موزعة إما حسب الوظائف أو

⁵⁷ توفيق جميل مرجع سابق ذكره ص 45

⁵⁸ خشبة، محمد سعيد، نظم المعلومات الادارية المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة ، بدون جهة النشر ، 1990، 83

المستويات الإدارية، و تمكن المعلومات من تحديد حجم العمالة المطلوبة ونوعياتها ومهاراتها موزعة بنفس الأسس، تحديد الخامات المطلوبة، المعدات المطلوبة للإنتاج مصادر رأس المال المطلوبة، منافذ التوزيع، رجال البيع و مردودات المبيعات، وأي معلومات عن تدفق الموارد المادية والبشرية خلال التنظيم لاداء الخطط⁵⁹.

(ب) - تحدد المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات مدى نجاح العوامل الهيكلية أو التنظيمية مثل تفويض السلطة، نطاق الاشراف والرقابة، تسلسل الأوامر، تخصيص العمالة، حيث تعتبر هذه العوامل أساس نجاح التنظيم في اداء المهام المطلوب منه وأي قصور في هذه العوامل معناها فشل الخطط في تحقيق المستهدف⁶⁰.

التوجيه:

(أ) يلعب نظام المعلومات الإدارية دوراً في عرض التقارير عن أداء الموارد البشرية في المنظمة ودورها في تنفيذ ونجاح الخطط والتنظيم، أما توضح مدى تناسب خبرات ومهارات هؤلاء الافراد مع المسؤوليات والاختصاصات التي حددها الهيكل التنظيمي و من خلال استعراض مؤشرات الأداء البشري السلبية والايجابية يمكن تحديد هل علاقات العمل تعمل علي تحفيز العاملين أو أن صراعات العمل تؤثر سلبا علي مستويات الأداء اما أنها تحدد هل وسائل التحفيز الحالية كافية لتطوير أداء المسئوليات والأنشطة⁶¹.

59 الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر. دار الشروق . ط1 . (1993) . 112 .

86

.48

60

لسيد⁶¹

ب) يحدد نظام المعلومات الإدارية مدى القصور في الأداء وبالتالي تحدد المهارات المطلوبة لتحسين الأداء أو للترقي في الوظائف أو الاختصاصات، ويعتمد تصميم برامج التدريب علي التقارير التي تقدمها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن البناء عليها تدير الأنشطة الكفيلة باستمرار تطوير وتنمية مهارات العاملين.

الرقابة:

- أ) يقوم نظام المعلومات الإدارية بتقييم الأنشطة الفعلية الناتجة عن التنفيذ الفعلي
- ب) يحدد نظام المعلومات الإدارية أوجه القصور في الخطط الموضوعة، وبالتالي يمكن تعديلها وتطويرها ، فكتيرا ما لا يتم تطبيق الخطط كما تم تصورها ويرجع الانحراف عن الخطة لكثير من العوامل التي يمكن ارجاعها الي عدم الاستفادة من المعلومات المتاحة أو عدم جمع معلومات كافية عن الأداء الفعلي مما يؤدي للتقدير غير السليم للاحداث المستقبلية⁶².
- ج) يحدد نظام المعلومات الإدارية مدى دقة معايير الجودة أو الأداء المحدد .
- د) يتطلب نظام الرقابة أن تقدم المعلومات في توقيت سليم، وان تحدد الادارات أو الأنشطة أو العلاقات الهيكلية أو الموارد البشرية التي تحتاج لتعديل ما هي الموارد التي تحتاجها المنظمة للتعديلات⁶³.

⁶² غسان عيسى وسلوى امين ، نظم المعلومات الاستراتيجية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، (2008) 339 .
⁶³ يد ، محمود عرفة ، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، نيسان (1974)

) دور نظام المعلومات الإدارية في إنجاز مراحل عملية صنع القرارات الادارية :

لقد جرت محاولات عديدة خلال السنوات الماضية من قبل الفلاسفة والقادة العسكريون وكتاب الإدارة باتجاه تحديد خطوات ومراحل صنع القرارات وتمخضت هذه المحاولات عن حصول الإجماع من قبل الكتاب على إن هذه الخطوات تتمثل بالاتي⁶⁴ :

) تحديد المشكلة (الفرصة)

) تحليل المشكلة وتحديد مسبباتها (تحليل الفرصة وأبعادها)

) تحديد البدائل والمفاضلة فيما بينها

) اختيار البديل الافضل وتنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ.

وقد اقترح هيربرت سايمون عالم الإدارة المعروف اختصار هذه المراحل بثلاثة فقط هي الإدراك والتصميم والاختيار, حيث يمكن تصور عملية صنع القرار كحركة انسيابية تبدأ بإدراك المشكلة أو الفرصة المتاحة مروراً بالتصميم (تحديد وتقييم البدائل) وانتهاءً بالاختيار (اختيار البديل الافضل) مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية العودة مجدداً بنتائج أية مرحلة لاحقة إلى المرحلة السابقة في إطار عملية التغذية العكسية للبدء من جديد، أي أن هذه المراحل تمثل عناصر متكاملة لعملية واحدة⁶⁵ .

والنهج الذي سوف نعتمده في توضيح دور نظام المعلومات الإدارية في إنجاز مراحل صنع القرار هو تقسيم المنظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية هي مستوى الإدارة العليا الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية ذلك لأن الأسلوب الذي من خلاله يتم إنجاز هذه المراحل

118

64

58

65 عفيفي، محمود

يرتبط على نحو كبير بالمستويات الإدارية وبدور نظام المعلومات في القرارات التي تصنع من قبل كل مستوى وفيما يلي توضيحاً لذلك :

1. مرحلة الإدراك :

تميل المشاكل في مستوى الإدارة التنفيذية إلى أن تكون متكررة ويمكن تحديدها بسهولة بينما تميل المشاكل في مستوى الإدارة العليا إلى أن تكون فريدة ومتميزة ويصعب تحديدها أم مشاكل الإدارة الوسطى فإنها تكون حلقة انتقال بين مشاكل المستويين السابقين فبعض الإدارات ضمن هذا المستوى تواجه مشاكل تكون اعتيادية ويسهل تحديدها مثال ذلك إدارة الموازنة في حين نحد أن المشاكل في هذا المستوى مثل إدارة المبيعات يصعب تحديدها⁶⁶.

وعند الكلام عن دور نظام المعلومات الإدارية في تحديد المشاكل تبعاً للمستويات الإدارية الثلاثة نجد أن هذا الدور يتصاعد كلما ازدادت درجة صعوبة وتعقيد المشاكل أي كلما تدرجنا في المشاكل البسيطة المتكررة باتجاه المشاكل الصعبة الفريدة والسبب في ذلك يعود إلى اختلاف مواصفات المعلومات المطلوبة والضرورة لتحديد هذه المشاكل

وفي مقدمة هذه المواصفات مصادر هذه المعلومات والفترة الزمنية التي تغطيها إذ يؤدي هذا الاختلاف إلى اختلاف درجة صعوبة عملية توفير المعلومات وأيضاً الجهود المبذولة والتكاليف الضرورية فالبيانات الخاصة بالمشكلة البسيطة تكاد تكون متاحة ومتيسرة داخل المنظمة وأن دور نظام المعلومات الإدارية يتمثل في الجهود التي تبذل لتجميع هذه البيانات وإجراء عمليات المعالجة عليها لتوفير المعلومات الضرورية التي تساعد الإدارة

⁶⁶ درويش، إبراهيم، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، القاهرة، (1982) 123

التنفيذية في تحديد هذه المشكلة ، ونظرا لأن أغلب هذه المشاكل تكون متكررة أو ذات طبيعة متشابهة عليها يمكن القول بأن ذات المعلومات التي تم استخدامها عند تحديد المشكلة للمرة الأولى يتم استخدامها أو بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها (من خلال عملية التحديث) للمرة الثانية والثالثة أما بالنسبة للمشاكل غير الاعتيادية فأن دور نظام المعلومات الإدارية يكاد يعادل مقدار الخسارة المتحققة في حالة عدم التوصل إلى الحل المناسب للمشكلة أو يساوي كلفة الفرصة الضائعة في حالة عدم استغلالها ، عليه نجد أن تحديد هذه المشاكل أو كشف هذه الفرص يستلزم الحصول على معلومات إضافية وبذل جهود أكبر تحمل تكاليف أكثر إذ يتوقف مقدار الجهود أو التكاليف التي يكون صانع القرار معتمداً على قبولها على درجة صعوبة وأيضا على أهمية المشكلة أو الفرصة ، عليها وبما أن أغلب هذه المعلومات تكون موجودة خارج إطار المنظمة ولا تكون متيسرة بالسهولة التي تيسر فيها المعلومات من النوع الأول كما يستلزم توفيرها بذل جهود كبيرة واستنفاد وقت كبير وتحمل تكاليف عالية فإن أهمية نظام المعلومات الإدارية تتزايد تبعاً لذلك⁶⁷.

2. مرحلة التصميم:

في إطار الأسلوب التقليدي لصنع القرارات فإن مرحلة التصميم تقتضي ، القيام بتحديد مجموعة البدائل التي يمكن اعتمادها كحلول للمشكلة ، وفي العديد من الحالات نجد أن الأسلوب يعد مناسباً جداً لكن من جهة ثانية نجد أن بعض المشاكل يمكن مباشرة القرار بخصوصها بالبديل الأفضل الوحيد ، عليه ولأجل تجنب الخوض في

⁶⁷ السلمي على السياسات الإدارية في عهد المعلومات، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، (1995) 78.

الإشكالات المعلقة بوجود بديل واحد أو عدة بدائل فإننا سوف نعد مرحلة التصميم بمثابة عملية بناء أو اختيار أنموذج قرار⁶⁸ .

ففي المستوى التنفيذي حيث أن هناك مشاكل معينة تتكرر باستمرار فإن النماذج المعيارية الخاصة بحالة معينة من المحتمل أن تكون موجودة وجاهزة وحتى في حالة عدم توفها فإن طبيعة التكرار التي تتسم بها هذه المشاكل تبرر الجهود التي ستبذل في بناء النماذج الملائمة لها مثال ذلك نجد أنه في المنظمات التي تظهر حاجتها إلى تحديد احتياجاتها إلى المواد المخزنة فإنها تلجأ إلى الكتب العلمية الإدارية للحصول على النماذج الجاهزة فيها والخاصة بتحديد إلى الكتب العملية الإدارية للحصول على النماذج فيها والخاصة بتحديد الكمية الاقتصادية للطلبية أو الحدين الأدنى والأعلى للمخزون وحتى في حالة عدم وجودها فإن الحاجة لها تبرر الجهود التي ستبذل في بناء النماذج المطلوبة ، مع التنويه إلى أن نماذج الخزين تكون خاصة جداً ويمكن تطبيقها فقط في إيجاد حلول لمشاكل مخزنيه محددة وهي تلك التي تتطابق إبعادها مع فرضيات هذه النماذج ونظراً لأن هذه النماذج يتكرر استخدامها فإنها تبدو وكأنها مختارة من تلك النماذج أكثر من كونها صممت استجابة لظهور مشكلة فرصة معينة⁶⁹ .

أما في مستوى الإدارة العليا فإن النماذج تتصف بدرجة أكبر من العمومية في طبيعتها ولكنها ليست بالضرورة فريدة قدر تعلق الأمر بالمشاكل التي لأجلها صممت ، فقد يحدث مثلاً أنه لم يحصل قط من قبل حالة اندماج بين شركة للخطوط الجوية وأخرى للحديد والصلب في شركة واحدة ولكن الإدارة التي تفكر بهذا الاتجاه يمكنها الاعتماد في إعداد خططها المالية طويلة الأمد على أدوات مختلفة مثل المحاكاة أو معادلات التدفق

⁶⁸ عفيفي، محمود مرجع سابق ذكره 73

⁶⁹ 123

النقدي إذا تستخدم الإدارة إحدى هذه الأدوات لوصف عملية الاندماج وفي بناء النموذج المالي للشركة المختلطة⁷⁰.

أما في مستوى الإدارة الوسطى فإن هناك أرضية مشتركة في اختيار النموذج ليس فقط بسبب أن بعض القرارات في هذا المستوى تعتمد على نماذج محددة وتعتمد أخرى على نماذج عامة وإنما أيضاً بسبب أن هذه القرارات تحتاج إلى نماذج هي في بعض أجزائها عامة وفي البعض الآخر خاصة تبعاً لحالات استخدامها مثل ذلك البرمجة الخطية التي يمكن عدها من النماذج العامة إذا تم استخدامها على نطاق وسع في تحيد البدائل ولكنها تعد أيضاً نماذج خاصة فيما إذا تم تطبيقها في نطاق ضيق وعلى مشاكل خاصة إذا تعد حسابات النقل من الأمثلة على الاستخدامات الخاصة لأسلوب البرمجة الخطية⁷¹.

هذا يعني أن نظام المعلومات الإدارية وبشكل عام يسهم في مرحلة بناء النماذج في المستويات الإدارية الثلاثة إلا أن درجة هذه المساهمة تختلف باختلاف النماذج المستخدمة ، فإذا كانت النماذج جاهزة ومتاحة فأن دور نظام المعلومات الإدارية يتمثل في التأكد من مدى إمكانية تطبيق النموذج على الحالة موضوع القرار وفي توفير المعلومات لضرورة لتطبيق هذا النموذج ، أما في حالة عدم توفر النموذج الجاهز فأن دور نظام المعلومات يتمثل في المساهمة ببناء النموذج الملائم ومن ثم توفير المعلومات الضرورية لوضع النموذج موضع التطبيق بغض النظر عن المستوى الإداري.

⁷⁰ عفيفي، محمود مرجع سابق ذكره ص 97

⁷¹ 81

3. مرحلة الاختيار :

يمكن عد مرحلة اختيار البديل أو تقويم نتائج الأنموذج جوهر عملية صنع القرارات ففي مستوى الإدارة التنفيذية نجد أن هيكل عملية صنع القرارات يسمح باستخدام نماذج التعظيم التي تمنح لصانعي القرار أفضل الحلول الممكنة للمشكلة أو أفضل النتائج للفرصة المتاحة، والحل في هذه الحالة يحتاج فقط إلى اختيار مدى انسجامه مع العمليات ذات العلاقة وتعديله في حالة وجود حاجة إلى التعديل . بينما نجد في مستوى الإدارة العليا فأن صانع القرار يميل إلى تحقيق الرضا من خلال اختيار البديل الأفضل من بين عدد محدد من البدائل وليس بالضرورة البديل الذي يحقق أفضل الحلول النتائج وفي ظل التقويم الشامل لجميع البدائل والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة المشاكل أو الفرص التي يواجهها هذه الإدارة والتي تتسم بالتعقيد الكبير ومحدودية في الوقت واعتمادا إلى معلومات محددة وعلى قدرات محددة لتوظيف هذه المعلومات على النحو الذي يجعل من المتعذر القيام بتقييم شامل لكل البدائل ويتوقف دور نظام المعلومات الإدارية في انجاز هذه المرحلة على مساهمة النظام في انجاز المرحلتين الأولى والثانية سواء تعلق الأمر بقرارات الإدارة التشغيلية أو الوسطى أو العليا وذلك لأن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة الإدراك وتحليلها في مرحلة التصميم من خلال الأنموذج المختار يتم اعتمادها في مرحلة الاختيار.⁷²

استراتيجيات نظام المعلومات الادارية داخل المنظمة:

1. تحليل البنية الداخلية و الخارجية: يمثل التحليل البيئي نقطة الأساس في التخطيط الاستراتيجي ، إذ لا بد من تحليل البيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة و الضعف التي تملكها المنظمة في نظام المعلومات ، و تحليل البيئة الخارجية و التي تشمل جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة للوقوف على الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه نظام المعلومات في المنظمة مستقبلاً⁷³.

2. تحديد الرسالة في نظام المعلومات: تصف الرؤية الإستراتيجية الإجابة عن تساؤل مقدرة الشركة في الوصول الى أهدافها ؟ و هي غالباً متمثلة في رسالة المنظمة . و الرسالة في نظام المعلومات الإدارية تعمل على إتمام الدور الرئيسي في تطوير رسالة المنظمة بواسطة العمل التضامني مع الإدارة العليا لتنفيذ تكنولوجيا معلومات مناسبة للوصول الى الغايات، و بعد تحديد رسالة نظام المعلومات يمكن تحديد أهدافها وصولاً الى الإستراتيجيات و السياسات المناسبة .

3. تحديد أهداف نظام المعلومات : إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا فإن تحقيق أهداف النظام يتم في ضوء استراتيجية المنظمة و أهدافها ، و يتم ذلك عن طريق :

تحليل و فهم الخطة الإستراتيجية للمنشأة و أهدافها .

ربط أهداف نظام المعلومات بالأهداف العامة للمنشأة .

دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة و مهام الإدارات و الأقسام المختلفة .

نظام المعلومات الادارية دار حامد للنشر و التوزيع ط2 (2007) . 125

و تنطلق أهداف نظام المعلومات من الرسالة و التي تتمثل في جعل المعلومات تخدم المنشأة في الاختيار بين البدائل المختلفة و إضافة قيمة للأعمال .

() أما أهداف نظام المعلومات فيمكن أن تتمثل في الآتي :

- Ñ تحسين الاتصال بين المستويات و الوظائف المختلفة في المنشأة.
 - Ñ تزويد الإدارة بتصور و معايير عن الاحتياجات المطلوبة عن المعلومات .
 - Ñ جعل نظام المعلومات أكثر ملائمة و إستجابة لمتطلبات المستخدمين .
 - Ñ توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة و سرعة مناسبة .
 - Ñ سرعة الحصول على المعلومات و ضمان صحة و تكامل المعلومات .
 - Ñ دعم الخطط الاستراتيجية العامة⁷⁴ .
- يعمل نظام المعلومات على تصميم و تنفيذ مشاريع نظام تستند على أهداف و استغلال فرص الأعمال التي توفرها تكنولوجيا المعلومات الجديدة .
4. تحديد نظام المعلومات المطلوبة و أولويات النظام : تشمل هذه المرحلة على تجميع الأفكار و المعلومات لمشاريع نظام المعلومات من خلال التبادل الحر للأفكار علما أن تحديد الأولويات يعتمد على العوامل الاستراتيجية و دراسة الجدوى⁷⁵ .
- ويمكن للإدارة العليا دراسة خيارات بدائل التقنية المختلفة من خلال اعتماد أسلوب تخصيص الأسبقيات كأساس منطقي في اختيار مشاريع نظام المعلومات ، أو اعتماد أسلوب هامش الربحية ، حيث يتم ترتيب النظام المقترحة بحسب العائد الإقتصادي المتوقع منها .

⁷⁴ ماهر احمد السلوك التنظيمي، (مدخل بناء مهارات) الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية 2000 47
⁷⁵ اللوزي موسى التنمية الادارية المفاهيم والاسس والتطبيقات، دار وائل للنشر عمان الاردن 2001 66

5. **تقدير موارد نظام المعلومات :** إن الطريقة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات و إجراءات تطوير نموذج المعلومات يعتمد على الأهداف المتغيرة المتجددة و التي تخدم الإحتياجات باستمرار أكثر من خدمتها لوظائف تقليدية .

فلا بد من تحديد العناصر الأساسية لنظام المعلومات مع تحديد طاقتها التشغيلية و متطلباتها و لا بد من تحديد القرارات الإدارية الرئيسة حول الأجهزة ، الامتلاك الاتصالات المركزية و اللامركزية ، السلطات ، البيانات ، البرمجيات ، و متطلبات إدارة التغيير ، لأن ذلك يؤثر على القوى البشرية و خطة التوظيف و التدريب اللازمة ، و التأكد من إمكانية توفرها ، و يمكن تحديد ذلك من خلال مصفوفة الموارد⁷⁶ .

6. **السياسات :** هي إرشادات عامة أو حدود معينة يسير على هديها متخذ القرار ، و تهدف الى ضمان إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى و صياغة الإستراتيجية ، و التأكد من أن العاملين يأخذون قراراتهم و تصرفاتهم بشكل يعزز رسالة نظام المعلومات و أهدافها و استراتيجياتها و التي تنطلق أصلا من الرسالة العامة للمنظمة ، مع ملاحظة أن أي تغيير في استراتيجية نظام المعلومات يجب أن يتبعه تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها ، فالسياسات هي آليات تنفيذ الاستراتيجيات .

ل التحديات والصعوبات التي تواجه نظام المعلومات في المنظمة:

إن لنظام المعلومات الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تحسن من جودة مخرجات وبالتالي تحسن من أدائها وتزيد في فعاليته مما ينعكس بالإيجاب على جودة وفعالية القرارات التي تبني عليها لكنها مع ذلك تواجه مجموعة من العقبات والصعوبات

الممكن اعتبارها بمثابة تحديات عليها مواجهتها والتأقلم معها، ومن ثم التغلب عليها وهذا ما يعمل المختصون في حقل تطوير أنظمة المعلومات على الوصول إليه، ومن بين هذه التحديات :

1 . بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام:

تكون بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي؛ ومثال ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، بعض آراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين، بعض القرارات السيادية التي تصدرها الدولة⁷⁷ .

2 . المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله :

غالبًا ما تتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظرا لسهولة إدخاله ، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة مالم يتم ربطها مع معلومات أخرى؛ وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لدى مستخدم المعلومات من معرفة أساسية، مثلا رصيد المخزون عادة ما لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع⁷⁸ .

77 1994 83

78 محمد عبد حسين آل فرج الطائي

3. قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن :

تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك في المستقبل، إذ أن توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات فمثلا رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة في لحظة إصدار شيك معين، ولكن بمجرد صدور الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة

4 . التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات :

نتيجة لحركية البيئة المحيطة ، تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة ومجهودات ضخمة أثناء دراستها لاقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجات في ضوء حصتها في السوق، إمكانية اندماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق؛ ومن ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال وجهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت⁷⁹.

5 . تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير مستمر :

يعد التغير والتطور السريع والملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات، حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغيير النظام -وما

⁷⁹ محمد عبد حسين ، 79

يترتب عليه من أعباء مالية أو الإبقاء على النظام الحالي وهو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف وهو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة ولفترات طويلة نسبياً⁸⁰.

6. النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة :

أدى نقص المبرمجين ومحليي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل كما أدت زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة و المتخصصة؛ ترتب على ذلك وجود فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمنظمات مداها الزمني يتراوح بين سنتين وأربع سنوات .

7. المتطلبات من العمالة في تغير مستمر :

إن تعلم الفرد لمهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته لها مدى الحياة بنفس المعارف أمر غير مجدي؛ فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات، والصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات و حياة المنظمات يجد العاملون والإداريون أنفسهم مجبرين على تطوير معارفهم وتدريب بشكل متكرر ومستمر لكي يواكبوا التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات.

