

**صالح مرشد العمودي** | **د . أماني السفاري**

**نظم معلومات إدارية**

دراسة بعنوان : اثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرار الاداري

**إقرار المشروع**

الباحثون : صالح العمودي – عصام الشعري – ايهم الفلاحي – زكريا الجنيد

**أثر نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

( لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْساً إِلاَّ وُسْعَهَا )

(سورة البقرة )

شكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوفف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمهعا في كلمات تتبعثر

الأحرف و عبثاً أن يحاول تجميعها في سطور سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في

نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريان و صور تجمعنا برفاق كانوا بجانبنا ............

فواجب علينا شكرهم و وداعهم و نحن نخطو خطوتنا في غمار الحياة و نخص بالجزيل الشكر

والعرفان إلى كل من أشعل شمعه في دروب عملنا و و إلى من وقف على المنابر و أعطى من

حصيلة فكره لينير دربنا ...

فشكرا لكم .

ملخص الدراسة :

تناول البحث اثر نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري بهدف التعرف على نظم دعم القرار كأحد نظم الإدارة الحديثة المستخدمة في الشركات و البنوك المحلية و العالمية و أثرها على تطوير المنظمة و جودة القرار الاداري .

و تركزت مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير نظم دعم القرار على جودة القرارات الإدارية المتخذة في البنوك ، و من خلال معرفة هذا الأثر تستطيع هذه المؤسسة الوقوف على مواضع الخلل في أنظمة دعم القرارات الإدارية و بالتالي محاولة علاجه .

وتمثلت فرضيات الدراسة كالتالي :

- توجد علاقة بين أستخدام البرامج الإلكترونية في نظم دعم القرار و تطوير جودة القرار الاداري

- توجد علاقة بين نظم دعم القرار الإداري و فعالیة جودة القرار الإداري .

- توجد علاقة بين التقارير و جودة القرار الإداري .

- توجد علاقة بين الأنظمة الخبيرة و جودة القرار الإداري .

استخدمت الدراسة اسلوب المنهج الوصفي و التحليلي و قد قسمت الدراسة الى خمسة فصول وهي الاطار العام و الدراسات السابقة , نظم دعم القرار , جودة القرار الإداري , الدراسات المدانية , النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق .

وتوصلت الى عدد من النتائج أهمها :

- أن تاثیر التقاریر المستخدمة في نظم دعم القرار علي جودة القرار كان ضعیف نسبیا .

- أن تأثیر البرامج الإلكترونیة المستخدمة في البنوك على جودة القرار الإداري كانت إیجابیة .

- أن تأثیر نوع نظم دعم القرار المستخدمة في البنوك على جودة القرار الإداري كان ضعیفا .

- أن تأثیر النظم الخبیرة المستخدمة في البنوك اليمينة على جودة القرار الإداري كان ضعیف .

**Abstract**

The research discussed the impact of decision support systems on the quality of managerial decision. The research aimed to identify the decision support systems as one of the modern systems of management which used in Sudanese banks, to identify their impact on the development of managerial decision quality. The research problem was centralized in identifying the extent of decision support systems effect on the quality of managerial decisions–making in banks, hence through knowing this impact corporation can identify imperfection places in managerial decisions support systems and then try to overcome it.

The study hypotheses were represented in:

* There is a relationship between using the electronic programmes in decision support systems and managerial decision quality development.
* There is a relationship between managerial decision support systems and effectiveness of managerial decision quality. - There is a relationship between reports and managerial decision quality.
* There is a relationship between the good systems and managerial decision quality.

The study adopted the analytical descriptive method, and it was divided into five chapters which are: General Framework of the Study, Previous Studies, Decision Support Systems, Managerial Decision Quality, The Field Study, Findings and

Recommendations, References and Appendixes.

The study concluded several findings the most important are: - There is comparatively weak effect of reports which used in decision support systems on the managerial decision quality. - There is positive effect of electronic programmes which used in banks on the managerial decision quality.

* There is weak effect of decision support systems type which used in banks on the managerial decision quality.-
* There is weak effect of good systems which used in Sudanese banks on the managerial decision quality.

|  |  |
| --- | --- |
| **رقم الصفحة** | **الموضوع** |
| 2 | ایة قرَانية |
| 3 | الشكر و العرفان |
| 4 | ملخص الدراسة |
| 5 | Abstract |
| 7 | فھرس المحتویات |
| 9 | فھرس الجداول |
| 9 | فھرس الاشكال |
|  | **الفصل الأول الاطار العام للبحث والدراسات السابقة** |
|  | **المبحث الأول: الإطار العام للبحث** |
| 10 | المقدمة |
| 11 | مشكلة الدراسة |
| 12 | أھداف الدراسة |
| 12 | أسئلة الدراسة |
| 13 | متغیرات الدراسة |
| 14 | أھمیة الدراسة |
|  | **المبحث الثاني: الدراسات السابقة** |
| 15 | الدراسات السابقة |
|  | **الفصل الثاني**  **نظم دعم القرار** |
|  | **المبحث الأول: التعریفات الاجرائیة** |
| 18 | المقدمة |
| 19 | تعریف النظم |
| 20 | ھیكل و تكوین النظم |
| 24 | تصنیف النظم |
| 25 | مفھوم نظم دعم القرارات |
| 27 | تصنیف القرارات |

|  |  |
| --- | --- |
| 31 | خصائص نظم دعم القرارات |
| 36 | تطویر نظم دعم القرارات |
| 37 | الفرق بین نظم دعم القرارات ونظم المعلومات الإداریة |
| 39 | بیئة نظم دعم القرارات |
| 41 | مكونات نظم دعم القرارات |
| 49 | بناء نظم دعم القرارات |
| 51 | أھداف نظم دعم القرارات |
| 53 | تصنیف نظم دعم القرارات |
| 56 | المعوقات التي تواجة نظم دعم القرارات في المنظمة |
|  | **المبحث الثاني:الإستخدام الأمثل لنظم دعم القرارات** |
| 58 | المقدمة |
| 60 | بناء نظام دعم قرارات متكاملة |
| 63 | القدرات التي تقدمھا نظم دعم القرارات للمنظمة |
|  | **الفصل الثالث جودة القرار الاداري** |
| 68 | جودة القرار الإداري |
| 67 | خصائص القرار الجید |
| 69 | العوامل المؤثرة في جودة القرار الإداري |
| 70 | تقدیم بعض الإقتراحات لتحسین جودة القرار الإداري |
|  | **الفصل الرابع**  **الدراسات المیدانیة** |
| 72 | الدراسة المیدانیة |
|  | **الفصل الخامس النتائج والتوصیات** |
| 84 | النتائج |
| 86 | التوصیات |
| 87 | المراجع |
| 89 | الملاحق |

قائمة الجداول

|  |  |
| --- | --- |
| **الصفحة** | **الموضوع** |
| 21 | مكونات النظام وبیئة العمل |
| 72 | معدل إستجابة المبحوثین |
| 73 | الیانات الشخصیة |
| 76 | التحلیل العاملي |
| 79 | الإعتمادیة |
| 80 | المتوسطات والإنحرافات المعیاریة لمتغیرات الدراسة |
| 80 | الإرتباطات بین المتغیرات |
| 81 | الإنحدار المتعدد لمكونات الدراسة |
| 83 | إختبار الفرضیة |

قائمة الاشكال

|  |  |
| --- | --- |
| **الصفحة** | **الموضوع** |
| 13 | متغیرات الدراسة |
| 20 | مكونات النظام |
| 32 | القرارات المھیكلة |
| 42 | مكونات نظم دعم القرار |
| 48 | المكونات الأساسیة لنظم دعم القرار |

**المبحث الأول:الاطار العام للبحث:**

**المقدمة**

لقد غيرت المعلومات ونظم المعلومات بنية الإدارة ووظائفها وإسلوب وتخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال كما تغيرت أدوار نظم المعلومات ولم تعد مجرد أدوات تسجيل ومعالجة البيانات وإنماأصبحت جزءاﹰ محورياﹰ في عملية دعم القرار

وقد إتجهت بعض المنظمات حديثا إلى تطبيق نظم معلومات تختلف عن نظم المعلومات الإدارية التقليدية، ومن ضمن هذه النظم التي تم إستخدامها نظم دعم القرارات فهي نظم مبنية على الحاسب الألي تم تصميمها بغرض تحسين الإنتاجية والجودة وزيادة الفاعلية من خلال دعم متخذي القرار وواضعي السياسات وتطبيق هذه النظم في التخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات

وعادة ما يستخدم نظام دعم القرارات في تطبيق معلومات الذي يستخدم لغرض المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وتنمية وتحليل العديد من البدائل في إسلوب إستخدام المحاولة والخطأ للوصول الى انسب الحلول لضمان جودة القرار الإداري

نظم المعلومات التي تقدم اقل دعم هي النظم التي تمكن المدير من استرجاع عناصر بيانات معزولة ويمكن ان يفسر المدير من قاعدة البيانات للحصول على عائد إستثمار وايضاﹰ تسمح بتحليل مستويات الملفات.

نظم دعم القرار تعتمد على الحاسبات لتجميع المعلومات من مصادر مختلفة ، المساعدة في تنظيم وتحليل هذه المعلومات ،تسهيل عملية تقييم الفرضيات التي اتبعت أثناء بناء نموذج معين ،وبصياغة أخرى فن نظم دعم القرار تساعد متخذي القرار للوصول للمعلومات التي بناءأً عليها يتم تحديد الإختيار المناسب. فهي تتيح لمتخذي القرار تحليل البيانات التي تم تجميعها من داخل المؤسسة نفسها ( عمليات الشراء و البيع مثلاﹰ) او من خارج المؤسسة (أسعارالمنتجات المنافسة) وذلك بطريقة سهلة يطلق عليها او توصف بأنها تفاعلية وطبقاﹰ لذلك فإن وجود نظام إتخاذ القرار يزيد من فرص تحسين عمليات تجميع وتحليل البيانات التي تتم أثناء عملية إتخاذ القرار وتزيد من فرص تحسين جودة وكفاءة القرار وبالتالي يكون القرار جيد مدى كفاءة وجودة القرار تعتمد على مدى دقة وكفاءة المعلومات المتوفرة ،عدد الإختبارات المتاحة ، مدى ملاءمة النموذج المتوفرة وقت إتخاذ القرار .

**مشكلة الدراسة :**

تعتبر نظم دعم القرارات الإدارية من اهم النظم نظراﹰ لإهتمامها بالقرارات التي تتكرر بإستمرار داخل المنظمة او في حالة القرارات التي تؤخذ في فترات متباينة، و يتطلب منها اداء الكثير من المهام والإحصاءات التي تحتاج الى اتخاذ قرارات سليمة وسريعة وإنجاذ المهام بدقة وسهولة ويسر. وجد ان هنالك ضرورة او حاجة لدراسة اثر استخدام نظم دعم القرار الإداري لان جودة اداء المنظمة تعتمد علي جودة قراراتها سلباﹰ وإيجاباﹰ.

كما أن نجاح المنظمات يتوقف على معدل كفاءة إداراتها في صنع القرارات الناجحة وتعدالمعلومات حجر الزاوية التي ترتكز علية القرارات، وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع كفاءة تلك القرارات.

وهذه الدراسة تحاول معرفة مدى تأثير نظم دعم القرار على جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات من خلال معرفة هذا الأثر تستطيع هذه المؤسسة الوقوف على مواضيع الخلل في أنظمة دعم القرارات الإدارية وبالتالي محاولة علاجة ومن ثم تتمكن من تطوير ورفع كفاءة أداء العاملين في هذا المجال.

**أهداف الدراسة:**

نلخص اهداف الدراسة في الاتي :-

1. معرفة نظم دعم القرار المؤثرة على جودة القرار الإداري
2. بيان أهمية نظم دعم القرار كأحد نظم الإدارة الحديثة واثرها على تطوير جودة القرار الإداري.
3. التعرف علي انواع نظم دعم القرار المستخدمة في المؤسسات السودانية
4. بيان مدى تأثير البرامج الإلكترونية المستخدمة في نظم دعم القرار علي جودة القرار الإداري.
5. تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور نظم دعم القرار في تطوير جودة القرار بناءاﹰ على نتائج الدراسة.

**أسئلة الدراسة**:

يمكن صياغتها في السؤال التالي:-

ما أثر نظم دعم القرارات على جودة القرار الإداري؟

. ما هو اثر نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري؟

. هل يوجد اثر فعال لنظم دعم القرارات المستخدمة حالياﹰ على جودة القرار الإداري؟

ما مستوى استخدام نظم دعم القرار في المؤسسات الاسلامية؟

**.**

**1 متغيرات الدراسة:**

اعتمدت الدراسة علي متغيرين هما :-

المتغير المستقل :- نظم دعم القرار

( التقارير – البرامج الإلكترونية – نوع نظم دعم القرار – النظم الخبيرة)

المتغير التابع : جودة القرار الإداري

شكل رقم (1.1) متغيرات الدراسة

المستقل

المتغير

المتغير

التابع

**نظم**

**القرار**

**دعم**

**:**

**التقاریر**

**البرامج**

**الإلكترونیة**

**نوع**

**دعم**

**القرار**

**نظم**

**الخبیرة**

**النظم**

**جودة**

**القرار**

**الإداري**

**فرضيات الدراسة :**

1. توجد علاقة بين استخدام البرامج الإلكترونية في نظم دعم القرار و تطوير جودة القرار الإداري.
2. توجد علاقة بين نوع نظم دعم القرار الإداري و فعالية جودة القرار الإداري.
3. توجد علاقة بين التقارير وجودة القرار الإداري.
4. توجد علاقة بين الأنظمة الخبيرة وجودة القرار الإداري.

**أهمية الدراسة:-**

**تنبع أهمية هذه الدراسة من : -**

1. تأتي هذه الدراسة بمثابة دعوة للتطوير والتفاعل مع نظم المعلومات الحديث حيث تعمل علي تعزيز الكفاءة الإدارية التي تنعكس بشكل إجابي علي جودة القرار.
2. ترجع أهمية نظم دعم القرار لدورها في حل المشاكل الإدارية المعقدة.
3. تعالج موضوع لم يتطرق إليه كثير من الباحثين حيث تعتبر نظم دعم القرارات من أهم الأنظمة الإدارية الحديثة.
4. تساهم في تسليط الضوء على دور نظم دعم القرار في جودة القرار وبيان أهمية أستخدامها بغرض تطوير المنظمات.
5. تحاول هذه الدراسة إثبات مدى أهمية توفير نظم دعم القرارات للإدارة في كافة مستوياتها حتي تمكننا من اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة ولكي تساعد بالقيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل المنظمة.

**الأهمية التطبيقية :-**

إنها دراسة تهدف الى توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار الإداري في المنظمات لأتخاذ القرارات الإدارية.

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة:**

**المقدمة:**

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى مجموعه من الدراسات السابقة والتي تتعلق بموضوع نظم دعم القرار. وعملية صنع القرارات من الناحية النظرية والميدانية بشكل مباشر، أو غير مباشر حيث تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم إستعراضها مقسمة الى دراسات عربية، و دراسات أجنبية على النحو التالي:

**الدراسات العربية :-**

**1/ دراسة الشريف (2006) :-**

دور المعلومات ودعم إتخاذ القرارات في إدارة التخطيط وتطوير التعليم:

تعرض هذه الورقة رؤية للأفاق المستقبلية للمعلومات، واستخداماتها في تطوير التعليم وتوضح خبران مكتسبة من التطبيق العملي لمشروعات المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات في جمهورية مصر العربية، ويشمل ذلك ثلاثة مستويات هي: الدولة، قطاع التعليم، وحدة البناء الرئيسي للتعليم، وترشد الورقة بعدد من الحالات، و النظم التي تفيد في هذا القطاع.

وقد توصلت الدراسة الى ان التعليم في كافة مستوياته الفصل، المدرسة، المديرية والوزارة يتطلب مزيداﹰ المعلومات ووسائل دعم اتخاذ القرار لتطويرها على كافة المستويات يتم إلا في وجود خط متكامل المعالم واضحة الإهداف، وتعد نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار واحداثها وقد وضحت الدراسة ما يلي:

**دراسة الشركة الأردنية للطيران :**

**- اثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري**

هدفت هذه الدراسه على التعرف على اثر نظم دعم القرار وجودتها على الإدارة وعلى اتخاذ القرار .

