

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: / 2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر جودة المعلومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
في المؤسسة الإقتصادية

* دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة - *

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الدكتورة:

حمد شفاء

■ رميلي ربيعة.

■ قرفي دليلة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
درار يحيى	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
حمد شفاء	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا
عروف راضية	أستاذ محاضر ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019



آیتہ الکرسی سورۃ البقرۃ آیت ۲۵۵

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا هذا العمل بفضله فله الحمد أولاً و آخراً.

بأصدق المشاعر وبأشد الكلمات الطيبة النابعة من القلب نقدم شكرنا وامتناننا لمن كانوا سبب في استمرار واستكمال مسيرة حياتنا العلمية، إلى من وقفوا معنا في أشد الظروف ومن حفزونا على المثابرة والاستمرار وعدم اليأس استرنا الكريمة وأهلنا وأصدقاءنا، ونقدم عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالاحترام والتقدير ونخص بالذكر الاستاذة الفاضلة

"حمد شفاء"

صاحبة التميز والأفكار النيرة والصدر الرحب أزكى التحيات وأجملها وأطيبها نرسلها لك بكل ود وحب وإخلاص على ما قدمته إلينا من نصائح وإرشادات وتوجيهات في كل مرحلة من مراحل إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى جميع هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر قسم علوم التسيير.



رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول والأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للمعلومات الاستراتيجية و جودة المعلومات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل الى المعلومات
03	المطلب الأول: ماهية المعلومات ونظم المعلومات
07	المطلب الثاني: وظائف المعلومات وطرق الحصول عليها
10	المطلب الثالث: أنواع المعلومات
12	المبحث الثاني: المعلومات الاستراتيجية
12	المطلب الأول: ماهية المعلومات الاستراتيجية.
15	المطلب الثاني: نظم المعلومات الاستراتيجية.
17	المطلب الثالث: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية.
21	المبحث الثالث: جودة المعلومات
21	المطلب الأول: مفهوم جودة المعلومات.
25	المطلب الثاني: أبعاد جودة المعلومات.
28	المطلب الثالث: معايير قياس جودة المعلومات.
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أثر المعلومات وجودتها على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية	
32	تمهيد

33	المبحث الأول: مدخل إلى القرارات الاستراتيجية
33	المطلب الأول: ماهية القرارات الاستراتيجية
36	المطلب الثاني: مراحل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية
38	المطلب الثالث: فاعلية القرار الاستراتيجي
42	المبحث الثاني: دور المعلومات في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية
42	المطلب الأول: هيكله صنع القرارات وعلاقتها بالمعلومات
44	المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي
45	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية
49	المبحث الثالث: العلاقة بين جودة المعلومات وجودة القرارات الإستراتيجية
49	المطلب الأول: ماهية جودة القرارات
50	المطلب الثاني: جودة القرارات الاستراتيجية وتأثرها بجودة المعلومات
53	المطلب الثالث: علاقة جودة المعلومات الاستراتيجية بصناعة القرارات
56	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات -تيسة-	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفات -تيسة-
59	المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تيسة -
68	المطلب الثالث: واقع صناعة القرارات الاستراتيجية بشركة مناجم فوسفات -تيسة-
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: منهجية الدراسة

72	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات
73	المطلب الثالث: صدق اداة البحث وثباتها
75	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
75	المطلب الأول: عرض وتحليل جزء البيانات الديموغرافية والوظيفية
77	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان
86	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل الثالث
96	الخاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق



فهرس الجداول
والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	عينة ومجتمع الدراسة	01
71	توزيع عبارات معايير جودة المعلومات	02
72	مقياس ليكرت الخماسي	03
74	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان	04
75	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	05
77	إجابات أفراد العينة نحو محور جودة المعلومات	06
83	إجابات أفراد العينة نحو محور القرارات الاستراتيجية	07
86	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	08
88	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	09
92	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	10

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
64	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.	01



تزداد أهمية تحسين جودة المعلومات بازدياد حجم المنظمات، وتعقد أعمالها لتلبي متطلبات واحتياجات الإدارة وامتداد القرار والمتغيرات البيئية المتلاحقة. إذ تمثل عملية توفير المعلومات إحدى الوظائف الأساسية للإدارة الأمر الذي يتطلب أن تكون هذه المعلومات على مستوى من الملائمة والدقة والموضوعية بما يحقق النجاح المستهدف لمتخذ القرارات في مواجهة المشكلات العديدة التي تواجه تطلعات المنظمة ولاسيما الاستراتيجية منها.

وبذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها ونشاطها، وتكافح باستمرار للبقاء في مركز تنافسي متميز حيث أنها أصبحت مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، حتى تتمكن من الاستمرار والتنافس مما يتطلب توفير معلومات حديثة ودقيقة ومناسبة بالكمية والنوعية والوقت المناسب وبأقل تكلفة لكي تصبح هذه المعلومات استراتيجية وهي من أهم أولويات متخذ القرار اليوم حيث ترتبط القرارات بجودة المعلومات ارتباطاً وثيقاً وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد كفاءة متخذ القرار لكي يصبح قراراً استراتيجياً. وهذا الأخير يعد جوهر العملية الإدارية وذلك نظراً للأهمية البالغة التي يمر بها متخذ القرار الاستراتيجي في المنظمة والدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيقه.