8. التوقعات الخاطئة :

يدرك القليل من الأفراد أن هناك جهوداً كبيراً أو تكلفة ضخمة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها ؛

وقد أدى هذا إلى أن المديرين يتصورون أنه يمكن تصميم نظام معلوم ات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة⁸¹.



المطلب الثاني: القرار الاستراتيجي

أ) مدخل عملية صنع القرارات الاستراتيجية :

نظرا لكون عملية صنع القرارات أساس النشاط ؛ وانها تصنف بالشمول والتعقيد وخطورة النتائج لذا فقد أتبع عدة مداخل واساليب في عملية صنع القرارات بحيث تعتمد جميعها على استخدام المعلومات بشكل؛ أساسي ومن أهم هذه المداخل ما يلي :⁸²

1. المدخل التقليدي الوصفي:

يعتمد هذا المدخل بصورة أساسية على استخدام العلوم السلوكية والاجتماعية والقانونية في اتخاذ القرارات ؛ ويتلخص هذا المنهج بأن متخذ القرار يقيم البدائل والعوامل المؤثرة والمحيطة بالقرار استنادا لاعتبارات شخصية تحدد حالتها النفسية والبيئية وخلفية الفنية وخبرته وتجربته الذاتية ولكي يكون هذا التقييم أكثر موضوعية هذه العوامل ويحدد العامل الأكثر تأثيرا بحيث يتم اتخاذ القرارات على ضوءه⁸³.

2. المدخل الكمي :

يقوم هذا المدخل على دراسة المشكلة وتحليلها باستخدام المنطق العلمي المنظم المبني على الحقائق والمعلومات ؛ وقياس جميع العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة بصورة كمية موضوعية تستبعد؛ التقدير الشخصي والتخمين ثم صياغة المشكلة قيد الدراسة بشكل نموذج تعبيرى مجرد (نموذج رياضي) ليتم بمساعدته التوصل الى الحل المثالي وواضح أن هذا

⁸² برهان، محمد نور الدين، وجعفر، غازي إبراهيم نظم المعلومات المحاسبية، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع؛)

1998 67_64

⁸³ عبد حسين آل فرج الطائي،

المدخل يعتمد على تطبيق الاساليب الكمية في القياس والتحليل للظواهر والمشكلات التي تجري دراستها وحلها؛ كالبرمجة الخطية والتخطيط الشبكي ونظرية القرارات ونظرية الصفوف والمحاكاة وغيرها؛ وتعد احدث هذه المداخل تطورا في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛ وخاصة في تلك الحالات التي تتميز بعدم التأكد؛ أو المخاطرة ولقد ساهمت هذه الاساليب الي حد كبير في ترشيد عملية صنع القرارات وتحليل العديد من المشكلات الادارية المعقدة ذات العوامل المتشابكة.⁸⁴

3. المدخل الشمولي أو النظامي :

يعني هذا المدخل بالنظرة الي المشكلة باعتبارها جزءا من نظام معين تتأثر فيه وتوتر به ولمعرفة أبعاد المشكلة المختلفة يجب دراسة علاقتها مع النظام وبذلك يتم الوصول الي الابعاد الحقيقية للمشكلة ودراسة أثارها ونتائجها ووضع الحلول المناسبة ويستفيد المدخل الشمولي من جميع العلوم الطبيعية والانسانية والفلسفية في تحليل المشكلات من جميع جوانبها والوصول الي الحلول المثالية تأخذ جميع الجوانب في الاعتبار.

مفهوم عملية صنع القرارات الاستراتيجية :

لقد كانت تعتمد عملية صنع القرارات الاستراتيجية في الماضي على التخمين والتنبؤ وعلى التجارب والخبرات لدى متخذ القرار ؛ بينما في العصر الحالي أصبح لعملية صنع القرارات موضوعها وقوانينها وضوابطها الخاصة ؛ وتعتبر الادارة بشكل عام على انها عملية صنع القرارات وذلك نظرا لأنها تتعلق بجميع الوظائف الادارية لذا فان نجاح الادارة يتوقف على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها؛ وتعرف عملية صنع القرارات

⁸⁴ برهان، محمد نور الدين، وجعفر غازي ابراهيم، نظم المعلومات المحوسبة، ط. عمان، الاردن(1998) (68)

بأنها عملية اختيار البديل الافضل من بين مجموعة البدائل او هي عبارة عن تصرف او مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين البدائل الممكنة .⁸⁵

(القرارات الاستراتيجية والمستويات الادارية والمعلومات :

يعني مصطلح اتخاذ القرارات عملية اختيار موضوعي لبديل واحد من بين بدليلين او اكثر لتحقيق النتائج المطلوبة⁸⁶؛ وتعتبر عملية صنع القرارات هي محور العمل الاداري في المنظمات مهما اختلف نوعها؛ فكل الوظائف الادارية في المنظمة تتطلب اتخاذ قرارات بالمنظمات المختلفة تقوم بوظائف عديدة كالتخطيط ورسم السياسات والرقابة وتقييم الاداء والتدريب والتعيين وغيرها.⁸⁷

وهي في كل وظيفة تحتاج لاتخاذ قرارات فيها فمثلا اختيار المنظمة لفرد قد تقدم لشغل وظيفة معينة دون اخر هي عملية اتخاذ القرار ورسم سياسة معينة دون اخرى؛ هي ايضا عملية اتخاذ قرار اصدار المنظمة تعميما بان الاداء الفعلي أقل من المتوقع وانه يجب تعديل هذا الوضع هو ايضا قرار؛ فالمنظمة تقوم باتخاذ في جميع وظائفها.

أن الادارة هي عملية اتخاذ قرارات وان العمود الفقري للمنظمات هو اتخاذ القرارات ان عملية صنع واتخاذ القرارات هي الحديث حول المستويات الادارية المختلفة ؛ واين يوجد الرئيسون؟

يوجد الرئيسون في كل مكان في المنظمة وبما انه المنظمة تأخذ شكل الهرمي التقليدي فان الرئيسون يتوزعون في مستويات الادارية مختلفة ويبين الشكل (3) الهيكل التنظيمي لمنظمة ادارية بشكل عام .

⁸⁵ الراوي، حكمت أحمد نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر، (1997) 251
⁸⁶ أيوب؛ نادرة نظرية القرارات الإدارية، عمان دار المسيرة، (1997) 14
⁸⁷ الحميد؛ طلعت وآخرون مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1992) 50



اولاً: المستويات الادارية وطبيعة القرارات

تختلف القرارات الادارية من حيث طبيعتها باختلاف المستويات الادارية؛ فالإدارة العليا (الاستراتيجية) تختص بعملية صنع القرارات الاستراتيجية التي تهدف الي تحقيق

الاهداف على المدى الطويل؛ فقراراتها تتضمن خيارات صعبة تشمل اهداف المؤسسة والموارد المتاحة والاستراتيجيات والسياسات .⁸⁹

ومن أجل ذلك فان القرارات التي تتخذها الادارة العليا تتصف بكونها ذات طبيعة الغير روتينية او غير مبرجة ؛ فهيكلكل قرار يختلف عن القرار الاخر ؛ فهي قرارات جديدة وغير متكررة فلا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة وذلك لأنها لم يسبق لها ان ظهرت من قبل او بسبب ان طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا او معقدا ؛ او بسبب أنها مهمة لدرجة انها بحاجة الي وضع حل خاص مفصل لها كما عبر البعض عن هذا النوع من القرارات بأنها تؤخذ مرة واحدة فقط.⁹⁰

ومن أمثلة هذا النوع من القرارات قرار الادارة العليا بالاندماج مع منظمة اخرى؛ أو قرار رئاسة جامعة بان تفتح كلية جديدة لتدرس تخصصات جديدة فيها ففي مثل هذه الحالات فان القرارات غير روتينية او غير متكررة فلا توجد طريقة واحدة او اولية موحدة لاتخاذ مثل هذه القرارات وهناك الكثير من المعلومات التي لايمكن معرفتها بشكل دقيق لتخدم عملية صنع القرار هنا وهذا النوع من القرارات يعتمد على الحدس والحكم الشخصي والبدئية أكثر من اعتماده على المعلومات وعليه فانه يصعب ان يوجد نظام معلومات يقدم معلومات مفيدة بشكل مباشر لصنع القرارات غير الروتينية والتي تتم في المستويات الادارية العليا.

أما في مستوى الادارة الوسطى (الادارة التكنيكة) فان الوضع مشابه لما سبق ولكن بدرجة أكبر من الروتينية او يعرف بالقرارات الروتينية أو ما يعرف بالقرارات شبه الروتينية

⁸⁹ عفيفي، محمود إدارة مؤسسات المعلومات بين الحاضر والمستقبل، " الإداري " العدد (1992) 50 76
⁹⁰ 252

وهذه الاخيرة تقع افتراضيا في المسافة ما بين القرارات غير الروتينية والقرارات الروتينية حيث يمكن وصف جزءا منها بشكل اجراءات بينما لايمكن وصف الجزء الاخر.⁹¹

اما في الادارة الدنيا (الإدارة الاشرافية) فان القرارات المتخذة هنا تتعلق بالأنشطة اليومية ولذلك فهي تكون عادة روتينية متكررة بحيث يسهل وجود اجراء واحد او طريقة واحدة لها ولذلك فمن السهل وجود نظام معلومات يلي حاجات هذا المستوى ولعل هو السبب في ان تطبيقات نظم المعلومات الادارية اول ما نشأت لتلبي حاجات المدراء في المستويات الادارية الدنيا.⁹²

ثانيا: المستويات الادارية والبعد الزمني للمعلومات:

جميع المستويات الادارية تحتاج الي المعلومات تتعلق بالمستقبل والحاضر والماضي ولكن كقاعدة عامة فانه كلما انتقلنا بين هذه المستويات باتجاه الاعلى كلما اصبحت هناك حاجة أكبر للمعلومات المستقبلية؛ والعكس الصحيح ايضا فالقرارات التي تتخذها الادارة العليا تهدف الي تحقيق الاهداف على المدى الطويل وبالتالي فان المعلومات التي تحتاجها الادارة العليا هي غالبا ترتبط بالمستقبل فالتخطيط طويل الاجل ورسم السياسات وتوزيع موارد المنظمة تعتبر من مهام الادارة العليا وهذه المهام تأخذ الطابع المستقبلي وبالتالي فان المعلومات التي تهتم الادارة العليا في هذا المجال هي المعلومات ترتبط بالمستقبل وبالتنبؤ بما يمكن أن يحدث من تغيرات فيه.

والادارة الوسطى تحتاج أيضا الي المعلومات ذات توجه مستقبلي الي جانب معلومات ذات علاقة بالماضي والحاضر ولكن اهتمامها بالمعلومات المستقبلية يكون على المدى المتوسط واول من اهتمام الادارة العليا بنفس النوع من المعلومات نظرا لاختلاف

⁹¹ ديلسر، جاري أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، الرياض، دار المريخ

34 (1958)

⁹² ديلسر جاري مرجع سابق ص 35

طبيعة القرارات المتخذة في كل مستوى والذي يترتب عليه الاختلاف في طبيعة المعلومات التي يحتاجها كل مستوى⁹³.

والادارة الدنيا تهتم بالمعلومات الحالية أو الماضية على المدى القصير أكثر من أي مستوى اداري اخر فالقرارات الصادرة عنها هي تلك المعلومات المستقبلية ايضا ولكن على المدى القصير او القريب وكمثال على ذلك عندما تحتاج هذه الادارة الي معرفة كمية الطلب المتوقعة على خدمات المنظمة خلال اليوم التالي.

وأن جميع المستويات الادارية تحتاج الي معلومات مستقبلية ولكن يختلف مدى هذه المعلومات من حيث درجة المستقبلية فالإدارة العليا تحتاج الي معلومات مستقبلية؛ على المدى الطويل والذي يمتد الي سنوات بينما تحتاج الادارة الوسطى إلي المعلومات المستقبلية على المدى المتوسط كسنة مثلا ؛ واخيرا فان حاجة الادارة الدنيا من هذه المعلومات المستقبلية؛ يكون على المدى القصير كاليوم او الاسبوع او الشهر.⁹⁴

ثالثا: المستويات الادارية وكيفية تقديم المعلومات :

أن المستوى الاداري له تأثير في كيفية تقديم المعلومات للمدراء فرئيسو المستويات الادارية الدنيا يحتاجون الي وصف تفصيلي او معلومات تفصيلية اكثر من المستويات الاخرى.

وتقل الحاجة الي المعلومات التفصيلية وتزداد الحاجة الي تلك الملخصة كلما اتجهنا بين المستويات الادارية الي الاعلى فرئيسو الادارة العليا يهتمون بالمعلومات التلخيصية والتي تلخص الاحداث التي حصلت اكثر من أي مستوى اخر فلا تهتم الادارة العليا .

⁹³ مكيلود، ريموند نظم المعلومات الإدارية، الجزء الأول، ترجمة سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، (1990)

109

⁹⁴ مكيلود، مرجع سبق ذكره ص 109_110

رابعاً: المستويات الادارية ومصادر المعلومات:

كما تختلف المستويات الادارية فيما بينها من حيث طبيعة القرارات المتخذة في كل مستوى؛ ومن حيث البعد الزمني للمعلومات وكيفية تقديمها فأما تختلف كذلك من حيث مصادر المعلومات التي تحتاجها المستويات المختلفة فالمستويات المختلفة تحتاج الي معلومات من مصادر مختلفة.⁹⁵

بالرغم من ان الادارة العليا تهتم أكثر بالمعلومات حول البيئة المحيطة الا ان ذلك لا ينفي اهتمامها في نفس الوقت بالمعلومات الداخلية ولكن بدرجة أقل فلا يمكننا أن نتصور مثلاً ان لا تهتم ادارة الجامعة بأعداد الطلبة الذين سيخرجون ان لا تهتم ادارة المصنع بمعدل دوران العمل في خطوط الانتاج؛ والشكل رقم يبين تأثير المستوى الاداري على مصادر المعلومات وكيفية تقديمها.⁹⁶

جودة القرار الاستراتيجي :

أن جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الادارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرار وعادة يتم الحكم على جودة القرارات بناء على مدخلين المدخل الاول تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه وهو أكثر المداخل وضوحاً وقبولاً من الناحية العلمية فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار وقد تؤدي بعض القرارات الي نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة ولكن تؤدي الي نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل؛ أما المدخل الثاني فيتضمن لتقييم القرارات تحديد افضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الاعتبار مهارات

⁹⁵ ديسلر 40

⁹⁶ مكيلود مرجع سابق ص 111

متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار؛ وما توفر من معلومات وموارد؛ والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على قرار أمثل هي:

1. تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
2. تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.
3. معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل .
4. تحديد العلاقة بين النتائج كل بديل والاهداف المرغوب في تحقيقها.
5. الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الامثل للمشكلة .⁹⁷

مراحل صنع القرار ودور نظم المعلومات فيها:

إن الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإداري هو صنع القرار في المنظمات لذلك فإن التطرق لمراحل صنع القرار سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة منها ؛ و في هذا تعتبر جهود "هيربرت سايمون" وبحوثه من الأعمال الرائدة في مجال وصف عملية اتخاذ القرارات ؛ أين و تقسم عملية اتخاذ القرارات إلى أربعة مراحل؛ وهي الاستخبارات، التصميم، الاختيار والتنفيذ، وفيما يلي عرض لتلك المراحل:

أولاً: مرحلة الاستخبارات:

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين؛ وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج

إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، و نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تفيد بشكل فعال صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي يتم تخزينه سابقا، كذلك تسهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تيسير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط من خلال "التقارير الدورية" أو "التقارير بالاستثناء" في حالات ظهور المشاكل، أو من خلال "التقارير الخاصة" في حالة حاجة المديرين لمعلومات لا تحتويها التقارير الدورية أو بالاستثناء السابقة⁹⁸.

ثانيا: التصميم (تخطيط الحلول البديلة):

يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام واختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل .

ويفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ؛ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل .

⁹⁸ سلطان ابراهيم مرجع سابق ذكره ص 113

ثالثا: مرحلة الاختيار:

يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها

ويصبح البديل المختار هو القرار الذي تترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال ويمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل وأيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة "ماذا لو- ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة .

رابعا: مرحلة التنفيذ.

في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ ، وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الم وارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية... وغيرها .
وكنتيجة لأن تنفيذ القرار يتطلب إقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار مثلا في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه⁹⁹ .

⁹⁹ سلطان ابراهيم مرجع سابق ذكره ص 114

معوقات اتخاذ القرار الاستراتيجي:

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرار رشيد ، وهذه الأسباب متعددة في صورها ، ومتباينة في آثارها ، وبصفة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية اتخاذ القرار كما ذكرها درويش تدور حول إن مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار وإيضاحها ، وربطها بغيرها من المشاكل وتتعلق بمجموعة أخرى بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصفة خاصة ، ومجموعة ثالثة تتعلق بمشاكل عملية صنع القرارات، وتتركز أساسا حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ ، وفي ضوء ذلك يرجع إجحام الرئيس عن اتخاذ القرارات إلى عدة أسباب من أهمها سوء فهم الرئيس للإدارة وهذا يؤدي إلى ضعف كفاءته وعدم مقدرته على الاختيار السليم بين البدائل ، وخوف الرئيس من اتخاذ القرار قد يكون ناتجا عن عدم وجود فلسفة معينة واضحة تقود عملية اتخاذ القرار، أو صعوبة التنبؤ بالمستقبل، أو أن يحمل القرار في مضمونه ما يتعارض مع عادات وتقاليد وقيما المجتمع وحادثة الرئيس في العمل وعدم وضوح النصوص والاختصاصات واللوائح والتعليمات وهناك العديد من العناصر المؤثرة في اتخاذ القرار منها : انبعاث بعض القرارات عن التقاليد ، أو الجهل ، أو الخيلاء ، وتكون مثل هذه القرارات أكثر ضررا وأقل حكمة.

وتوجد مجموعة من العوامل المتداخلة في عملية اتخاذ القرار ، وقد تكون هذه العوامل من داخل المنظمة أو من خارجها ، ويطلق عليها معوقات لأنها تعد حجر عثرة في طريق الاختيار الرشيد للبدائل، وهذه المعوقات لها جوانب وأبعاد كثيرة، ويمكن التعرف عليها وتحديدها، وقد بلورها مطر على أنها معوقات مفروضة بحكم الوقت المخصص لاتخاذ

القرار وبحكم المعرفة المتاحة ، والموارد المتاحة وتوزيعها، ودرجة الإجماع على القرار والمطالب الوظيفية المتضاربة، ثم هناك معوقات إدارية لصنع القرار التعليمي واتخاذ¹⁰⁰ .

إن اتخاذ القرارات عملية معقدة ومركبة، وتتداخل فيها عوامل متعددة تعترض متخذ القرار وتصبح حواجز للقرار الرشيد، أو عدم قدرة على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، وعن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، وعن معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول، وعن القيام بعملية تقييم مثالي للبدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة، وأن الفرد محدود، في اتخاذ القرارات، بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته، ومحدود أيضا بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية وبمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته وبقدرته على التمييز بين الحقيقة والقيمة وبين التفكير بطريقة منطقية وبطريقة ابتكارية وعنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار.¹⁰¹

ومن ناحية أخرى فإن المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرار متعددة ومتنوعة ، ومن أهم هذه المعوقات المركزية الشديدة وعدم التفويض ، والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية ، والبيروقراطية ، وتباين وتعقد الإجراءات، وعدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتخطيط غير السليم ، معوقات بيئية أخرى تتمثل في المورثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد ، وغموض وجمود اللوائح ، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك معوقات نابعة من وضع القيادات الإدارية مثل عدم توفر الكوادر القيادية ذات الكفاءة العالية ، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية وكذلك عدم

61

¹⁰⁰ عبد حسين آل فرج الطائي.¹⁰¹ البكري، سونيا محمد نظم المعلومات الإدارية، مصر، جامعة الإسكندرية، قسم إدارة الأعمال، (1997) (65

توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية وعدم اهتمامها بالأسلوب الكمية لاتخاذ القرارات

إلى أن هناك ستة معوقات للقرار تحد من فاعليته وهي على النحو التالي :

1- التنظيم الخاطئ للمشكلات : فبعض المشكلات يمكن إعطاؤها أهمية ودراستها للوصول إلى حل لها ، بينما هناك مشكلات أكثر منها أهمية لم يتم بحثها ، والحل ينحصر في تحليل المشكلة، هل هي سهلة وبسيطة أم أن لها العديد من العناصر المعقدة وإذا نظرنا إلى المشكلات الثانوية التابعة لها فينبغي التعرف على درجة أهميتها ومدى ضرورة حلها ، وهل تتطلب قرارا فوريا أم لا ، ويستطيع الرئيس والعاملون معه الاستفادة من ذلك في توفير الوقت لجمع المعلومات مع مراعاة عدم تأخير القضايا وإهمالها¹⁰².

2- التسرع والخطأ في إصدار القرارات : وينتج ذلك عن اتخاذ قرارات هامة سريعة دون تفكير وروية نتيجة لعدم الاستفسار التام عن المشكلة أو الاستفسار الخاطئ عنها.¹⁰³

3- التفكير المزدوج: يقع كثير من الرئيسين في وضع القضايا التي يتخذون قرارا بشأنها في محيط ضيق لا يتعدى جانبها السلبي والايجابي وهذا خطأ في حد ذاته ، فقد تكون القرارات الصائبة خارج حدود هذه الدائرة الضيقة ، فكلما اتسع مدى اختيار الحلول زادت فرصة التوصل إلى أفضل القرارات.

4- القرار الوحيد الذي لا قرار دونه : وهو قرار فردي تعسفي يتخذه بعض الرئيسين، وقد يكون خاطئا، لأن الكثير من القرارات يتطلب مناقشات مستفيضة، والقرار الصائب

65

102

¹⁰³ غراب، كامل السيد وحجازي، فادية محمد نظم المعلومات الإدارية مدخل تحليلي، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود)

123 (1998

يتم فيه جمع الآراء عن طريق تعريف المشكلة وتحديدتها وجمع الحقائق حولها للتوصل إلى بدائل وحلول ، و ثم اختيار الحل الأمثل واتخاذ القرار وفقا لذلك.