وقد تم تجميع الدراسة من جميع موظفي شركة الطيران الأردنية من مختلف الإدارات

(SPSS) وقد تم توزيع 120 استبيان واسترجاعها للتحليل عليها باستخدام

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :-

1 . يوجد اثر دلالة إحصائية لاستخدام نظم دعم القرار ( قاعدة البيانات , واجهات المستخدم , ...... الخ ) على شفافية القرارات كبعد من ابعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران , بينما لا يوجد اثر للمستخدمين

2 . يوجد اثر ذو دلالة احصائيه على جودة استخدام نظم دعم القرار على تكاملية القرارات داخل الإدارة .

3 . يوجد اثر ذو دلالة إحصائية على تسريع القرارات الإدارية باستخدام نظم دعم القرار

**ونتائج وتوصيات الدراسة كانت :**

* + - 1. . على الشركة ان تعطي الاهتمام الكافي لاستخدام نظم دعم القرار عند اتخاذ قراراتها
      2. الاهتممام في توفير قاعدة بيانات صحيحة ومحدثة لاستخدام نظم دعم القرار بأفضل طريقة واستخراج افضل النتايج
      3. الاهتمام بواجهة المستخدم يوثر على سرعة اتخاذ القرار

**الدراسات الاجنبية:**

**: (Average and Mrim) دراسة/1**

بعنوان عوامل النجاح الاساسية في تنفيذ أنظمة دعم القرار بدولة جنوب إفريقيا تتناول الدراسة.

نظام المعلومات بشكل عام وانظمة دعم القرار بشكل خاص بدولة جنوب افريقيا و مقارنة ذلك مع الدول المتقدمة بهدف إعطاء مدراء نظم المعلومات الخطوط العريضة لبناء وتنفيذ نظم دعم القرارات بمنظماتهم . درس الباحثون 18 منظمة من القطاع الخاص إعتمدو الإستبانة بغرض جمع البيانات مع إجراء المقابلات مع بعض المديرين ممن تستخدم منظماتهم نظم دعم القرار حيث توصوا الى ان المنظمات التي طبقت نظم دعم القرار بنجاح لديها عوامل قوة مغايرة اي متوافرة بشكل أفضل من المنظمات التي أظهرت نتائج الدراسة نجاحاﹰ جزئياﹰ او فشلاﹰ في أنظمة دعم القرار

**:1998 (Kamel) دراسة /2**

Decision Support Systems and Strategic public Sector Decision Makin

in Egypt:

تركز هذه الدراسة علي تطبيق نظم دعم القرار في صنع القرارات الإستراتيجية في القطاع العام لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية ، وعلاقة ظهور معلومات تعتمد على دعم المنطمة للحكومة ، ومركز دعم القرارات ، وتصف الدراسة مجموعة من حالات نظم دعم إتخاذ القرارات، قضايا تعتمد على مدخل إداري لتصميم وتنفيذ هذه الأنظمة.

**المبحث الأول : نظم دعم القرار:**

**المقدمة:**

يواجه أي فرد في حياته اليومية مهام كثيرة من أهمها اتخاذ قراراه. نفس الشئ يعتبرحقيقياﹰ في حالة أي منظمة . إلا أن مهام إتخاذ القرارات في المنظمة تميل الى التعقيد إلى حد كبير و تستغرق وقتاﹰ طويلاﹰ، و تؤثر تأثيراﹰ كبيراﹰ على نجاح أو فشل المنظمة . و تحتاج أي منظمة حديثة لاستخدام تكنولوجيا ، و نظم المعلومات المتقدمة في ترشيد عملية إتخاذ القرارت بها ، ويطلق على النظم الخاصة بذلك نظم دعم القرار كأمتداد طبيعي لنظم المعلومات الإدارية في بيئة القرارات غير المهيكلة .

و تعتبر نظم دعم القرارمن أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تسهيل اتخاذ القرارات التي تتطلب جهداﹰ كبيراﹰ و تحليلاﹰ متعمقاﹰ. و بذلك تصبح نظم دعم القرار مسئولة عن أداء مهمة خلق المعلومات المتمثلة في القرارات ، وكذلك توصيل القرارات المتخذة إلى مستخدميها . ونظم دعم القرار من نظم تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالمرونة ، و التفاعل مع المستخدمين بكفاءة عالية ، حيث أنها مصممة لدعم متخذي القرار في بيئة غير مؤكدة و غير مهيكلة . وتعتبر برمجيات القوائم الإلكترونية من الأمثلة الأكثر شيوعاﹰ و إستخداماﹰ لنظم دعم القرار .

تعتبر نظم مساندة القرار من النظم التفاعلية مما يعطيها القدرة على القيام بمهام مثل :

1. أداء سلسة من التحليلات التي تجيب عن التساؤل ماذا-إذا لرؤية ما سوف تؤثر عليه مدخلات معينة على المخرجات .

2 . إستخدام أدوات نمذجة مختلفة ، مثل الإنحراف ، السعي نحو الغرض ، تحليل التعارض،او التباين ،... الخ لتحليل المعلوما و يمثل ذلك ميزة مهمة تشترك فيها كل من نظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرارات، حيث تقدم نظم المعلومات الإدرية تقارير مقررة مسبقاﹰ توجه انتباه المنظمة لمشكلات ، أو فرص معينة . أما نظم دعم القرارات فإنها جهة أخرى تسمح بتقرير مدى تأثير التقارير المدخلة من نظم المعلومات على مخرجات.

**تعريف النظم : systems**

توجد مراجع بالكامل بتعريف كلمة نظام ، والذكور هنا يمثل الحد الأدنى لتعريف و مفهوم كلمة نظام .

تعرف كلمة نظام بأنها : " مجموعة من الأشياء و الإجراءات لتنفيذ وظيفة معروفة او تخدم هدفاﹰ معيناﹰ " ، هذه الأشياء قد تكون حسية مثل الافراد ،العدد ، الآت ، أو تكون معنوية أو غير حسية مثل الموجات والانتظام و المفاهيم المختلفة .

نأخذ مثالا : الكلية او المعهد هو نظام يتكون من الطلاب ومن الأقسام ومن هيئة التدريس ، هيئة الإدارة ،المباني ، المعدات ، الأفكار ...الخ .

وأي نظام في حد ذاته هو نظام فرعي في نظام أكبر . نظام الكلية هو نظام فرعي في الجامعة . نظام البنك مثلا يشمل أنظمة فرعية مثل نظام المعاملات الأجنبية ، نظام الإدخار ،نظام الحسابات الجارية ، و نظام البنك نفسه يعتبر نظاماﹰ فرعياﹰ في نظام أكبر هو نظام البنوك على مستوى الدولة والتي هى (البنوك ) بدورها نظام فرعي في النظام الإقتصادي للدولة وهكذا .

التفاعل و الأتصال بين النظم الفرعية بعضها البعض يطلق عليه اسم الموائمة .

**هيكل و تكوين النظام :The Structure of system** يتكون النظام من ثلاثة أجزاء محددة :

* المدخلات Inputs - العمليات Processes
* المخرجات Outputs

بالإضافة الى هذه المكونات يؤجد متخذ القرار والذي يعتبر جزاءاﹰ من أجزاء النظام تحاط هذه الأجزاء ببنية عمل النظام ، وتظهر بالشكل التغذية العكسية للمخرجات و بيئة العمل و تأثيرها على العمليات التي يقوم بها النظام و أخذها في الإعتبار مع مدخلات النظام.الشكل (2) مكونات النظام

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **الحكومة البائعین العملاء**                              **المخرجات**    **و**  **الإنجاذ**    **الاداء**      **تأثیرات**    **المنتجات**    **الخدمات**    **العملیات**    **إجراءات**    **برامج**    **أدوات**    **انشطة**    **المدخلات**      **الخام**  **المواد**    **التكلفة**    **الموارد**    **المختلفة**      **القرار**    **متخذ**    ا  **لمنافسین** | | | | |
| **احوال**    **الطقس** |
|  |
|  | **حاملي أسھم** |  | ا**لبنوك** |  |

جدول رقم (1) مكونات النظام و بيئة العمل:

المدخلات هي العناصرالتي يعمل عليها النظام وهى العناصر التي تدخل إلي Inputs النظام ، على سبيل المثال في منظومة الكلية الطلاب القبولين بالكلية ، في منظومة مصنع للملابس الجاهزة : الأقمشة الخام في منظومة إعداد نتيجة الإمتحانات بالحاسب بيانات درجات المواد في منظومة الوعظ والارشاد سلوكيات الافراد بالشارع

العمليات هى العناصر الازمة لتويل المدخلات الي مخرجات فمثلاﹰفي processes منظومة الكلية نجد عملية التدريس والتي تتم طبقاﹰ للوائح الكلية و طبقاﹰ لجداول الحصص وتتم بواسطة المدرسين و مساعدين المعامل في المستشفيات حيث المريض يمثل المدخلات فإن العمليات تتكون من الإختبارات التي تتم على المريض او الأشعة او الجراحة او حتى تغذية المريض بالطعام في نظام إعداد نتيجة الامتحان الحاسب نجد عمليات ترتيب الدرجات تصاعدياﹰ او تنازلياﹰ ونجد عمليات تقدير الدرجات الى تقديرات وهكذا .

المخرجات هى ناتج تشغيل ( إجراء العمليات ) المدخلات فمثلا في منظومة Out puts الكلية نجد الطلاب الناجحين المنقولين الى السنة التالية و نجد الخريجين في المستشفيات نجد المريض بعد علاجه

التغذية العكسية في الشكل السابق نلاحظ ان هنالك تدفق من المخرجات الى متخذ feedback القرار ونظراﹰ الى ان المخرجات تمثل كفاءة النظام او تحقيق اهدافه فإن متخذ القرار قد يرى انه من الضر وري تعديل المدخلات او تعديل العمليات التي تجرى عليها هذا التدفق من الخرجات الى متخذ القرار الى العمليات والى المدخلات يكون حلق مقفلة ويطلق على هذا التدفق إسم التغذية العكسية فمثلاﹰ في منظومة الكلية نجد مراجعة النتيجة بواسطة عميد الكلية فإنه يقرر تغير بعض الإجراءات او يقوم بالعمل على تغيير اللوائح فمثلاﹰ المستشفى نجد شكوى المرضى لمدير المستشفى قد ىعقبة تحسين فى عمليات العلاج او التغذية

بيئة عمل النظام العناصر الواقعة خارج النظام ( ليست مدخلات ولا عمليات ولا Environment مخرجات النظام ) ولكنها تؤثر في أداء النظام بالتالي تؤثر على تحقيق النظام بأهدافه احد اساليب التعرف علي العناصر المكونة لبيئة عمل النظام تتم عن طريق معرفة إجابة السؤالين التاليين :

هل هذه العناصر لها أهمية بالنسبة لأهداف النظام ؟ هل من الممكن لمتخذ القرار أن يتداول هذه العناصر ؟ الإجابة بنعم للسؤال الأول تعني أن هذا العنصر ينتمي لبيئة عمل النظام بشرط ان تكون إجابة السؤال الثاني لا عناصر بيئة النظام من الممكن ان تكون عناصر إجتماعية مثلاﹰ في منظومة الجامعة :متابعة وسائل الإعلام في الإمتحانات و نتائج الطلاب وغيرها في الأنظمة الأخرى

عناصر قانونية : مثلا في منظومة الجامعة : قانون الملكية الفكرية والذى يمنع نسخ البرمجيات أو تصوير الكتب بدون موافقة الناشر .

في منظومة الدفاع : قانون حظر استيراد أدوية من دولة معينة.

في منظومة المستشفى : وجود مستشفى آخر منافس في نفس المنطقة ، ارتفاع سعر الأدوية المستوردة.

حدود النظام حدود النظام تكون الفاصل بين عمل النظام . هذه الحدود قد Boundary تكون حدوداﹰ طبيعية ملموسة ، مثال ذلك تواجد قسم الحاسب غي مبنى قائم بذاته حيث قسم الحاسب يمثل النظام تحت الدراسة . وقد تكون الحدود غير ملموسة . على سبيل المثال منظومة بنك مصر في وقت طلعت حرب . الحدود في هذه الحالة زمنية . عند دراسة نظام معين فإنه من الضروري تعريف حدود النظام حتى يصبح من السهل دراسته و تحليله

**classification of systems:تصنيف النظم**

. النظام المفتوح والنظام المغلق OPEN AND CLOSED SYSTEM:

نظراﹰ لان كل نظام كل يمكن إعتباره نظاماﹰ فرعياﹰ داخل نظام اخر فإن تحليل نظام معين سيؤدي الى تحليل النظام الذي يحتويه ، والذي بدوره سيؤدي الى تحليل النظام الذي يحتويه، و تستمر العملية بلا نهاية . لذا فإنه من الضروري ان تقيد عملية التحليل بحدود واضحة وحددة يمكن التعامل معها . عملية القييد هذة تسمى بإسم إلاق النظام . عندما يكون النظام قائماﹰ بذاته و يعمل بصورة مستقلة عن البيئة المحيطة فإننا نطلق عليه إسم نظام مغلق.

علي النقيض من ذلك عندما يكون تإثير البيئة علي النظام قوياﹰ و ملموساﹰ فإننا نطلق على النظام إسم نظام مفتوح .

النظام المفتوح يسمح بمدخلات من خارجه تأتي من البيئة المحيطة به و ايضاﹰ يغذي بمخرجاته البيئة المحيطة به .

عند دراسة تاثير القرارات على نظام مفتوح يجب ان نحدد العلاقة الموجودة بين هذا النظام وبين البيئة المحيطة به.

في النظم المغلقة ليس من المهم دراسة البيئة المحيطة بالنظام . عدد كبير من أنظمة الحاسب تعمل بصورة مستقلة عن البيئة المحيطة بها مثال ذلك: نظام معالجة الحركات و التي نجدها في أنظمة إصدر الفواتير و في أنظمة حجز مقاعد الطائرات و أنظمة المخازن و أنظمة الصرف والإيداع بالبنوك و غيرها.

2. الصندوق الأسود او الغلق Black box :

هو حالة خاصة من النظام المغلق و يتصف بالاتي:

1. المدخلات معروفه جيداﹰ.
2. المخرجات معروفه جيداﹰ.

العمليات التي تتم علي المدخلات لانتاج المخرجات غير معروفه .

معظم المديرين يتعاملون مع انظمه الحاسب كما لو كانت صناديق مغلقه لا يهتم المديرين بكيفية عمل الحاسب وهو يعتبره وسيله مثل التليفون ، فالشخص يستخدم التليفون ولا يهتم بكيفية عمل التليفون وماذا يتم منذ لحظة رفع السماعة والتحدث من خلالها الى لحظة وضع السماعة مرة اخرى.

نظم دعم اتخاذ القرار تستخدم مع الانظمة المفتوحة . مثل هذه الانظمة المفتوحة تحمل درجة عالية من التعقيد و يتطلب تحليلها الأخذ في الإعتبار تأثير البيئة المحيطة عليها و بها .

**مفهوم نظم دعم القرارات:**

نظم دعم القرار هي أحد انواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات حيث تقوم هذه النظم بتيسير التفاعل بين العنصر البشري و تكنولوجيا المعلومات لإنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين في نظم دعم القرار يكون الهدف من تفاعل العنصر البشري مع تكنولوجيا المعلومات هو توفير الدعم اللازم لترشيد عملية أتخاذ القرارات.

ويمكن توضيح مفهوم مصطلح نظم دعم القرارت من خلال تجزئة المفهوم إلى عناصره الأساسية:

## : systems :النظم.1

وقد تم التطرق في المبحث السابق بشكل مفصل لتعريف النظم ، ويمكن القول بأنالنظام مجموعة منتظمة من الأجزاء، أو النظم الفرعية المترابطة ، و المتفاعلة فيما بينها ،حيث يبنى نظام دعم القرارات بناء على حاجة المستفيدين الفعلية مع ملاحظة التغيرات البيئية التي يتعامل معها .

**support:الدعم .2**

حيث أن نظم دعم القرار تدعم ولا تحل محل المديرين في أتخاذ القرار ، بل تهيئ للمدير أساليب التحليل ، وتعني أيضاﹰ الإسناد العلمي والتقني و المعلوماتي لصانع القرار.