أولاً: إشكالية وتساؤلات البحث:

لكي تتمكن منظمات الأعمال من إثبات نجاحها وتميزها يجب اهتمامها بالمعلومات من حيث جودتها والبحث عن المعلومات الاستراتيجية والتي بدورها تتخذ الشركة قراراً استراتيجياً صائباً. وفي ضوء ذلك يتم التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تؤثر جودة المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- هل يوجد أثر لدقة المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة؟
- هل يوجد أثر لمنفعة المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة؟
- هل يوجد أثر لفاعلية المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة؟
- هل يوجد أثر للثبوت بالمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة؟
- هل يوجد أثر لكفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة؟

ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث والإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات

التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة المناجم والفوسفات - تبسة.

2- الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين دقة المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة المناجم والفوسفات - تبسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين منفعة المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة المناجم والفوسفات - تبسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة المناجم والفوسفات - تبسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنبؤ بالمعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة المناجم والفوسفات - تبسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة المناجم والفوسفات - تبسة.

ثالثا: أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها و هما جودة المعلومات و صناعة القرارات الاستراتيجية، فتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

■ محاولة تحسين مستوى جودة المعلومات في المنظمة وذلك باعتماد معايير تقييم علمية لواقع المعلومات المعتمدة عليها.

■ لكي تتمكن المنظمة من إتخاذ قرارات استراتيجية صائبة، لابد من اللجوء الى المعلومات التي ترقى إلى أعلى مستوى من الجودة، وهذا يتطلب منها بناء قاعدة استراتيجية توفرها لها نظم المعلومات الاستراتيجية.

تعمل القرارات الاستراتيجية على دراسة إمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على ما بها من نقاط قوة وضعف، وتساعد على الاستعداد للمستقبل من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص و تهديدات.

رابعاً: أهداف البحث

- تهدف هذه الدراسة الى توضيح جملة من النقاط يمكن إيجازها فيما يلي:
- الإحاطة بالجانب النظري لمفهوم المعلومات ومعرفة وظائفها و أنواعها.
 - التعرف على مفهوم جودة المعلومات والتعرف على معايير قياسها.
 - إبراز الدور الفعال للمعلومات وجودة المعلومات في عملية اتخاذ القرار.
 - معرفة أثر تطبيق جودة المعلومات في اتخاذ قرارات شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
 - محاولة الكشف عن مدى تطبيق شركة مناجم الفوسفات -تبسة- لنظام المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة .

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- إن اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة فحص دقيق، ويمكن إيجاز أسباب اختياره في النقاط التالية :
- كون الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي.
 - وجود دوافع تتمثل في الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد.
 - قلة الدراسة التي تجمع بين جودة المعلومات والقرارات الاستراتيجية.

سادساً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بجودة المعلومات:

- أ. دراسة رائد محمد العضايله، مروى خضر أبو سمهدانه (2014)، بعنوان: جودة المعلومات و أثرها في القيادة الإبداعية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب.

وتوصلت نتائج الدراسة إلأن تصورات العاملين في البنك الإسلاميالأردنيأبعاد جودة المعلومات حصلت على تقدير مرتفع ،ووجود أثر ذو دلالة احصائية لجودة المعلومات (دقة المعلومات ،شمولية المعلومات، وتوقيت المعلومات) في القيادة الإبداعية (1).

ب.دراسة فايز جمعة النجار،فالح عبد القادر الحوري (2008) بعنوان جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الأردنية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها الثلاثة في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمة. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن ابعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي و بدلالة معنوية على المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاثة(2).

ج.دراسة مدثر سعد أحمد، عبد الحفيظ علي حسب الله (2015) بعنوان أثر قدرات المنظمة على جودة المعلومات، دراسة على المصارف التجارية العاملة بالسودان:

هدفت هذه الدراسة لاختبار اثر قدرات المنظمة (قدرة القيادة العليا نحو استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات، قدرات انظمة المعلومات والقدرات التكنولوجية)على جودة المعلومات في قطاع المصارف التجارية العاملة بالسودان.وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين قدرات انظمة المعلومات وجودة المعلومات، كما أن تحسين ادوات تكنولوجيا المعلومات له علاقة ايجابية مع جودة المعلومات، واستجابة العاملين لأدوات تكنولوجيا المعلومات له علاقة ايجابية مع جودة المعلومات(3).

(1) رائد محمد العضايبة، مروى خضر أبو سمهدانة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014.

(2) فايز جمعة النجار، فالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008.

(3)مدثر سعد أحمد، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر قدرات المنظمة على جودة المعلومات ،مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ،2015.