5- التقصير في عملية الاتصال : ينصب اهتمام الرئيس على اتخاذ قرارات من شأنها

تيسير عمل المعلمين والمتعلمين وإنجازه بكفاءة وفاعليه ، والقرارات إذا كانت مبهمة وغير واضحة للجميع فإنها لا تحقق شيئا من الأهداف الرئيسية وتعتبر حدود العقلانية في اتخاذ القرار ذات قيمة في حد ذاتها فبالنظر إلى العقلانية وحدودها في موقع الفرد نفسه نجد أن لها ثلاثة حدود ، الأول أن يكون الشخص محدودا بمهاراته غير المقصودة وعاداته وانعكاسات ذاته ، والثاني أن يكون محدودا بقيمة ومفاهيمه الذاتية عن الهدف الذي قد يختلف عن قيم ومفاهيم المؤسسة التي يعمل بها ، والثالث أن يكون محدودا بمدى معرفته ومعلوماته ، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك نظاما قيما لمتخذ القرار، يجب عدم إهماله فهذه القيم تعطي قدرا وقيمة للمشكلة، وتحدد درجة وطبيعة القرار المتخذ حيالها¹⁰⁴.

وهناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد رئيس من اتخاذ قرار رشيد، وفيما يلي أهم تلك المعوقات :¹⁰⁵

1- شخصية متخذ القرار : فمن المسلم به أن عملية اتخذ القرار يمكن أن تتأثر

بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته ، والذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو مؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ، واتجاهاته ، وقيمه ، وأفكاره ، وخبراته ، وهذا الأمر يترتب عليه حدوث ثلاثة أنماط من السلوك هي : الإجهاد و الحذر والتسرع، وهذه الأنماط تنعكس آثارها على الأفراد خلال قيامهم بعملية صنع القرار، فمنهم من يتعامل مع

94

104

105 الطائي، محمد نظم المعلومات الإدارية، ط1

المشكلة بجذر وبطء فتنفقم آثارها ، ومنهم من يتعامل معها بسرعة فلا يتمكن من الإحاطة بجزئياتها، والبعض الآخر يتعامل معها بتردد.

2- التردد و الخوف : وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تتعلق بأمور تنفذ في المستقبل

وتنشأ عملية التردد نتيجة لعدم وضع الأهداف في ذهن متخذ القرار، وهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض، أن تنشأ من قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أن قراره يجب أن يكون صحيحا مائة في المائة، وقد تنشأ عملية التردد أيضا من عدم قدرة متخذ القرار على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.

3- توفير البيانات والمعلومات : إذا لم تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة فإنها تمثل عائقا من معوقات اتخاذ القرار التي تواجه رئيس المدرسة.

4- بيئة القرار : حتى يكون القرار رشيدا فإنه يجب أن يكون متسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم اتخاذ القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقا له.

وتعتبر مشكلة البيانات والمعلومات أحد المعوقات التي تمنع متخذ القرار من التوصل إلى قرار رشيد، وربما يرجع ذلك للأسباب التالية: ¹⁰⁶

أ) أن يكون القائمون على جمع وترتيب البيانات في المنظمة غير مؤهلين أصلاً

للقيام بهذه العملية.

¹⁰⁶ مشرقى، حسن علي نظرية القرارات الإدارية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (1997) 45

ج أن تتم عملية جمع البيانات ذاتها تحت ضغط ضيق الوقت ، فلا يراعي فيها الدقة المطلوبة

ج أن يكون هناك اختلاف على الأسس التي ينبغي أن يبنى عليها جمع البيانات.

ج أن يكون هناك عقبات أما انسياب البيانات والمعلومات من مصادر البيانات إلى متخذ القرار.

والمعلومات أساس القرار لعدة أسباب من أهمها أنه لا يمكن أن تحدد المشكلة إلا بتوافر المعلومات الوافية عنها، كما إن المعلومات تسهم في تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة في كل بديل.

ويعتبر التردد من المشكلات التي تواجه متخذ القرار ، وينشأ هذا التردد عن أمور كثيرة من أهمها عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل صورة الموقف متأرجحة في نظر متخذ القرار، وعدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، وعدم القدرة على تقييم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة وظهور بدائل وتوقعات جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار، ونقص خبرة متخذ القرار.

وسوء الاتصال أحد المعوقات الهامة في اتخاذ القرار، لأن عملية اتخاذ القرار تحتاج على شبكة اتصالات فعالة في المدرسة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق التي تسند عليها مراحل هذه العملية، وكذا توصيل القرار الصادر إلى من يعينهم الأمر.¹⁰⁷

¹⁰⁷ الحسنية، مرجع سابق، ص90

بعض الحلول لل صعوبات التي يتعرض لها القرار الاستراتيجي:

يجب على المسؤولين عن اتخاذ القرار الإداري أتباع الخطوات التالية لتجنب

الصعوبات في اتخاذ القرار :

إدراك المشكلة:

يقولون: "الوقاية خير من العلاج"، فالإدارة الحكيمة التي تدرك وتسعى إلى حل المشكلة من بدء ظهور أعراض توحى بأن هنالك مشكلة ما، فظهور خلل ما في مكان ما في الشركة أو المنظمة يستوجب التحليل الدقيق، واتخاذ القرار السريع والمناسب حيال هذا الخلل باتباع الآلية التي سنتحدث عنها لاحقاً وذلك لتفادي تداعيات أخطر قد تحدث نتيجة عدم الإدراك المبكر لهذه المشكلة.¹⁰⁸

تعريف المشكلة:

بعد إدراك المشكلة يجب على محلي النظم ومتخذي القرارات أن يحددوا هوية هذه المشكلة، والأسباب التي أدت إلى ظهورها، ومن ثم تصنيفها: هل هي مشكلة متعلقة بالنظم، أم متعلقة بالجانب الاقتصادي، أم متعلقة بالجانب الإنساني. وهذا التصنيف يؤدي إلى تحديد المشكلة، ومن ثم يسهل تعريفها.¹⁰⁹

جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

هذه المرحلة تساهم بلا شك في فهم جوانب المشكلة وأبعادها المختلفة، ومن ثم تساهم في حلها. وتتم عملية جمع المعلومات والبيانات في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

25 - القاهرة. (2001)

108 السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية رئيسين
109

١ تحليل المعلومات:

في هذه المرحلة تتفاعل وتتكامل المعلومات التي تمَّ جمعها في الخطوة السابقة؛ وذلك لوضعها في إطار واحد متكامل الأحداث، يوضح المشكلة بصورة شاملة وواضحة، ومن ثم تبدأ عملية تحليل المشكلة، والذي يتطلب الإجابة على العديد من الأسئلة، منها:

* ما العناصر التي يمكن استعمالها في المشكلة، والعناصر التي لا يمكن استعمالها ويتم استبعادها؟

* من الأفراد ومستوياتهم الوظيفية الذين يمكنهم المساعدة في حل تلك المشكلة؟

* ما آراء واقتراحات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟

* ما مدى تأثير وتداعيات وأخطار تلك المشكلة على الشركة أو المنظمة؟

١ تحديد بدائل حل المشكلة.

٢ اختيار البديل الأمثل من بين البدائل السابق تحديدها.

٣ تنفيذ البديل على أرض الواقع.

٤ تقييم التنفيذ.¹¹⁰

¹¹⁰ الهواري، سيد : العلمية 21 - الأولى، القاهرة. (2002) 75

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ_ مدخل البحث

من المهم جدا أن يقرر الباحث قبل البدء في إجراءات البحث الطريقة التي سيستخدمها لتوليد أو إيجاد بيانات تكون مناسبة لنوع المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث ، و سنتاول في هذا الباب تقديم الأساليب المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات الأولية والثانوية المتعلقة بموضوع البحث وفي هذا الباب سوف يتم شرح وتقرير طريقة البحث المستخدم وخاصة المنهجيات المستخدمة .

فالقرار الأول والمهم الذي يتم اتخاده من خلال الباحث هو اختيار المنهجية أو النهج الذي من شأنه أن يكون مناسباً لنوع المعلومات المطلوبة للبحث ، وطرق توليد وقياس البيانات لاستخدامها في هذا المنهج .

ب_ منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس¹¹¹ .

وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة، (نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي ، داخل جامعة براويجايا الحكومية مالانج بالجمهورية الاندونيسية)

() مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية

111 .

واختار الباحث هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة وعلى ضوء هذا المنهج سوف يقوم الباحث بوصف وتحليل موضوع " نظام المعلومات الادارية ودوره في صنع القرار الاستراتيجي ، داخل جامعة براويجايا الحكومية مالانج بالجمهورية الإندونيسية .

ويعرف المنهج الوصفي : بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة او الموضوع اعتماداً علي جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول الي نتائج عن الظاهرة أو الموضوع .

ويعرف أيضا المنهج التحليلي : علي انه يقوم بدراسة الإشكاليات العلمية المختلفة، تفكيكاً او تركيباً او تقديماً.

ج- مصادر البيانات

وتكونت مصادر البحث كالآتي:

1- المصادر الاساسية :

وكانت العينة التحكومية (القصدية) ، ويتم اختيار مفردات العينة التحكومية على أساس الاعتقاد بأنها بالفعل تمثل مجتمع الدراسة أو لأنها تخدم أغراض الدراسة وعادة ما يتم اختيار هذا النوع من العينات عندما يكون حجم العينة صغيرا حيث أنها تكون أكثر مصداقية من العينات الاحتمالية¹¹² .

ثم اختيار المصادر الاساسية للبحث نظرا لعلاقتها بموضوع الدراسة لان هذه المصادر هي المسؤولة على نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي .

تتكون المصادر الاساسية من ، ورئيس الجامعة ، وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط ، ورئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، و وكيل رئيس الجامعة للشؤون

¹¹² خليل عمر معين . الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي . دار الافاق الجديدة . بيروت . لبنان . ط1 1983 . 211

العامة والمالية ووكيل رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية وذلك للحصول على البيانات المطلوبة لموضوع البحث باعتبارهم هم المسؤولين المسؤولة المباشرة على نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرارات الإدارية ، داخل جامعة براويجايا الحكومية مالانج بالجمهورية الإندونيسية وتكونت مصادر البحث الأساسية على النحو الآتي :-

أولاً: مصادر البحث الأساسية بجامعة براويجايا الحكومية هي :-

الاسم	الصفة
أ. د محمد بسرى	رئيس جامعة
د. محمد ساسيمطو جاني	وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط
د. أحمد باسوكي	رئيس قسم نظام المعلومات الإدارية والاتصالات
أ. د شهاب الدين	وكيل رئيس الجامعة للشؤون العامة والمالية
د. كوسمارطونو	وكيل رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

ثانياً: المصادر الفرعية :

أهم هذه المصادر، مرتبة حسب موثوقيتها، وهي المنشورات الأكاديمية العلمية والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والكتب المنشورة في دور نشر جامعية، تليها الكتب الجامعية، ثم المجلات والكتب التي تصدرها دور نشر مرموقة، ثم الصحف والجرائد الكبرى. التي يكتب فيها الكتاب والأكاديميين وغيرهم من الباحثين، وكذلك ما يصدر من صحف وكتب وأبحاث منشورة .

ودراسة الوثائق هي طريقة الباحث لطلب الحقائق والبيانات من الوثائق والكتب والدراسات السابقة والمجلات العلمية والمذكرات وغيرها من المواد المكتوبة¹¹³ .

د- أسلوب جمع البيانات

استخدم البحث في الجانب الميداني التطبيقي وتم جمع البيانات:-

المقابلة الشخصية للمسؤولين في جامعة براويجايا الحكومية واستخدام :

المقابلة غير المنظمة: وهي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة ، وفي المقابلة غير المنظمة، وكان دور الباحث أقرب لرئيس الحوار أكثر منه مقابلا ، وهذا النوع جعل الباحث فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين .

ه- حضور الباحث

قام الباحث بزيارة ميدانية لموقع الجامعة موضوع الدراسة لجمع المعلومات والبيانات التي تهتم بموضوع البحث وإجراء مقابلات شخصية مع بعض ورئيس الجامعة ، وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط ، ورئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، و وكيل رئيس الجامعة للشؤون العامة والمالية ووكيل رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية للوصول إلى نتائج مهمة تفيد البحث.

و- أدوات البحث

تحديد أداة جمع البيانات الأولية :

49. خليل عمر معين . مرجع سبق ذكره ص 213

هناك عدة طرق لجمع البيانات الأولية عن طريق الاستقصاء، يتم تحديدها على ضوء ظروف وأهداف الدراسة المراد القيام بها ومنها الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية¹¹⁴

بعد ان قام الباحث بعد بالمفاضلة بين طرق الاستقصاء المتاحة تم اختيار طريقة الاستقصاء المقابلة الشخصية.¹¹⁵

والمقابلة الشخصية: هي المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها .

كما إن المقابلة الشخصية عدة أنواع وهي كالاتي :

- 1) المقابلة غير الموجهة .
- 2) المقابلة نصف الموجهة .
- 3) مقابلة ذات استمارة أسئلة مغلقة .
- 4) مقابلة ذات استمارة أسئلة مفتوحة .
- 5) المقابلة المركزة¹¹⁶ .

واستخدم الباحث المقابلة الشخصية ، وهي مقابلة شخصية ذات أسئلة مفتوحة لجمع المعلومات والبيانات وعن طريق مقابلة مجتمع البحث المتمثل في جامعة بروايجايا الحكومية بمدينة مالانج بالجمهورية الإندونيسية

ز- تحليل البيانات:

قام الباحث بمراحل تبدأ من تنظيم البيانات لتسهيل الوصول عن طريقها إلى كتابة نتائج البحث (أو تقرير البحث) .

114 إدريس ثابت نظريات وتطبيقات . دار الجامعية . الإسكندرية (1997) 475 .
115 وهبة القاهرة مصر(1999) 30-31 .
52 خليل عمر معين . مرجع سبق ذكره ص117

وهي: تنظيم البيانات، وتصنيف البيانات، وتسجيل الملاحظات، وتحديد الأنساق والأنماط، وصياغة النتائج، والتحقق من النتائج، وأخيرا كتابة تقرير البحث.

مراحل تحليل البيانات

1. تنظيم البيانات:

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، التي تم جمعها من الجامعة ما بين مقابلة وملاحظة، كما أن لديه كم من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات، وهذه المعلومات تم تنظيمها وترتيبها لكي يتم الرجوع لها بشكل سريع .

2. تصنيف البيانات:

في القراءة الأولية للبيانات التي تم جمعها من الجامعة ، بدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل، وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها البيانات المجموعة، وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة، فهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه، وبعض أسئلة البحث عامل أساسي في تحديد وتوجيه نظام التصنيف .

3. تسجيل الملاحظات:

بعد هذا التصنيف، سيقوم الباحث بقراءة ويسجل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي، أي بعد أن أعطى عنوانا مميزا لكثير من جزئيات البيانات التي لديه، وبدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم وإن كانت باهتة للمعان في بداية التكون، ولم تكن ظاهرة عند الجمع الأولي للمعلومات، وتكون هذه الملاحظات على شكل أسئلة تؤدي إلى مزيد من البحث سواء في المعلومات المتوفرة أو للبحث عن معلومات إضافية، أو على شكل تسجيل علاقات بين الفئات التي وضعت، لكنها

تحتاج إلى تحقق. وكلما تكررت القراءة زاد احتمال اكتشاف شيء جديد في البيانات، ولذا فإن الباحث سوف يكثر من قراءة بياناته ولا يكتفي بالقراءة أو القراءتين، وفي هذه المرحلة يستطيع الباحث أن يحدد ما إذا كانت العينة التي حددها مرضية وتفي بغرض البحث أم لا، فكلما كثرت الأسئلة دون إجابات أو تعذر بناء نظام تصنيفي جيد كان ذلك مؤشراً على نقص العينة والحاجة لمزيد من البيانات .

3. تحديد الأنساق والأنماط:

تحديد الأنساق والأنماط نوع من التصنيف، لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد، ولذا قد يسميه بعض الباحثين التصنيف المحوري، لأنه يجعل الفئات تدور على محور واحد، وقد يسميه آخرون أسر التصنيف، لأنه يجمع عدد من الفئات في أسرة واحدة، وقد يسمى التصنيف الاستنتاجي (في مقابل التصنيف الوصفي)، فبعد أن يتم التصنيف المفتوح، ويتم وضع الملاحظات عليها تعاد قراءة البيانات المصنفة، لتصنف الفئات مرة أخرى على شكل أنماط وأنساق في مستوى تجريدي أعلى من التصنيف المفتوح الذي هو عبارة عن عناوين لجزيئات المعلومات .

4. صياغة النتائج:

بعد تكوين الأنماط ولأنساق قام الباحث بصياغة تلك الأنماط والأنساق على شكل نتائج للبحث .

5. التحقق من النتائج ومصداقيتها:

في هذه المرحلة سوف يقوم الباحث بمراجعة للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها. وهو في هذه المرحلة يتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف

المختلفة لا يوجد في البيانات الأساسية ما يناقضه، أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها¹¹⁷.

وعملية التحليل عملية متداخلة المراحل، وتستمر إلى آخر لحظة في كتابة تقرير البحث .

ر- إثبات صحة البيانات

لإثبات صحة البيانات استخدم الباحث نفس الأسئلة التي طرحها على المعنيين في الجامعة ومقارنتها ببعضها لإثبات مصداقيتها من عدمها، وغير في بعض الأسئلة تغيير شكلي وليس جذري ليتسنى تحقيق المصدقية المطلوبة .



الفصل الرابع

عرض البيانات

أولا :نبذة عن الجامعة براوجايا:

هي مؤسسة تعليمية حكومية بدولة اندونيسيا تقع في مدينة مالانج بجاوة الشرقية، ويستمد اسم الجامعة الي ملوك ماجا باهيت وهيا مملكة عظيمة في أندونيسا في القرن الثاني عشر وحتى الخامس عشر افتتحت رسميا الجامعة في سنة 1963م تحت إشراف وزارة التعليم والتربية وتضم مجموعة 14 الكليات و تحتوي على العديد من التخصصات وهي¹¹⁸:

- كلية القانون)
- كلية الاقتصاد والأعمال)
- كلية علوم الإدارة)
- كلية الزراعة)
- كلية تربية الحيوان)
- كلية هندسة الطب)
- كلية السمكية وعلوم البحار)
- كلية الرياضيات والعلوم الطبيعية)
- كلية تقنية الزراعة العلوم الاجتماعية والسياسية)
- كلية دراسات ثقافية كلية)

كليه طب بيطري.

كليه طب الأسنان.

كليه تكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسوب.

وتحتوي على العديد من التخصصات الفرعية للكليات مرحلة البكالوريوس (64) تخصص ومرحلة الماجستير (39) والدكتوراه (15) ودرجة البرفسور (3) كما يوجد بها العديد من المكاتب الخدمية والبحثية.

وأن عدد الطلاب داخل الجامعة (64.037) طالب، الخريجين (10.301) المبتدئين (14.583)

وتمتلك الجامعة العديد من الكوادر البشرية وتختلف هذه الكوادر حسب المرحلة العلمية وهم كالاتي :

(1.941) المحاضرين (1.912) موظف (134) برفسور.

الرؤية: أن تصبح الجامعة على مستوى عالمي وقادرة على المشاركة الفعالة في التنمية الوطنية من خلال التعليم والبحوث وخدمة المجتمع.

المهمة : لتنفيذ عملية التعلم بحيث المتعلمين يمكن أن يصبحوا أشخاص من ذوي المهارات الأكاديمية أو المهنية والشخصية الجيدة الذين يمتلكون أيضا القدرة على تطوير مشاريع نشر العلوم والتكنولوجيا والفنون و العلوم الإنسانية، ومحاولة لتحسين مستوى معيشة الناس وإثراء الثقافة الوطنية¹¹⁹.

¹¹⁹ الموقع الالكتروني لجامعة براويجايا 'تاريخ الاطلاع عليه 15-1-2017 . www.ub.ac.id

الهدف من التنمية : ويهدف تطوير UB نحو العالمية من الدرجة الاولى، جامعة الريادية والتي يتم تحديدها على أساس الرؤية والرسالة والأهداف من UB وهناك ثلاثة جوانب من المخاوف هي: دعم الجهود الرامية إلى القضاء على الفقر والبطالة، والوصول إلى التعليم العالي، والعمولة والتعليم.

الأهداف : لتخريج طلاب ذات جودة عالية مع الاعتقاد في الله سبحانه وتعالى ، مع الإصرار على التعلم بشكل مستمر، وأن يكون لديها أفق واسع، والحفاظ على الانضباط وروح العمل، وتكون قادرة على المنافسة على المستوى الدولي لتطوير العلوم والتكنولوجيا والفنون، من أجل دعم التنمية الثقافية و القدرة في تمكين المجتمع المحلي من خلال حل المشكلات بمفهوم التنمية مع تطبيق الأساليب العلمية¹²⁰.

وتصنف جامعة براويجايا تاسع أفضل الجامعات الإندونيسية وترتيبها العالمي 701 وتتراوح مرتبها على قارة آسيا من 301 الي 350

¹²⁰ الموقع الالكتروني لجامعة براويجايا 'تاريخ الاطلاع عليه 15-1-2017 . www.ub.ac.id

عرض البيانات:

في هذا المبحث يقوم الباحث بعرض البيانات من مصادرها الاساسية وفق لطريقة التي حددها الباحث بالمنهجية العلمية للمبحث وذلك خلال المقابلة الشخصية والتي تعتبر إحدى ادوات المنهج الكيفي ويعرض الباحث هذه البيانات من مصادره الاساسية لمجتمع البحث بجامعة براويجايا، وفق المعلومات التي تحصل عليها أثناء المقابلات الشخصية، وذلك وفق الآتي:

أن دور نظام المعلومات الادارية في صنع القرارات يعتبر من أهم الادارات التي تتوقف عليها المنظمة وكفاءة ادائها من ترشيد صنع القرار وبالتالي فان القرارات ودقتها وكفاءتها بالنسبة للمنظمة ومن ضمنها الجامعات تتوقف على نوعية البيانات والمعلومات التي تتوفر لصانعي القرار بالمنظمة، ولهذا قام الباحث بأجراء المقابلة الشخصية لمعرفة الكيفية التي يساهم بها نظام المعلومات الادارية في عملية صنع القرار داخل الجامعة:

أولاً: مساهمة نظام المعلومات الادارية في عملية صنع القرارات داخل الجامعة.