**Decision:القرار.3**

عرف ياسين القرار "هو البديل الإمثل الذي يمثل حل المشكلة موضوع الإهتمام بمعنى أن الدعم بجميع أشكاله يهدف لاتخاذ القرار المناسب

عرفه ( حريم ، حداد، واخرون، 1998) " هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصةل إلى هدف ، حل مشكلة أنتهاز فرصة "

وبعرفه ( العملاق ، 1998) " هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها .

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن يعرف القرار على أنه أهم النشاطات الإدارية ، وهو العملية التي يتم من خلالها تحديد وحل المشكلة بإختيار الحل الأمثل من بين البدائل المتاحة

**تصنيف القرارات:**

يختلف القرار بإختلاف المرز الإداري الذي يصدر منه ، بالصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار و البيئة التي يعمل ضمنها ، ونتيجة هذه الإختلافات الكبيرة في القرارات ، فإنه يتم تصنيفها إلى أنواع استناداﹰ إلى معايير جديدة ، أهمها ما يلي :

**1.القرارات الإستراتيجيةStrategic Decisions**

القرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برامج العمل المستقبلي للمؤسسة ، وإعداد الخطط المستقبلية و السياسات، و تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ، وتتميز قراراتها بالثبات النسبي الطويل الإجل، وبضخامة الإستثمارات ، ويمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة بإستغلال الفرصة و تجنب التهديدات البيئية ، وبالتالي فهى تتطلب حجماﹰ كبيراﹰ من المعلومات ، فهى توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة و علاقتها بالخارج ، و تتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها ، حيث تؤخذ القرارات عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة ال’دارة العليا

**Management Decisions: القرارات الإدارية .2**

وهذه القرارت يتخذها الرؤساء أو الإدارات الوسطى ، وغالباﹰ ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الؤسائل المناسبة لتحقيق الأهداف ، وترجمة الخطط ، أو بناء الهيكل التنظيمي ، أو تحديد مسار العلاقات بين العملاء و بيان حدود السلطة ، أو تقسيم العمل ، و تفويض الصلاحيات ، و قنوات الإتصال ، كما أن مثل هذه القرارت يتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الاداء

**Operational Decisions : القرارات التشغيلية .1**

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه ، و النشاط الجاري فيالمؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية ، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد ، والبحث و الإبداع من قبل متخذيها ، بل يتم اتخاذها في ضوء الإبداع و التجارب السابقة ، كما أن إتخاذها يتم بطريقة فورية ، فضلاﹰ عن أن هذه الفرارات قصيرة المدى، لانها تتعلق أساساﹰ باسلوب العمل الروتيني و تتكرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات : ضبط توقيت الموظفين ، جدولة إجازاتهم ، تنظيم حركة التوزيع ، النقل ، التسعير و غيرها .

تصنيف القرارات وفقاﹰ لإمكانية برمجتها تبعاﹰ لهذا المعيار صنف سيمون:Simon القرارات الى نوعين:

**Structured Decisions: أ.القرارات المهيكلة**

و إجراءات حل أي مشكلة سلفاﹰ أو التعامل معها ، ومن أبر الأمثلة على القرارات المخططة مسبقاﹰ قرار التعين، التوظيف، الإجازات فهذه القرارات لا تحتاج الي جهد و إبداع فكري.

**ب. القرارات غير المهيكلة Unstructured Decisions:**

هي تلك القرارات غير المتكررة ، أو التي تعالج مشاكل جديدة ، أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاﹰ لحلها و لها أثاراﹰ هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ القرارات ، عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها. ، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهداﹰ فكرياﹰ و وقتاﹰ كافياﹰ لجمع المعلومات، وتقييم البدائل و مناقشتها ، فهذه القرارات تحتاج الى الإبدع و الإبتكار في إجاد

**الباحثون :**

**صالح العمودي**

**زكريا الجنيد**

**اسيد الرياشي**

**ايهم الفلاحي**

الحلول المناسبة، وهذه القرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا نظراﹰ لطبيعتها ( معقدة وارتباط مستقبل المؤسسة بهذه القرارات )

**تصنيف القرارات وفقاﹰ للبيئة:**

تؤثر البيئة على القرارات المتخذه ، وهذا لوجود عدد من المتغيرات و المؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر على نوع القرار ، ويمكن تقسيم البيئة الى ما يلي :

1.القرارات في حالة التأكد :

يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة ، واللازمة لإتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة، والتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل .

وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار،ولو أن هذه الحالة تعتبر غير واقعية ، حيث أنه لا يمكن وجود حالة تأكد تام .

1. القرارت تحت ظل المخاطرة :

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع ،و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف و المتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل ، وكذلك درجة احتمال حدوثها .

(والصفة الاساسية لهذ الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة ، فكلما ازدات كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل ،كلما كانت

الحالة اقرب الى التأكد و انخفضت درجة المخاطرة ، والعكس إن كانت كمية وصحة و دقة المعلومات منخفضة .1)[[1]](#footnote-1)

1. قرارات في حالة عدم التأكد :

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذالقرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة ، فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهدف المؤسسة العامة و سياستها ، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاﹰ بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع و جودها بعد اتخاذ القرار ، و ذلك سبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية، و بالتالي صعوبة التنبؤ بها .(1)

تصنيف القرارات وفقاﹰ للمشاركة :

هناك من يميز بين القرارات استناداﹰ إلى نوع المشتركين في اتخاذها ، وتمت التفرقة على هذه الأساس بين القرارات الفردية أو الشخصية والقرارات الجماعية .

1.قرارات فردية :

هي قرارات إنفرادية ، أي ينفرد متخذ القرار بصنعها دون مشاركة في هذه الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار ، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة ، وتحليله ، وإختيار البديل المناسب، كلها تعتبر عمليات متأثرة كلياﹰ بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار .

2. فرارات جماعية :

وهي ثمرة جهد و مشاركة جماعية ، و حسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي ، ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع :

- افراد الجماعة ينصحون المقرر، وهو الذي يتخذ القرار .

- أفراد الجماعة لابد ان يجمعو بالموافقة على القرار النهائي ، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه ، وهى القرارات الجماعية بالإتفاق .

- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي ، وهي القرارات الجماعية بالأغلبية .

بعد تحليل عناصر نظم دعم القرار يمكن عرض تعريفات عدد من الكتب حيث عرفه ياسين بأنه "نظام معلومات محوسب يقوم بدعم القرارات الإدارية في المنظمة ".

Mcleod عرفه بأنه " نظام تفاعلي محوسب يساعد صانع القرار على استخدام البيانات ، والنماذج لحل المشكلات غير المهيكلة " Obrien عرفه أنها " نظم تقوم بتجهيز المديرين بأدوات تساعدهم في حل المشكلات شبه المهيكلة، وغي المهيكلة ، ولكن بطريقة هؤلاء المدراء واسلوبهم الشخصي في حل المشكلات

وعرفه المغربي " بأنه نظام معلومات يعتمد على تقنية الحاسبات ، والأساليب الكمية التقليدية والذكية لدعم متخذ القرار في التعامل مع المشاكل شبه المهيكلة ، والغير المهيكلة ، للوصول إلى قرار واحد أو مجموعة من البدائل "

عرفه سلطان " تلك النظم تساند المدير، أو مجموعة صغيرة من المدراء يعملون معاﹰ لحل مشكلة شبه مبرمجة من خلال توفير المعلومات، و الإقتراحات المتعلقة بقرار معين ، وتكون المعلومات على شكل تقارير إضافة إلى ناتج النماذج الرياضية "

وعرفه سرور " نظم تخاطبية مرنة تقوم على استخدام الحاسب الآلى ويتم تطويرها خصيصاﹰ لدعم الوصل إلى حلول المشكلات الإدارية غير المهيكلة لتحسين عملية اتخاذ القرار .([[2]](#footnote-2)) Sttair & Reynolds عرفه بأنه" مجموعة منظمة من الأفراد ، الإجراءات ، وقواعد البيانات ، ولأجهزة التي تدعم اتخاذ القرارات في مواجهة المشكلات ذات الطبيعة شبه المهيكلة أو غير المهيكلة.

**خصائص نظم دعم القرارات :**

يمكن شرح خصائص نظم دعم القرارات بالتفصيل كالأتي :

.1 القدرة على دعم القرارت المهيكلة و غير المهيكلة :

الدعم يقدم لصانع القرار في كل المستويات الإدارية سواء كانو أفراداﹰ أو مجموعات ،وذلك يربط الأحكام الشخصية مع المعلومات المحوسبة ، ويقدم هذا الدعم للمشاكل شبه المهيكلة و غير المهيكلة ،والتي لا يمكن حلها بواسطة أنظمة المعلومات الأخرى.(1) يوضح الشكل التالي كيفية تركيز نظم دعم القرارات على القرارات المهيكلة :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **المدیر**  **بواسطة**    **الحل**    **Manger Solution**    **بواسطة**  **الحاسب**    **Computer**  **المدیر**    **و**    **الحاسب**    **Manger + Computer**          **مھیكلة**    **الغیر**        **المھیكلة**    **شبھ** | **The DSS Focuses On Semi Structured Problems** | **الحل**            **الھیكلة** |
|  |

2 . القدرة على دعم اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية :

يمكن الن يقدم الدعم لسلسلة متعاقبة ، و مترابطة من القرارات ، من حيث المبدأ تقوم التنظيمات عادة بتصميم نظام دعم القرارات في الأصل بغرض خدمة مجموعة محددة من أنشطة اتخاذ القرارات في مستوى تنظيمي واحد فقط هو في الأغلب مستوى الإدارة العليا حيث أنشطة التخطيط الإستراتيجي هى الغالبة لكن مع تطور النظام يصبح بإمكانه توفير دعم اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة في المستويات ال’دارية الاخرى علي أمتداد خريطة التنظيم الإداري للمنشأة، وفي هذه الحالة يعتبر نظام دعم القرارات وسيلة فعالة لتحقيق التكامل في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة.(1) 3. القدرة على دعم الأنشطة المختلفة في كافة مراحل عملية إتخاذ القرار:

تنطوي عملية اتخاذ القرار على ثلاثة مراحل متتابعة : العثور على المشكلة و تعريفها ، حصر وتحديد بدائل الحل ، إختيار البديل الأفضل .

إن نظام دعم القرارات الفعال يجب أن يقدم نظام الدعم المناسب لكافة هذه المراحل و ما تنطوي عليه من أنشطة و خاصة مراحل حصر و تحديد بدائل الحل .(2) 4. القدرة على دعم الأنماط و النماذج السلوكية المختلفة لاتخاذ القرار:

يمكن القول بأن انماط اتخاذ القرار ليست سيئة أو جيدة في حد ذاتها، وإنما يتوفق الأمر على طبيعة متخذ القرار و ظروف الموقف . النظام الفعال لدعم القرارات يجب أن يكون مرناﹰ بحيث يتماشى مع الأنماط المختلفة لإتخاذ القرارات، ولعل من أهم مظاهر هذه المرونة أن تكون طريقة عرض و تحليل مشكلة القرارات تحت تحكم المستخدم نفسه.

5 القدرة على أتخاذ القرارات الفردية و القرارات الجماعية :

أن يكون النظام قادراﹰ على خدمة القرارت التي يتخذها الأفراد بمفردهم و القرارات التيتتخذ بصفة جماعية على السواء.(1)

فالقرارات غير المهيكلة عموماﹰ, وبعض أنواع القرارات شبه المهيكلة , تحتاج إلى مشاركة أكثر من مدير في إتخاذها , ويكونون فيما بينهم فريق عمل يضم أخصائين من عدة إدارات مختلفة أو أقسام مختلفة ، ومن مستويات تنظيمية مختلفة.(2)

6.القدرة على توفير أقصى قدر من الملائمة وسهولة الإستخدام :

أن يكون النظام سهل الإستخدام وقابل للتغيير تبعاﹰ لاحتياجات المستخدم لكي يكون نظام دعم القرارات فعالاﹰ، ويقصد بذلك ضرورة أن يكون النظام صديقاﹰ للمستخدم ، والسبب في ذلك هو أن النظام اختباري، ولن يلجأ المستخدم إليه إلا أذا كان سهل الاستخدام فبدون ذلك قد لا يستخدم النظام.(3) ولكي يحقق أي نظام دعم قرار الأهداف التي صمم من أجلها يجب أن يراعي المبادئ والشروط التالية :

1. نظام دعم القرار يجب أن يساهم في تحسين صناعة القرار.
2. يجب أن يتضمن درجة من الذكاء حول مشكلة المستخدم .
3. يجب أن يحقق النظام الدرجة الكافية من معيار المستخدم في الكفاءة والكلفة .
4. يجب أن يستخدم النظام من خلال مدراء يملكون الخبرة في فهم ماذا يعني النظام ، وكيف يستخدم.(4)

ه.يجب أن يكون النظام تحت سيطرة المستخدم بغض النظر عن كون نظام دعم القرارات تفاعلي أو تجميعي ، أو يستخدم مباشر أو غير مباشر.

يجب أن يتضمن النظام ( بيانات ، نماذج، قدرات على العرض ، وسيط لتمثيل عمليةصنع القرار).

1. . يجب أن ينفذ نظام دعم القرارات من خلال إستراتيجية للتطوير لتحقيق أعلى كفاءة وأقل خطر عند إعداد النظام ووضعه في مرحلة التنفيذ .[[3]](#footnote-3)

**تطوير نظام دعم القرارت :**

ترجع جذور دعم القرارات الى عام 1967 حيث بدأت ولادة نظم المعلومات الإدارية حيث كان تركيزها انذاك على تزويد المديرين بالمعلومات الدورية و المبرمجة التي كانت تستمد بياناتها من نظام معالجة المعاملات في المجالات المالية والمحاسبية على وجه الخصوص.

ومع مطلع السبعينيات تطورت نظم المعلومات الإدارية لتكون أكثر ’رتباطاﹰ مع عمليات أتخاذ القرار ، واكثر اقتراباﹰ من مفهوم الدعم المباشر للمديرين و صانعي القرار .

وقد اطلق على هذا النوع من نظم المعلومات نظم قرارات الإدارة، وقد تم بناء قاعدة الإنطلاق التكنولوجية لنظم دعم القرارات من خلال مساهمات بعض الأفراد و المنظمات و المعاهد,

وفي السبعينيات ظهرت لأول مرة المقالات الأكاديمية العلمية والدراسات حول نظم قرارات الإدارة ، نظم التخطيط الإستراتيجي ، ونظم دعم القرارات .

وفي نهاية السبعينيات بدأت القضايا النظرية و العلمية المرتبطة بنظم دعم القرارات في المؤتمرات الأكاديمية و خاصة مؤتمرات المهعد الأمريكي لعلوم القرار، كما ظهر تأثير الدراسات المهمة التي قدمت من عدة باحثن مثل "ألتر" حيث كان له دور كبير في توسيع الإطار النظري لمفهوم نظم دعم القرارات . وبنا على الدراسات العديدة التي أجريت بدأت منظمات الأعمال بتطوير نظم دعم معلومات تفاعلية تستخدم البيانات و النماذج لمساعدة المديرين في تحليل المشكلات شبه و غير المهيكلة والتي اطلق عليها نظم دعم القرارات . وفي منتصف الثمانينات ظهرت برمجيت لدعم القرارت الجماعية قامت الجامعات بتصميمها وتطويرها، و من ثم ظهرت نظم المعلومات التنفيذية . وفي بداية التسعينيات ظهرت نظم مستودعات البيانات، ونظم المعالجة التحليلية الفورية وبرمجيات نظم المعلومات التنفيذية .

و قد مهدت هذه التطورات في تكنولوجبا المعلومات والشبكات الفرصة والإمكانية لتطور نظم دعم القرارات مستند على تقنية المزود / الزبون ونظم دعم القرار المستندة على تقنية الوب و الانترنت.

حيث الأجيال الحدثة لتظم دعم القرارت اصبحت مندمجة مع تقنيات الحوسبة الشبكية من ناحية، و نظم و تقنيات الذكاء الصناعي فى الأعمال من ناحية أخرى

**الفرق بين نظم دعم القرارات ونظم المعلومات الإدارية :**

تتكون نظم دعم القرارات من حزمة متكاملة من عتاد ، برمجيات ، وأفراد لدعم القرارات الإدارية، اما نظم المعلومات الإدارية فتتكون من عتاد ، برمجيات ، وشبكة اتصال، وأفراد لدعم عمليات وانشطة الإدارة بصفة عامة

تستند نظم دعم القرارات على قواعد بيانات ، وقاعدة نماذج ، ونظم إدارة لكل من قاعدة البيانات وقاعدة النماذج، اما نظم المعلومات الإدارية فتستند على قواعد بيانات ، ونظم إدارة قواعد البيانات.