2-الدراسات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية:

أ. دراسة حسان بوبعاية(2014) بعنوان نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات،وكيفية استغلالها في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو عدة استراتيجيات، كما توصلت الدراسة إلى كون نظام المعلومات له تأثيرات مختلفة ،سواء التأثير التنافسي،أو التأثير على الصناعة ،أو التأثير على أنشطة سلسلة القيمة، والتي اصبحت من الآليات والطرق المحققة للميزة التنافسية⁽¹⁾.

ب. دراسة سيد علي محمد سيد علي حمزة (2010) بعنوان نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية ،دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية ودور نظم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها :وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية وعلى نظم دعم القرار، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية⁽²⁾.

ج. دراسة درمان سليمان صادق (2009) بعنوان جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية:

(1) حسان بوبعاية، نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، الميله، الجزائر، 2014.

(2) سيد علي محمد. علي حمزة، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى اسقاط الضوء على النظم الداعمة للقرار الاستراتيجي كنظام المعلومات، والنظم الخبيرة وغيرها. و توصلت إلى مجموعة من النتائج ابرزها انه يغلب على المنظمات المبحوثة عدم توفر ادوات حديثة لدم القرار الاستراتيجي ، و إنما تتوافر قاعدة بيانات تقوم بتخزين المعلومات التاريخية في مركز القرار مما يمكن متخذ القرار من الرجوع إليها في الحالات المشابهة⁽¹⁾.

3-الدراسات المتعلقة بجودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية:

أ. دراسة مؤيد الساعدي، سلمان عبوزبار(2013) بعنوان جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن جودة المعلومات وتشخيص مدى معياريتها وملائمتها لمتخذ القرار وانعكاساتها على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المصارف العراقية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد جودة المعلومات (الدقة، المنفعة، الفاعلية، التنبؤ والكفاءة) مع القرارات الاستراتيجية⁽²⁾.

ب.دراسة محمد عباس ديوب، ولاء زريقا(2016) بعنوان دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد جودة المعلومات في شركات المقاولات العاملة في سورية على جودة اتخاذ القرارات و تحديد البعد الأكثر تأثيراً و أهمية في تفسير هذه الجودة. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة قيام شركات المقاولات العاملة في سورية بتعريف جودة المعلومات وفقاً لسياق الاستخدام، بالإضافة إلى التركيز على بعد سلامة المحتوى لأنه البعد الأكثر أهمية من أبعاد جودة المعلومات في تفسير جودة اتخاذ القرارات⁽³⁾.

ج.دراسة وزيرة يحيى محمد(2012) بعنوان علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صناعة القرار ، بحث تحليلية لآراء رؤساء و أعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في الموصل :

⁽¹⁾درمان سليمان صادق ، جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية ، مجلة علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد و العلوم الإدارية ، العدد5، عمان ، الأردن،2009.

⁽²⁾ مؤيد الساعدي، سلمان عبوز زيان، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، 2013.

⁽³⁾ محمد عباس ديوب، ولاء زريقا، دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 19، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور جودة المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار، لأن هذه المعلومات تمثل موردا هاما و فاعلا ، تعنى الدراسة بشكل أساسي رؤساء وأعضاء مجالس الكليات و المعاهد التقنية كدراسة ميدانية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وأثر بين جودة المعلومات الاستراتيجية و مراحل اتخاذ القرار⁽¹⁾.

سابعا: منهج الدراسة

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة و مفصلة و الإجابة عن اشكالية البحث و التحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج البحث كالتالي:

• **الجانب النظري:** تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات و انتقاء الافكار ،لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في : الكتب ، المجلات ، الرسائل الجامعية.

• **الجانب التطبيقي:** لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة ،وهذا لمحاولة التعرف على أثر جودة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة الاقتصادية.

ثامنا: حدود الدراسة:

من أجل الاحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالاتي:

- **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة والمتمثل في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- **الحدود الزمنية :** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020.
- **الحدود الموضوعية:** تم التركيز في هذه الدراسة على دور جودة المعلومات وخاصة الاستراتيجية منها على صناعة القرارات الاستراتيجية.

تاسعا: هيكل الدراسة

(1) وزيرة يحي محمد، علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صناعة القرار، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، مجلد 34، العدد 110، 2012.

قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، إثنان منها تتعلق بالجانب النظري، أما الثالث فهو دراسة حالة، حيث كان الهيكل كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيها الإطار النظري للمعلومات الاستراتيجية و جودة المعلومات و الذي يشمل ثلاث مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان مدخل للمعلومات، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان المعلومات الاستراتيجية، ثم المبحث الثالث بعنوان جودة المعلومات.

الفصل الثاني: كان بعنوان أثر المعلومات و جودتها على صناعة القرارات الاستراتيجية، و فيه تطرقنا إلى المبحث الأول بعنوان مدخل للقرارات الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان دور المعلومة في صناعة و اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ثم المبحث الثالث و الذي تم التطرق فيه إلى العلاقة بين جودة المعلومات و جودة القرارات الاستراتيجية.