لاشك أن قرارات الجامعة الناجحة والرشيده على المعلومات المستخدمة التي عدها نظام المعلومات بها حيث أن القرار الاداري هو عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة من خلال المعلومات التي تتوفر ودرجة دقتها وبالتالي فإن مساهمة نظام المعلومات الادارية في صنع القرار مهم جدا للإدارة الناجحة ولكي نعرف مساهمة هذا النظام في القرار الاستراتيجي للجامعة واعتماد الادارة العليا على نظام المعلومات في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على مساهمة نظام

المعلومات الادارية في صنع القرار مثل اهتمام الادارة العليا بنظام المعلومات وتوفر القاعدة المادية البنية التحتية لنظام المعلومات الادارية التي يستوجب اهتمام الادارة وتوفر الامكانيات وكذلك يعتمد أيضا فاعلية النظام في توفير المعلومات الضرورية التي تحتاجها الادارة من الدقة والشمولية وسرعة توفرها وهي كالآتي:

أولا: اعتماد الادارة على نظام المعلومات في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

تعتمد عادة الادارة الحديثة على وسائل التكنولوجيا والتقنية في ادارة المؤسسة من خلال انظمة المعلومات الادارية التي توفر المعلومات للإدارة حتى تستطيع اصدار قراراتها بصورة سليمة وصائبة ولقد زاد استخدام نظام المعلومات الادارية في كافة المؤسسات الكبرى التي تحتاج الي وسائل تقنية لدعم قراراتها والحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة التي تقدم خيارات وبدائل لصانع القرار الاستراتيجي الذي يدعمها ويمنحها الميزة التنافسية ويعطي لقراراتها جدوى للمؤسسة ولهذا اجح الاعتماد على نظام المعلومات الادارية من سيمات الادارة الحديثة في المنظمات والمؤسسات وجامعة براويجايا من المؤسسات التعليمية التي تستخدم نظام المعلومات الادارية ولهذا فان الباحث يتناول مساهمة هذا النظام من القرارات الاستراتيجية التي تحددها الادارة العليا بالجامعة ،حيث أن مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرار له عدة مؤشرات ودلائل ومن خلال المقابلة الشخصية أكد رئيس الجامعة¹²¹ بان نظام المعلومات يساهم مساهمة اساسية في اتخاذ القرار وان القرار الاداري الصحيح والسديد إنما يعكس صحة ودقة البيانات وطريقة معالجتها وتبويبها حتى تصبح المعلومة مؤكدة ولهذا فان الجامعة تعتمد في قراراتها على البيانات عالية الدقة الموثوقة ثقة تامة والتي تقدم من قبل قسم نظام المعلومات الادارية

¹²¹ فسور محمد بسري صفته رئيس جامعة البراويجايا ،تاريخ المقابلة، 2017/1/14، المكان داخل الجامعة في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 11.13

بالجامعة وتلك البيانات والمعلومات يستفاد منها على كافة المستويات الادارية على مستوى الجامعة وهي الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة الاستراتيجية بالجامعة لان الاعتماد على البيانات والمعلومات يعتبر من أهم خصائص الادارة الحديثة في صنع القرار الاداري السليم والصحيح لان التخمين والتقديرات الشخصية أو الحدس والاعتماد على الرؤية الشخصية لا يصنع القرار السليم والصحيح الذي لا يؤثر على المؤسسة مستقبلا تأثير سلبيا ومن هنا فان الجامعة تعتمد على نظام المعلومات الادارية عند صنع القرار ولكن بعد التأكد من مصداقيتها وان كل البيانات والمعلومات تأتي للجامعة في شكل بيانات عامة وتدخل في مرحلة التطور والتنقيح والتقنية لتصبح معلومة مؤكدة جاهزة في أي وقت لاستخدامها في صنع القرار الاستراتيجي فعال وان كل البيانات دائما تمر بعملية تحسين مستمر لتبقى ذات جودة وفاعلية عند الحاجة اليها وان نظام المعلومات يعتمد على الآتي:

1. توفر أجهزة نظام المعلومات لمتخذي القرار الاستراتيجي:

أن مساهمة نظام المعلومات الادارية في صنع القرار يعتمد على البنية التحتية التقنية لنظام المعلومات من خلال ربط الشبكات وتوفير الاجهزة والمعدات التي من خلالها يتم تدفق المعلومات في صنع القرار أو اختيار البدائل أو فهم المشكلة التي تحتاج الي حلول ولهذا فأن من المؤشرات التي تدل على استخدام نظام المعلومات هو توفر الاجهزة والمعدات المتعلقة بنظام المعلومات لدى المستخدمين ومدى فاعليتها وقدرة المستخدمين على التفاعل معها واستخدامها وكذلك فهم المستخدمين لاستخدامها بطريقة سليمة وقدرة على استخدام المنظومات وفي هذا الخصوص:

أفاد وكيل رئيس الجامعة لشؤون الأكاديمية¹²² بأن البنية التحتية متوفرة من أجهزة حاسوب وطابعات وأجهزة تخزين وبرامج سهلة الاستخدام ويتم استخدامها في الحصول على المعلومات كلما كان هناك احتياج لها في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات.

وأكد أيضا رئيس الجامعة¹²³ بأن الأجهزة والمعدات المتعلقة بنظام المعلومات متوفرة لدينا ولها القدرة على استرجاع المعلومات وعرضها بسهولة كما أكد ذلك أيضا وكيل رئيس الجامعة لشؤون المالية والعلاقات العامة¹²⁴ حيث أفاد أن القسم قام بربط كافة دوائر الجامعة وتزويدها بالمعلومات الطرفية المتعلقة بأجهزة الحاسوب والطابعات وادوات حفظ البيانات وكذلك ربطها بالمنظومات كلاً حسب التخصص ولهذا فإن نظام المعلومات يساهم في صنع القرار حيث إن المعلومات من الناحية التقنية التكنولوجية متوفرة لدى المستخدمين ولديهم القدرة على استخدامها وأكد كذلك وكيل رئيس الجامعة لشؤون التخطيط ذلك¹²⁵ بأن قسم نظام المعلومات الإدارية بالجامعة يساهم في جميع الأعمال اليومية وذلك عن طريق تحديد الترقيات للعاملين والأساتذة والذي وفر لنا الجهد والوقت وكذلك توفيره لنظام الحماية (البصمة) لكل قسم لتسجيل الحضور والغياب ويتم اتخاذ القرارات حسب المستويات الإدارية فنحن نستخدم المخرجات (المعلومات) الدقيقة والسريعة اللازمة لاتخاذ القرار.

¹²² الدكتور، كوسمارطونو، صفته وكيل رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه الساعة 12.00

¹²³ البرفسور محمد بسري صفته رئيس جامعة براويجايا، تاريخ المقابلة، 2017/1/14، المكان داخل الجامعة في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 11.13

¹²⁴ الدكتور شهاب صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العامة والمالية، تاريخ المقابلة، 2017/1/9 1.00

¹²⁵ الدكتور محمد ساسميظو، صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط، تاريخ المقابلة 2017/1/9 مكتبه التوقيت الزمني الساعة 10.00 .

ولاحظ الباحث أنه من خلال توفير البنية التحتية لمتخذ القرار من أجهزة الحاسوب والمعدات الحديثة له وسهولة التخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة وكذلك توفر البرامج وتحديثها دائما وسهولة التعامل مع النظام بشكل يومي يساهم ذلك في صنع القرار الاستراتيجي

2. سهولة استخدام نظام المعلومات الادارية في الحصول على المعلومات

ولقد تفضل رئيس قسم نظام المعلومات الادارية¹²⁶ أن عمل قسم نظام المعلومات الادارية يدعم دائما كافة المستويات الادارية بالجامعة وتوفر لها المعلومات ليكون القرار الاداري قرارا رشيدا يعطي ويدعم السياسات الادارية ويعطيها القوة والجودة الدائمة لان الجودة الشاملة تعتمد على القرار السليم الناجح وهذا يأتي من خلال نظام المعلومات الادارية حيث أن صنع قرار اداري عبر توفر معلومات متكاملة توفر بدائل جيدة وخيارات أمام صانع القرار.

وقد أكد وكيل رئيس الجامعة لشؤون الاكاديمية¹²⁷ بان القسم يقوم بتخزين وتجهيز المعلومات على كافة المستويات الادارية لتكون جاهزة في حالة طلبها من قبل الادارات وعادة ما يقسم نظام المعلومات الادارية الي قسمين مهمة ومعلومات غير مهمة المعلومات المهمة هي التي تساهم في صنع القرار الاداري بالجامعة أما المعلومات الغير مهمة هي التي يتم اعادة برمجتها لرجوع اليها في حالة تكون المعلومات التي تحتويها نحتاجها في وقت لاحق .

¹²⁶ الدكتور أحمد بلسكوني، صفته رئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 12.00 .
¹²⁷ الدكتور، كوسمارطونو، صفته وكيل رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه الساعة 12.00

ولاحظ الباحث أن سهولة استخدام نظام المعلومات الادارية من قبل المستخدمين يشجع المستخدم في الاعتماد على نظام المعلومات الادارية حيث سوف يوفر المعلومات بأقل تكلفة و اقل وقت ممكن وبكل سهولة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

3. دقة المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات الادارية:

ولقد تفضل وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط،¹²⁸ على أهمية نظام المعلومات الادارية في صنع القرار والمساهمة في ذلك وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الهامة والاستراتيجية ولذلك حين اعداد الخطط الاستراتيجية للجامعة يتم الاعتماد على نظام المعلومات الادارية ولهذا فان المعلومات هي الفيصل في صنع القرار السليم والقرار المخطط له تخطيط سليم وفق البيانات ومعلومات مؤكدة ولهذا فان الجامعة عادة ما تستبعد بعض البيانات ولا تستخدمها في صنع القرار الاداري لان ليس كل البيانات والمعلومات صحيحة ودقيقة فمنها بيانات خاطئة لم تخضع للتفتيش والرقابة والمراجعة والمعالجة السليمة وقد يكون الوقت مساهم في ذلك وغير كافي وتكون تلك المعلومات المطلوبة غير متوفرة او ان تلك المعلومات لم تكن وافية للحصول عليها من مصادرها وقد تساهم الخبرة في ذلك أيضا ،ولهذا واكد على وكيل رئيس الجامعة لشؤون الاكاديمية¹²⁹ أن المعلومات الصادرة من قسم المعلومات لا يستفاد منها بالكامل بل أن هناك بيانات يتم أيفادها وعدم الاعتماد عليها في صنع القرار ويتم اعادة ارجاعها الي نظام المعلومات الادارية لكي يتم التأكد منها وترتيبها وتصحيحها الاخطاء التي بها لكي يتم الاستفادة منها لاحقا.

¹²⁸ الدكتور محمد ساسميظو ،صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط ،تاريخ المقابلة 2017/1/9 مكتبه التوقيت الزمني الساعة 10.00 .

¹²⁹ الدكتور، كوسمارطونو ،صفته وكيل رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه الساعة 12.00

4. يقدم نظام المعلومات الادارية المعلومات الكافية :

ومن هذا المنطلق فإن وكيل رئيس الجامعة للشؤون المالية والعامه¹³⁰ أفاد بأن نظام المعلومات الادارية يساهم مساهمة فعالة في صنع القرار بالجامعة والجامعة لا تخضع قراراتها للتقديرات أو الحدس بل الي الاستفادة من المعلومات المتوفرة التي يوفرها نظام المعلومات الادارية وحتى وأن كان هناك بعض الاخطاء في المعلومات أحيانا أو نقص في المعلومات أو عدم وجود معلومات إلا أن الجامعة تعتمد على نظام المعلومات وليس الحدس والتخمين وأن نظام المعلومات الادارية يعتبر حلقة مهمة من حلقات صنع القرار بالجامعة لأنها الحلقة التي تقدم المعلومات والبيئة التي من خلالها توفر لصانع القرار رؤية واضحة وجلية وبدائل ممكن أن تجعل من القرارات الإدارية تنفيذ الجامعة ولا تعرقل مسيرتها ولهذا فان الجامعة بما نظام معلومات ادارية يستخدم في صنع القرار وقد أكد رئيس قسم نظام المعلومات الادارية أن القسم بالجامعة يوفر جميع البيانات ويتم معالجتها للوصول الي للوصول الي معلومات التي يتم تخزينها وتبويبها لتكون جاهزة للعرض حين طلبها من إحدى الإدارات بالجامعة حسب أهميتها بكل مستوى من المستويات ويعمل القسم على تدفق المعلومات عبر البيئة الداخلية من خلال وضع تنظيمي اداري بالقسم في كل المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي للجامعة¹³¹.

ولاحظ الباحث أن المعلومات عندما لا تكون كافية تؤثر على القرار الاداري والاستراتيجي الذي يعتمد عليها حيث أنه من المتعارف عليه في الادارة الحديثة التي تستخدم نظام المعلومات الادارية هي اعتمادها على المعلومات الكاملة التي تحتوي على

¹³⁰ الدكتور شهاب صفته وكيل رئيس الجامعة للشؤون العامة والمالية تاريخ المقابلة 2017/1/9 المكان داخل الجامعة التوقيت 1.00 .

¹³¹ الدكتور أحمد بلسكوني، صفته رئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 12.00 .

الدقة والسمول فاذا كان هناك أي خلل في هذه الناحية سوف يتأثر القرار الإداري او الاستراتيجي لان القرار الإداري الغير مبني على معلومات دقيقة وكافية يؤدي الي فشل المنظمة.

5. يوفر نظام المعلومات الادارية المعلومات في الوقت المناسب

حيث أفاد وكيل رئيس الجامعة الشؤون الاكاديمية¹³² بهذا الخصوص ان الاتصال بقسم نظام المعلومات الادارية يعتبر سهل وسريع وانه يمكن الاتصال خلال الدوام الرسمي ولكنه دائما ما توجد مشكلة في توفير المعلومة من القسم بشكل سريع وخاصة المتعلقة بالبيانات المتغيرة والتي تحتاج الي متابعة دائما وترتيب و وقد أكد رئيس الجامعة غالبا ما تعتمد الجامعة على قسم نظام المعلومات الادارية في القرارات السريعة.

ولاحظ الباحث أن من أهم اهداف نظام المعلومات الادارية وصول المعلومات في وقتها لأجل اتخاذ القرار الإداري والاستراتيجي حيث أن إهمال موضوع الوقت تصبح المعلومات ليست ذات قيمة عندما لاتصل في وقتها ولهذا فان نظام المعلومات الادارية يجب أن يوفر ويضمن تدفق المعلومات المطلوبة في وقتها دون تأخير.

تانيا : يساهم نظام المعلومات الادارية في حل المشاكل وتقييم البدائل:

حيث أفاد وكيل رئيس الجامعة لشؤون التخطيط والعلاقات العامة¹³³ أن الادارة العليا دائما تهتم بالأعمال ذات الطبيعة الاستراتيجية المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تؤثر على سير أهداف المؤسسة ورسالتها ولهذا فان حل المشاكل التي تعترض المؤسسة يحتاج

¹³² كوسمارطونو، صفته، وكيل رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية، تاريخ المقابلة 2017/1/13

في مكتبه التوقيت الزمني 12.00

¹³³ الدكتور محمد ساسميطو، صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط، تاريخ المقابلة 2017/1/9

الجامعة التوقيت ا 10.00

الي معلومات كافية ودقيقة تتعلق بوضع تفسير وفهم للمشاكل المطروحة وهذه المشاكل لا يتم فهمها دون استرجاع المعلومات التي تتعلق بهذه المشكلة من جميع جوانبها وذلك لفهم المشكلة وكذلك لأتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا يحتاج الي تقديم عدة حلول وبدائل لأتخاذ القرار بحيث يتم اختيار البديل الافضل من مجموعة البدائل التي وفرها قسم نظام المعلومات الادارية وأكد وكيل رئيس الجامعة لشؤون الاكاديمية¹³⁴ أن الادارة تستخدم نظام المعلومات في القرارات الادارية لان نظام المعلومات هو الذي يعطيك المؤشرات العلمية والدقيقة وذلك من خلال تقديم معلومات دقيقة وملائمة وسريعة لمواصلة العمل بشكل جيد للوصول الي تحقيق الاهداف والخطط المحددة حيث ان استخدام نظام المعلومات وفر لجامعة الوقت والمال للوصول الي قرارات استراتيجية سليمة.

ولاحظ الباحث: أن نظام المعلومات الادارية يعتمد على المعلومات المخزنة الجاهزة أو المستقبلية وبالتالي فإن نظام مساهمة نظام المعلومات الادارية بجامعة براويجايا، يساهم في تقديم البدائل لمتخذي القرار للمساهمة في اختيار البديل الافضل في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

بعد أن قام الباحث بتلك المقابلات لأجل الوصول إلي كيفية مساهمة نظام المعلومات الادارية في صنع القرار الاستراتيجي وبعد عرض هذه البيانات التي تحصل عليها من مصادره الاساسية المحددة أطمئن الباحث الي صدقية هذه البيانات نظرا لاتفاق وتطابق جميع البيانات المتحصل عليها.

¹³⁴ الدكتور كوسمارطونو، صفته، وكيل رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية، تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه التوقيت الزمني 12.00

ويلخص الباحث من خلال البيانات المعروضة فيما يخص كيفية مساهمة نظام

المعلومات الادارية في صنع القرار أن هذه المساهمة تدور حول النقاط التالية:

1. يساهم نظام المعلومات الادارية في صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفير بنية تحتية

متكاملة لصانعي القرار (مستخدمي) في الحصول المعلومات المطلوبة وتشمل:

الاجهزة : وهي الحواسيب وادوات التخزين والطابعات وكافة الاجهزة والملحقة.

الأفراد : أن الأفراد العاملين في نظام المعلومات الادارية لديهم كفاءة في ادخال

البيانات ومعالجتها وتشغيل المنظومات .

البرمجيات: أن البرمجيات المستخدمة في جمع المعلومات حديثة وسهلة تساعد

المستخدم من تبادل المعلومات في سهولة ويسر.

2. يساهم نظام المعلومات الادارية في صنع القرار الاستراتيجي من خلال توفيره

المعلومات في الوقت المناسب وكذلك معلومات كافية وملائمة مع وجود بعض الاخطاء

القليلة التي يتم اعادة تقييمها والتأكد منها.

ثانيا: كيف توضع استراتيجيات نظام المعلومات الادارية بالجامعة:

أن وضع استراتيجيات لنظام المعلومات يبدأ من وضع خطة استراتيجية وأهداف

نظام المعلومات وبرنامج لتنفيذ يبدأ من ادخال البيانات الي المستخدم النهائي هو

الصاحب القرار الاداري يتيح هذه الاستراتيجية تدفق المعلومات من البيئة الداخلية

والخارجية تستهدف مواطن الضعف والقوة والفرص والتهديدات وكذلك وجود نظام

للمعلومات متكامل يحقق رؤية واهداف ورسالة المنظمة ويدعم القرار الاستراتيجي بوجود

معلومات متكاملة ذات دقة عالية توفر خيارات وبدائل للقرار والاستراتيجي ومن هنا

يجب تحقق استراتيجيات نظام المعلومات الاهداف والخطة الاستراتيجية للمنظمة ولا تتعارض منها وبناء على ذلك قام الباحث من خلال المقابلة الشخصية لمصادر البحث للمعلومات للوصول الي البيانات التالية والمتعلقة باستراتيجية نظام المعلومات الادارية وفقا للاتي:

أولاً: تحديد الخطه والاهداف :

من هذه الناحية أفاد رئيس قسم نظام المعلومات الادارية¹³⁵ أن أثناء وضع استراتيجية او استراتيجيات لنظام المعلومات الادارية درس الخطه الاستراتيجية للجامعة ورسالتها واهدافها وبنيتها بغية أن تكون استراتيجيات نظام المعلومات تنطلق من استراتيجيات الجامعة ولا تتعارض معها لان نظام المعلومات حين يضع استراتيجية متوافقة وتابعة للاستراتيجية العامة للجامعة وكذلك وقد أكد وكيل رئيس الجامعة لشؤون التخطيط أن اهداف نظام المعلومات الادارية منطلقا من استراتيجيات والاهداف ورسالة الجامعة ومن هنا كانت أهداف نظام المعلومات متوافق مع أهداف الجامعة¹³⁶.

ثانياً: دراسة البنية التنظيمية والهيكلية الادارية للجامعة وتحديد المتطلبات:

حيث يتطلب وضع استراتيجيات لنظام المعلومات دراسة التنظيم الاداري والهيكلي لتحديد نوعية المعلومات التي تحتاجها الادارة العليا وخاصة فيما يتعلق بالقرار الاستراتيجي ومن هنا حدد نظام المعلومات في الجامعة التالي :

¹³⁵ الدكتور أحمد بلسكوني، صفته رئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 12.00 .
¹³⁶ الدكتور محمد ساسميطو، صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط، تاريخ المقابلة 2017/1/9 الجامعة التوقيت الزمني 10.00

1. تحديد المتطلبات والمعلومات التي تحتاجها المستويات الادارية والعليا وخاصة فيما يتعلق بالقرار الاستراتيجي

2. وضع برنامج لتدفق البيانات لنظام المعلومات من كافة الاقسام والكليات والادارات لنظام المعلومات

3. معرفة الاحتياجات والمكونات المادية لربط الجامعة بنظام المعلومات الادارية من خلال دراسة البيئة التنظيمية والادارية

ثالثا: استراتيجية البنية التحتية لنظام المعلومات الادارية متكاملة.

لتنفيذ الخطط والاهداف ينبغي وضع استراتيجية للتنفيذ ومن هنا قامت الجامعة بوضع استراتيجية وفقا للاتى:

1. بناء بنية تحتية في ما يتعلق المكونات المادية لنظام المعلومات الادارية في الجامعة.

أن أي نظام معلومات ادريه يتوقف على استخدام التكنولوجيا الحديثة المتوفرة ولهذا فان بناء استراتيجية لنظام المعلومات يتوقف على استراتيجية بناء بنية سليمة جيدة قابلة للتطور وتستوعب برامج ادخال البيانات والتحليل والمعالجة واستخراج المعلومات ولهذا كان لزاما وضع استراتيجية لبناء القاعدة المادية والبنية التحتية من حيث الاجهزة وملاحقاتها التي تتبع عملية تخزين البيانات والمعلومات وامكانية معالجتها وطرق حمايتها ولهذا وضعت الجامعة استراتيجية لنظام المعلومات فيما يخص البنية التحتية تبدا من توفر الاجهزة القابلة للتطور والقادرة على استيعاب البيانات وتحليل المعلومات واسترجاعها

وغيرها من وظائف النظام حيث أفاد رئيس الجامعة¹³⁷ أن نظام المعلومات الادارية في الجامعة يعتمد اعتمادا بشكل أساسي على الحاسوب وان المعدات المتوفرة ومتناسبة مع طبيعة العمل وقد أكد وكيل رئيس الجامعة لشؤون المالية أن القسم يوجد به معدات وأجهزة جيدة ولكنها ليست حديثة رغم انها متوفرة في السوق وان الاجهزة المتوفرة بالقسم لها قدرة تخزينه جيدة ذلك¹³⁸.

ولاحظ الباحث أن توفر اجهزة ومعدات وبنية تحتية للنظام لدى قسم نظام المعلومات الادارية ولدى افراد العينة من الادارة العليا وجودة هذه الاجهزة يؤكد وجود استراتيجية لنظام المعلومات معتمدة توفر ما تحتاجه البنية التحتية للنظام.