نظم دعم القرارات لا تنتج أو توزع المعلومات ، وانما تساهم في دعم القرارات من خلالبناء النماذج ،وتحليل البدائل ، واقتراح الحلول ، بينما نظم المعلومات الإدارية تقوم بإنتاجمعلومات ذات قيمة ، وتقدميها في الوقت المناسب.(1)

نظم دعم القرارات تستخدم مخرجات نظم المعلومات الإدارية لأغراض دعم القرار، بينما تستخدم نظم المعلومات الإدارية مخرجات نظم معالجة المعاملات لإنتاج المعلومات .

نظم دعم القرارات ترتبط بالادارة الوسطى و العليا لكنها أغلب الاحيان تستخدم من قبل التكنوقراط، وكذلك نظم المعلومات الإدارية ترتبط بالادارة الوسطى والعليا(2).

أن نظام دعم القرارات يمكن استخدامه في دعم المشكلات غير المتكررة، وغير المتوقعة وشبه المهيكلة، أما نظم المعلومات الإدارية فإنها تتعامل مع مشكلات روتينية مهيكلة ، حيث أن المعلومات التي تقدمها تتدفق في شكل تقارير تشخيصية ، أو تقارير استثنائية ، وهذه المعلومات تكفي عادة لدعم اتخاذ القرارت المهيكلة لكنها تكون ذات قيمة و فائدة محدودة بالنسبة للمشكلات غير المهيكلة(3) .

إن بمقدور نظام دعم القرارات أن يقدم تمثيلاﹰ و اقعياﹰ ، و صادقاﹰ لحقيقة المشكلة فمكانيكية بناء النماذج التي تحوي عليها النظام تستطيع خلق نموذج لتمثيل المشكلة يمكن الوثوق به ، و بالتالي فإن متخذي القرارت يثقون بصحة هذه النماذج و يقيلون بصحة النتائج التي تترتب عليها ، واما نظم المعلومات الإدارية فإن الطريقة التي يتم بها إدارج الكثير من النماذج لا تبعث علي وجود مثل هذه الثقة فهذه النماذج يقوم بوضعها في وقت ما أخصائيون بحوث العمليات حيث لا يتابعوها فيما بعد .(4)

(1)سعد غالب یاسین ، تحلیل و تصمیم نظم المعلومات ، دار المناھج للنشر والتوزیع ، عمان ، الأردن ، 2005، ص:27

(2)سرور على سرور ، نظم المعلومات الإداریة ، ترجمة ىدار المریخ للنشر ، السعودیة ،2000،ص:72

(3)علاء عبد الرازق السالمي، نظم دعم القرار ، دار وائل للنشر و التوزیع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأدن ،2008، ص:85

(4)سرور على سرور، مرجع سابق، ص:341

**بيئة نظم دعم القرارات :**

لكي يؤدي نظام دعم القرار دوره بكفاءة و فاعلية يجب توفر البيئة المناسبة والدعم الكافي للنظام ، ويجب أن يكون الدعم من مختلف النواحي كالتالي:

أ. دعم الإدارة العليا :

تتوقف فاعلية النظام على قدرة دعم الإدارة العليا للمنظمة التي يخدمها النظام سواء كان على مستوى مدخلاته من بيانات ، أو مستوى مخرجاته من سياسات ، بدون الدعم على مستوى أيهما لا يؤدي النظام المطلوب منه

ب. دعم اجتماعي :

النظام يخدم المنظمة ككل ، و التعاون معه من كل العاملين فيها يسهل مهمته، ويمتد هذا التعاون إلى الأطراف المستفيدة من مخرجات النظام .

ج. التمويل:

يتوقف مقدار التمويل المطلوب على قدر نوعية المشاكل التي تعامل معها النظام . ولكن بكل تأكيد أته بقدر الدعم التمويلي تكون كفاءة النظام ، وذلك في ظل إعتماده على تكنولوجيا مكلفة و كوادر بشرية عالية التجهيز ، و ديناميكية عالية لمواكبة التغيير ،والتحديث المستمر على كافة مكونات النظام .

د. التكنولوجيا والآليات : حيث يجب توفر الأتي:

1. شبكات فائقة السرعة تربط المنظمة داخلياﹰ و خارجياﹰ ، أرضية و فضائية .
2. قواعد بيانات تبدأ بالتقليدية وتنتهي بالمعتمدة على الويب إضافة إلى مخازن تنقيب البيانات إن نوع و حجم القواعد يعتمد على حجم المشاكل المتداولة و أنواعها .

3. البرامج الأنظمة .

4. الأجهزة و المعدات: الحاسبات بأنواعها و الطابعات و السكانرز و أجهزة الإتصالات المختلفة.

ه. الكوادر البشرية لنظم دعم القرار:

يجب أن تشكل الكوادر البشرية و تعمل كفريق ، يتكزن من كوادر تغطي جوانب المشكلة و متطلبات تصميم و تنفيذ النظام . وفي كل الأحوال فإن هناك كوادر ثابتة مثل :

1 . كوادر التحليل الإقتصادي بأنواعها.

1. كوادر لبحوث العمليات و دعم القرار .
2. كوادر لتحليل النظم و تصميمها .
3. كوادر للتحليل الإحصائي .

5.كوادر لتقنية الحاسبات و المعلومات .

6. كوادر لخدمة شبكات الحاسب و الإتصلات.

ح. إدارة النظام :

لا شك أن إدارة النظام هي روح وعقل النظام . إن هذه الإدارة يجب أن تكون :

1. عملية واعية محدتة الفكر، وتتمتع بقيادة جريئة ذات رؤية ن وقدرة على القيادة ، و التخطيط الإستراتيجي بما يتوافق مع متطلبات العصر .
2. تعمل من خلال نظم إدارية دقيقة ، لديها وعي و إدراك عالِ مدرك لقيمة الإدارة كآلية و فكر و أساليب النجاح .
3. لديها معايير معلنة و واضحة للتقييم،و وضوح الأهداف و قدرة على انجازها و تحقيقها.

10.1.2 مكونات نظم دعم القرارات:DSS Components

عند التعرف على مكونات نظم دعم القرارات يجب التفرقة بين الهيكل الداخلي للنظام ، و بين البيئة التي يعمل فيها النظام ، فالهيكل الداخلي للنظام يتكون من أربعة أنظمة فرعية متفاعلة هي ( نظام إدارة البيانات ، نظام إدارة النماذج ، نظام إدارة المعرفة ، واجهة التفاعل مع المستخدم ) أما البيئة المحيطة التي يعمل فيها النظام فتتضمن ثلاثة عناصر هي (قواعد البيانات الداخلية والخارجية ) و الأنظمة الأخرى للمعلومات المبنية على الحاسبات للمستخدمين من متخذي القرار1)[[4]](#footnote-4)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

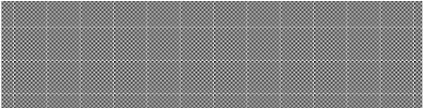
شكل رقم (4)

مكونات نظم دعم القرار

**معلومات**

**نظم**

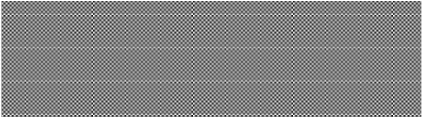
**أخرى**



إ

**دارة**

**البیانات**



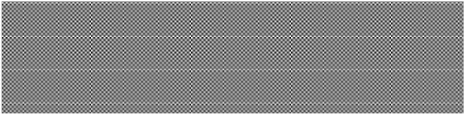
**النماذج**

**إدارة**



**إدارة**

**المعرفة**



و

**التعامل**

**اجھة**

**المستخدم**

**مع**

**المستخدم**

**)**

**متخذ**

**القرار**

**(**

المصدر: السيد الكردي، نظم المعلومات الإدارية ،المفاهيم الأساسية و التطبيقات

و تتمثل المكونات الرئسية لنظم دعم القرارات بما يلي :

1. قاعدة البيانات:Database

هي عبارة عن البيانات المخزنة في مكان مركزي في نظام دعم القرار، و باستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي، و التي تستخدم لإنتاج المعلومات المعبرة اللازة لاتخاذ القرارات في المنظمة ، وتتمثل بالبيانات التاريخية و الحالية عن المعاملات المعبرة عن العمليات الرئيسية للمنظمة (1). ويمكن ان تكون قاعدة كبيرة ، أو صغيرة يمكن التعامل معها بحاسوب صغير ، كما يمكن أن تعبر عن بيانات داخلية من قواعد بيانات المجالات الوظيفية للمنظمة نفسها، أو خارجية خاصة بالإقتصاد القومي ، أو المحلي . ،وتكمن أهمية هذه القاعدة في قدرتها على توفير وصول سهل للبيانات مع مراعاة قواعد أمن البيانات مع وجود نسخة أحتياطية لضمان عدم توقف العمليات عند تعريض القاعدة الأصلية إلى مشاكل ، ويترتب على وجود قاعدة البيانات العديد من المزايا منها :

أ- توليد معلومات من نفس كمية البيانات المتاحة .

1. الإجابة على الاستفسارات المرتبطة بموضوع محدد.
2. تقليل ازدواجية البيانات إلى أقل حد ممكن ، و أستخدام مساحة أقل لتخزين البيانات .
3. استقلال البيانات عن البرامج، وعرضها و الاحتفاظ بها بشكل أسهل .

هـ- تحسين و نعزيز إدارة البيانات

وتتمثل مخرجات قاعدة البيانات في التقارير الدورية و التقارير الخاصة ، و مخرجات النماذج الرياضية.

1. نظم إدارة قواعد البيانات DBMS:

لتحسين نوعية الإستجابة لقواعد البيانات للنظام الذي يتطلب ذلك وجود خصائص و قدارت في نظم إدارة قواعد البيانات لتنفيذ عمليات الإستعلام ، و التحديث ، و التخزين ، و الإسترجاع، معالجة البيانات و إنتاج التقارير و استخلاص المعلومات اللازمة في عملية صنع القرار. و تعتبر نظم إدارة قواعد البيانات هي وسيط لا غنى عنه بين المستفيد و موارد قاعدة البيانات، و بدونها لا يمكن التحكم بالتركيب المنطقي للملفات ، السجلات ، كما لا يمكن تعديل و تحديث البيانات و معالجتها وإعادة تخزينها.

1. قاعدة النماذج:Model Base

قبل التعرف على قاعدة النماذج يجب توضيح مفهوم نموذج فهو تصوير مكثف للواقع من أجل فهمه و تفسيره، ودراسته بنية إجراء التغيير المستهدف ، و تعتمد طبيعة النموذج على طبيعة ودرجة تعقيد مشكلات الواقع موضوع القرار.

و قد تكون النماذج معيارية تصف ما يجب أن يكون مثل نماذج البرمجة الخطية ، أو نماذجوصفية تهدف إلى وصف الحقائق و العلاقات في الظاهرة موضوع الدراسة ، مثل نماذج المحاكاة، ونماذج خطوط الإنتظار1)[[5]](#footnote-5).

ويمكن تعريف قاعدة النماذج بأنها حزمة من برامج النماذج الجاهزة التي تستخدم لحل مشكلات متنوعة في مجالات الأعمال المختلفة ، وتضم نماذج لدعم وظائف المدير ، وخاصة عمليات صنع القرار غير المهيكلة و شبه المهيكلة، ويمكن تصنيف النماذج كما يلي:

1. النماذج الإستراتيجية : وهي تفيد في دعم قرارات الإدارة العليا ذات العلاقة بصياغة وتطبيق استرتيجيات الأعمال، تحليل الموقف الاستراتيجي للمنظمة وتقويم الأداء الاستراتيجي.
2. النماذج العملياتية : وهي تستخدم لدعم العمليات المهيكلة المبرمجة في مستوى الإدارة العملياتية.

Model Base Management Systems : نظم إدارة قاعدة النماذج .4

هى نظام برمجيات يقوم على تنفيذ وظائف إنشاء النماذج ، واستخدام الوحدات التركيبية لبناء قدرات جديدة ، و تعديل ، أو تحديث النماذج و معالجة البيانات ، كما يضم برامج إدارة النماذج التي تتولى البيانات و النظام الفرعي لإدارة الحوار مع المستفيد النهائي .

و يرى توربان أنه من المفترض إن تتضمن نظم دعم القرارات تشكيلة من النماذج الجاهزة في مجالات مختلفة لعلم الإدارة ، والأساليب الكمية ، والاحصاء، والرياضيات والإقتصاد.

و تحتوي قاعدة النماذج في نظم دعم القرارات على نماذج مفيدة لأغرض تحليل البيانات ، وتقييم بدائل القرار هي:

1. استخدام أدوات التحليل الإحصائي ، مثل الوسط الحسابي، الوسيط ، الانحراف ،التباين( 2.تحليل الحساسيةSensitivity analysis :

هو حالة خاصة من ماذا- لو حيث يتم تغيير متغير واحد فقط بصورة متكررة و تتم مراقبة التغيرات الناتجة ، وتستخدم عندما يكون صانع القرار غير متأكد من الإفتراضات التي وضعها لتوقع قيمة متغيرات رئيسية .

1. تحليل الإستهداف: Goal Seeking :الذي يحدد المدخلات الضرورية للوصول إلى المستوى المطلوب من المخرجات أي تحليل قيمة هدفية لمتغير ثم يتم تغير المتغيرات الأخرى حتى يتم الوصول للهدف.
2. تحليل الأمثلية: Optimization analysis :و هو توسيع لتحليل الاستهداف حيث يكون الهدف إيجاد القيمة المثلى لمتغير واحد أو اكثر في ظل وجود عقبات ، ثم يتم تغيير متغير واحد أو اكثر بصورة متكررة حتى يتم اكتشاف أحسن القيم للمتغيرات المختارة. 1() **تقوم النماذج السابقة بتحليل المعلومات:**

و هذه ميزة مهمة تشترك فيها كل من نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ، حيث تقدم نظم المعلومات الإدارية تقارير مقررة مسبقاﹰ توجه انتباه المنظمة لمشكلات أو فرص معينة . أما نظم دعم القرار ، فإنها من جهة أخرى تسمح بتقرير مدى تأثير التقارير المدخلة من نظم المعلومات على مخرجات المنظمة من منتجات و خدمات و استخدام أدوات نمذجة لتحليل المعلومات للمساعدة على اتخاذ القرار المناسب .

5. نظام إدارة الحوار البيئي (الواجهة) :Interface Dialogue Subsystem تمثل الواجهة الطريقة التي يتم بها الحوار بين المستخدم (متخذ القرار) ونظم دعم القرار، و تتمثل بكيفية ادخال الأوامر ، الحصول على استفسارات ، استخراج معلومات ، تحليل معلومات باستخدام قاعدة النماذج ، ويمكن أن يتم الحوار بين المستخدم و نظم دعم القراربشكل مباشر أو بشكل غير مباشر

الشكل المباشر للحوار يتم إدخال الأوامر إلى الواجهة مباشرةﹰ و بطرق متنوعة منها :

(1)عماد الصباغ ، تطبیقات الحاسوب في نظم المعلومات ، مكتبة دار الثقافة للنشر ،و التوزیع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000،ص:61

1. قوائم الإختيار كما في نظام ويندوز وهي الإكثر شيوعاﹰ .
2. كتابة الأوامر بواسطة لوحة المفاتيح .
3. أو من خلال ملء جداول أو مربعات حوار معينة .

د.السؤال و الإجابة ، حيث يطرح النظام سلسلة من الأسئلة يجيب عليها المستخدم النهائي.