الفصل الثالث: و هو الفصل التطبيقي الذي يحمل عنوان الدراسة الميدانية للبحث و فيه تناولنا ثلاث مباحث أيضاً، الأول بعنوان عرض عام لشركة مناجم الفوسفات-تبسة-، و الثاني بعنوان مجتمع البحث و أدوات الدراسة، أما المبحث الثالث فخصص لتحليل نتائج الدراسة.

و سيتم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة يستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- تم التعرض لبعض الصعوبات في إعداد هذه الدراسة والمتمثلة في:
- الظروف الصحية بسبب جائحة فيروس كورونا المفاجئ.
- صعوبة الالتقاء بالأستاذة المؤطرة، حيث كانت النصائح موجهة الكترونياً.
- ندرة المراجع التي تتناول موضوع جودة المعلومات.
- توقف الشركة محل الدراسة عن استقبال المتربصين.
- صعوبة توزيع الاستبيان في الشركة.



الفصل الأول: الاطار النظري
للمعلومات الاستراتيجية
و جودة المعلومات

تمهيد:

لقد ازدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي وأصبحت تشكل موردا حيويا بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات دون استثناء لدرجة اصبح هذا العصر يعرف بعصر المعلومات، والسبب في ذلك هو التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي اصبحت هي الأخرى تشكل عنصرا أساسيا في تقرير نجاح تلك المؤسسات.

فالمعلومات الاستراتيجية تلعب دورا هاما في مساندة الادارة الاستراتيجية على القيام بوظائفها الأساسية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، كما تعمل على اتخاذ قرارات هامة للشركة.

وتزداد أهمية تحسين جودة المعلومات بازدياد حجم المنظمات وتعدد أعمالها لتلبي متطلبات واحتياجات الإدارة وامتخاذ القرار، إذ تمثل عملية توفير المعلومات احدى الوظائف الأساسية للإدارة الامر الذي يتطلب ان تكون هذه المعلومات على مستوى من الملائمة والدقة والموضوعية بما يحقق النجاح المستهدف لامتخاذ القرار في الشركة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاث مباحث هي:

❖ المبحث الأول: مدخل الى المعلومات.

❖ المبحث الثاني: المعلومات الاستراتيجية.

❖ المبحث الثالث: جودة المعلومات.

المبحث الأول: مدخل إلى المعلومات.

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة سواء كانت تخطيطاً، أو تنظيمياً، أو توجيهياً، أو رقابة، وهي أيضاً ذات أهمية في عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرارات. ولهذا سيتم التطرق إلى المعلومة من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول: ماهية المعلومات ونظم المعلومات.**

✓ **المطلب الثاني: وظائف المعلومات وطرق الحصول عليها.**

✓ **المطلب الثالث: أنواع المعلومات.**

المطلب الأول: ماهية المعلومات ونظم المعلومات.

أولاً: ماهية المعلومات:

1. مفهوم المعلومات:

تعني المعلومة من الناحية اللغوية العلم والمعرفة، كما تعرف بأنها كل ما يعرفه الإنسان عن قضية ما، أو عن حادث. أما من الناحية الاصطلاحية فتعني المعلومات البيانات المصاغة بطريقة هادفة، لتكون أساساً لاتخاذ القرار، أو هي بيانات تتم معالجتها لغرض ما، وذلك بهدف المساعدة في اتخاذ قرارها⁽¹⁾.

- المعلومات هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدوياً أو حاسوبياً، أو بالحالتين معاً، ويكون لها سياق محدد ومستوى عال من الموثوقية⁽²⁾.

- وعرف المغربي المعلومات بأنها: "نتائج عمليات المعالجة التي تجري على البيانات، أو بمعنى آخر هي بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها في اتخاذ القرار"⁽³⁾.

- المعلومات عبارة عن البيانات بعد أن تم تشغيلها وتقييمها وتفسيرها بشكل يسمح بالاستفادة منها مباشرة، وعليه فإن المعلومات لها معنى يبنى عليه سلوكيات قرارية⁽¹⁾.

⁽¹⁾حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي - الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص 54-55.

⁽²⁾أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 101.

⁽³⁾محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 09.

- وتعرف المعلومات أيضا بأنها: تلك التي تؤدي إلى تغيير سلوك وفكرة الأفراد واتخاذ القرارات⁽²⁾.
- وهنا يمكن الاستنتاج أن المعلومات هي تلك البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات.