2. كفاءة البرمجيات المستخدمة في النظام للحصول على دقة وشمول :

أن أي نظام للمعلومات الادارية حين يوفر الاجهزة والمعدات والشبكات يحتاج الي برمجيات التشغيل وهذه البرمجيات هي الاساس في معالجة البيانات وتوفر المعلومات للأقسام الادارية والكليات والفروع والادارة العليا وقد أكد وكيل رئيس الجامعة لشؤون الاكاديمية أن هذه البرمجيات تختلف حسب التخصصات فهناك برمجيات تتعلق بالموارد البشرية واخرى بالمالية وغيرها من البرمجيات المختلفة ولهذا فان هذه البرمجيات هي العمود الفقري لعمل نظام المعلومات الادارية بالجامعة وكلما كانت هذه البرمجيات ذات كفاءة عالية تنعكس على المعلومات وعلى صحتها ودقتها ولهذا فان وجود برمجيات جيدة ذات

¹³⁷ البرفسور محمد بسري صفته رئيس جامعة براويجايا، تاريخ المق 2017/1/14، المكان داخل الجامعة التوقيت الزمني

11.13

¹³⁸ الدكتور شهاب، صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العامة والمالية تاريخ المقابلة 2017/1/9

1.00

كفاءة تعطي نتيجة ايجابية من حيث استخدام الادارة العليا لهذه المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية¹³⁹.

حيث أفاد وكيل رئيس الجامعة لشؤون التخطيط¹⁴⁰ من هذه الناحية أن نظام المعلومات الادارية الموجود بالجامعة يسمح لأكثر من مستفيد الدخول على النظام في وقت واحد والاستفادة منها وأن هذه البرمجيات تستخدم في تبادل المعلومات بين مستخدمي النظام ويوجد برامج في الاجهزة المستخدمة تقوم بعمل وتحليل واسترجاع البيانات ولكنها ليست حديثة وأحيانا توجد بها بعض المعوقات في التنبؤ المستقبلي ولقد سهلت البرمجيات المستخدمة من التقليل من استخدام الورق والمراسلات بين الدوائر والاقسام المختلفة في الجامعة المعلومات مرتبط بجميع الدوائر والاقسام بالجامعة وقد أكد رئيس قسم نظام المعلومات الادارية¹⁴¹ أن نظام المعلومات الادارية يتمتع بنظام حماية لقاعدة البيانات وأن النظام ينقسم الي نظامين مفتوح ونظام مغلق بحيث يمنع الغير المؤهلين بالنظام الدخول عليه ولدى القسم قواعد بيانات تتمتع بقدره فائقة في التخزين والاسترجاع الاضافة والحذف والعرض والطباعة ويوجد قاعدة مركزية في الحصول على البيانات وتساعد على التعرف على المشكلة الموجودة وتساعد في إيجاد الحلول .

ولاحظ الباحث أن هذه البرمجيات كفيلة بتقديم معلومات صحيحة وجيدة بالنسبة للإدارة العليا تستطيع الاستفادة منها في فهم المشكلات والرقابة على تنفيذ الخطط

¹³⁹ الدكتور كوسمارطونو صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون الاكاديمية تاريخ المقابلة 2017/1/13 12.00

¹⁴⁰ الدكتور محمد ساسميطو صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط، تاريخ المقابلة 2017/1/9 الجامعة في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 1.00

¹⁴¹ الدكتور أحمد بلسكوني، صفته رئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 12.00 .

والسياسات العامة للجامعة وكذلك الاستفادة منها في صنع القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا.

4. كفاءة الافراد العاملين في بنظام المعلومات الادارية:

أن كافة أنظمة المعلومات الادارية والوسائل التكنولوجية المستخدمة تعتمد بشكل مباشر بالموارد البشرية والتي تقوم بتشغيلها وتوظيفها لصالح المنظمة ولهذا فان الاهتمام بالموارد البشرية المتخصصة في مجال نظام المعلومات الادارية يعتبر من أهم الأولويات والاستراتيجيات التي يجب الاهتمام بها ووضع خطة متكاملة من حيث اختيار والتوظيف وكذلك تدريب وتطوير هذه الموارد على استخدام النظام من ادخال البيانات ومعالجتها وكذلك استخراج المعلومات وكذلك التنبؤ من خلال المعلومات وتقديم الحلول والبدائل بحيث يتم رسم خطة استراتيجية في هذا المجال ووجود متخصصين ذو كفاءة عالية في مجالات ادخال البيانات ومعالجتها ومتخصصة في البرمجيات والصيانة وربط الشبكات وهذا يتم عن طريق وضع استراتيجية واضحة من خلال الاهتمام بالموارد البشري حيث ان نظام المعلومات وتدفق المعلومات الي المستخدمين و إصدار القرارات متوقف على الموارد البشرية في هذا المجال من هذه الناحية أفاد رئيس قسم نظام المعلومات الادارية¹⁴² أن القسم لديه خطة واضحة للعمل وأنه يتم تدريب العاملين في القسم بشكل دوري داخل الجامعة لتطويرهم ويوجد داخل القسم هيكل تنظيمي لنظام المعلومات، وقد أكد وكيل

¹⁴² الدكتور أحمد بلسكوني، صفته رئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 12.00 .

رئيس الجامعة لشؤون التخطيط في هذا الخصوص أنه يوجد وصف تنظيمي لكل العاملين وتعطي إدارة الجامعة لقسم نظام المعلومات اهتمام وأولوية كبيرة¹⁴³.

ولاحظ الباحث أن قسم نظام المعلومات الادارية بالجامعة لديه أفراد ذو كفاءة في مجال نظام المعلومات الادارية وان ادارة الجامعة تعطي أهمية لنظام المعلومات الادارية وان العاملين بالقسم لديه خطة لتدريب وتطوير العاملين داخلية داخل الجامعة على البرمجيات الحديثة.

بعد أن قام الباحث بتلك المقابلات لأجل الوصول إلي كيف يتم وضع استراتيجيات نظام المعلومات الادارية داخل جامعة براويجايا وبعد عرض هذه البيانات التي تحصل عليها من مصادره الاساسية المحددة أطمئن الباحث الي صدقية هذه البيانات نظرا لاتفاق وتطابق جميع البيانات المتحصل عليها.

ويلخص الباحث من خلال البيانات المعروضة فيما يخص كيف توضع استراتيجيات نظام المعلومات الادارية داخل الجامعة أتضح أن هذه استراتيجيات تدور حول النقاط التالية:

1. أن الاستراتيجيات الموضوعة لنظام المعلومات متوافقة مع رسالة وأهداف الجامعة.
2. أن استراتيجيات نظام المعلومات الادارية توفير البيانات الكافية والدقيقة والشاملة التي تحتاجها الادارة العليا في صنع القرار الاستراتيجي.

¹⁴³ ساسميطو، صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات التخطيط تاريخ المقابلة 2017/1/9 المكان التوقيت

3. أن استراتيجيات نظام المعلومات الادارية وضعت من أجل توفير قاعدة مادية مجهزة بالأجهزة والبرمجيات والشبكات لأجل وصول المعلومات للمستخدمين وصانعي القرار بالإدارة العليا

ثالثا: المعوقات على أساس نظام المعلومات الادارية:

لاشك ان انظمة المعلومات الادارية في اي مؤسسة حكومية او خاصة تواجهها العديد من المعوقات والتحديات وذلك لطبيعة وحدثة استخدام انظمة المعلومات الادارية لارتباطها بالتكنولوجيا والتقنية الحديثة وعلاقته بالموارد البشرية المستخدمة لهذا النظام وكذلك علاقته بالموارد المالية وبالسلوكيات والثقافة التنظيمية للأفراد العاملين بهذه المؤسسات وفي هذا الخصوص يقف الباحث على المعوقات او التحديات او المشكلات التي تقف امام نظام المعلومات الادارية في الجامعة لكي يقوم بدوره في دعم القرار الاستراتيجي في الجامعة ومن خلال البيانات التي تحصل عليها الباحث يمكن تقسيم المعوقات الى داخلية وخارجية وتناولها على النحو التالي :

المعوقات الداخلية)

ويقصد الباحث بذلك تلك المعوقات التي يكون مصدرها البيئة الداخلية للجامعة وقد حددها الباحث وفق التالي :

1. معوقات تختص بالموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري هو من أهم العناصر في أي نظام وبدون هذا العنصر لا يمكن لأي نظام أن يحقق اهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والاجهزة وكل وسائل التقنية

الحديثة ماهي الا عناصر خاملة بدون العنصر البشري، حيث يتوقف عملها على الكوادر الفنية المتخصصة في هذا المجال كالمحللين والمبرمجين ومهندسي الصيانة ومدخلي البيانات حيث أن هذه الكوادر هي وحدها القادرة على الارتقاء بمستوى استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات بشكل علمي وفعال.

ولهذا فقد أكد رئيس قسم نظام المعلومات الادارية بالجامعة¹⁴⁴ أن هناك نقص في تخصص المحللين التي يحتاجها نظم المعلومات وكذلك في مجال تدريب وتطوير الكوادر العاملة بنظام المعلومات الادارية مثل الدورات الخارجية وكذلك الدورات المتخصصة من قبل المراكز المتخصصة وقد أكد وكيل رئيس الجامعة لشؤون الاكاديمية في هذا الشأن ولهذا تكتفي الجامعة بالتدريب المحلي عن طريق بعض الخبراء والمتخصصين من داخل الجامعة¹⁴⁵.

2. معوقات تقنية:

أن عدم توفر البنية التحتية المناسبة التي تضمن تقديم تلك الخدمات المعلوماتية بالشكل الجيد والتي تغطي جميع أنحاء الجامعة وتكلفة المناسبة تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه استخدام الاستخدام الامثل وكذلك اختيار الاجهزة المناسبة نظرا للتعدد الكبير في الانواع والنظم المختلفة وعدم وجود أسس واضحة للمفاضلة بينها بالإضافة الي سرعة تطور هذه الآلات ويزيد الامر تعقيدا شدة المنافسة في سوق الحاسبات مما يجعل الاختيار صعبا وقد تفرض احيانا بعض الانواع والانظمة نفسها في السوق على عكس

¹⁴⁴ الدكتور أحمد بلسكوني، صفته رئيس قسم نظام المعلومات والاتصالات، تاريخ المقابلة 2017/1/13 في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 12.00 .

¹⁴⁵ الدكتور كوسمارطونو صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون الاكاديمية تاريخ المقابلة 2017/1/13 مكتبه الساعة 12.00

ما نرغب في الحصول عليه فأن وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط¹⁴⁶ أفاد بأن السرعة الكبيرة لتقدم اجهزة الحاسبات الالكترونية مما يؤدي في معظم الحالات الي تغيرات كبيرة في الانظمة القائمة حيث يحتاج ذلك لتوفر موارد مالية كبيرة تعجز الجامعة عن توفيرها باعتبارها غير مستقلة ماليا ولهذا وقد أكد رئيس الجامعة أن الجامعة تعتمد على اجهزة لست متطورة ولكن تعتبر حديثة ولكن حتى تكون الاجهزة متطورة تحتاج الى تحديث دائم وميزانيات كبيرة الجامعة نظرا للتسارع الكبير في تطور الحواسيب والاجهزة¹⁴⁷.

3. معوقات تتعلق بالمعلومات :

أفاد رئيس الجامعة¹⁴⁸ أن المعلومات التي تصل الي المستخدم بالإدارة العليا لاستخدامها في القرارات الاستراتيجية او القرارات التي تتخذ بشأن الخطط الاستراتيجية في مجال انشاء اقسام جديدة أو وحدات جديدة أو مباني جديدة أو انشاء كليات جديدة أو رسم خطط جديد في قبول الطلاب او قرارات متعلقة بقبول او تدريب او تطوير أو ترقية اعضاء هيئة التدريس او انشاء فروع او توقيع اتفاقيات دولية او محلية وغيرها من الاستراتيجيات التي تتعلق بالقرار الاستراتيجي تحتاج الى معلومات دقيقة تختص بتلك القرارات وهذا ما أكد عليه رئيس قسم المعلومات نظام المعلومات الادارية أن بعض المشكلات دائما تكمن في البيانات المتغيرة ومعالجتها في الوقت السريع وتقديم تلك البيانات التي تحتاج الي متابعة ومراقبة دائما وتحديث مستمر ولهذا فان هذه البيانات

¹⁴⁶ الدكتور محمد ساسميظو جاني، صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط، تاريخ المقابلة 2017//1/9
في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 10.00

¹⁴⁷ الدكتور شهاب صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العامة والمالية تاريخ المقابلة 2017/1/9 التوقيت الزمني الساعة 1.00
¹⁴⁸ البرفسور محمد بسري، رئيس جامعة البراويجايا، تاريخ المقابلة 2017/1/14، المكان داخل الجامعة في مكتبه التوقيت

لا تكون دقيقة نظرا لان وقت طلبها يكون قصير بالنظر الى وقت اعداد ومراجعة وتحليل تلك المعلومات¹⁴⁹.

واضافوا كذلك بان المعلومات التي تقدم عادة هي معلومات سابقة ولا تحتوي معلومات حالية أو معلومات مستقبلية تساعد في التنبؤ بالمستقبل.

د- قصور في معلومات البيئة الخارجية :

أفاد وكيل رئيس الجامعة لشؤون التخطيط¹⁵⁰ أن نظام المعلومات الادارية الحالي لا يوفر للمستخدم أو الادارة العليا بالجامعة معلومات عن البيئة الخارجية تتعلق بالإحصائيات عن الكثير من المعلومات التي تتعلق بالمجتمع لاستخدامها في القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بخدمة المجتمع وكذلك بالإحصائيات المختلفة التي تتعلق بالتعليم والبحث العلمي ومراكز البحث وغيرها التي تحتاجها الادارة في بعض القرارات الاستراتيجية وافاد ايضا رئيس قسم نظام المعلومات الادارية بان نظام المعلومات يعتمد على البيئة الداخلية فقط اما البيئة الخارجية فعادة ما تقوم الادارة العليا بالحصول عليها بوسائلها الخاصة.

ج) معوقات خارجية :

ويقصد الباحث من ذلك تلك المعوقات التي تتعلق بالظروف الخارجية التي لا تتحمل وزرها الادارة العليا للجامعة بل تشترك فيها البيئة الخارجية ومحددة من الوزارة

الحكومية

149/2017/1/13 المكان داخل الجامعة مكتبه

149 الدكتور احمد بلسكوني صفته رئيس قسم نظام المعلومات الادارية

التوقيت الزمني 12.00

150 الدكتور محمد ساسميطو، صفته وكيل رئيس الجامعة لشؤون العلاقات والتخطيط، تاريخ المقابلة 2017/1/9

الجامعة في مكتبه التوقيت الزمني الساعة 10.00 .

أ- معوقات مالية :

أفاد رئيس قسم نظام المعلومات الادارية¹⁵¹ أن الجامعة غير مستقلة ماليا وحينما تضع خططتها تحال الي وزارة الشؤون الحكومية لكي يتم اعتمادها وترصد لها الميزانية التي تقرها الوزارة وبالتالي فان برامج نظم المعلومات الادارية يتأثر بذلك نظرا لارتباط العمل به وتطويره للاحتياجات المالية فتطوير الاجهزة واستخدام البرمجيات الحديثة وتطوير وتدريب العاملين في هذا المجال وكذلك تشجيع العاملين ماليا يحتاج الى الاستقلال المالي.¹⁵²

ب- معوقات تشريعية :

أن القرار الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية وتنفيذها يحتاج الى تعديل في التشريعات التي تحدد الصلاحيات والعلاقة بين الوزارة المختصة والجامعات الحكومية ولهذا فإن الاعتماد على نظام معلومات متطور يستخدم الانظمة الخبيرة وانظمة دعم القرارات والصرف عليها لا تحتاجه الادارة العليا للجامعة بل تحتاج فقط لنظام المعلومات الادارية فقط لاتخاذ القرار الاستراتيجي لان القرار الاستراتيجي لا تستطيع الادارة العليا بالجامعة اتخاذه بمعزل عن الوزارة وهذا ما أكد عليه كل من رئيس الجامعة الاعتماد على الانظمة الحديثة المتطورة لدعم القرار الاستراتيجي يحتاج الى نظام معلومات متقدم يعتمد على الانظمة الخبيرة ونظم دعم القرارات وهذا يحتاج الي تعديل التشريعات المنظمة للجامعات

¹⁵¹ الدكتور احمد بلسكوني صفته رئيس قسم نظام المعلومات الادارية تاريخ المقابلة 2017/1/13 المكان داخل الجامعة مكتبه

التوقيت الزمني 12.00

¹⁵² الدكتور شهاب صفته وكيل رئيس الجامعة للشؤون العامة والمالية تاريخ المقابلة 2017/1/9 المكان داخل الجامعة التوقيت

الحكومية واللوائح ولا تعرقل تلك القوانين والتشريعات في عمل الجامعات ورسم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتي تعتمد على نظام معلومات اداري متكامل وحديث¹⁵³

بعد أن قام الباحث بتلك المقابلات لأجل الوصول إلي كيف يتم وضع استراتيجيات نظام المعلومات الادارية داخل جامعة براويجايا وبعد عرض هذه البيانات التي تحصل عليها من مصادره الاساسية المحددة أطمئن الباحث الي صدقية هذه البيانات نظرا لاتفاق وتطابق جميع البيانات المتحصل عليها.

ويخلص الباحث من خلال البيانات المعروضة فيما يخص معوقات نظام المعلومات الادارية في صنع القرار أن هذه المعوقات تدور حول النقاط التالية:

- 1- الموارد البشرية العاملة بنظام المعلومات ينقصها التدريب المتخصص والدورات الخارجية لكي تستطيع العمل بفاعلية بالنظام
- 2- هناك بعض المعلومات التي تطلب من النظام بشكل سريع تصل الي المستخدم بالإدارة العليا ناقصة او غير دقيقة
- 3- هناك قصور في المعلومات عن البيئة الخارجية وتقوم الادارة العليا بالجامعة بالحصول عليها بالطرق الشخصية.

الفصل الخامس

¹⁵³ البرفسور محمد بسري صفته رئيس جامعة براويجايا تاريخ المقابلة 2017/1/14، المكان داخل الجامعة التوقيت الزمني

مناقشة وتحليل النتائج

اولا: مساهمة نظام المعلومات الادارية في عملية صنع القرارات داخل الجامعة :

يساهم نظام المعلومات الادارية مساهمة فعالة في صنع القرارات الادارية بالمنظمة ويتوقف نجاح المنظمات على قراراتها التي تستند على المعلومات المبنية على الحقائق وتتسم بالدقة وحسن التوقيت وبناء على البيانات المتعلقة بمساهمة بروايجيا في عملية صنع القرارات الادارية، فان الجامعة تعتمد ادارة نظام المعلومات الادارية في اغلب قراراتها الادارية وعلى جميع مستويات الادارة كما انها تعتمد على البيانات الموثوقة والدقيقة ولهذا فان نظام المعلومات الادارية يدعم السياسات الادارية في الجامعة ويعطيها القوة والجودة كلما كانت البيانات المتوترة صحيحة ومهمة وموثوقة ودقيقة وذلك بتزويد نظام المعلومات الادارية بالمعلومات التي تطلبها الادارات بمستوياتها الثلاثة بالجامعة، ولهذا يرى الباحث ان الجامعة عندما تعتمد على نظام معلومات الادارية في صنع قراراتها فان ذلك يعطي مؤشرا ايجابيا في اعتماد الجامعة على الاساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار لان صنع القرار هو عملية مغلقة يتم تغذيتها بالمعطيات والمعلومات كمدخلات فينتج عنها المخرجات في صورة القرارات وتقوم هذه العملية ببحث وتمحيص مختلف البدائل وتقويمها واختيار الانسب منها وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الاصغر المؤدية الي اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكون مجموعها القرار النهائي.¹⁵⁴

¹⁵⁴ <http://sst5.com/Writers.aspx?us=2> تاريخ الزيارة للموقع 2016/11/8

ويعتبر صناعة القرار هو العمود الفقري الذي به وعن طريقه تحقق المنظمة اهدافها وتؤدي رسالتها فلهذا فان القرار الاداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.¹⁵⁵

وبالنظر الى مساهمة نظام المعلومات الادارية في صنع القرار الاستراتيجي نجد أن هذا الدور يتمثل في كل ما يتعلق من توفير الارضية والامكانيات في ادخال نظام المعلومات لكي يساهم في صنع القرار الاستراتيجي وكذلك المساهمة في مراحل وخطوات صنع القرار ولهذا فان عملية المساهمة في مراحل صنع القرار ما كانت لتساهم لولا توفر البنية التحتية المتكاملة للنظام من اجهزة وبرمجيات و شبكات والافراد الذين يعملون في الادخال والتحليل والمعالجة لكافة البيانات ولذا فان الباحث قام بمناقشة النتائج وفقا للاتي :

أولا فيما يتعلق بمساهمة النظام من حيث توفير البنية التحتية وجودة البيانات لصانعي القرار:

1. توفير البنية التحتية (اجهزة - برمجيات وشبكات - افراد)

وتعتبر مساهمة نظام المعلومات الادارية في صنع القرار من اهم بل من أساسيات وجود نظام المعلومات الادارية بالجامعة وبالنظر الى البيانات المتعلقة بهذا الشأن فيما يخص مجتمع الدراسة فان نظام المعلومات الادارية وفر لصانعي القرار الاستراتيجي او الادارة العليا الامكانيات التي تجعل من المعلومات متوفرة وتحت تصرف صانع القرار من حيث اجهزة كمبيوتر حديثة وطابعات وادوات تخزين وملحقات الاجهزة وكذلك زود النظام بالبرمجيات وربط الشبكة بكافة الدوائر الادارية بالجامعة وهناك سهولة في استخدام مكونات النظام من قبل الادارة العليا وصانعي القرار.¹

ولهذا يرى الباحث أن من متطلبات صنع القرار الاداري باستخدام نظام المعلومات الادارية هو توفر البنية التحتية وبدونها لا يستطيع صانع القرار الحصول على المعلومات بكل سهولة ويسر وفي وقت قياسي بالنظر الى الطريقة التقليدية اليدوية القديمة التي تستهلك الوقت والامكانيات ويؤكد هذا الرأي د. غراب والحجازي ذلك حين اعتبر أن نظام المعلومات الادارية هي مجموعة من المكونات (اجراءات وأفراد و اجهزة) تهدف الي انتاج معلومات محددة ولا يعد هذا النظام نظاما للمعلومات الادارية الا اذا استهدف خدمة جانب واحد على الاقل من جوانب العملية الادارية وخاصة عملية اتخاذ القرارات الادارية.¹⁵⁶

وكذلك وجود برمجيات وربط للشبكات بكافة الاقسام والادارات والكليات والفروع التابعة للجامعة عن طريق نظام المعلومات الادارية وكذلك قسم نظام المعلومات يسهم بطريقة فعالة في توفير البيانات التي تحتاجها الادارة العليا من خلال تبادل المعلومات وسرعة الحصول عليها من البيئة الداخلية والخارجية في صنع القرار الاستراتيجي أو البحث عن بدائل او حل للمشكلات الاستراتيجية التي تواجه الجامعة او انشاء كليات جديدة أو مراكز بحثية أو إجراء اتفاقيات دولية أو دمج اقسام أو الغاءها أو استقطاب أو تعيين أعضاء هيئة التدريس أو اقامة برامج استراتيجية فيما يتعلق بتطوير المورد البشرية بالجامعة ولهذا فان هذه البنية التحتية تحتاج الى وجود الافراد المشغلين لها هؤلاء الافراد هم الذين يقع على عاتقهم ادخال البيانات ومعالجتها وتبويبها وتخزينها وتحويلها الى معلومات تكون متوفرة وصالحة للاستخدام من قبل صانعي القرار وهذه البنية التحتية المتعلقة بالمورد البشري التي تتكون من مدخلي النظام ومعالجي البيانات والمهندسين المصممين للبرامج ومهندسي الصيانة ومهندسين ربط الشبكات ولهذا فإن الجامعة وفرت بنية تحتية متكاملة جعلت من المعلومة وطريقة الوصول اليها وإدخالها ومعالجتها متاحة من خلال ما تم توفيره وهذا ما لاحظته الباحث اثناء زيارته المتكررة للجامعة وهي :

(أجهزة وملاحقاتها - برمجيات بحالة جيدة وسهلة الاستخدام - أفراد يعملون بالنظام) وهذا يؤكد ان الجامعة تعتمد في اتخاذ قراراتها عن طريق نظام المعلومات الادارية من خلال توفيرها لتلك الامكانيات كما يؤكد ذلك سامي¹⁵⁷ حين ذكر ان نظام المعلومات الادارية هي مجموعة من الاجراءات التي يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونشرها وصولا للمعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرارات وتحقيق الرقابة في

¹⁵⁷ نظم المعلومات الادارية وتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة مصر 2009 115

المنظمات عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي تستخدم في تجميع ومعالجة البيانات طبقا لقواعد واجراءات معينة بغرض تحويلها الي معلومات تساعد الادارات المختلفة في اتخاذ القرارات في معالجة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.¹⁵⁸

ولكي يتم استخدام التكنولوجيا والتقنيات في صنع القرارات يبدأ أولا بتوفير البنية التي تبدأ من إدخال البيانات وصولا الى المخرجات التي تكون متاحة لصانع القرار ويؤكد ما ذهب اليه الباحث ما ذكر د. صبري حين أكد على ان نظام المعلومات الادارية يتم عبر البنية التحتية التقنية والفنية لنظام المعلومات الادارية والتي تختص بتوفير الدعم المباشر للمستفيد النهائي في المستويات التشغيلية، والادارية لزيادة انتاجية ووفق هذه النظم فإن المستفيد النهائي يقوم باستخدام الحاسبات الشخصية ومحطات العمل ونظم البرامج الجاهزة وقواعد البيانات وذلك من أجل زيادة الانتاجية، واسترجاع المعلومات¹⁵⁹.