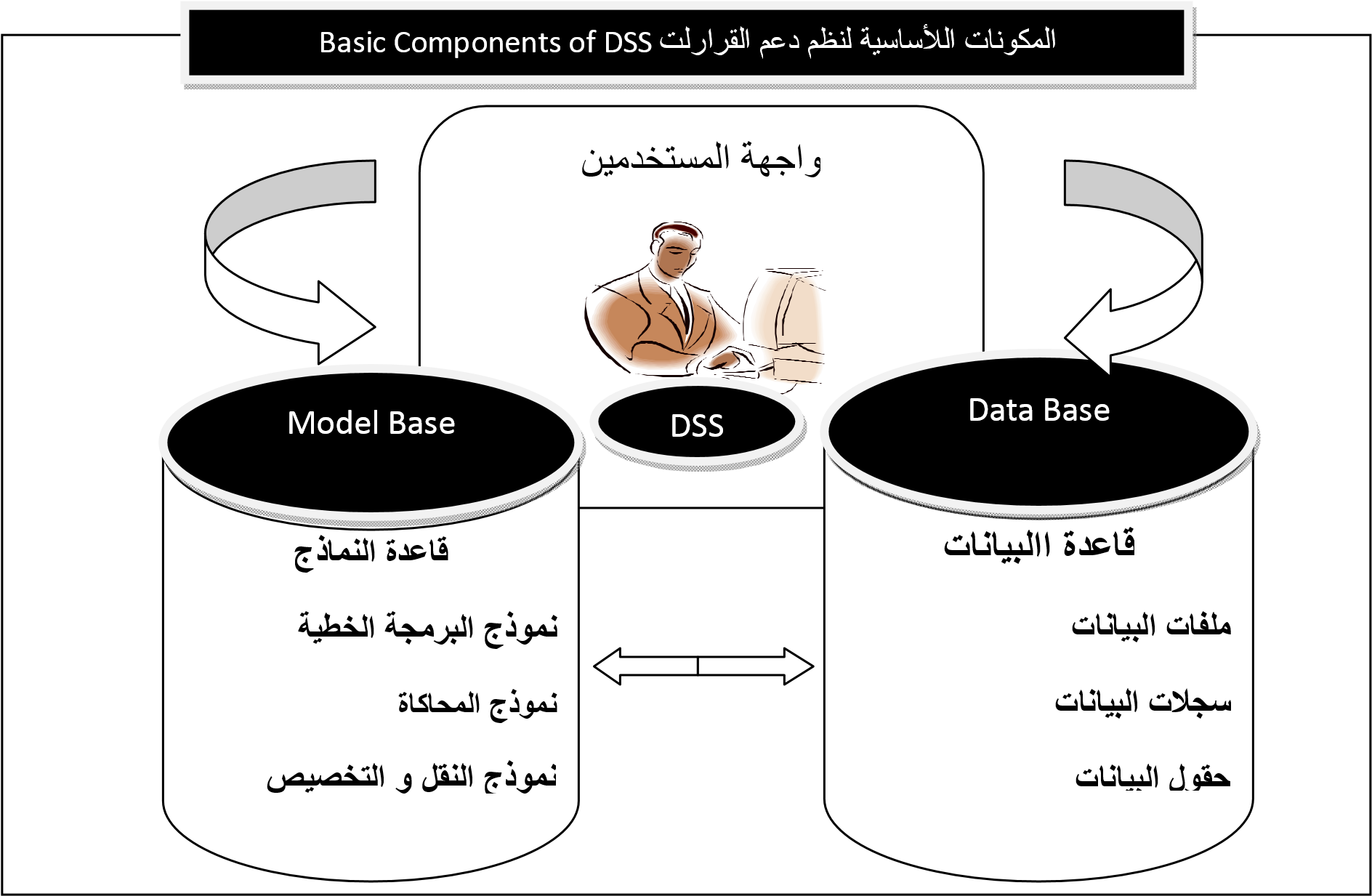
ه. نموذج المدخلات – نموذج المخرجات ، حيث يعرض النظام نموذج مدخلات يقوم المستخدم النهائي بتزويده بالبيانات اللازمة ، بناء على هذه المدخلات يقوم البرنامج بتقديم مخرجات بشكل نموذج مماثل1().

قد يكون الحوار بشكل مباشر باستخدام وسيط كالتقارير الدورية ، و المجدولة ، أو الإستعانة بأحد موظفي المنظمة (المشغل) لاستخراج هذه التقارير ، أو الاستعانة ب(محلل) يقدم التقارير بالإضافة إلى تقديم تفسير للنتائج وتقديم مقترحات و توصيات ، أما المخرجات فيمكن أن تكون

على شكل تقارير أو رسوم بيانية.

شكل رقم (5)

يوضح الشكل التالى المكونات الأساسية لنظم دعم القرارات .(1)



/Al-Arishee/431%20Macquette% 20 /Materials/MIS.sa.edu.kus.htt://faculty :المصدر

**بناء نظم دعم القرارت :**

إن قرار تصميم ، وبناء نظام دعم القرار يأتي في ضوء رؤيا إستراتيية شاملة ،وخطة واضحة ومتكاملة لإدارة و استثمار مواد تكنولوجيا المعلومات في المنظمة ،و ليس قراراﹰ منعزلاﹰ عن الرؤيا الإستراتيجية التي يجب أن تكون المرجعية الأساسية للإدارة في كل قراراتها الخاصة بإدارة تكنولوجيا المعلومات.

قام "كين و مورتن" بتصميم و صياغة خطوات لبناء نظم دعم القرار بحيث تتم عنطريق أربع مرحل ، مرحلة ما قبل التصميم ، مرحلة تصميم النظام ، مرحلة تطبيق النظام ، واخيراﹰ مرحلة تقييم النظام .

1. مرحلة ما قبل تصميم نظم دعم القرار:

1. تعريف أهداف نظام دعم اقرار ، و صياغة الأهداف الإجمالية لنظام دعم القرار، وتحديد الوظائف التي يجب أن يؤديها النظام ، تحديد القرارات الإدارية التي يقوم النظام بدعمها واحتياجات الإدارة المستفيدة و خصوصاﹰ درجة هيكلة المشكلات التي تواجه الإدارة.
2. عمل دراسة جدوى اقتصادية لتحديد التكلفة الإقتصادية لبناء النظام ، وكذلك الموارد المتاحة التي يمكن استعمالها في النظام من أجهزة ، و برامج، و نظم إدارة قواعد البيانات ، و كذلك معرفة القدرات التنظيمية المتوفرة في المنظمة .
3. تعريف النماذج المعيارية التي بإمكانها توفير المعلومات التي يحتاجها المدير في صنع القرارات الرئسية ، و تشير كلمة معياري إلى مقياس ، أو ما ينبغي أن يكون عليه الشيء و لكنه مهم جداﹰ عند تصميم النظام .

ا- تحديد الإجراءات التي يجب أن تتبع ، و تحديد مدخلات النظم من بيانات ، و مصادرها (قواعد بيانات – مستودعات بيانات – مخرجات نظم معلومات إدارية ).

1. تحديد الموارد الضرورية لعمل النظام و خاصة مؤهلات و خبرات المستفيدين ، و إجراءات وقواعد العمل و بيئة عمل النظام

مرحلة التصميم .2

تتم مرحلة التصميم بوضع الأهداف التي تم وضعها سابقاﹰ موضع التنفيذ ، تحديد ما يمكن القيام به عملياﹰ عند تطبيق نظام دعم القرارت فعلياﹰ ، و تنقسم المرحلة إلى جزئين:

1. التصميم المنطقي: حيث يتم وضع تصورات ، و مفاهيم لمواصفات النظام ، و تحديد و ظائفه و النظم الفرعية المكونة له .
2. التصميم الطبيعي : حيث يتم تصميم المخرجات ، قواعد البيانات ، قواعد النماذج ، برامج إدارة الحوار مع المستفيد ، تصميم عمليات المعالجة ، تصميم المدخلات ، واخيراﹰ تصميم المراقبات ووضع إجراءات الحماية و الأمن .
3. اختبار النظام و فحصه بشكل كامل قبل تطبيقه(1).
4. مرحلة تطبيق و تنفيذ النظام Implementation Stage:

تضمن هذه المرحلة تدريب المستفيدين و التقنيين في إدارة نظم المعلومات ، و نصب الأجهزة و تحميل البرامج و تشغيل النظام ، إعداد الأجراءات التفصيلية ، تصميم دليل شامل لها. إن التطبيق عملية حيوية في بناء نظام دعم القرار ، يجب أن يكون لدى المنظمة و العاملين حاجة ملحة لتطيق النظام و قتاعة تامة بمدى أهميته و جدواه في تقديم سير العمل ، ويمكن تعزيز ذلك عن طريق إشراك العاملين في عملية تطوير النظام (.

1. :Evaluating Stage مرحلة تقييم النظام

إن عملية التقييم صعبة و يمكن أن تتم بمقارنة أداء النظام ، والنتائج التي توصل لها بالمعايير التي تم وضعها مسبقاﹰ عند بناء النظام ، و المراجعة باستمرار لقياس الأداء

عبد الحمید المغربي، نظم المعلومات الإداریة الأسس و المبادئ ، المكتبة العصریة ، النصورة، مصر،2002،ص:269

**حسب المعايير لتحسين أداء النظام:** **أهداف نظم دعم القرار:**

1. دعم متخذ القرار في حل المشاكل غير المحددة أو شبه المحددة.
2. دعم الأحكام و التقديرات الشخصية بدلاﹰ من الإستغناء عنها ، فالنظام يساعد المدير ولا يحل محله
3. تحسين فاعلية صنع القرار بدلاﹰ من التوقف عند تحقيق كفاءتها فقط.

أنواع نظم دعم القرار:

هناك عدة تصنيفات لنظم دعم القرارات وردت في أكثر من مرجع وهي كما يلي :

**ميز (Gigg) بين نوعين من أنظمة دعم القرار:**

1. نظام دعم القرار الموجه بموجب النماذج :

استخدم نموذج رياضي لانجاز عمليات متكررة ، لايجاد بدائل مخرجات قرار ، و يتميز هذا النوع بأنه ذو استخدام خاص و يكون منفصلاﹰ عن أنظمة المعلومات في المنظمة أي يتمثل ببرمجية جاهزة يتم استخدامها لأغراض محددة ، مثال ذلك البرمجيات الإحصائية (مثلSPSS)،برمجيات خاصة بنماذج بحوث العمليات ( مثل برمجية QSB).

**2 . نظام دعم القرار الموجه بالبيانات:**

ويتميز هذا النوع بقدرة كبيرة على تحليل حجم كبير من البيانات مما يمكن صانع القرار من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، ويمكن تحليل هذه البيانات باستخدام المعالجة التحليلية الفورية OLAP، و التنقيب عن البيانات Data Mining ويمكن تصنيف نظم دعم القرار وفقاﹰ (لدونفان و مادنايك) كلأتي:

. نظم دعم القرارات ذات التوجه المحدود Quick-hit DSS :

وهى نظم محددة المجال و الوظائف ، و يتم تطويرها بسرعة لمساعدة المديرين على أتخاذ القرارات بغاعلية و مرونة ، و هذا النوع يقدم الفوائد التالية :

1. يساعد المدراء الذين لم يستخدموا نظم دعم القرار من قبل .
2. تقدم الدعم للأنواع الرئسية للقرارات لإدارية سواء كانت جديدة أو لها صلة بخبرات المديرين في السابق.
3. تعتبر من البنية التقنية الضرورية لبناء و تطوير نظم قرارات متكاملة.
4. تساعد في تقديم الدعم المطلوب للقرارات في الحالات التي لا تستطيع فيها الإدارة الإنتظار طويلاﹰ حتى يتم استكمال مراحل مشروع نظم دعم القرارات(1).

2.نظم دعم القرار المؤسسية Institutional DSS :

وهى عبارة عن نظم كاملة يتم تطويرها لكي تسمح لمتخذ القرار باسترجاع ، أو توليد معلومات ذات علاقة بمشكلة ذات طبيعة عامة و تتعامل مع القرارات المتكررة دورياﹰ ،التي تستخدم لفترات طويلة نسبياﹰ.

1. مولدات نظم دعم القرارت DSS Generators:

تصمم هذه المولدات لمساعدة متخذ القرار في توليد تطبيقات سريعة لنظم دعم القرار ذات إمكانية محدودة مقارنة مع نظم دعم القرارات المؤسسية ، ولكنها تمتاز بسرعة التطوير،و توليد تقارير، و إجراء تحليلات بسرعة كبيرة ، وذلك باستخدام لغات الجيل الرابع ، و تتعامل مع مشكلات غير متكررة ورياﹰ ، و قد تحدث مرات محدودة في حياة المنظمة مثل قرارات التخطيط الإستراتيجي .

سعد غالب یاسین، نظم مساندة القرار،دار المناھج للنشر و التوزیع ، الطبع الأولى ، عمان ، الأردن ،2006، ص: 111

1. أدوات نظم دعم القرار:

تصمم هذه الأدوات للمساعدة في تطزير نظم دعم قرارات ذات إمكانيات محدودة مقارنة بالنوعين السابقين . و من أمثلة هذه الأدوات حزمة الجداول الإلكترونية ، و ما توفره من إمكانية توليد الرسوم البيانية ، ومعالجة قاعدة بيانات محدودة ، و يمكن استخدام هذه الأدوات بشكل مستقل أو من خلال نظم دعم القرارات .

**وقد صنف المغربي نظم دعم القرارات كالتالي :**

1. نظم عم القرارات الفردية : و تركز على وجود مستخدم فرد يؤدي نفس الأنشطة في اتخاذ القرارات .
2. نظم دعم القرارا ت الجماعية : صممت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات على أساس دعم القرارات الفردية ، ولكن في نهاية الثمانينات توسع مفهوم نظم دعم القرارات بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي ، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماععة و هذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية ، ويتم التركيز فيها على وجود مجموعة من المستخدمين للنظام ، حيث يكون كلاﹰ منهم مسئولاﹰ عن أداء مهام مستقلة عن تلك التي يؤديها الأخرون ، لكنها مرطبتة بدرجة عالية .(1) كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها " نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تيسير وحل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معاﹰ كفريق(2).
3. نظم دعم القرار التنظيمية : و التي يكون فيها التركيز على أداء مهام تنظيمية ، وتتضمن تتابع العمليات و تنتمي إلى مجالات وظيفة مختلفة ، مثل القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل .

1. سعد غالب یاسین، نظم مساندة القرار ، دار المناھج للنشر و التوزیع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن،2006، ص ،112
2. فایز النجار، نظم المعلومات الإداریة ، دار حامد للنشر و التوزیع، الطبعة الثانیة،عمان، الأردن ، 2007، ص:311

**المعوقات التي تواجه نظم دعم القرار في المنظمة:**

1 .مقاومة التغيير:

ويكون ذلك إما من قبل المسئولين ، أو الأفراد الذين في وضع يمكنهم من الرقابة على بعض المعلومات ،وربما لا يرغبون في التخلي عن هذا الدورلصالح النظام الجديد بسبب الخوف من فقدان وظائفهم ، أو التعامل مع تكنولوجيا جديدة و قيود جديدة يفرضها النظام ،وإما الخوف من نتائج شفافية المعلومات(1).

2. ضعف البنية التحتية المعلوماتية:

1. سواء من عدم توافرها أصلاﹰ أو صحتها أوعدم توفرها في الوقت المناسب.
2. حجب البيانات من قبل العاملين في المنظمة ، و ضعف جودة شبكة الإتصالات أو عدم توافرها أصلاﹰ.
3. ضعف الكوادر البشرية ، أو عدم توافرها ، أو عدم تنميتها و تدريبها بما يتناسب مع متطلبات النظام.
4. عدم توفر التنظيمات و التشريعات التي تنظم وتحمي تداول البيانات و المعلومات .

هـ- عدم توفر المكونات المادية و البرمجة اللازمة لتطبيق النظام.

3. ضعف بيئة القرار :

1. عدم قتاعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي ، و معرفة الفرق بين أتخاذ قرار، وصناعة قرار و أنهم أصحاب القرار ، و تضارب القرارات على المستويات المختلفة.
2. عدم توفر الكوادر البشرية التي تعي أهمية نظم دعم القرار،والمتمكنة من أساليب صناعة القرار (بحوث العمليات و الإساليب الكمية)

عبد الحمید المغربي ، نظم المعلومات الإداریة الأسس و المبادئ، المكتبة العصریة ، المنصورة ، مصر ،2002،ص:172

1. فقر الفكر الإداري و فقر الوعي بقيمة الإدارة ، و قيمة دعم القرار ،وندزة معاهد دعم القرار (1).

4. قيود تضعها الحكومة و السلطة القائمة:

1. تنازع السلطات نحو جهة الإختصاص في اتخاذ قرار في مشكلة محددة ، و تضارب الإختصاصات .
2. احتكار المعلومات ، و القيود الموضوعة على البيانات و المعلومات ، تحت مسميات أمن الدول.
3. قفر الإدارة بمفهوم فكرالنظم. System Thinking And approach

د - غياب فكر التخطيط الإستراتيجي، وضعف الرؤية المستقبلية و متابعة حركة المتغيرات المرتبطة بالأنشطة التنموية .