2. مميزات وخصائص المعلومات:

- إن المعلومات الجيدة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من السمات الأساسية حتى تكون معلومات قيمة هي⁽³⁾:
- **الدقة:** وهي أن تكون المعلومات محددة وخالية من الأخطاء ومتعددة إلى الحقائق والثوابت.
 - **الملائمة:** وهي أن تكون المعلومات مناسبة لحجم وطبيعة الاستخدام بدون زيادة أو نقص أو خروج عن الموضوع.
 - **الوضوح:** وهي أن تكون بسيطة ومفهومة وغير معقدة أو غامضة وسهلة الفهم والتطبيق.
 - **الشمول:** وهي أن تعطي جميع جوانب الموضوع التي تخصصت له أو جمعت من أجله.
 - **التوثيق:** وهي أن توفر وتصل إلى الجهة التي طلبتها في التوقيت السليم والمناسب وبالسرعة الممكنة.
 - **المرونة:** وهي قدرة المعلومات على تلبية احتياجات المستخدم ورغباته وأن تحزم أكثر من غرض في نفس الوقت.
 - **التكلفة (الجدوى):** وهي أن لا تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن العائد المتوقع من استخدامها.
 - **الموضوعية:** وهنا يجب أن لا تميل المعلومات إلى جهة معينة أو تتحاز مع رأي معين أو تختلط فيها الأهواء الشخصية.
 - **القابلية للقياس:** وهي تعني إمكانية تسجيل المعلومات وفحصها من خلال تعويضها وتحليلها، وتبويبها، وتصنيفها بشكل يمكن من استرجاعها في أي وقت.

3. أهمية المعلومات:

⁽¹⁾ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2006، ص182.

⁽²⁾ سيد صابر تعلق، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى 2011، ص38.

⁽³⁾ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص، 27-28.

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

يمكننا أن نلخص بعض المنافع التي يمكن أن تحقق نتيجة لتوافر المعلومات للمدير متخذ القرار وهذه هي⁽¹⁾:

- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت من الخبرات السابقة.
- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد عن البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.

والأهم من كل هذا ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف مستويات المسؤولين فيها.

ثانياً: نظم المعلومات

1. تعريف نظم المعلومات:

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات. إلا أن هناك مفهوم عام لما يعنيه هذا المصطلح، فنظام المعلومات هو "مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معاً لتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف دعم اتخاذ القرارات والتعاون والتحليل والتصوير والرقابة داخل المنظمة"⁽²⁾.

(1) خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006-1427، ص120.

(2) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص13.

كما عرفه كانغان على أنه: "أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي يساعد في التنبؤ بالمستقبل وعملية المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية لمساعدة الشركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى"⁽¹⁾.

حسب ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لنظام المعلومات على أنه "عملية يتم من خلالها تجميع البيانات، وتحليلها، وفحصها، وانتقاء ما يفيد منها وإيصالها للمنظمة بهدف دعم اتخاذ القرار".

2. خصائص نظم المعلومات: يمكن اجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية⁽²⁾:

2-2-1- شبكة الاتصال: يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلومات إلى الكثير من النقاط، وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.

2-2-2- مراحل تحويل وتوظيف البيانات: تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل هي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل، مرحلة الإخراج. وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات، وتشغيل البيانات، وإنتاج المعلومات. كما تتم وظائف أخرى هي رقابة البيانات وإدارة البيانات.

2-2-3- إدخال البيانات وإخراج المخرجات: يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة الإخراج، وعلى ذلك فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية أو بضاعة تامة، وتبدأ البيانات بأكثر من شكل كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف والمستخدمين.

2-2-4- مستخدمو المعلومات: يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي، ويشمل المستخدم الداخلي المديرين والموظفين بالمشروع مثل الدائنين والموردين والعملاء وحملة الأسهم والوكالات الحكومية وإتحاد العمال.

⁽¹⁾علاء عبد الرزاق الساملي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص21.

⁽²⁾عدنان عواد الشباكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص112-113.

2-2-5- الأهداف: أي نظام بأي مشروع له ثلاثة أهداف أساسية:

- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار.
- التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني.
- التزويد بالمعلومات.

2-2-6- الموارد: يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه، ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات، معدات، أفراد، أموال.

المطلب الثاني: وظائف المعلومات وطرق الحصول عليها.

أولاً: وظائف المعلومات.

نجد في الحياة العملية أن المعلومات نادرا ما تكون كاملة، ودائما ينصرف المديرين وفقا للمعلومات المتاحة لهم، ولكن كلما كانت المعلومات متاحة يتوافر فيها المعايير السابقة، كلما كانت عوننا لتحسين العملية الإدارية، وكلما كانت تمثل موردا استراتيجيا حقيقيا⁽¹⁾.

1. استخدام المعلومات في الرقابة:

المعلومات هي مفتاح لتحقيق الادارة لنظم الرقابة الفعالة، ونجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ثم التصرف بناءا على النتائج، فمثلا نجد أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير يولد معلومات، وبدون معلومات نجد أن المديرين لا يستطيعون تقييم الموقف بدقة واتخاذ التصرف المناسب والأخذ بنظم الرقابة الجديدة بحيث يتاح للإدارة معلومات جديدة.

2. استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية:

تتمثل أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات للإدارة فيما يلي:

⁽¹⁾فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص ص، 22-23.