ويصل الباحث بان الجامعة من خلال توفيرها لهذه البنية التحتية المتكاملة بالجامعة يعكس حقيقة ان الجامعة او الادارة العليا للجامعة تتوفر لديها وتقع تحت تصرفها بنية تحتية متكاملة توفر لها المعلومات التي تمكنها من استخدامها في صنع القرار الاستراتيجي اضافة الى أن هذا النظام من خلال توفير هذه البنية التحتية يساهم في صناعة القرار الاستراتيجي والقرارات الادارية الاخرى التي تعتبر منفذة للقرار الاستراتيجي ولهذا نجد البنية التحتية المتكاملة للجامعة حسب البيانات التي تحصل عليها الباحث وملاحظاته ومشاهداته فأثما تؤدي دورا مهما على كافة المستويات الادارية وترتبط بكافة الدوائر التي

¹⁵⁸ تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2007، 85
¹⁵⁹ السيد اسماعيل مرجع سابق ذكره ص 83

تحتاجها الإدارة العليا حينما تراقب وتتابع وتشرف على سير العملية الإدارية والعلمية والأكاديمية ومراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ولهذا فإن البنية التحتية تتوافق مع ما ذكره د. أيوب من أن نظام المعلومات الإدارية يقوم بتقديم المعلومات إلى مختلف مستويات الإدارة عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في العمليات والأنشطة الإدارية .

2. تحديد قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

3. تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.

4. تهيئة الظروف لأخذ القرارات فعالة عن طريق تجهيز معلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب.

5. المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

6. حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعبر أساس في عملها.

وتقوم هذه النظم بتوفير المعلومات للإدارة العليا بشكل فوري وسهل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولهذا فإن هذه النظم سهلة التشغيل والفهم والاستعمال وتستعمل الرسومات التوضيحية بشكل كبير.¹⁶⁰

2- جودة المعلومات التي يقدمها النظام للمستخدمين أو صانعي القرار :

عندما يتناول الباحث في هذا التحليل موضوع جودة البيانات التي يوفرها النظام ويقصد بها كل ما يتعلق بجودة المعلومات وهي الدقة والصحة والشمولية والمعلومات

¹⁶⁰ ناديا أيوب. نظرية الإدارة. : (2004) ، 28.

الكافية وكذلك نوعية المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا من أجل استخدام معلومات ذات دقة عالية وجودة عالية لان القرار الاستراتيجي هو قرار مصيري لا يشبه قرارات الإدارة الوسطى أو الأشرافية التي تعتبر قرارات متكررة وعادية لا تؤثر مستقبليا أو استراتيجيا بالمؤسسة او الجامعة ولهذا تعتبر الإدارة العليا حينما تتخذ قراراتها يجب أن تستند الي مؤشرات دقيقة وحقائق من البيئة الداخلية والخارجية من خلال ما يوفره النظام ولهذا حينما تحصل الباحث على البيانات التي تتعلق عن مدى صحة ودقة وشمولية وكفاية البيانات التي يوفرها النظام لكي يصل الى حقيقة مساهمة هذا النظام ومدى اعتماد الإدارة العليا عليه.

ولمناقشة البيانات التي تحصل عليها الباحث نجد ان تلك البيانات تؤكد على دقة البيانات التي يوفرها النظام وتوفرها في الوقت المناسب والمعلومات المطلوبة مع وجود بعض الاخطاء البسيطة والتي مرجعها في الغالب خطأ بشري بسبب طلب بغض المعلومات بطريقة سريعة غير متوفرة بالنظام .

ولذلك يرى الباحث بأن البنية التحتية فيما يتعلق بجودة البيانات بالجامعة تساهم في وضع المعلومات الخيارات ذات مصداقية عالية ودقيقة مما يجعل من نظام المعلومات الادارية يعتمد عليه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا ما يتوافق مع النظرية العلمية الحديثة التي تؤكد أهمية جودة البيانات في اقناع الإدارة في الاعتماد عليها في صنع القرارات الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمة ، ويؤكد عفيفي ان النظام يتكفل بتوفير المعلومات بالوقت المناسب والكمية والدقة والتكلفة المناسبة وبالشكل الذي يسهم في إتاحة صورة واضحة عن مجال القرار، وإن أي خلل في القيام بهذه المهمة ينعكس سلباً على وضوح تلك الصورة وتقع المعلومات التي يحتاجها المدراء صانعو القرارات بشكل

عام في ستة أصناف واسعة هي المعلومات (المعلومات المريحة , المعلومات التحذيرية ,
المؤشرات الرئيسية , المعلومات عن حالة محددة والمعلومات غير الرسمية والمعلومات
الخارجية)¹⁶¹ .

ولهذا حين تقوم الجامعة بتوفير بنية تحتية متكاملة ونظام جيد يقدم معلومات موثوقة
ودقيقة وصحيحة يكون نظام المعلومات الادارية قد ساهم في توفير المعلومات الجيدة
ذات الجودة العالية والتي تتوفر فيها معايير الجودة وهي الدقة والوضوح والشمولية
والتوقيت السليم والاقتصاد في الوقت والمال والملائمة والمطابقة وهذا يطابق نظريا ما اشار
اليه العديد من البحوث وعلماء الادارة حيث تناولهم الادارة الحديثة واعتمادها على
التكنولوجيا والتقنيات والبرمجيات من خلال نظام المعلومات الادارية المحوسب الذي
يسهم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تعتمد على العلم والتقنية ومثال على ذلك ما اشار
اليه د .عفيفي حين اوضح في كتابه حول نظام المعلومات الادارية ان نظام المعلومات
الادارية يساهم في صنع القرار الاستراتيجي مساهمة فعالة وذلك نظرا لجودة المعلومات
الناجمة من هذا النظام من حيث دقة المعلومات والتوقيت المناسب للمعلومات المقدمة
وكمية المعلومات الكافية وتحديد البدائل المتاحة الممكنة لمتخذ القرار للمساهمة في اختيار
البديل الافضل.

ولهذا فان المعلومات سوف تقدم لصانع القرار رؤية شاملة تساهم في صنع قرار امثل

ولهذا يرى الراوي¹⁶² ايضا ان المعلومات سوف تقدم لصانع القرار الاتي:

1. تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.

¹⁶¹ عفيفي، محمود، "إدارة مؤسسات المعلومات بين الحاضر والمستقبل"، الإداري، (1992) . 50

2. تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.
3. معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل .
4. تحديد العلاقة بين النتائج كل بديل والاهداف المرغوب في تحقيقها.

ولهذا حين يوفر نظام المعلومات عبر مكوناته : الاجهزة - البرمجيات - الافراد وتكون هذه المكونات ذات مواصفات جيدة وتناسب مع حجم الاهداف التي حددت لنظام المعلومات وكذلك الاحتياجات التي تم تحديدها في استراتيجية نظام المعلومات الادارية ويستوعب من الناحية الفنية كافة المتطلبات وتستوعب المواد الخام وهي البيانات التي يتم ادخالها ولديها القدرة على استيعابها وتحليلها من خلال الموارد البشرية التي تقوم بذلك ومن خلال برمجيات حديثة وقابلة للتطور فان ذلك ينعكس طبيعيا على المعلومات ذات الجودة التي تعطي صانع القرار الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الامثل للمشكلة وهذا ما أكده الرواي من أن المعلومات تدعم عملية صنع القرارات في المنظمة وتقلل من درجة عدم التأكد وشار الى الكيفيات التي تتحقق الفائدة المرجوة منها يجب أن تتصف بالخصائص التالية¹⁶³:

1. الدقة: تعبر عن نسبة المعلومات الصحيحة الي كمية الاجمالية من المعلومات التي يتم انتاجها خلال فترة من الزمن.¹⁶⁴

2. الشمول: تعني توفر معلومات تغطي جميع جوانب الحالة التي تجري معالجتها.

¹⁶³ عاشور ،يوسف حسين ،(مرجع سابق ذكره ص 157

¹⁶⁴ ديلسر ، جاري ،مرجع سابق ذكره ص31.32

3. الموضوعية: تعني عدم تميز البيانات التي تم جمعها وفرزها وتبويبها وتنقيحها وتحليلها لأي جهة.

4. التوقيت المناسب: تعني وصول المعلومة إلى المستفيد في الوقت المناسب وفي حالة عدم وصولها في الوقت المناسب ستفقد قيمتها وبالتالي تمثل ضياعا للوقت والمال والجهد.

5. الشكل: تعني إمكانية تقديم المعلومات بالشكل المطلوب للمستفيد بحيث يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الوجهة اليهم سواء تقديمها كمية رقمية أو وصفية أو بشكل رسوم مخططات بيانية أو بشكل جداول¹⁶⁵.

6. الوضوح: تعني خلو المعلومات من الغموض.

7. قابلية القياس: هي طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظم المعلومات الإدارية؛ وإمكانية قياسها في شكل الكمي.

8. الملائمة: يجب أن تكون المعلومات ذات صلة وثيقة بالحالة أو بموضوع البحث الذي يجري معالجته¹⁶⁶.

غير أن الباحث ينصح مجتمع البحث باستخدام الأنظمة الخبيرة وهي الأنظمة المتطورة التي تمثل الذكاء الاصطناعي الذي يساهم ويساعد في اقتراح البدائل والحلول دون الاعتماد على الحدس البشري أو تسهيل الاختيار حين وجود عدة بدائل وتقع الإدارة في حيرة في اختيار البديل الأفضل وأشار إلى ذلك د. عاشور حين وصف النظم الخبيرة بأنها تختص بتقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة، بمجال معين وقد جاءت

165 52
166 يوسف حسين

هذه النظم كنتاج للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي الذي يمكن تعريفه بأنه السلوك الذي تؤديه الآلة والذي يعتبر من قبيل الذكاء إذا أداه البشر .¹⁶⁷

ومن هنا يصل الباحث الى ان نظام المعلومات الادارية بمجتمع الباحث يقدم وفق مكوناته معلومات ذات جودة عالية تتحقق فيها معايير جودة المعلومات من حيث الدقة والشمولية والوضوح التي تحتاجها الادارة العليا في اتخاذ القرارات الادارية الاستراتيجية .

2- مساهمة نظام المعلومات الادارية في مراحل صنع القرار بمجتمع البحث :

إن الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإداري هو صنع القرار في المنظمات لذلك فإن التطرق لمراحل صنع القرار سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة ويظهر مساهمة نظام المعلومات الادارية في مراحل صنع القرار بمجتمع البحث وفقا للبيانات التي تحصل عليها الباحث وفقا للاتي

أ- مرحلة الاستخبارات او البحث عن المشكلة او الحاجة لاتخاذ القرار:

أن مجتمع البحث عند حصول أي مشكلة أو يظهر للإدارة العليا للجامعة الحاجة لاتخاذ قرار استراتيجي تحتاج الادارة الى معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية في مرحلة مسح المشكلة او الحصول على معلومات من اجل اتخاذ القرار ولهذا تلجأ الادارة العليا للجامعة في الاستعانة بنظام المعلومات الادارية المبنية على الحاسوب لان هذا النظام لديه معلومات مخزنة تقوم الادارة العليا لاسترجاعها للاستفادة منها في هذه المرحلة المهمة من مراحل صنع القرار ، ويرى الباحث ان هذه الخطوة تتوافق مع الاساليب العلمية الحديثة في الادارة باستخدام التكنولوجيا الحديثة وايضا ما كتب في هذا الخصوص فيما يتعلق بمساهمة نظم المعلومات في مرحلة الاستخبارات والبحث عن المشكلة او فهم ما يحيط

بالقرار الاستراتيجي قبل صدوره وفي هذا الخصوص أكد قسطيني¹⁶⁸ بأن مرحلة الاستخبارات تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ قرار معين؛ وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، و نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تفيد بشكل فعال صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي يتم تخزينه سابقا، كذلك تسهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تيسير عملية البحث عن المشكلات وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط من خلال "التقارير الدورية" أو التقارير بالاستثناء في حالات ظهور المشاكل، أو من خلال "التقارير الخاصة" في حالة حاجة المديرين لمعلومات لا تحتويها التقارير الدورية أو بالاستثناء السابقة مرحلة التصميم وتخطيط الحلول البديلة :

في إطار الأسلوب التقليدي لصنع القرارات فإن مرحلة التصميم تقتضي ، القيام بتحديد مجموعة البدائل التي يمكن اعتمادها كحلول للمشكلة ، وفي العديد من الحالات نجد أن الأسلوب يعد مناسباً جداً لكن من جهة ثانية نجد أن بعض المشاكل يمكن مباشرة القرار بخصوصها بالبديل الأفضل الوحيد ، عليه ولأجل تجنب الخوض في الإشكالات المعلقة بوجود بديل واحد أو عدة بدائل فإننا سوف نعد مرحلة التصميم بمثابة عملية بناء أو اختيار أنموذج قرار¹⁶⁹ .

¹⁶⁸ فاعلية استخدام التكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات الادارية ،رسالة ماجستير ،الجزائر ،2012 96
¹⁶⁹ سلطان ابراهيم مرجع سابق ذكره ص 112

ففي المستوى التنفيذي حيث أن هناك مشاكل معينة تتكرر باستمرار فإن النماذج المعيارية الخاصة بحالة معينة من المحتمل أن تكون موجودة وجاهزة وحتى في حالة عدم توفها فإن طبيعة التكرار التي تتسم بها هذه المشاكل تبرر الجهود التي ستبذل في بناء النماذج الملائمة لها مثال ذلك نجد أنه في المنظمات التي تظهر حاجتها إلى تحديد احتياجاتها إلى المواد المخزنة فإنها تلجأ إلى الكتب العلمية الإدارية للحصول على النماذج الجاهزة فيها والخاصة بتحديد إلى الكتب العملية الإدارية للحصول على النماذج فيها والخاصة بتحديد الكمية الاقتصادية للطلبية أو الحدين الأدنى والأعلى للمخزون وحتى في حالة عدم وجودها فإن الحاجة لها تبرر الجهود التي ستبذل في بناء النماذج المطلوبة ، مع التنويه إلى أن نماذج التخزين تكون خاصة جداً ويمكن تطبيقها فقط في إيجاد حلول لمشاكل مخزنيه محددة وهي تلك التي تتطابق إبعادها مع فرضيات هذه النماذج ونظراً لأن هذه النماذج يتكرر استخدامها فإنها تبدو وكأنها مختارة من تلك النماذج أكثر من كونها صممت استجابة لظهور مشكلة فرصة معينة .

أما في مستوى الإدارة العليا فإن النماذج تتصف بدرجة أكبر من العمومية في طبيعتها ولكنها ليست بالضرورة فريدة قدر تعلق الأمر بالمشاكل التي لأجلها صممت فقد يحد مثلاً أنه لم يحصل قط من قبل حالة اندماج بين شركة للخطوط الجوية وأخرى للحديد والصلب في شركة واحدة ولكن الإدارة التي تفكر بهذا الاتجاه يمكنها الاعتماد في إعداد خططها المالية طويلة الأمد على أدوات مختلفة مثل المحاكاة أو معادلات التدفق النقدي إذا تستخدم الإدارة إحدى هذه الأدوات لوصف عملية الاندماج وفي بناء النموذج المالي للشركة المختلطة¹⁷⁰ .

¹⁷⁰ سلطان ابراهيم مرجع سابق ذكره ص 112

أما في مستوى الإدارة الوسطى فإن هناك أرضية مشتركة في اختيار النموذج ليس فقط بسبب أن بعض القرارات في هذا المستوى تعتمد على نماذج محددة وتعتمد أخرى على نماذج عامة وإنما أيضا بسبب أن هذه القرارات تحتاج إلى نماذج هي في بعض أجزائها عامة وفي البعض الآخر خاصة تبعاً لحالات استخدامها مثل ذلك البرمجة الخطية التي يمكن عدها من النماذج العامة إذا تم استخدامها على نطاق واسع في تحيد البدائل ولكنها تعد أيضاً نماذج خاصة فيما إذا تم تطبيقها في نطاق ضيق وعلى مشاكل خاصة إذا تعد حسابات النقل من الأمثلة على الاستخدامات الخاصة لأسلوب البرمجة الخطية . هذا يعني أن نظام المعلومات الإدارية وبشكل عام يسهم في مرحلة بناء النماذج في المستويات الإدارية الثلاثة إلا أن درجة هذه المساهمة تختلف باختلاف النماذج المستخدمة فإذا كانت النماذج جاهزة ومتاحة فإن دور نظام المعلومات الإدارية يتمثل في التأكد من مدى إمكانية تطبيق النموذج على الحالة موضوع القرار وفي توفير المعلومات لضرورة لتطبيق هذا النموذج¹⁷¹ .

أما في حالة عدم توفر النموذج الجاهز فإن دور نظام المعلومات يتمثل في المساهمة ببناء النموذج الملائم ومن ثم توفير المعلومات الضرورية لوضع النموذج موضع التطبيق بغض النظر عن المستوى الإداري حيث يؤكد د. عمار¹⁷² أن مرحلة التصميم من أهم مراحل القرار في مجتمع البحث وفي هذه المرحلة يساهم نظام المعلومات الإدارية بالجامعة من خلال استخدام الأساليب الكمية لأجراء تجربة على كل بديل والمحاولة في التنبؤ بالنتائج المحتملة في حالة اختيار احد البدائل وهذا يتوافق نظريا مع ما أكده د. سلطان حين اشار الى قيام متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة والتي

¹⁷¹ سلطان ابراهيم مرجع سابق ذكره ص 114

¹⁷² خصائص نظم المعلومات الادارية واثرها في تحديد خيار المناقصة الاستراتيجية بين الادارتين العليا والوسطى ، رسالة

ماجستير ، غير منشورة ، 2011 ، 78

يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام واختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل¹⁷³ .

ونظرا لأهمية ضرورة توافر البيانات اثناء مرحلة التصميم يقول الصباح ويفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ؛ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل.

الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل¹⁷⁴ .

ب- مرحلة الاختيار

يمكن عد مرحلة اختيار البديل أو تقييم نتائج النموذج جوهر عملية صنع القرارات ففي مستوى الإدارة التنفيذية نجد أن هيكل عملية صنع القرارات يسمح باستخدام نماذج التعظيم التي تمنح لصانعي القرار أفضل الحلول الممكنة للمشكلة أو أفضل النتائج للفرصة المتاحة ، والحل في هذه الحالة يحتاج فقط إلى اختيار مدى انسجامه مع العمليات ذات العلاقة وتعديله في حالة وجود حاجة إلى التعديل . بينما نجد في مستوى الإدارة العليا فإن صانع القرار يميل إلى تحقيق الرضا من خلال اختيار البديل الأفضل من بين عدد محدد من البدائل وليس بالضرورة البديل الذي يحقق أفضل الحلول النتائج وفي

¹⁷³ إبراهيم سلطان، المرجع السابق، ص81

.292

¹⁷⁴

ظل التقييم الشامل لجميع البدائل والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة المشاكل أو الفرص التي يواجهها هذه الإدارة والتي تتسم بالتعقيد الكبير ومحدودية في الوقت واعتمادا إلى معلومات محددة وعلى قدرات محددة لتوظيف هذه المعلومات على النحو الذي يجعل من المتعذر القيام بتقييم شامل لكل البدائل ويتوقف دور نظام المعلومات الإدارية في انجاز هذه المرحلة على مساهمة النظام في انجاز المرحلتين الأولى والثانية سواء تعلق الأمر بقرارات الإدارة التشغيلية أو الوسطى أو العليا وذلك لأن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة الإدراك وتحليلها في مرحلة التصميم من خلال الأنموذج المختار يتم اعتمادها في مرحلة الاختيار.