هـ- بيرواطية الإدارة ، والخوف من المسئولية .(2)

1. سرور على سرور، نظم المعلومات الإداریة ، دار المریخ للنشر ، الریاض، السعودیة ، 2000 ، ص:51

عبد الحمید المغربي، نظم المعلومات الإداریة الأسس و المبادئ ، المكتبة العصریة ، المنصورة ، مصر ،2002، ص: 43

**المبحث الثاني: جودة القرار الإداري:**

**مقدمة:**

جودة القرار تعني إستخدام المعلومات الدقيقة و الموثوق بها ذات الصلو بالمشكلة للوصول الى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة فإن كل قرار يحمل في طياته قدراﹰ كبيراﹰ من المخاطر، حتى يتجنب متخذ القرار أن يحد من أثر هذه المخاطر لابد أن يعتمد على معلومات جيدة على اتخاذ القرار الجيد .القرار الجيد هو ذلك القرار الذي كون مبني على بيانات و معلومات دقيقة كاملة شاملة ذات صلة بالمشكلة . و عندما تتوفر لمتخذ القرار مثل هذه المعلومات تكمن المشكلة في الوصول الى القرار الجيد في الشخص المتخذ لهذا القرار فالقرار الجيد يعتمد بشكا اساسي على عنصرين هما (1):

1. توفر المعلومات الدقيقة والشاملة والكاملة و الموثوق بها و ذات الصلة بالمشكلة.
2. توفر الشخص الجيد (متخذ القرار) لإتخاذ القرار المناسب ،القادرة على تحليل هذه المعلومات و استقلالها في عملية اتخاذ القرار .

إن جودة القرارات الإدارية هى عبارة عن القرار الإداري الجيد و هو ذلك القرار الذي يهدف الى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة ، كما أن جودة القرارات الإدارية هى عباره عن إتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة ، كذلك إن القرار الجيد هو الذي يجب تنفيذه ، كذلك إن القرار الجيد هو الذي يتنبأ ويتوقع جيداﹰ بالعواقب و الاثار السلبية ويهدف دائماﹰ الى تحقيق الفوائد، كذلك ان القرارالجيد بالضرورة أن يكون الجميع متفقين عليه، ولكن القرار الجيد هو ذلك الذي يعكس نزاهة عملية القرار . وبالإختصار هو القرار السليم و الصائب المتخذ في العمل و يعتمد بشكل اساسي على نظم

(1) ، نظم المعلومات الإداریة ، الدار الجامعیة للنشر و الطباعة ، 2008، ص: 21

معلومات صحيحة و دقيقة تساعده على توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار الجيد .

إن القرار الجيد يعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية وهى على النحو التالي:

1. تماسك واتساق القرار الجيد.
2. شفافية ونزاهة القرار الجيد.
3. تكامل وشمولية القرار الجيد.

و فيما يلي شرح موجز وبسيط لخصائص القرار الجيد:

تناسق القرار و تماسكه:

ياتي من خلال إعطاء الأسباب الحقيقية لإتخاذ القرار بشل ملائم في الواقع مع القرار نفسه ، والتماسك لا نحصل علية بالصدفة أو العفوية ولكن متخذ القرار هو الذي يصنع القرار ويتخذه . هنالك كثير من الأشياء الأكثر أهمية من اتخاذ و صنع القرار وهي مواجهة المواقف الصعبة بالشجاعه والتصرف بحزم وعزيمة وإصار، والذي ينقص متخذ القرار قبل البدء في العمل هو إعتبارات القيم المهمة عند متخذ القرار و عندما تكون الأسباب و القيم مصاحبة لعمية اتخاذ القرار حينها تكون قراراتنا متماسكة ومتسقة.([[6]](#footnote-6))

**نزاهة القرار وشفافيته:**

النزاهة هى كلمة كبيرة يتذمر المعلقين على القرار بشكل روتيني على غياب النزاهة في اتخاذ القرار سوى كانت اوجه القصور من قبل الرؤساء التنفيذين أو من قبل وسائل الإعلام و المخالفات المتكررة الذي يرتكبها متخذ القرار في الشركات المختلفة هناك قلة من الذين يستخدمون مصطلح النزاهة بالتعريف الذي يعنيه فمنهم من اعتبر النزاهة بعد من ابعاد عملية اتخاذ القرار وتعرف النزاهة ايضاﹰ بالجودة المتخذه من أي قرار أو عمل بغض النظر عن العملية أو المعالجة أو السياق تركيز الكتاب مختلف عن النزاهة فمنهم من يرى بأن صانع القرار هو الذي يبني النزاهة كما يتجه.

**تكامل القرار و شموليته:**

نحصل على القرارات المتكاملة و الشاملة من خلال البناء الهيكلي لعملية اتخاذ القرار و عندما تكون جميع مكونات الدعم الضروري متوفرة و متصله و مترابطة مع بعضها البعض فإن القرار المهم يتطلب إهتمام مماثل من قبل صانع القرار في الشركة للبقاء و الإستمرار في العمل كذلك إن حجر الأساس لجميع القرارات المهمة هو قيم وأخلاق صانع القرار فنحن كمتخذي قرار نتخاره ونقرار بناء على ما هو مهم بالنسبة لنا بناء على المعلومات المتوفرة حول هذا الموضوع و القرار يكون متكامل وشامل عندما نقوم بإكمال و اجباته و متطلباته و فهم محتوياته و مكوناته . ([[7]](#footnote-7)) **العوامل المؤثرة في جودة القرار الإدارية:**

1. **طبيعة النظام:**

يفرق كتاب الإدارة بين النظام المغلق و النظام المفتوح في إتخاذ القرارات ، اما الاول فيتضمن عدد من البدائل في موقف معين، يؤدي كل بديل منها غلى نتيجة معينة ، و يختا المسئوول منها البديا الذي يراه أفضل ، و يكون اختياره هنا رشيداﹰ و موضوعياﹰ، ويقلل في هذا النوع تدخل اعنصر الإنساني و يزيد تأثير المقارنة التحليلية الرياضية ، و تعتبر النماذج الرياضية و برامج الكمبيوتر أمثلة على هذا النظام، أما النظام المفتوح لإتخاذ القرارات هو الذي يتأثر بالبيئة المحيطة و يأثر فيها ، و يصعب على المسئوول هنا الإمام بكل البدائل الممكنة ، وهذ النظام يميل الى الواقعية لانه يعتبر متخذ القرار فرد معقد يمتلك

قيم و معتقدات و طموحات ، الأمر الذي يؤثر على عملية الإختيار؛ وهذا ما أكده (سايمون)

الذي بين بأن هنالك حدوداﹰ أو معوقات تحد من درجة الرشد في إتخاذ القرار ، هذه المعوقات ليست ساكنة ، و إنما تتميز بالحركية لأنها تنبع من البيئة التي يصنع فيها القرار، و من هذا المنطلق تتأثر عملية إتخاذ القرار بعقلية المسئوول و قيممه و دوافعه ، و نظرته إلى الإمور.(1)

1. **السياسة المتبعة:**

تعتبر السياسة التي تتبعها الإدارة العليا في المؤسسة أول نوع من القيود الداخلية المفروضة على متخذي القرارات الخاصة بالإدارات الداخلية في المؤسسة، أي أنه لايجب أن يتعارض القرار في إحدى الإدارات مع السياسة التى تبعتها الإداره العليا في المؤسسة و إلا ستكون هذه الاخيره أول عائق أمامه.

1. **الإمكانيات المالية:**

**إن** الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة تعتبر احد القيود التي يجب جعل عملية اتخاذ القرار تحت مظلتها ،و يدخل هذا القيد بالضبط في مرحلة تقييم البدائل إذ يجب إختيار البديل الذي يكون في حدود الإمكانيات المتاحة ، و يعيتبر القيد المالي قيد لكل القرارات في كل المستويات الإدارية في المؤسسة.(2)

1. **الكفاءة الإدارية:**

أذا كانت الكفاءات التي تسير الإداره ليست على دراية كاملة بالأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات من جانب الخبرة المتراكمه في هذا المجال ،فإن الكفاءة ستكون هنا عائقاﹰ امام اتخاذ القرارات، و يتبين قصور هذه الكفاءات في هذا المجال من خلال ضعف تشخيص المشكلة بدقة و الإنفراد بوضع البدائل و المفاضلة بينها ، وعدم استخدام الأساليب الكمية في تقدير إحتمالات النتائج في المستقبل .

**تقديم بعض الإقتراحات لتحسين جودة القرار :**

إن حل أية مشكلة يتطلب الإعتراف بوجودها و إدراكها بطريقة سوية ، ثم تحديدها وفهمها ، و بعد ذلك تحديد العدف الذي يكون في إطاره حلها و اقتراح مجموعه من البدائل للحل ثم إختيار أفضلها – وذلك هو اتخاذ القرار- و تنفيذه و متابعة عملية التنفيذ ، و لكن المهم هنا هو اتخاذ القرار الفعال الذي يمكن قبوله و تنفيذه ، وهو يعتمد على قدرة المسؤول على الإختيار و التي تكون مبينة على أسس علمية و تقديرات سليمة للواقع ، و للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة عن طريق القرار الفعال ينبغي إتباع الاقتراحات الموالية:

**1. تغير طريقة التفكير:**

لا يمكن إيجاد حل فعال لجميع المشكلات من خلال الطريقة العقلانية لاتخاذ القرار،لاالعديد من المشكلات تتطلب وسائل حل أخرى مختلفة ، و بما لا يمكن لمؤسسة ما أن تظل على نفس الوضع لعقود عدة فإنه لا بد من تغيير طريقة إدارتها أولاﹰ ، لكن لن يكون إلا من خلال تغيير طريقة تفكير قادتها و المرؤوسين فيها ، ليتجسد ذلك التغيير فيما

بعد في تغيير الأجواء المحيطة ، و الذي لن يأتي إلا بالإبداع و الابتكار و استخدام الطرق الخلاقة لحل المشكلة تمد متخذ القرار بالمزيد من البدائل التي يمكن الاستعانة بها .(1)

و يعرف التفكير الإبداعي حسب الدكتور علي الحمادي في كتابه سلسلة الإبداع بأنه"مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة ، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها تميز غير مألوف يمكن تطبيقه و استعماله(2)

و تكمن اهمية التفكير الابداعى في حل المشكلات فى انه يقود الى اعطاء الحلول غير مألوفة لمشاكل مألوفة أو غير مألوفة، و ذلك من شأنه ان يقود إلى التجديد والتميز والتقدم علي الغير ، خاصة ونحن نشهد اليوم حاجة متزايدة ومستمرة للمنظمات الي تطوير وتحسين الاداء ورفع الكفاءة التي تزيد من قدرتها علي المنافسة ، ولعل الحلول و الأفكار الإبداعية تعتبر أكبر مساهم في ذلك.

وبالتالي فعلى متخذي القرارات في المؤسسة إذا ما أرادو الوصول إلى التفكير الإبدعي الذي يساعدهم على حل مشكلات مؤسساتهم أن يغيرو طريقنهم في التفكير و نظرتهم إلى الأمور و التميز في التعامل مع المواقف و كخطوة ثانية لابد من العمل على تغيير طريقة تفكير الموؤسين ، ولعل من أهم الطرق المساعدة على ذلك هو إعدا و تطبيق بر امج تنمية مهارات التفكير الابداعي ،ومن اهم البرامج المعروفة اليوم في هذا المجال ،وحسب المركز العالمي للبرمجة اللغوية العصبية نزكر منها :(1)

1. برامج تسريع التفكير : وهو برنامج يساعد علي تنمية مهارات التفكير العلمي ،وقد طبق في بريطانيا ويعرف ببرنامج Case و يقوم علي إفتراض ضمني محواه أننا إذا أستطعنا تنمية مهارات التفكير في مجال العلوم فإن الفرد يستطيع أن ينقل إستخدام هذه المهارات الى المجالات الأخرى ، و يقوم هذا البرنامج على أربعة أسس و هى :

**أ- جلسات النقاش:**أي جمع المرؤسين في جلسات لمناقشة المشكلة الحالية .

و تكمن اهمية التفكير الابداعى في حل المشكلات فى انه يقود الى اعطاء الحلول غير مألوفة لمشاكل مألوفة أو غير مألوفة، و ذلك من شأنه ان يقود إلى التجديد والتميز والتقدم علي الغير ، خاصة ونحن نشهد اليوم حاجة متزايدة ومستمرة للمنظمات الي تطوير

وتحسين الاداء ورفع الكفاءة التي تزيد من قدرتها علي المنافسة ، ولعل الحلول و الأفكار الإبداعية تعتبر أكبر مساهم في ذلك.

وبالتالي فعلى متخذي القرارات في المؤسسة إذا ما أرادو الوصول إلى التفكير الإبدعي الذي يساعدهم على حل مشكلات مؤسساتهم أن يغيرو طريقنهم في التفكير و نظرتهم إلى الأمور و التميز في التعامل مع المواقف و كخطوة ثانية لابد من العمل على تغيير طريقة تفكير الموؤسين ، ولعل من أهم الطرق المساعدة على ذلك هو إعدا و تطبيق بر امج تنمية مهارات التفكير الابداعي ،ومن اهم البرامج المعروفة اليوم في هذا المجال ،وحسب المركز العالمي للبرمجة اللغوية العصبية نزكر منها :(1)

1. برامج تسريع التفكير : وهو برنامج يساعد علي تنمية مهارات التفكير العلمي ،وقد طبق في بريطانيا ويعرف ببرنامج Case و يقوم علي إفتراض ضمني محواه أننا إذا أستطعنا تنمية مهارات التفكير في مجال العلوم فإن الفرد يستطيع أن ينقل إستخدام هذه المهارات الى المجالات الأخرى ، و يقوم هذا البرنامج على أربعة أسس و هى :

**أ- جلسات النقاش:**

أي جمع المرؤسين في جلسات لمناقشة المشكلة الحالية .

**ب-التضارب المعرفي:**

أي تعريض المرؤسين لمشاهدات تكون بمثابة مفاجأة لكونها متعارضة مع توقعاتهم ، ثم دعوتهم لأعادة النظر في بتيتهم المعرفية و طريق تفكريهم  **ج- التفكير فيما وراء التفكير :**أي التفكير في ذأسباب التفكير في المشكلة بطريقة معينة .

**د - التجسير:و يقصد بها ربط الخبرات التي حصل عليها الرؤس من خلال حل هذة المشكلة مع خبراته في الحياة العملية و في الجالات الأخرى .**

1. **برنامج مهارات التفكير : ظهر برنامج مهارات التفكير (skills thinking) لاول مرة في الولايات المتحدة عام 1995 ويهدف الي تنمية مهارات التفكير ويركز علي مهارات**

**التعلم الذاتي من خلال تنمية مهارات الاستنتاج ،التصنيف ، تكوين الانماط ، الاكتشاف والتوقع العلمي .**

1. **برامج تحسين التفكير بطريقة القبعات الست : ويعني اختيار واستخدام طريقة واحدة للتفكير وذلك من خلال مايلي :**
2. **القبعة البيضاء : نظرة موضوعية للامور ؛**
3. **القبعة الحمراء : الانفعال والحدث والتفكير الفطري ؛ ج- القبعة السوداء : الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي ؛ د - القبعة الصفراء : الممكن والمنطق الايجابي ؛ ه - القبعة الخضراء: الافكار الجديدة والتفكير الخلاق؛ و- القبعة الزرقاء: ضبط عملية التفكير ؛**

**ويمكن لهذه البرامج ام تساعد متخذ القرار علي تنمية مهارات التفكير لدي مرؤسيه ، الشئ الذي يساعده علي حل المشكلات الادارية التي يواجهها بطريقة ابداعية وذكية**

**. مواجهة الضغوطات السلبية المؤثرة علي القرار :(1)**

**قبل الحديث عن كيفية مواجهة الضغوط السلبية التي قد تؤثر علي قرارات المسؤوليين للمؤسسة ، لابد من الاشارة الي انه لابد من وجود اعتراف عام داخل المؤسسة بأن هنالك**

**المدیر**

ضغوط معينة تؤثر علي قرارات القادة الإداريين وهذا الاعتراف هو المفتاح الذي يفتح الباب امام مناقشة امكانية علاج مشكلتها او تفاديها .