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة: والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.
 - تحليل الموقف والأحداث السابقة وتفسيرها: للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها وكذا الوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.
 - معاونة الإدارة في إتخاذ القرارات: من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها جميعها.
 - توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات): الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.
 - تقييم السياسات والقرارات الإدارية: لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها في هذا وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة لكي تقدم الوظائف السابقة فإن الجهود ينبغي أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات، يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك.
- ثانيا: طرق الحصول على المعلومات.

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق، والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي⁽¹⁾:

- (1) الحصول على المعلومات بشكل مباشر: يحصل فيه المدير على المعلومات دون هدف محدد مسبقا مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات وعبر وسائل الاعلام الأخرى، وتعتبر المعلومات الواردة عن هذه الطرق أقل المعلومات تكلفة.
- (2) الحصول على المعلومات بشكل مشروط: أن يكون للمدير هدف ما في استقبال المعلومات وإدارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة.
- (3) البحث غير الرسمي: وهي طريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة التي يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل: الاتصالات أو اللقاءات بمجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية، وإن كانت طريقة الاتصالات الهاتفية ليست جيدة لأن الأفراد الذين يحوزون هاتف يمثلون عينة متحيزة.

⁽¹⁾نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص ص، 136-140-141.

4) **البحث الرسمي:** يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض معينة مثل الدراسات والبحوث، وعادة ما تكون تكلفة الحصول على المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة، وتتطلب مجهودات تخطيطية مسبقة وتتمثل أهم طرق البحث الرسمي فيما يلي:

4-1- وسيلة المقابلة الشخصية: تعد من أهم الطرق للحصول على المعلومات، إذ أن هناك ثمة بيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه، وفي مناسبات عديدة قد يدرك الباحث أنه من الضروري رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث. وتساعد وسيلة المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات والتعرف على آرائهم ومعتقداتهم، وفيها إذا كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم، وقد تساعد كذلك على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة لاختيار وتقويم الصفات الشخصية، كما أنه مفيدة في مجال الاستشارات كما أنها الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الامية، بالإضافة إلى أن نسبة الردود عالية مقارنة بالطرق الأخرى لجمع البيانات كالاستبيان.

4-2- وسيلة الاستبيان: وهو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات عن طريق استمارة يجري مثلها من قبل المستوجب، ونجد أن الأخير هو سيد الموقف، وهو الذي يملأ الاستمارة بكلماته ويخط يده حسب فهمه للأسئلة الواردة بها وحسب درجة استجابته لذلك⁽¹⁾.

وتستخدم هذه الوسيلة لجمع معلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين، بشأن الحقائق التي هم على علم بها، ولذا يستخدم الاستبيان للكشف عن حقائق الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد، كما أنه وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في مناطق واسعة دون أن تكون باهظة التكلفة، كما أن بياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية كوسيلة بديلة، مع السماح بوجود وقت كافي للمستوجب للتفكير المتأن في الأسئلة وللتدقيق في إجابته عليها.

- **الملاحظة:** تشمل هذه الطريقة على ارسال ملاحظين لتسجيل ما يحدث فعلا، كما يندرج القياس الفعلي أو الحساب أيضا ضمن هذه الطريقة وأمثلة ذلك ما يحدث في إحصاءات الرقابة على الجودة.

(1) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص صص،

- التقارير: وتقوم على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية وقد تكون التقارير قاصرة ومتحيزة، ولكنها في أحوال أخرى مفيدة للغاية.
- العينة: وهي نوعان: إذ قد تكون عينة محددة وعينة غير محددة، أو أن تكون عينة عشوائية وأخرى غير عشوائية ويتم دراسة نتائج كل عينة ومقارنتها بغيرها للخروج بنتائج وتوصيات.

المطلب الثالث: أنواع المعلومات

تصنف المعلومات ضمن عدة أنواع وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع⁽¹⁾:

(1) **معلومات رسمية:** يقصد بها تلك المعلومات المقدمة من خلال إجراءات قياسية وهي هادفة وذات صلة مباشرة بالقرار المراد اتخاذه.

ويتم إنتاج هذه المعلومات باستخلاصها من البيانات عن طريق قوانين معروفة، وهذه البيانات تكون عادة ذات طبيعة كمية وتظهر في الوثائق الرسمية، وهذه المعلومات الرسمية تقدم في صورة قياسية وتعالج بقوانين معروفة، ولذلك من السهل إنتاجها.

(2) **معلومات غير رسمية:** وهي معلومات تستخدمها الإدارة على نطاق واسع في أنشطتها الإدارية، وهي معلومات غالبا ما تكون شخصية ومنقولة شفويا، وتتضمن تخمينات شخصية وتوقعات وشائعات، كما أنها عادة ما تتضمن معلومات توضيحية أو تقييمية أو كليهما، وغالبا ما تكون نوعية.