في هذه المرحلة وفق البيانات فأن مجتمع البحث ذكر بان الادارة العليا حينما تتخذ قرار استراتيجي تقوم بالاختيار بين البدائل المقترحة وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الحساسة التي يجب تحري الدقة لما للقرار من عواقب على الجامعة اذا لم يتم اختيار البديل والاقتراح المناسب ولهذا عادة ما تقوم الادارة العليا للجامعة باستخدام نظام المعلومات حينما يوجد جملة من البدائل وذلك بمعرفة البديل الافضل عن طريق القياسات والمقارنات وفقا للمعلومات التي يقوم بها النظام ولهذا يرى الباحث ان نظام المعلومات الادارية الذي تعتمد عليه الادارة في صنع القرار يتوافق نظريا مع ما ذهب اليه الباحثين وأساتذة الادارة الاستراتيجية ونظم المعلومات بان النظام من اهم فوائده انه يقدم البديل المناسب للإدارة في صنع القرار في مرحلة البحث وفي هذا يقوله بوسليم يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام واختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة¹⁷⁵

¹⁷⁵ بوسليم محمد، مناهج نظم المعلومات، دار الهاني للطباعة، بدون النشر وبلد النشر ص 63

وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل¹⁷⁶ .

ويفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ؛ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل

الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل¹⁷⁷ .

ت- مرحلة التنفيذ

أن مرحلة تنفيذ القرار مرحلة مهمة من مراحل صنع القرار فمجتمع البحث يحتاج الى العديد من الاتصالات والربط مع الاطراف المعنية بالقرار بالجامعة ولهذا فان نظام المعلومات الادارية يوفر الوقت والطريقة السهلة في التواصل والاتصال عبر الشبكات التي تربط جميع أقسام وادارات وكليات وفروع الجامعة ، ولهذا فان الباحث يرى ان تفعيل نظام المعلومات بالجامعة واشتراكه والاعتماد عليه في عملية صنع القرار تتوافق نظريا مع ما ذهب اليه من علماء الادارة الاستراتيجية والى ما ذهب اليه الباحث بأن استخدام نظام المعلومات في مرحلة التنفيذ يساهم في تنفيذ القرار بطريقة سليمة وتوفر الوقت والجهد والمال وطريقة جيدة ايضا لأقناع جميع الاطراف بالقرار عبر شبكة الاتصالات والمعلومات التي يوفرها النظام وفي يقول د. سلطان في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي

¹⁷⁶ إبراهيم سلطان، المرجع السابق، ص81

¹⁷⁷ .292

تم التوصل إليه موضع التنفيذ ، وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية وغيرها لأن تنفيذ القرار يتطلب إقناع الأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار مثلا في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه .

ويرى الباحث أن نظام المعلومات الادارية يساهم في صنع القرار ليس بضرورة ان يعتمد عليه اعتمادا كليا بل يعتمد ايضا على القيادة الادارية ورؤيتها وخبرتها وتقييمها لان هناك قرارات لا يستطيع نظام المعلومات توفير المعلومات بخصوصها ولهذا فإن الجامعة حينما يساهم نظام المعلومات في صنع القرار فان ذلك يعد من الناحية العلمية ضروريا لصانع القرار لان نظام المعلومات هو الجهة التي تقوم بتجهيز المستويات الادارة الثلاثة في الجامعة بالمعلومات وفي هذا يقول محمود عرفة يتكفل النظام بتوفير المعلومات بالوقت المناسب والكمية والدقة والتكلفة المناسبة وبالشكل الذي يسهم في إتاحة صورة واضحة عن مجال القرار، وإن أي خلل في القيام بهذه المهمة ينعكس سلباً على وضوح تلك الصورة . وتقع المعلومات التي يحتاجها المدراء صانعو القرارات بشكل عام في ستة أصناف واسعة هي المعلومات .

ويستنتج الباحث أن نظام المعلومات الادارية يساهم في صنع القرار من خلال :

- 1- ساهم نظام المعلومات الادارية في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والدقة والشمول وتوفير بنية تحتية متكاملة من اجهزة وبرمجيات ومتخصصين يتيح لصانع القرار تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها
- 2- ان نظام المعلومات الادارية يساهم في صنع القرار من خلال اعتماد الادارة العليا عليا اثناء مراحل صنع القرار بداية من مرحلة الاستخبارات ومرورا بمرحلة تصميم البدائل ثم بعد ذلك مرحلة الاختيار ثم مرحلة التنفيذ وكل هذه المراحل تستعين وتعتمد الادارة العليا بالجامعة باستخدام نظام المعلومات الادارية .

ثانيا: كيف توضع الاستراتيجيات التي تعتمدها الجامعة لنظام المعلومات لاتخاذ القرار:

أن المنظمات لكي تحقق اهدافها ورسالتها من خلال القرارات الرشيدة والدقيقة فان ذلك يعتمد اعتمادا كليا على الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة لنظام المعلومات الادارية الذي يساهم مساهمة فعالة في اتخاذ القرار الصحيح، فقد كان في الماضي يعتمد القرار على التجارب والخبرات لدى متخذي القرار بينما في العصر الحالي أصبح لعملية صنع القرارات موضوعها وثوبتها وضوابطها الخاصة ولهذا فأن نجاح الادارة يعتمد على مدى وسلامة وترشيد القرارات التي يتم اتخاذها ولهذا اصبحت المنظمات تصنع استراتيجية لنظام المعلومات الادارية الرائد الاساسي لصنع القرارات الادارية الاستراتيجية بالمنظمة حيث وبعد الاطلاع على البيانات المتعلقة باستراتيجية نظام المعلومات بالجامعة.

ولهذا فان نظام المعلومات الادارية يرتبط ارتباطا وثيقا ببرنامج استراتيجية المنظمة ولهذا يجب ان يكون هناك رؤية استراتيجية لنظام المعلومات الادارية ولهذا يقول ادريس¹⁷⁸ انه يقوم بتزويد المعلومات لعملية صنع القرارات الادارية وكذلك انها موجهة لتلبية حاجات الادارة العليا من المعلومات الاستراتيجية ، كما انه يدعم القرارات من خلال تقديم نتائج محتملة وهي نظرة استراتيجية الحسين¹⁷⁹ و في هذا السياق فقد قامت الجامعة بوضع استراتيجية لنظام المعلومات وفق الخطوات والاستراتيجيات التالية : حسب البيانات على النحو التالي :

1. تحديد رسالة نظام المعلومات

وفي هذا قامت الجامعة بتحديد رسالة ورؤية نظام المعلومات وقد صاغت الجامعة هذه الرؤية والرسالة من خلال الرسالة والرؤية العامة للجامعة لان نظام المعلومات الادارية وضع من اجل تحقيق استراتيجية الجامعة وتحقيق رؤيتها ورسالتها ولهذا يجب ان يتماشى ذلك مع الرؤية والرسالة العامة ، وفي هذا السياق يؤكد د. ماهر على أهمية صياغة أرساله ورؤية نظام المعلومات في اطار الرسالة العامة للمنظمة وفي هذا يقول " تصف الرؤية الاستراتيجية الإجابة عن تساؤل مقدرة الشركة في الوصول الى أهدافها ؟ و هي غالبا متمثلة في رسالة المنظمة والرسالة في نظام المعلومات الإدارية تعمل على إتمام الدور الرئيسي في تطوير رسالة المنظمة بواسطة العمل التضامني مع الإدارة العليا لتنفيذ تكنولوجيا معلومات مناسبة للوصول الى الغايات و بعد تحديد رسالة نظام المعلومات يمكن تحديد أهدافها وصولا الى الاستراتيجيات السياسات المناسبة¹⁸⁰ .

وهنا يرى الباحث ان الجامعة قد قامت بأول خطوة في وضع استراتيجية نظام المعلومات مع ما يتوافق مع الاساليب العلمية في وضع الاستراتيجيات وخاصة فيما يتعلق بنظام المعلومات الادارية تحديد أهداف نظام المعلومات لقد قامت الجامعة بصياغة اهداف نظام المعلومات وهذه الاهداف التي تم صياغتها تحوي ماذا تريد الجامعة من النظام واهميته بالنسبة للجامعة وقد تم تحديد هذه الاهداف بما يتلاءم مع المتطلبات والاحتياجات التي حددتها الجامعة ليحققها نظام المعلومات الادارية ، وفي هذا يرى الباحث ان الجامعة عند وضع استراتيجية نظام المعلومات وتحديد اهداف النظام انما سارت على الطريقة العلمية لصياغة الخطط والاستراتيجيات وفي هذا يقول د. اللوزي إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا فإن تحقيق أهداف النظام يتم في ضوء استراتيجية المنظمة و أهدافه و يتم ذلك عن طريق تحليل و فهم الخطة الاستراتيجية للمنشأة و أهدافها¹⁸¹.

وكذلك ربط أهداف نظام المعلومات بالأهداف العامة للمنشأة، دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة و مهام الإدارات و الأقسام المختلفة .و تنطلق أهداف نظام المعلومات من الرسالة و التي تتمثل في جعل المعلومات تخدم المنشأة في الاختيار بين البدائل المختلفة و إضافة قيمة للأعمال .ويضيف د ماهر أما أهداف نظام المعلومات فيمكن أن تتمثل في الآتي :

Ñ تحسين الاتصال بين المستويات و الوظائف المختلفة في المنشأة.

Ñ تزويد الإدارة بتصور و معايير عن الاحتياجات المطلوبة عن المعلومات .

Ñ جعل نظام المعلومات أكثر ملائمة و استجابة لمتطلبات المستخدمين .

Ñ توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة و سرعة مناسبة .

Ñ سرعة الحصول على المعلومات و ضمان صحة و تكامل المعلومات .

Ñ دعم الخطط الاستراتيجية العامة ¹⁸² .

يعمل نظام المعلومات على تصميم و تنفيذ مشاريع نظام تستند على أهداف و استغلال فرص الأعمال التي توفرها تكنولوجيا المعلومات الجديدة .

2. تحديد المتطلبات والاحتياجات ونظام المعلومات المطلوبة و أولويات النظام :

وفي هذا تقوم الجامعة بتحديد الأوليات والمتطلبات التي تحتاجها الجامعة من نظام المعلومات كخطوة مهمة من خطط استراتيجية نظام المعلومات الادارية ، ويرى لباحث ان هذه الاستراتيجية مهمة جدا في هذا الخصوص لأنها تتطابق نظريا عن ما اكده اساتذة الادارة الحديثة في يتعلق بهذا الشأن حيث أكد د. محمد ان هذه المرحلة تشتمل على تجميع الأفكار و المعلومات لمشاريع نظام المعلومات من خلال التبادل الحر للأفكار علما أن تحديد الأولويات يعتمد على العوامل الاستراتيجية و دراسة الجدوى ¹⁸³ .

ويمكن للإدارة العليا دراسة خيارات بدائل التقنية المختلفة من خلال اعتماد

أسلوب تخصيص الأسبقيات كأساس منطقي في اختيار مشاريع نظام المعلومات ، أو

47

¹⁸² ماهر احمد

¹⁸³ استخدام نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة

78 2011

اعتماد أسلوب هامش الربحية ، حيث يتم ترتيب النظام المقترحة بحسب العائد الاقتصادي المتوقع منها .

وتهتم هذه النظم بتوفير الدعم المباشر لصناعي القرار وذلك عن طريق توفيرها لنماذج لصنع القرار ولقواعد بيانات خاصة، وهي موجهة نحو القرارات غير مبرجة او شبه المبرجة حيث توفر اجابات حول النتائج المحتملة لكل بديل قد يختاره متخذ القرار او ما يعرف بأسئلة "ماذا لو " مثلا قد يستفسر صانع القرار من نظام دعم القرار بانه ما الذي يحصل لو تم خفض تكلفة الانتاج بنسبة 5% ولهذا فان اختيار نظام المعلومات الادارية بالجامعة على تقديم البيانات القوية وتقديمها الي الادارات حسب الطلب فان الباحث يصل الي نتيجة بان نظام المعلومات يرتبط بالتخطيط وثيقا حيث ان التخطيط هو الاستراتيجية التي تضعها المنظمة من اجل تحقيق اهدافها ورسالتها من خلال القرارات راشدة يرتبط بالمعلومات التي يجب الحصول عليها من البيئة الخارجية علاوة عن البيئة الداخلية وكذلك من الوضع الحالي وليس فقط الماضي وهنا يقول خشبة¹⁸⁴ وفي هذا السياق يؤكد ذلك ايضا د اسماعيل حين اكد أن القائم بالتخطيط لا بد وأن يضع الأهداف، ولكي يستطيع أن يضع اهدافه بدقة لا بد من جمع معلومات عن الوضع الحالي للمنظمة وعن ظروف البيئة الخارجية من ظروف منافسة وظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وقانونية عند القيام بوظيفة التخطيط فلا بد من جمع المعلومات عن الأداء السابق والحالي وظروف العمل داخل المنظمة، وقد يتم جمع المعلومات عن أداء المنظمة أما حسب الأنشطة أو حسب الإدارات، يتم جمع معلومات عن المصادر والموارد الضرورية لاداء النشاط ، ومعلومات عن الإمكانيات الخطط المتاحة التي

تستطيع المنظمة من خلالها تنفيذ كما أكد د. الهادي ايضا انه يجب إنشاء الاجراءات لمعالجة البيانات التي يتم الاستعانة بها في خطوة من خطوات التخطيط، ويقدم نظام المعلومات الإدارية التقارير التي يمكن من خلالها للقائم بالتخطيط وضع الخطط والخطط الفرعية والبديلة وبدائلها وتحديد الأهداف، ويجب ايضا ان نشير ما نص عليه د. محمد فيما يخص اولويات ومحددات ومتطلبات المطلوبة من النظام فيما يتعلق ويرتبط بالتنظيم فقال " كما ان استراتيجية نظام المعلومات ترتبط بالتنظيم حيث يحدد نظام المعلومات ما هي مدخلات التنظيم اللازمة لتنفيذ الخطط فهي تحدد حجم العمالة المتاحة وقدراتها ومهاراتها موزعة إما حسب الوظائف أو المستويات الإدارية، و تمكن المعلومات من تحديد حجم العمالة المطلوبة ونوعياتها ومهاراتها موزعة بنفس الأسس ، تحديد الخامات المطلوبة، المعدات المطلوبة للإنتاج، مصادر رأس المال المطلوبة، منافذ التوزيع، رجال البيع و مردودات المبيعات، وأي معلومات عن تدفق الموارد المادية والبشرية خلال التنظيم لاداء الخطط.¹⁸⁵

ولهذا فان هذه الخطوة من الاستراتيجيات الموضوعية لنظام المعلومات تؤكد على انها خطوات علمية مدروسة ويرى الباحث ان هذا ليس بغريب حتى ان المؤسسات التعليمية هي اقرب لتنفيذ وتطبيق هذه الانظمة بطريقة علمية ولهذا حينما نناقش تحديد الاولويات والمتطلبات يعتبر استراتيجية من استراتيجيات نظام المعلومات وهذا ما أكده د. خشية حينما أكد ان استراتيجية نظام المعلومات الادارية يحدد المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات مدى نجاح العوامل الهيكلية أو التنظيمية مثل تفويض السلطة، نطاق الاشراف والرقابة، تسلسل الأوامر، تخصيص العمالة، حيث تعتبر هذه العوامل أساس

نجاح التنظيم في اداء المهام المطلوب منه وأي قصور في هذه العوامل معناها فشل الخطط في تحقيق المستهدف.¹⁸⁶

5. تقدير موارد نظام المعلومات وتحديد البنية التحتية المتكاملة للنظام :

ولهذا فقد قامت الجامعة حين وضع هذه الاستراتيجية بتحديد العناصر والمكونات المادية والبشرية والبرمجيات التي يجب ان يقوم عليها النظام بحيث يتماشى مع ما تم تحديد في الاستراتيجية السابقة وكيف ان هذه البنية قابلة للتجديد والتطوير وتلبي كافة الاحتياجات والاهم تحقيق اهداف النظام ، ويرى الباحث ان هذه الاستراتيجية تتماشى مع ما اكده علماء الادارة في هذا الخصوص ، حيث أكد د. ماهر إن الطريقة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات و إجراءات تطوير نموذج المعلومات يعتمد على الأهداف المتغيرة المتجددة و التي تخدم الاحتياجات باستمرار أكثر من خدماتها لوظائف تقليدية .

فلا بد من تحديد العناصر الأساسية لنظام المعلومات مع تحديد طاقتها التشغيلية و متطلباتها و لا بد من تحديد القرارات الإدارية الرئيسة حول الأجهزة ، الامتلاك والاتصالات المركزية و اللامركزية ، السلطات ، البيانات ، البرمجيات ، و متطلبات إدارة التغيير ، لأن ذلك يؤثر على القوى البشرية و خطة التوظيف و التدريب اللازمة ، و التأكد من إمكانية توفرها ، و يمكن تحديد ذلك من خلال مصفوفة الموارد¹⁸⁷ كما ان هذه البنية تضمن كفاءة الموارد البشرية قدرتها على تشغيل النظام بكل احترافيه وكذلك وجود اجهزة وبرمجيات ذات كفاءة عالية تقدم معلومات دقيقة وصحيحة وشاملة وكافية

186 86
187 65

ويرى الباحث ان الاستراتيجية المتبعة في الجامعة تسير وفق المنهج العلمي الذي اقره اغلب علماء الادارة حينما يتم وضع استراتيجيات للنظام ويرى الباحث ان الاستراتيجيات يجب أن تتضمن السياسات و إرشادات عامة أو حدود معينة يسير على هديها متخذ القرار ، و تهدف الى ضمان إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى و صياغة الاستراتيجية ، و التأكد من أن العاملين يأخذون قراراتهم و تصرفاتهم بشكل يعزز رسالة نظام المعلومات و أهدافها و استراتيجياتها و التي تنطلق أصلا من الرسالة العامة للمنظمة ، مع ملاحظة أن أي تغيير في استراتيجية نظام المعلومات يجب أن يتبعه تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها ، فالسياسات هي آليات تنفيذ الاستراتيجيات . ولهذا يستخلص الآتي :

1- أن الجامعة وضعت استراتيجيات للنظام المعلومات لضمان تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها من خلال صياغة استراتيجية للنظام المعلومات الادارية هي جزء من الاستراتيجية العامة ومكمل لها ومحقق لأهدافها .

2- ان الجامعة وضعت استراتيجية لنظام المعلومات الادارية بدأت بتحديد رؤية ورسالة النظام وكذلك اهدافها لتخط له استراتيجية واضحة المعالم تسير تحت الاستراتيجيات العامة للجامعة

3- ان استراتيجية نظام المعلومات الادارية وضع اولويات النظام ومحدداته ومتطلبات الجامعة من هذا النظام

4- ان استراتيجية نظام المعلومات الادارية بالجامعة حددت موارد النظام والمكونات والبنية التحتية التي تحتاجها الجامعة من خلال وضع الموارد والامكانيات القادرة على تلبية

احتياجات النظام والقادرة على التطوير التحديث وكذلك الموارد البشرية القادرة على التعامل مع النظام بكل كفاءة لضمان الدقة والصحة والشمول في المعلومات التي تقدم لصانعي القرار

ثالثا: المعوقات التي تواجه جامعة بروايجايا في اتخاذ القرار المبني على نظام المعلومات.

لا توجد أي منظمة خالية من المعوقات والتحديات والمشكلات التي تواجهها ومن هنا تبرز أهمية القيادة الادارية والدراسات والابحاث التي تعالج تلك المشاكل والمعوقات وتواجه تحديات من خلال البيانات المتعلقة بالمعوقات والتحديات التي تواجه جامعة بروايجايا تنقسم المعوقات حسب الاتي:

اولا: المعوقات البشرية (الموارد البشرية)

من التحديات التي تواجه مجتمع البحث هي وجود نقص في اعداد الموارد البشرية العاملة بنظام المعلومات الادارية بالرغم من الاداء المرضي للأفراد العاملين بنظام المعلومات ولهذا عندما اطلع الباحث على بيانات مجتمع البحث لاحظ وجود نقص في اعداد العاملين من حيث تدريبهم بمراكز متخصصة خارج الجامعة او عقد دورات لهم خارج اندونيسيا حيث ان هذا التخصص وهو نظام المعلومات هو تخصص حديث نسبيا ومتطور وتخصص دقيق من حيث ادخال البيانات ومعالجتها وكذلك ربط الشبكات وتصميم البرمجيات والصيانة والامن المعلوماتي وغيرها تحتاج الى دورات متقدمة ولا يكفي بالتدريب الداخلي الذي يعتمد على امكانيات مجتمع البحث أو الوزارة المختصة وما تجود به من ميزانية لا تكفي لتطبيق برنامج تدريبي متطور يطور الموارد البشرية العاملة بنظام المعلومات الادارية بالجامعة في دورات عالية الجودة من حيث

تنفيذها خارج الجامعة في مراكز متخصصة وعن طريق متخصصين بالنظر الى هذا التخصص وحداثته وكذلك تطوره المستمر الذي يحتاج الى مواكبة مستمرة مع ذوي الاختصاص ولهذا فأن الجامعة لا تملك الميزانية التي يمكن ان تضع في الخطة تطوير مواردها البشرية العاملة بنظام المعلومات الادارية من حيث تدريبهم وتطويرهم في مراكز متخصصة خارج الجامعة او جلب متخصصين داخلها من هذه المراكز ولهذا يرى الباحث ان جاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية بل هدفها احداث تطور ومواكبة لكي تستفيد المؤسسة استفادة قصوى في مجال التدريب والتطور وخاصة في المجالات التقنية والتي يكتفي مجتمع البحث باستخدام الامكانيات المتاحة والميزانية المعتمدة من الوزارة في اجراء برامج تدريبية تخصصية داخل الجامعة ولهذا هناك العديد من الدورات التدريبية التي تواجه العديد من التحديات في تحقيق أهدافها حيث إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة الكاملة من الدورة التدريبية يعتبر حدث قصور في تحقيق هدفها، ولهذا فان الباحث يرى ان العاملين بنظام المعلومات الادارية يحتاجون لتدريبهم وتطويرهم بشكل دوري وذلك من خلال دورات خارجية وتدريبهم على احداث المنظومات وطرق المعالجة وتحليل البيانات ومعرفة اخر المستجدات في الرقميات المعلوماتية حيث ان دور العاملين بنظام المعلومات يرتبط بنجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية حيث ان العاملين بنظام المعلومات يرتبطون ارتباط مباشر بالقيادة الادارية للجامعة وعلى جميع مستوياتها ومرتبطين بالقرار الاداري لانهم هم الجهة التي تعالج وتحلل البيانات وتقدم المعلومات للقيادات الادارية بالجامعة لأجل اتخاذ القرار الصائب الذي ينعكس على المنظمة ولهذا يرى مشرقي ان من اهم المعوقات التي تمنع

متخذ القرار من التواصل الي القرار الرشيد يرجع ذلك الي ان يكون القائمون على جمع وترتيب البيانات في المنظمة غير مؤهلين اصلا للقيام بهذه العملية.¹⁸⁸

ويؤكد العيساشي يجب الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية العاملين بنظام المعلومات الادارية في دورات متخصصة خارجية وعلى خبرات عالمية وعلى احدث المنظومات ولا يقتصر ذلك على الدورات داخل الجامعة والتي لا تساهم في تطويرهم وتشجيعهم لان المورد البشري مهم جدا وخاصة العاملين بالنظام المعلومات الادارية هم الذين يقومون بتجهيز المعلومات للقيادة الادارية¹⁸⁹

2- قصور في دقة بعض المعلومات :

أن البيانات والمعلومات التي تقدم للإدارة بغية الاستفادة منها في صنع القرارات لا يستفاد منها كليا بل ان هناك معلومات يجري استبعادها من قبل الادارة واسترجاعها الي قسم نظم المعلومات نظرا لوجود بيانات ومعلومات خاطئة لم تخضع للرقابة والمراجعة ويرى الباحث ان ذلك يشكل احد العقبات التي تؤثر في صنع القرار وكذلك تعطي مؤشرا غير ايجابي حول الادوات التي تتبع في معالجة البيانات والمعلومات لان نظام المعلومات الادارية هو نظام دقيق جدا لا ينبغي أن يرسل معلومات غير دقيقة قبل معالجتها ومراجعتها والتأكد منها لان اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات خاطئة يشكل خطرا على اداء المنظمة وعلى تحقيق أهدافها ويضع المنظمة امام مشكلات تهدد مستقبلها ولهذا فان نظام المعلومات الادارية هو مهم بالنسبة للقرارات الادارية ونجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها فلا ينبغي أن تكون هناك معلومات خاطئة يتم تزويد بها الادارة

حيث يصف غراب عمليات واجراءات نظم المعلومات بأنها هي مجموعة من المكونات (اجراءات وأفراد و أجهزة) تهدف الي انتاج معلومات محددة ولا يعد هذا النظام نظاما للمعلومات الادارية الا اذا استهدف خدمة جانب واحد على الاقل من جوانب العملية الادارية وخاصة عملية اتخاذ القرارات الادارية.¹⁹⁰

ويؤكد شوقي¹⁹¹ على دور نظام المعلومات في تحليل ومعالجة البيانات حيث أكد ان البيانات هي المادة الخام المسجلة كرموز او ارقام او جمل وعبارات وبالتالي فهي حقائق لا يمكن الاستفادة منها الا بعد اجراء عمليات المعالجة المناسبة عليها لتحويلها الي معلومات.