بناء علي الاعتراف السابق يمكن الشروع في مواجهة الضغوطات السلبية التي تؤثر علي قرارات المسؤليين وذلك من خلال عدة اجراءات اهمها :

1. العمل التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة من خلال منح كل مسؤول السلطات والامتيازات الكافية لتمكينه من السيطرة علي المرؤوسين والتحكم في زمام الامور الخاضعة لسيطرته ، لان فقدان السيطرة من اكبر الاسباب المؤدية الي معاناة المسؤولين من الضغوط النفسية بحيث تصبح القرارت خارجة عن نطاقه وتحدث الفوضي نتيجة وجود اكثر من طرف يتحكم ويصنع القرارت في المؤسسة.(1)
2. القضاء علي الروتين والوظائف العقيمة من طرف المسؤول علي ادارة المؤسسة ، و يكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوظائف، و خلق و ظائف ذات معنى يقوم بها أفراد يمتلكون روح المبادرة و القدرة على الإبداع و إعطاءهم نسبة من الحرية في التصرف، وهذا من شأنه أن يخلق المتعة في العمل و يكسر الروتين ، و يرفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات ، و النشاط خلال جلسات العصف الذهنى لزيادة تدقف أكبرعدد من الـفكار التي قد تساعد على صياغة حلول جيدة للمشاكل التي تو اجهها المؤسسة من جهة ، كما تعمل على زيادة قبول القرارات و تنفيذها من جهة أخرى

محاولة متخذ القرار التقليل من العلاقات الإجتماعية التي تخلق له مزيدا من الضغوط ،كعلاقات الصداقة المبنية علي المصالح التي قد تضر بمنصبه من جهة ، وتؤثر علي طبيعة القرارات وفعاليتها، وتكون لها مضرة وبعد عن تخطيط اهداف المؤسسة من جهة

اخري ، كتفضيل توظيف شخص لا يتمتع بأية كفاءة في مجال العمل وغيرها من مصلحة المؤسسة

**ب-التضارب المعرفي**

**:**أي تعريض المرؤسين لمشاهدات تكون بمثابة مفاجأة لكونها متعارضة مع توقعاتهم ، ثم دعوتهم لأعادة النظر في بتيتهم المعرفية و طريق تفكريهم  **ج- التفكير فيما وراء التفكير :**أي التفكير في ذأسباب التفكير في المشكلة بطريقة معينة .

، بناءعلي

**د - التجسير:**و يقصد بها ربط الخبرات التي حصل عليها الرؤس من خلال حل هذة المشكلة مع خبراته في الحياة العملية و في الجالات الأخرى .

1. برنامج مهارات التفكير : ظهر برنامج مهارات التفكير (skills thinking)لاول مرة في الولايات المتحدة عام 1995 ويهدف الي تنمية مهارات التفكير ويركز علي مهارات التعلم الذاتي من خلال تنمية مهارات الاستنتاج ،التصنيف ، تكوين الانماط ، الاكتشاف والتوقع العلمي .
2. **برامج تحسين التفكير بطريقة القبعات الست :** ويعني

اختيار واستخدام طريقة واحدة للتفكير وذلك من خلال مايلي :

1. **القبعة البيضاء :** نظرة موضوعية للامور ؛
2. **القبعة الحمراء :** الانفعال والحدث والتفكير الفطري ؛ **ج- القبعة السوداء :** الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي ؛ **د - القبعة الصفراء :** الممكن والمنطق الايجابي **؛ ه - القبعة الخضراء:** الافكار الجديدة والتفكير الخلاق**؛ و- القبعة الزرقاء:**  ضبط عملية التفكير ؛

ويمكن لهذه البرامج ام تساعد متخذ القرار علي تنمية مهارات التفكير لدي مرؤسيه ، الشئ الذي يساعده علي حل المشكلات الادارية التي يواجهها بطريقة ابداعية وذكية

2. **مواجهة الضغوطات السلبية المؤثرة علي القرار :**(1)

قبل الحديث عن كيفية مواجهة الضغوط السلبية التي قد تؤثر علي قرارات المسؤوليين للمؤسسة ، لابد من الاشارة الي انه لابد من وجود اعتراف عام داخل المؤسسة بأن هنالك

ضغوط معينة تؤثر علي قرارات القادة الإداريين وهذا الاعتراف هو المفتاح الذي يفتح الباب امام مناقشة امكانية علاج مشكلتها او تفاديها .

بناء علي الاعتراف السابق يمكن الشروع في مواجهة الضغوطات السلبية التي تؤثر علي قرارات المسؤليين وذلك من خلال عدة اجراءات اهمها :

1. العمل التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة من خلال منح كل مسؤول السلطات والامتيازات الكافية لتمكينه من السيطرة علي المرؤوسين والتحكم في زمام الامور الخاضعة لسيطرته ، لان فقدان السيطرة من اكبر الاسباب المؤدية الي معاناة المسؤولين من الضغوط النفسية بحيث تصبح القرارت خارجة عن نطاقه وتحدث الفوضي نتيجة وجود اكثر من طرف يتحكم ويصنع القرارت في المؤسسة.(1)
2. القضاء علي الروتين والوظائف العقيمة من طرف المسؤول علي ادارة المؤسسة ، و يكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوظائف، و خلق و ظائف ذات معنى يقوم بها أفراد يمتلكون روح المبادرة و القدرة على الإبداع و إعطاءهم نسبة من الحرية في التصرف، وهذا من شأنه أن يخلق المتعة في العمل و يكسر الروتين ، و يرفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات ، و النشاط خلال جلسات العصف الذهنى لزيادة تدقف أكبرعدد من الـفكار التي قد تساعد على صياغة حلول جيدة للمشاكل التي تو اجهها المؤسسة من جهة ، كما تعمل على زيادة قبول القرارات و تنفيذها من جهة أخرى

محاولة متخذ القرار التقليل من العلاقات الإجتماعية التي تخلق له مزيدا من الضغوط ،كعلاقات الصداقة المبنية علي المصالح التي قد تضر بمنصبه من جهة ، وتؤثر علي طبيعة القرارات وفعاليتها، وتكون لها مضرة وبعد عن تخطيط اهداف المؤسسة من جهة اخري ، كتفضيل توظيف شخص لا يتمتع بأية كفاءة في مجال العمل وغيرها من مصلحة المؤسسة ، بناء

1. ضغوط قد يمارسها اطراف ذو مصالح معينة علي المسؤول ، وينصح في هذا الإطار ان يحافظ المسؤول دائما علي نزاهته وعدم تورطه في افعال معينة قد تجعله يعمل تحت سلطة غير رسمية لصالح اطراف اخرى تأخذ نتيجة لتلك الافعال أو أدلة عنها في زمام القرار في
2. المؤسسة ، بحيث تتخذ القرارات علي مقاسها ولكنها تعنون باسم ذلك المسؤول الإداري الرسمي .
3. استحداث نظم جديدة لدعم المشاركة في اتخاذ القرار ، بحيث تعمل هذه الانظمة علي رفع حالة الغربة والعزلة التي يعاني منها المسرؤوسين بسبب عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، بالإضافة الى إنشاء برامج خاصة بالشكاوي وبرامج المشاركة في الأرباح ، وتشجيع المسؤولين علي تفويض بعض الصلاحيات لمن أهم أقل منهم درجة لتحسيسهم بأهميتهم في المؤسسة .

هـ. تقبل التغيير و تشجيع الأفراد في جميع المستويات الإدارية على التكﹼيف مع مختلف التغيرات الإجابية ، عن طريق رفع مستوى التأهيل و تنظيم دورات تكوينية و دورات رسكلة من شأنها زيادة كفاءة الرؤساء و المرؤوسين على حد السواء في مواجهة مختلف المشكلات الإدارية و ما قد تجره من ضغوط من شأنها التأثير ساباﹰ على فاعلية القرارات في المؤسسة ، كما قد تؤثر على الصحة النفسية و الجسمية لمتخذي القرارات و المرؤوسين .(1) مما سيق يتضح أن إعتراف المؤسسة بوجود ضغوط سلبية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات فيها إمر مطلوب لأنه بناء على ذلك الأعتراف سوف تسخر كل الإمكانيات الممكنة للقضاء عليها ، و الإجراءات السابقة ما هي الا جزء من مجموعه كبيرة من الحلول التي يمكن اللجوء إليها في المؤسسات الخاصة أو العمومية، وأفضل مثال في مواجهة الضغوط السلبية في مجال العمل اليوم هي المؤسسات في البيان

القرار الفعال هو الذي يتم إنخاذه في ضوء نظرة شاملة إلى التنظيم و محيطه، و ليس في ضوء نظرة عاملة قاصرة إلى مشكلة محلية أو مؤقتة، وهذا يتطلب من المسؤول الموازنه بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار و المزايا التي قد يجلبها، وفي هذا الصدد يقول "بيتر دريكر" إن القرار الفعال هو الذي يتم إتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة (Calculate risk) وليس على أساس مخاطرة طائشة .

بما أن القرار يترتب على و جود المشكلة، بما ان الإدراك و التحديد الخاطىء لها سيؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة فلابد من تقديم بعض الإقتراحات للوقاية من الوقوع في ذلك، ومن اهمها ما يلي:

أ- تعريف المشكلة من منطلق انها ذلك الفرق بين الوقف الحالي و الموقف المستهلك ب- ضرورة كشف جزور الأسباب التي أدت الى ظهور المشكلة و تشخيصها بدقة !

1. ضبط حدود المشكلات الفرعية المرتبطة بالمشكلة الرئيسة لتجنب التداخل و التعقيد !
2. البدء باقتراح حلول مبدئية لانها ستؤدي الى الوصول للحل النهائي للمشكلة!

هـ صياغ ة و توضيح المشكلة في نماذج و اشكال و جداول لتسهيل فهم ابعادها و اسبابها!

و- ضرورة التفرق عند جمع المعلومات الدراسية بين الحقائق والعادات والأعراف .

بعد ضمان خلو المراحل الاولية من الاخطاء، يقوم متخذ القرار بوضع قرار لحل المشكلة ، لكن الأهمية ليست في القرار في حد ذاته انما في اتخاذ قرار فعال، و لأجل ذلك يجب اتباع الخطوات الموالية:

تحديد هدف الجماعة بدقة و التأكد من فهم الجميع لها.(1)

1. الحرص التأكد من تمثيل الجماعه فعلاﹰ لجميع الأفراد الذين سينفذون القرار او يتأثرون به .
2. ضمان تكوين جماعه و توفيرها على خبرات ضرورية للمناقشة و تقييم البدائل .
3. التأكد من التزام جميع الأفراد بالقرار ، الذي رعى عند اتخاذه لجميع وجهات النظر و لو كانت بعضها مخالفة.
4. التيقن من عدم سيطرى احدى اعضاء الجماعة على الأعضاء الاخرين حتي لو كان قائد الجماعة و تشحيع كل الاعضاء على الادلاء بارئهم بكل حرية و صدق .
5. الحرص على ان يكون عدد اعضاء الجماعة كافى للوصول الى قرار صحيح و فعال، و تجنب العدد الذائد الذي يمكن أن يؤدي الى ضياع الوقت ، أو العدد غير الكافي مما يؤدي الى قصور في دراسة جوانب المشكلة و العدد المثالى للجماعة من خمسة الى سبعة اعضاء.(1)
6. على الإتصال البيني للافراد و الجماعة و فهم كل منهما للدور المنوط به .

**الفصل الثالث**

**الدراسة الميدانية**

**معدل استجابة المبحوثین ( حجم العینة = )**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الـنسـبـة %** | **الــعـدد** | الـبـیــــــــــــــــــــــــــــــــــان |  |  |
| **%100** | **130** |  |  | الإستبانات الموزعة |
| **%89.2** | **116** |  |  | الإستبانات المستردة |
| **%10.8** | **14** |  |  | الإستبانات التي لم ترد |
| **%0** | **0** |  |  | الإستبانات الغير صالحة للتحليل |
| **%89.2** | **116** |  |  | الإستبانات الصالحة للتحليل |

تم توزيع عدد (130) استبيان على عملاء المصارف بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض عملاء المصارف تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1) أعلاه يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (116) استبيان بنسبة (89.2%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد ) 14( استبيان بنسبة (10.8%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (116) استبيان بنسبة (89.2%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

البیانات الشخصیة :

الجدول أدناه یبین تحلیل البیانات الشخصیة لافراد العینة العینة حیث نجد فیما یتعلق بالنوع ان العینة شملت 25.9% من الإناث و 74.1% ذكور ، وفیما یتعلق بالعمر 20 الى 30 سنة 12.9% ومن 31 – 40

25.9%,من 41 – 50 32.7%, 51 فأكثر 28.6%، وفیما یتعلق بالمؤھل العلمي نجد ان2.7 % من افراد العینة كانت مؤھلاتھم دبلوم، 48.3% كانوا بكالوریوس ، 36.1% ماجستیر ، 6.8% دكتوراه، 6.2% غیر ذلك، اما بالنسبة التخصص العلمي 23.1% كانوا إدارة أعمال ، أما 18.4% كانوا بنوك وتمویل , أما 15.6% كانوا إقتصاد ، 2.7% تكالیف ، 25.2% محاسبة ، أخرى 15% ، وفیما یتعلق بالخبرة شكلت نسبة

12.2% أقل من 5 سنوات , نجد ان 14.3% كانت من 5 الى 10 سنوات ونجد أن 73.5% من افراد العینة كانت أكثر من 10 سنوات.

**البيانات الشخصية :**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| النسبة |  | العدد |  |  |  |
| 75.7 | 78 |  | ذكر |  | النوع |
| 24.3 | 25 |  | انثى |
| %100 | 103 |  |  | المجموع |  |
| 35.0 | 36 |  | 30 سنة فأقل |  | العمر |
| 22.3 | 23 |  | من 31 – 40 سنة |
| 13.6 | 14 |  | من 41 – 50 سنة |
| 29.1 | 30 |  | من 51 – 60 سنة |
|  | 0 |  | أكثر من 61 سنة |
| %100 | 103 |  |  | المجموع |  |
| 21.4 | 22 |  | ثانوي |  | المؤھل العلمي |
| 21.4 | 22 |  | دبلوم |
| 57.3 | 59 |  | جامعي |
|  |  |  | فوق الجامعي |
| %100 |  | 103 |  | المجموع |  |
| 56.3 | 58 |  | موظف |  | المسمى الوظیفي |
| 9.7 | 10 |  | مدیر |
| 12.6 | 13 |  | رئیس قسم |
| 21.4 | 22 |  | أخرى |
| %100 | 103 |  |  | المجموع |  |
| 33.0 | 34 |  | 1 – 5 سنوات |  | سنوات الخبرة |
| 32.0 | 33 |  | من 6 – 10 سنوات |
| 3.9 | 4 |  | من 11 - 15 سنة |
| 31.1 | 32 |  | أكثر من 15 سنة |
| %100 | 103 |  |  |  |  |

**التحليل العاملي :**

تاتي الحوجة لإجراء عملیة التحلیل العاملي لاستبانةالدراسة لإختبار الاختلافات بین العبارات التي تقیس كل متغیر من متغیرات الدراسة ، حیث تقوم عملیة التحلیل العاملي بتوزیع عبارات الإستبانة على متغیرات معیاریة یتم فرضھا وتوزع علیھا العبارات التي تقیس كل متغیر على حسب إنحرافھا عن الوسط الحسابي .تم إستخدام حزمة برنامج التحلیل الاحصائي في إجراء عملیة التحلیل العاملي لمتغیرات الدراسة حیث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقیاس كل متغیر في الاستبانة، وفیما یلي نتائج عملیة التتحلیل العاملي لمتغیرات الداسة

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | **البرامج الالكترونية** |
| -.215 | .025 | -.031 | .851 | البرامج المستخدم تقدم معلومات تغطي جوانب العمل |
| -.038 | .015 | .041 | .834 | البرامج المستخدمة تعمل على إنجاز عملیات متكررة |
| -.014 | .294 | -.041 | .797 | عند حدوث خلل بالشبكة تتم معالجتھ بسرعة |
| .088 | .122 | .195 | .795 | الانظمة الخبیرة المستخدمة تعد وسیلة سھلة لأي مستخدم |
| -.109 | .390 | .051 | .751 | تتناسب خصائص الشبكة الموجودة مع إحتیاجات العمل |
| -.054 | -.382 | .067 | .691 | الانظمة الخبیرة المستخدمة تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحدید المشكلات بواسطة قاعدة البیانات |
|  |  |  |  | **التقارير** |
| -.188 | .096 | .781 | .003 | تساعد التقاریر على فھم وإستیعاب المعلومات والحقائق المستخدمة في دعم القراران بالبنك |
| .269 | .286 | .774 | -.092 | تعتبر التقاریر ھي القاعدة الاساسیة التي تتخذ القراراتبناءا علیھا بالبنك |
| -.239 | -.164 | .649 | .371 | تتسم البرامج المستخدمة بالحداثة |
|  |  |  |  | **نوع دعم القرار** |
| -.136 | .781 | .211 | .325 | توفر أجھزة الحاسوب مساحات كافیة اتخزین المعلومات |
| .202 | .724 | .046 | .014 | تعتبر التقاریر مصادر للمعلومات یمكن الرجوع الیھا في أي وقت بالبنك |
|  |  |  |  | النظم الخبيرة |
| .717 | -.006 | .301 | .252 | تستخدم حزمة من البرامج التقنیة في عملیات إتخاذ القرار |
| .661 | .175 | -.298 | .306 | تعتبر التقاریر وسیلة إتصال ھامة داخل البنك |
|  |  | **71.087** | | Cumulative % |
| .698 |  |  | | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |
| 632.065 |  |  | | Bartlett’s Test of  64 |

**التحلیل العاملى نظم دعم القرار :**

من الجداول أعلاه یتبین ان المصفوفة جاءت في (4) أعمدة حیث ان قیم الاشتراكات تزید عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قیمةKMO تزید عن (0.60) للمتغیرین وقیمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملیة التحلیل العاملي لعبارات المتغیرات المستقلة مع بعضھا البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغیرات التي یوجد بھا تقاطع وقد نتج عنھ حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغیر.