وعلى الرغم من أن هذه المعلومات تعد عاملا مهما في عملية إتخاذ القرار، إلا أنها يستبعد اتخاذها كمبرر لتلك القرارات.

كما يمكن تقسيمها إلى ما يلي⁽²⁾:

(1) حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية، 2009، ص 286.

1) **معلومات استراتيجية:** وهي تلك المعلومات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا وتتعلق بدرجة أساسية بصياغة أهداف المنظمة، والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف والأمثلة على هذه المعلومات هي تلك المتعلقة بتحديد مواقع المشاريع، مصادر رأس المال، أنواع المنتجات.

2) **معلومات تكتيكية:** هي التي تغطي الفترة الزمنية متوسطة الأمد وتتعلق بتنفيذ الإدارة الوسطى للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ استراتيجية معينة.

3) **معلومات تشغيلية:** وهي تلك المتعلقة بعمليات المنظمة اليومية حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة عن جميع أنشطة المنظمة مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة، التوقعات الحاصلة في المكائن والآلات.

المبحث الثاني: المعلومات الاستراتيجية.

تزداد أهمية المعلومات الاستراتيجية نظام معلومات التسيير وضرورة الاهتمام بها نظرا للدور الذي تلعبه في حياة الشركة، وأي نقص أو ضعف في هذه المعلومات يؤدي إلى نتائج سلبية قد تصل إلى تهديد وجود الشركة بكاملها، ومن هنا تم التطرق في هذا المبحث إلى المعلومات الاستراتيجية من خلال:

- ماهية المعلومات الاستراتيجية.
- نظم المعلومات الاستراتيجية.
- الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية المعلومات الاستراتيجية.

1. تعريف المعلومات الاستراتيجية:

المعلومات الاستراتيجية هي: "المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتبع أهمية هذه المعلومات من طبيعة القرارات الاستراتيجية التي تكون غالبا نادرة التكرار، وتخص المنظمة ككل، علاوة على أنها تتخذ في ظل ظروف عدم التأكد"⁽¹⁾.

المعلومات الاستراتيجية تصف أهداف واستراتيجيات المنظمة والمواد اللازمة لتحقيق كل هذه وبالتالي فهي تتعلق بفترة زمنية طويلة نسبيا، كما تتعلق بالبيانات الاقتصادية والتشريعات الحكومية التي تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة⁽²⁾.

كما سرد فوزي العبادي مجموعة من التعاريف للمعلومات الاستراتيجية كما يلي⁽³⁾:

⁽¹⁾حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة العربية 2014، ص321.

⁽²⁾عدنان عواد الشوابكة، دور النظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2011، ص250.

⁽³⁾هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص152.

إن المعلومات الاستراتيجية هي "تلك المعلومات التي ترتبط بالبيانات البعيدة المدى، وهي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا، فبالنسبة لمنظمات الأعمال فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق، وإمكانية التوغل فيه، تطورات المنتج، التقنيات الجديدة".

كما عرف الزغبى (2005) المعلومات الاستراتيجية وخاصة ما يتعلق منها بالمنافسين على "أنها معلومات استخبارية ويمكن جمعها من خلال مصادر كثيرة، أهمها العاملون في المبيعات إذ أنهم يعيدون مصادر ثمينة للاستخبارات عن المنافسين، وهناك أيضا قواعد البيانات المتوفرة على نطاق تجاري ولدى خدمات المعلومات".

كما عرف (Digman) المعلومات الاستراتيجية بأنها "تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات استراتيجية على مستوى الشركة أو مشروع المنظمة".

و من خلال ما سبق يمكن تعريف المعلومات الاستراتيجية على انها "هي معلومات تلقي الضوء على ما يدور في بيئة الشركة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بنشاط صناعي أو خدماتي من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

2. خصائص المعلومات الاستراتيجية:

تتمثل أهم خصائص المعلومات الإستراتيجية في الآتي⁽¹⁾:

2-1- المعولية: وهي الخاصية التي تسمح لمتخذ القرار الاعتماد على المخرجات المعلوماتية وذلك من خلال تمتع المعلومات الاستراتيجية بالشمولية والصحة، فمن حيث الشمولية يجب أن تكون المعلومات محيطية لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية كافة. أما الصحة أي أن تكون المعلومات خالية من الخطأ أو التشويش وأن تكون المعلومات دقيقة بمعنى أنها ذات مؤشر حقيقي للأحداث التي تهم وتعي المستفيدين.

2-2- الكلفة / القيمة: عند انتاج المعلومات لأغراض مختلفة لابد أن يرتبط ذلك الأمر بكلفة عمليات جمع، ومعالجة، و تخزين، واسترجاع المعلومات، ومن أجل تبرير هذه الكلفة سواء الكلفة الزمنية أو الكلفة

⁽¹⁾حسين علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص40-41.

المادية، لابد أن يكون لتلك المعلومات قيمة مترتبة جراء استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفي مختلف المجالات.