وبالتالي فان البيانات يجب ان تقدم معلومة حقيقية وجديدة امام صانع القرار ويؤكد راي الباحث برهان حيث يعرف نظم المعلومات الادارية بقوله هي بيانات منظمة ومعرضة بشكل يجعلها؛ ذات معنى للشخص الذي يستلمها وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث او مجال معين؛ فالمعلومات تخبر المستخدم؛ بشي ما لا يعرفه او لا يمكن توقعه¹⁹².

ولهذا فان المعلومات عندما تحال الي صانعي القرار يجب ان لا تحال الا بعد التأكد من صحتها ودقتها وعدم وجود أي احتمالية للخطأ ولذلك فان علماء الادارة وصفوا مواصفات للمعلومات لكي تكون دائمة لعملية صنع القرارات فمن المؤكد أن المعلومات تدعم عملية صنع القرارات في المنظمة وتقلل من درجة عدم التأكد ولكي تتحقق الفائدة المرجوة منها

78 190
66 السيد 191
23 برهان؛ مرجع سابق ذكره 192

ويؤكد عاشور على ضرورة الدقة: تعبر عن نسبة المعلومات الصحيحة الي كمية الاجمالية من المعلومات التي يتم انتاجها خلال فترة من الزمن¹⁹³.

أما جاري يرى ان المعلومة يجب ان تتميز كالآتي:¹⁹⁴

1. الشمول: تعني توفر معلومات تغطي جميع جوانب الحالة التي تجري معالجتها.
2. الموضوعية: تعني عدم تحيز البيانات التي تم جمعها وفرزها وتبويبها وتنقيحها وتحليلها لأي جهة.
3. التوقيت المناسب: تعني وصول المعلومة الي المستفيد في الوقت المناسب وفي حالة عدم وصولها في الوقت المناسب ستفقد قيمتها وبالتالي تمثل ضياعا للوقت والمال والجهد.
4. الشكل : تعني إمكانية تقديم المعلومات بالشكل المطلوب للمستفيد بحيث يضمن سرعة فهمها من قبل الافراد الوجهة اليهم سواء تقديمها كمية رقمية او وصفية او بشكل رسوم مخططات بيانية او بشكل جداول.

أما ياسين فانه يركز على الآتي:¹⁹⁵

1. التكرار: المعلومات التي يتكرر استخدامها تمثل المعلومات النشطة في قاعدة البيانات بحيث يجب الاهتمام بها وتحديثها باستمرار؛ أما المعلومات الراكدة وغير المستخدمة فيمكن التخلص منها او حفظها في وسائط تخزين رخيصة التكاليف.

¹⁹³ ديلسر، مرجع سابق ذكره ص32.31

¹⁹⁴ 52

¹⁹⁵ ياسين، سعد مرجع سابق، ص95

2. **المجال:** يحدد حقل المعلومات مدى شموليتها فمثلا تغطي بعض المعلومات مجالات اهتمام واسعة بينما تتعلق معلومات اخرى بمجال اهتمام ضيق جدا؛ ويتحدد مجال المعلومات المطلوب في ضوء طبيعة استخدام هذه المعلومات .

3. **المصدر:** يجب أن تهتم نظم المعلومات الادارية بتجميع ومعالجة البيانات من مختلف المصادر المتاحة .

4. **المرونة :** تعني تكيف المعلومات لاستخدام اكثر من مستفيد.

كما يضيف ايضا عاشور في معرض حديثه عن مواصفات المعلومات:¹⁹⁶

1. **الوضوح:** تعني خلو المعلومات من الغموض.
2. **قابلية القياس:** هي طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظم المعلومات الادارية؛ وامكانية قياسها في شكل الكمي.
3. **الملائمة :** يجب ان تكون المعلومات ذات صلة وثيقة بالحالة او بموضوع البحث الذي يجري معالجته.

ولهذا فان تقديم معلومات خاطئة وغير مؤكدة سوف تكون عائق امام صانعي القرار لان ذلك سوف يؤدي اما الي قرارات خاطئة او استبعاد المعلومات الخاطئة وبالتالي يكون هناك مشكلة تواجه صانع القرار وهذا الراي يؤكد غراب الذي أكد عندما تحدث عن المعوقات التي تواجه المدير في اتخاذ القرار حيث قال توفير البيانات والمعلومات إذا لم تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة فإنها تمثل عائقا من

معوقات اتخاذ القرار التي تواجه المدير يجب أن يكون متسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم اتخاذ القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقا له ، وهناك بعض المعلومات لا يستطيع قسم نظام المعلومات توفيرها نظرا لضيق الوقت ولهذا يرى الباحث ان البيانات الخاطئة كانت بسبب ضيق الوقت ولهذا يؤكد مشرقى ان من المعوقات التي تواجه نظام المعلومات الادارية هي ان تتم عملية جمع البيانات ذاتها تحت وقت ضيق فلا يراعى فيها الدقة المطلوبة¹⁹⁷.

ولهذا يجب الاهتمام بإدارة الوقت ومن العلوم الادارية الحديثة من خلال الاستفادة من الوقت وادارته بطريقة يستطيع من خلالها جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها معالجة بطريقة سليمة وفي وقت مناسب وملائم.

2. وجود بعض القصور في المعلومات عن البيئة الخارجية :

ان وجود قصور في البيانات من البيئة الخارجية تعتبر احد المشكلات التي تواجه نظم المعلومات في كل المنظمات لان الحصول عليها يختلف عن البيئة الداخلية التي تناسب اليها البيانات من كافة الدوائر بالمنظمة وذلك بناء على قرار من الادارة العليا ولكن البيئة الخارجية لا تخضع اداريا لذلك ولهذا فأن طريقة الحصول على المعلومة الخارجية تحتاج الى جهود بشرية واتصالات وعلاقات واطلاع على الاخبار وغيرها من الطرق وكذلك ايضا فان المؤسسات العامة او الحكومية التابعة للوزارات لا تهتم في صنع قراراتها الخارجية كثيرا على البيئة الخارجية نظرا لارتباط الاستراتيجية بالوزارة التابعة لها ، ومن المشكلات ايضا

او العوائق وهي عدم وجود طريقة وخطة للحصول على المعلومات من البيئة الخارجية ويكفي القسم في ذلك بالحصول على المعلومات من ما يستطيع رئيس الجامعة الحصول عليه بوسائله وعلاقاته ويرى الباحث ان ذلك يشكل خلل كبير في نظام المعلومات الادارية حيث ان البيئة الخارجية هي من اهم مصادر المعلومات التي يتوقف عليها القرار الاستراتيجي فمصادر المعلومات الاساسية هما البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما يؤكد ايضا الطائي حيث قال بانه يجمع نظام المعلومات الاداري من مصادر داخل المنظمة¹⁹⁸ من جهة ومن بيئة المنظمة الخارجية من جهة اخرى فنظام المعلومات ومن اجل مساعدة عملية صنع القرارات يقوم بجمع البيانات من البيئة الخارجية كالبيانات حول كل من الشؤون الحكومية ، التكنولوجيا المتاحة ، التغيرات الاجتماعية ، بيانات اقتصادية، وغيرها اما من البيئة الداخلية للمنظمة فان نظام المعلومات يقوم بجمع البيانات حول كل من شؤون الافراد، الشؤون المالية، عمليات التسويق، عمليات الانتاج وغيرها، وبالتالي يجب الانتباه الي اهمية المصادر الخارجية الي جانب المصادر الداخلية فالمعلومات البيئية مهمة خاصة بالنسبة للإدارة العليا.

وايضا فان القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة العليا عادة ما تبني على معلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية ويؤكد الراوي¹⁹⁹ ان الادارة العليا عادة ما تهتم بالمعلومات حول البيئة المحيطة بها وبالتالي فان المعلومات حينما تكون ناقصة او غير متوفرة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية امام متخذي القرار تكون هناك مشكلة في اتخاذ القرار الواضح والرشيد ويؤكد ذلك مكيلود²⁰⁰ حيث ربط اهتمام الادارة العليا بالمعلومات

122

198

254

199

109

مكيلود²⁰⁰

الخارجية واكد من الداخلية حيث افاد ان الادارة العليا تهتم اكثر بالمعلومات حول البيئة المحيطة الا ان ذلك لا ينفي اهتمامها في نفس الوقت بالمعلومات الداخلية ولهذا متى يكون القرار رشيدا بحيث ان يكون متفقا مع البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما اكده ايضا مشرقي²⁰¹ حيث يرى ان القرار متى يكون رشيدا ان لا يتم اتخاذ القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقا له.

وبعض استعراض تلك المعوقات استنتج الباحث الاتي:

1. لا يوجد دورات تأهيلية خارجية متخصصة في مجال المعلومات وتحليل البيانات ويرجع ذلك الى البرنامج التدريبي والتطويري للعاملين بنظام المعلومات الادارية يقتصر على البرنامج التدريبي الداخلي بسبب ان البرامج الخارجية والتأهيل عالي الجودة في هذا الخصوص يحتاج الى تكاليف وميزانية خاصة والجامعة غير مستقلة ماليا.
2. أن وجود بيانات خاطئة وغير دقيقة في المعلومات التي تحال لي الادارة ويرجع سببها للوقت غير الكافي يشكل تحديا حيث لا يمكنهم من المراجعة والتدقيق بسبب أن الادارة تطلب المعلومات وقت الاحتياج اليها في الوقت الغير كافي.
3. عدم وجود الية للحصول على البيانات الخارجية من مصادرها المختلفة بغية تقديم المعلومات يستفيد منها الادارة العليا والوسطى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة.

الفصل السادس

الخلاصة

أولا النتائج

1. ساهم نظام المعلومات الادارية في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والدقة والشمول وتوفير بنية تحتية متكاملة من اجهزة وبرمجيات ومتخصصين يتيح لصانع القرار تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها وان نظام المعلومات الادارية يساهم في صنع القرار من خلال اعتماد الادارة العليا على اثناء مراحل صنع القرار بداية من مرحلة الاستخبارات ومرورا بمرحلة تصميم البدائل ثم بعد ذلك مرحلة الاختيار ثم مرحلة التنفيذ وكل هذه المراحل تستعين وتعتمد الادارة العليا بالجامعة باستخدام نظام المعلومات الادارية .

2. أن الجامعة وضعت استراتيجيات للنظام المعلومات لضمان تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها واهدافها من خلال صياغة استراتيجية للنظام المعلومات الادارية هي جزء من الاستراتيجية العامة ومكمل لها ومحقق لأهدافها ان الجامعة وضعت استراتيجية لنظام المعلومات الادارية بدأت بتحديد رؤية ورسالة النظام وكذلك اهدافها لتخط له استراتيجية واضحة المعالم تدير تحت الاستراتيجيات العامة للجامعة ان استراتيجية نظام المعلومات الادارية وضع اولويات النظام ومحدداته ومتطلبات الجامعة من هذا النظام وان استراتيجية نظام المعلومات الادارية بالجامعة حددت موارد النظام والمكونات والبنية التحتية التي تحتاجها الجامعة من خلال وضع الموارد والامكانيات القادرة على تلبية احتياجات النظام والقادرة على التطوير التحديث وكذلك الموارد البشرية القادرة على التعامل مع النظام بكل كفاءة لضمان الدقة والصحة والشمول في المعلومات التي تقدم لصانعي القرار.

3. لا يوجد دورات تأهيلية خارجية متخصصة في مجال المعلومات وتحليل البيانات ويرجع ذلك الى البرنامج التدريبي والتطوري للعاملين بنظام المعلومات الادارية يقتصر على البرنامج التدريبي الداخلي بسبب ان البرامج الخارجية والتأهيل عالي الجودة في هذا الخصوص يحتاج الى تكاليف وميزانية خاصة والجامعة غير مستقلة ماليا وأن وجود البيانات خاطئة وغير دقيقة في المعلومات التي تحال لي الادارة ويرجع سببها للوقت غير الكافي يشكل تحديا حيث لا يمكنهم من المراجعة والتدقيق بسبب أن الادارة تطلب المعلومات وقت الاحتياج اليها في الوقت الغير كافي أن عدم وجود الية للحصول على البيانات الخارجية من مصادرها المختلفة بغية تقديم المعلومات يستفيد منها الادارة العليا والوسطى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة.

ثانيا :التوصيات

يوصي الباحث في ختام هذه الدراسة :

1. العمل على تحديث نظام المعلومات الادارية عن طريق تزويده بأحدث منظومات تحليل البيانات
2. تدريب وتأهيل العناصر العاملة بنظام المعلومات على معالجة وتحليل البيانات بأحدث الطرق العلمية وبدروات خارجية بمراكز متخصصة ومدربين متخصصين في ذلك.
3. الاستفادة من البحث العلمي بالجامعة سواء الاوراق العلمية او الماجستير او الدكتوراه والتي عاجت مشكلات تتعلق بالجامعة كمصدر لتقديم الحلول والبدائل والحصول على معلومات دقيقة عن المشكلات للمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرار الصحيح وخاصة القرارات الاستراتيجية.

4. ضرورة العمل على الاهتمام بالمعلومات الخارجية من البيئة الخارجية عن طريق استغلال كافة التقنيات من هواتف وبرامج انترنت وكذلك الوسائل الاعلامية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات التي تستخدم في صنع القرار الاستراتيجي.

ثالثا: المقترحات

1. إنشاء وحدة داخل قسم نظم المعلومات الادارية يقوم بعملية التخطيط والتنبؤ للمستقبل وذلك عن طريق تحليل البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية.
2. أعداد موازنة مسبقة وتقديمها للوزارة وان يتم حساب تكلفة برامج للتأهيل وتدريب العاملين بالخارج وتحديث أنظمة تحليل البيانات والمعلومات.
3. تعديل التشريعات التي تنظم العلاقة بين الجامعة والوزارة بحيث يكون هناك استقلال اداري ومالي تستطيع من خلاله الجامعة رسم خططها الاستراتيجية ورصد ميزانيتها التي تحتاجها لتنفيذ تلك الخطط.

رابعاً: المصادر والمراجع:

١ الكتب والرسائل العلمية:

ادريس ،ثابت عبدالرحمن ،نظم المعلومات الادارية ،الدار الجامعة ، الاسكندرية
مصر(2005) ص 55

الأعرجي وعلاونة، واقع وآثار استخدام انظمة المعلومات المحوسبة في وزارة التربية والتعليم
غير منشورة فلسطين(2002)

السيد، اسماعيل محمد محمد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية الإسكندرية
المكتب العربي الحديث، بدون سنة نشر

أيوب؛ نادرة نظرية القرارات الإدارية، عمان دار المسيرة، (1997 م)

برهان، محمد نور الدين ،وجعفر غازي ابراهيم، نظم المعلومات المحوسبة، ط. عمان
الاردن(1998)

البشاشة سامر،،عمان دراسات العلوم الادارية العدد الرابع(2005).

البكري، سونيا محمد نظم المعلومات الإدارية، مصر ،جامعة الإسكندرية ،قسم إدارة
الأعمال،(1997 م)

تركي كاظم عبيس ،،نظام المعلومات الادارية واهميتها في أتخاذ القرارات الادارية، دراسة
ميدانية ،غير منشورة جامعة بابل العراق(2006)

الحسين ،احمد، تحليل السياسات مدخل جديد للتخطيط الانظمة الحكومية، ط1، الشارقة
(1994)

الحسينية الحسنية، سليم إبراهيم نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان، مؤسسة الوراق
للنشر والتوزيع (1998 م)

خشبة، محمد سعيد، نظم المعلومات الادارية المفاهيم والتكنولوجيا ،القاهرة ،بدون جهة
النشر ، (1990)

خضير ،نعمة، عباس، نظام المعلومات، وعلاقته بالتكنولوجيا والسلوك القيادي ،دراسة
حالة اختبارية، مجلة دراسات الجامعة الاردنية مجلد28، العدد1 (1995)

خليل عمر معين ، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، دار الآفاق الجديدة،
بيروت لبنان .ط1 ، (1983 م)

درويش، إبراهيم، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، القاهرة، (1982)
ديلسر، جاري، أساسيات الادارة ،المبادي ،والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبدالقادر محمد
عبدالقادر دار المريخ للنشر، الرياض ،السعودية (1985)

الراوي، حكمت أحمد نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر
سعيد، محمود عرفة ، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة ، المنظمة العربية للعلوم
الادارية ، نيسان (1974).

سكر، ياسر ابراهيم ((أثر نظام المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في مؤسسة
الضمان الاجتماعي الأردنية)،رسالة ماجستير غير منشورة ،القاهرة ،مصر
(2006)

السلمي على السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة: دار غريب للطباعة و
النشر التوزيع،(1995)

سليمان العوض. نظم المعلومات الإدارية. لم تذكر دار النشر، دمشق :سوريا (2008)

- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، (1999)
- السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للرئيسين الجدد - الطبعة الأولى دار السماح
القاهرة. (2001)
- الشناق، أثر نظام المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي في الشركات المساهمة المصرية
غير منشورة، القاهرة، مصر (2005)
- الشتنق، يوسف دور نظام المعلومات الادارية المحسوبة في عملية صنع القرارات، دراسة
ميدانية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة
جامعة الملكة اروى للعلوم الاكاديمية اليمن (2000)
- الطائي، محمد نظم المعلومات الإدارية، ط1، بغداد، جامعة الموصل، (1988 م)
- عاشور، يوسف حسين، (1195) مذكرات في نظم المعلومات الادارية، فلسطين،
الجامعة كلية التجارة
- عبد الحميد؛ طلعت وآخرون مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، القاهرة، مكتبة عين
شمس، (1992 م)
- عبد الرحمن إدريس ثابت نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، بدون سنة النشر
الإسكندرية
- عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل (2005)
- عفيفي، محمود إدارة مؤسسات المعلومات بين الحاضر والمستقبل، " الإداري " (1992)
- غراب ، كامل السيد وحجازي ، فادية محمد ، نظم المعلومات الادارية ، الرياض مطابع
جامع ملك سعود (1998)

غسان عيسى وسلوى امين ، نظم المعلومات الاستراتيجية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، (2008)

غنيم ماهر، أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظام المعلومات الإدارية في القطاع المصرفي السورية، رسالة ماجستير غير منشورة ،دمشق ،سوريا(2004).

فائز جمعة صالح النجار نظام المعلومات الادارية دار حامد للنشر والتوزيع ط2 (2007)

فؤاد ، أبو حطب و أمال ، صادق . (مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية

محمد حسن عبد الباسط ،أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة القاهرة مصر(1999)

محمد عبد حسين آل فرج الطائي (2005) الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية دار زهران.

محمد محمد الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر دار الشروق ط1 (1993).

مسلم، علي، مذكرات في نظم المعلومات الادارية، دار النشر مركز التنمية الادارية اسكندرية، مصر(1994)

مشرقي، حسن علي (1997 م) نظرية القرارات الإدارية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع

المعشر زياد،2006،جامعة القدس المفتوحة نقسم ادارة الاعمال ،رسالة ماجستير غير منشورة، عمان ،الاردن

مكيلود، ريموند نظم المعلومات الإدارية، الجزء الأول، ترجمة سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، (1990 م)

منال محمدم الكردى، نظم المعلومات الادارية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،دون
ذكر سنة النشر

المنصور، ياسر، قياس مواقف المستفيدين تجاه أنظمة المعلومات في منظمات القطاع الصناعي في محافظة نيوي الأردنية)،رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاردنية كلية الاقتصاد(2006).

ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. دمشق: منشورات جامعة دمشق, (2004)
النظاري، محمد، عبدالرحمن،، نظام المعلومات وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية الأردنية؛ رسالة ماجستير غير منشورة(2002)
الهوري، سيد الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21 - الطبعة الأولى، القاهرة. (2002)

ياسين، سعد غالب، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري، عمان، الاردن(1998)
سامي مصطفى محمد، نظم المعلومات الادارية والتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن (2009)

العايشي عيد، دور نظام المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير(2014)

صبري فايق عبد الجواد أبوشيب، تقييم نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (2007)

الشيخ ولد محمد ، استخدام نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه، الاردن (2011).

عمار محمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا والوسطى ، رسالة ماجستير ، مصر (2011)

مواقع الانترنت

http://sst5.com/Writers.aspx?us=2 تاريخ الزيارة للموقع

2016/11/8

https://sqarra.wordpress.com/mang01P تاريخ الزيارة للموقع

.2016 /11/8