التحلیل العاملى جودة القرار الإداري (التابع)

|  |  |
| --- | --- |
| **العامل1** | **المتغیرات** |
|  | **جودة القرار** |
| **.947** | یتم إشراك الاخرین في إتخاذ القرار |
| **.929** | تتسم القرارات المتخذة بالمصداقیة |
| **.924** | تتسم القرارات بعدم التضارب |
| **.924** | القرارات المتخذة یعتمد علیھا في تحقیق الھدف |
| **.872** | تتسم القرارات بالدقة |
| **.770** | غالبا ما تقوم الإدارة بإتخاذ قرارات صحیحة |
| **80.339** | % مجموع نسبة التباین المفسر |
| **.862** | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy |
| **674.393** | Bartlett's Test of Sphericity |

**الإعتمادیة :**

للتأكد من درجة الاعتمادیة تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقیاس الاعتمادیة حیث یوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادیة ( كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالیة من الاعتمادیة حیث بلغ معامل الاعتمادیة بالنسبة للعبارات المكونة لمتغیرات المستقل البرامج الالكترونیة (0.85) , التقاریر (0.60) ، نوع دعم القرار **الاعتمادیة:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cronbach’s alpha** | **عدد العبارات** | **المتغيرات** |  |  |
| **0.85** | **5** | **البرامج الالكترونية** | **مستقل** |  |
| **0.60** | **3** | **التقارير** |  |
| **0.60** | **2** | **نوع دعم القرار** |  |
| **0.60** | **2** | **النظم الخبيرة** |  |
| **0.95** | **6** | **جودة القرار الاداري** | **التابع** |  |

**المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية** 2016

المتوسطات والانحرافات المعیاریة لمتغیرات الدراسة

الجدول ادناه یبین المتوسطات الحسابیة ولاانحرافات المعیاریة لمتغیرات الدراسة

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **نوع المتغير** | **اسم المتغير** |
| 0.68 | 1.83 | مستقل | البرامج الالكترونیة |
| 0.55 | 1.68 | مستقل | التقاریر |
| 0.82 | 1.96 | مستقل | نوع دعم القرار |
| 1.2 | 2.61 | مستقل | النظم الخبیرة |
| 0.86 | 2.02 | تابع | جودة القرار الاداري |

المصدر إعداد الباحثین من بیانات الدراسة المیدانیة (2016)

الجدول اعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افرا د العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان االمتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط

الحسابى البرامج الالكترونية (1.83) الانحراف المعياري وكان الوسط الحسابي (0.68) ، أما التقارير كان الوسط الحسابى (1.68) والانحراف المعيارى (0.55) ، أما نوع دعم القرار كان الوسط الحسابى (1.96) والانحراف المعيارى والانحراف المعياري (0.82) ، أما الانظمة الخبيرة كان الوسط الحسابى (2.61) والانحراف المعيارى (1.2) ، أما جودة القرار الاداري كان الوسط الحسابى (2.02) والانحراف المعيارى (0.86) ، نموذج الدراسة :

نظم دعم القرار

الاداري

القرار

جودة

الالكترونیة

البرامج

التقاریر

القرار

دعم

نوع

الخبیرة

الانظمة

جودة

القرار

فرضیات الدراسة :

الفرضیة الرئیسیة :

ھنالك علاقة إیجابیة بین نظم دعم القرار وجودة القرار الإداري

الفرعیة :

البرامج الالكترونیة تؤثر على جودة القرار الاداري

التقاریر تؤثر على جودة القرار الاداري

نوع دعم القرار تؤثر على جودة القرار الاداري

الانظمة الخبیرة تؤثر على جودة القرار الاداري

**الارتباطات بین المتغیرات:**

تم إستخدام التحلیل بین متغیرات الدراسة بھدف التعرف على العلاقة الارتباطیة بین المتغیرات المستقلة والمتغیرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قریبة من الواحد صحیح فإن ذلك یعنى أن الارتباط

قویا بین المتغیرات وكلما قلة درجة الارتباط من الواحد الصحیح كلما ضعفت العلاقة بین المتغیرات وقد تكون العلاقة طردیة أو عكسیة، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعیفة إذاكانت قیمة معامل الارتباط أقل من (0.30 ) ویمكن إعتبارھا متوسطة إذا تراوحت بین (0.30 – 0.70 ) أما إذا كانت قیمة الارتباط أكثر من

(0.70 )تعتبر العلاقة قویة بین المتغیرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة بین بعد البرامج الالكترونیة یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد التقاریر (158.) ، البرامج الالكترونیة یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد نوع دعم القرار

(\*\*643.) ، البرامج الالكترونیة یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد الانظمة الخبیرة (161.- ) ، البرامج الالكترونیة یرتبط إرتباط إیجابي معنوي مع بعد جودة القرار الاداري (790\*\*.) ، التقاریر یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد نوع دعم القرار (271\*\*.) ، التقاریر یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد الانظمة الخبیرة (132.- ) ، التقاریر یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد جودة القرار الاداري (186.) ، نوع دعم القرار یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد الانظمة الخبیرة (035.) ، نوع دعم القرار یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد جودة القرار الاداري (250\*\*.) ، الانظمة الخبیرة یرتبط إرتباط ضعیف مع بعد جودة القرار الاداري (143.- ) .

**Person's Correlation Coefficient for All Variable : الارتباطات بين متغيرات الدراسة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **القرار**  **الاداري** | **جودة** | **الانظمة الخبيرة** | **نوع دعم القرار** | **التقارير** | **البرامج**  **الالكترونية** | **المتغيرات** |
|  |  |  |  |  | **1** | **البرامج الالكترونية** |
|  |  |  |  | **1** | **.158** | **التقارير** |
|  |  |  | **1** | **.271(\*\*)** | **.346\*\*** | **نوع دعم القرار** |
|  |  | **1** | **.035** | **-.132** | **-.161** | **الانظمة الخبيرة** |
| **1** |  | **-.143** | **.250(\*\*)** | **.186** | **.790(\*\*)** | **جودة القرار الاداري** |

**المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية** 2016

لقد تم استخدام اختبار تحلیل الانحدار المتعدد والذي یھدف الى التعرف على تأثیر نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري. تم الاعتماد على معامل(Beta) لمعرفة التغیر المتوقع في المتغیر التابع بسبب التغیر

الحاصل في وحدة واحدة من المتغیر المستقل ، كما تم الاعتماد على(R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسیر العلاقة بین المتغیرات المستقلة والمتغیر التابع ، ، بالاضافة إلى استخدام اختبارF لتعرف على معنویة نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنویة التأثیر، حیث تم مقارنة

مستوى المعنویة المحتسب مع قیمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثیرات ذات دلالة احصائیة اذا كانت قیمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحیح ومن خلال تحلیل الانحدار تم التوصل الى قیمت بینا للمتغیر البرامج الالكترونیة (0.794) ومستوى المعنویة ( 0.000)، أما بینا للمتغیر التقاریر (072.0) ومستوى المعنویة (0.269) ، أما بینا للمتغیر نوع دعم القرار ( 045.0 - ) ومستوى المعنویة (0.513) ، أما بینا للمتغیر الانظمة الخبیرة ( 004.0 - ) ومستوى المعنویة (0.953) الانحدار المتعدد لمكونات نظم دعم القرار وجودة القرار الإداري

**إختبار الفرضية:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **حالة الاثبات** | **هناك علاقة إيجابية بين نظم دعم القرار وجودة القرار الاداري دعمت**  **جزئيا** |  |
| دعمت | البرامج الالكترونية يؤثر على جودة القرار الاداري |  |
| لم تدعم | التقارير يؤثر على جودة القرار الاداري |  |
| لم تدعم | نوع دعم القرار يؤثر على جودة القرار الاداري |  |
| لم تدعم | الانظمة الخبيرة يؤثر على جودة القرار الاداري |  |

المصدر إعداد الباحث من بیانات الدراسة المیدانیة

**الفصل الرابع النتائج والتوصيات المقدمة:**

بعد التعمق في الإطار النظري و ما تضمنه من أدبيات ، و الإطار العملي و ما اشتمل عليه من إستبيانات ، حيث تم تفريق الإستبيانات و إجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها ، و إختيار الفرضيات و استخراج النتائج . تم في هذا الفصل تلخيص عرض النتائج ، ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد البنوك في تحسين الدور الذي تلعبه نظم دعم القرار في تحسين جودة القرار الإداري.

**النتائج:**

1. أن تأثير التقارير المستخدمة في نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري كانت ضعيفة نسبياﹸ أي أن جودة التقارير تحسن من جودة القرار لكن بدرجة ضعيفة في البنوك اليمنية .
2. أن تأثير البرامج الإلكترونية المستخدمة في نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري كانت إيجابية في البنوك السودانية .
3. أن تأثير نوع نظم دعم القرار المستخدمة في البنوك السودانية على جودة القرار كانت ضعيفة . حيث أن أنواع نظم دعم القرار متوفرة بدرجة قليلة في البنوك اليمنية .
4. أن تأثير الأنظمة الخبيرة المستخدمة في البنوك اليمنية على جودة القرار الإداري كانت ضعيفة . نظراﹰ لعدم وجود المعرفة الكافية بالأنظمة الخبيرة بالبنوك السودانية أو لأن الأنظمة الخبيرة نظم حديثة .

**مناقشة النتائج :**

* 1. أثبتت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي الى أن التقارير لها أثر ضعيف على جودة القرار الإداري .
  2. أثبتت الدراسة أن تأثير البرامج الإلكترونية المستخدمة في البنوك اليمنية على جودة القرار الإدري كان إيجابياﹰ ، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرحان و الطراونة 1996) ، ودراسة (غنيم 2004)، ودراسة (المحاسنة 2005) .
  3. أثبتت الدراسة ان تأثير نوع نظم دعم القرارعلى جودة القرار الإداري كان تأثيراﹰ ضعيفاﹰ ، حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة ( الشرفاء 2004) ، ودراسة ( فتح الرحمن 2004) .
  4. أثبتت الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن تأثير الأنظمة الخبيرة على جودة القرار الإداري ضعيف نسبياﹰ .

**التوصيات :-**

1. الإستفادة من نظم دعم القرارات في المؤسسات السودانية و تطبيقاتها لتحسين جودة القرار الإداري
2. الإستعانة بنظم دعم القرار في جميع القرارات التي تتخذها المؤسسات .
3. بناء نظم دعم القرار على أسس عملية سليمة بعد دراسة و تحليل النظام القائم و إجراء تقويم منهجي لقياس أبعاد و أثار إستخدام نظم دعم القرار في تحسين جودة القرارات الإدارية و إكتشاف الإنحرافات و حل المشاكل أول بأول .
4. الإهتمام بالبرامج الإلكترونية و تطويرها لمواكبة التطور الحاصل في البنوك اليمنية.
5. العمل على تطوير التقارير لتساعد على اتخاد القرارات المتعلقة بالعمل في البنوك اليمينة .
6. إستخدام أنواع دعم القرارات التي تتناسب مع البنوك و تعمل على تحقيق أهدافها .
7. الأنظمة الخبيرة المستخدمة يجب تطويرها و جعلها تتناسب مع البيئة المصرفية .
8. إجراء دراسة عن أثر نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري بأبعاد أخرى.

**المصادر والمراجع:**

**أولاﹰ: المراجع العربية:**

* 1. ثابت إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدارالجامعية ، الإسكندرية، مصر، (2007) .
  2. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإداية الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشرو التوزيع ،عمان، الأردن، (2002).
  3. علاء عبد الرازق السالمي ، أتمتة المكاتب ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ،الطبعة الأولى، (2008).
  4. سرور علي سرور ، مترجم ، أيموند ، نظم المعلومات الإدارية ، ترجمة ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية، (2002) .
  5. إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، (2000).
  6. عماد الصباغ ، تطبيقات الحاسوب في نظم المعلومات ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ، (2000).
  7. السيد الكردي- منال جلال ،نظم لمعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية و التطبيقات ، دار الجامعه الجديدة ، القاهرة ، مصر، (2003) .
  8. حسن مشرقي ، نظريات القرارات الإدارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، (1997).
  9. عبد الحميدالمغربي ، نظم المعلومات الإدارية الأسس و المبادئ ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر، (2002).
  10. فايز النجار ، نم المعومات الإدارية ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الثانية، (2007) .
  11. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات ،الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، (2006) .
  12. سعد غالب ياسين ، تصميم و تحليل نظم المعلومات ، دار المناهج للنشر التوزيع ،عمان، الأردن ، (2005).
  13. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر و الطباعة ،

.2008

* 1. عبدالرازق قاسم ، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2004.
  2. يس عامر- ومحمد عبدالوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإداره ، القاهرة

،مركز وايد سيرفيس لللاستشارات.

* 1. هشام الشريف، دور المعلومات ودعم إتخاذ القرار في إدارة وتخطيط وتطوير التعليم ،المحلية العربية 2006م، المجلد: 11، العدد:2

محمد المحاسنة ، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية إتخاذ القرار ، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية ، المحلية الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد:1،العدد:1

1. 1) حسن مشرقي ، نظریات القرارات الإداریة ، دار میسرة للنشر و التوزیع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن ، 1997، ص: 37 [↑](#footnote-ref-1)
2. عبد الحمید المغربي، مرجع سابق، ص: 122 [↑](#footnote-ref-2)
3. سعد غالب یاسین ،اساسیات نظم المعلومات الإداریة ، دار المناھج للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، الطبعھ الأولى ، 2006، ص:25

   (1) عبد الحمید المغربي ، نظم المعلومات الإداریة الأسس و المبادئ ، المكتبة العصریة ، مصر ، 2002، ص: 161

   (2)سعد یاسین غالب ،اساسیات نظم المعلومات الإداریة ، دار المناھج للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005، ص: 114

   (3) السید الكردي جلال، نظم المعلومات الإداریة المفاھیم الأساسیة و التطبیقات ، دار الجامعة ، القاھرة ، مصر، 2003،ص:309

   (4)سلیم الحسنیة ، نظم المعلومات الإداریة ، دار الوراق للطباعة و النشر ، الطبعة الثانیة ، 2002، ص: 252 [↑](#footnote-ref-3)
4. 1)سعد غالب یاسین، نظم مساندة القرار ، دار المناھج للنشر و التوزیع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006، ص: 55 [↑](#footnote-ref-4)
5. 1) سعد غالب یاسین، نظم مساندة القرارات ، دار المناھج النشرو التوزیع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006، ص: 63- 66 [↑](#footnote-ref-5)
6. ، مرجع سابق، ص:22 [↑](#footnote-ref-6)
7. ، مرجع سابق، ص:23 [↑](#footnote-ref-7)