ويمكن قياس المعلومات من خلال جانبيين أو لهما من خلال تخفيض نسبة اللاتأكد (الغموض) الذي يمكن أن يحيط بصنع القرار، وثانيهما إمكانية اتخاذ القرار بسرعة.

2-3- الكمية المعتمدة: ويقصد هنا مقدار كمية المعلومات المعتمدة في قرارات الإدارة العليا فكلما كانت الكمية كبيرة دل ذلك على أن حيز التقدير الشخصي أقل: بمعنى أن المعلومات الاستراتيجية تدخل كمية كبيرة في القرارات نظرا لأهمية تلك القرارات وتعلقها بمصير المنظمة المستقبلي.

3. أهمية المعلومات الاستراتيجية:

تكمن أهمية المعلومات الاستراتيجية للشركة التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير وهو السبيل في بناء وإزدهارها ونموها وتميزها، لأنها تعد الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة العليا الشركة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

وتستخدم المعلومات الاستراتيجية لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار للتعرف على التغيرات التي تحدث فيها بهدف تجنب التهديدات أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها. كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكن اتباعها مستقبلا وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات هذا ويختلف استخدام المعلومات الاستراتيجية من شركة إلى أخرى واحتياج الشركة للمعلومات الاستراتيجية يرتبط بطبيعة نشاطها، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر. كما ترتبط بنقاط القوة والضعف في الشركة وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية⁽¹⁾.

(1) حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة العلوم، تخصص علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2013-2014، ص104.

المطلب الثاني: نظم المعلومات الاستراتيجية

1. تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية:

قدمت تعاريف عدة لنظم المعلومات الاستراتيجية يمكن ذكر بعضها كما يلي:

يرى طه أن نظم المعلومات الاستراتيجية هي: "إحدى أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات توفر للمديرين معلومات فورية حرجة بشكل يسهل استخدامه وبصورة مفصلة لاحتياجاتهم من خلال بيئة تفاعل صديقة للمستخدم"⁽¹⁾.

يعرف ياسين نظم المعلومات الاستراتيجية على: "أنها تقوم بصفة جوهرية بمساندة تشكيل وصياغة الاستراتيجية التنافسية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية"⁽²⁾.

وعرف أيضا على أنه: "ذلك النظام الذي يقوم بدعم أو تكوين الاستراتيجية التنافسية لمنظمة الأعمال. ويتميز هذا النظام بقدرته الجوهرية على تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام"⁽³⁾.

أيضا نظام المعلومات الاستراتيجية هو: "النظام الذي يدعم أو يصيغ الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية بأنها "تلك النظم التي تزود المنظمة بالمعلومات المتعلقة بطبيعة المنتجات و الخدمات و القدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية على منافسيها في سوق الاعمال، و تشجع على ابتكار الاعمال وتحسين عملياتها ، و تساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للمنظمة".

2. أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية:

⁽¹⁾ طارق طه، نظم دعم القرارات في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص350.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، الأردن، ط2، 2011، ص18.

⁽³⁾ حسن علي الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص19.

تكتسب نظم المعلومات الاستراتيجية أهميتها من خلال ما توفر من معلومات استراتيجية تساعد مديري المنظمات في عمليات تحليل المواقف السابقة والتخطيط والتنبؤ للأحداث المستقبلية من جهة وامتلاكها مزايا أن تحقق أضعاف ذلك⁽¹⁾.

يساهم النظام الاستراتيجي في تحقيق الغايات الاستراتيجية، حيث يكون النظام استراتيجيا إذا كان هو أحد المكونات الاستراتيجية القليلة ذات الأهمية العظمى في مسألة تحقيق غايات المنظمة بنجاح، مثال ذلك زيادة حجم المبيعات حسب نسبة معينة.

يعد النظام استراتيجيا إذ يساهم وبشكل أساسي بتغيير طريقة المنظمة بإنجاز النشاطات أو طريقة قيامها بالمنافسة أو طريقة تعاملها مع العملاء والمجهزين، مثال ذلك النظام الذي يفتح قناة توزيع جديدة أمام خدمات أو منتجات المنظمة يعد استراتيجيا.

3. أهداف نظام المعلومات الاستراتيجية:

تسعى نظم المعلومات لتحقيق عدة أهداف منها⁽²⁾:

3-1- توفير معلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية: حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات المساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية.

3-2- توفير المعلومات لإعداد وتكوين الاستراتيجيات: يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الاستراتيجيات والقرارات للشركة ومتابعة خطط تنفيذ الاستراتيجيات في الواقع الفعلي وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية وكذا الحفاظ على المركز التنافسي للشركة في السوق.

3-3- المساهمة في إتخاذ القرارات: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات الأعمال مثل: فتح أسواق جديدة، ابتكار خدمة جديدة أو إضافة خط خدماتي جديد، أو صنع قرارات تؤثر على الشركة على المدى البعيد.

⁽¹⁾حسن علي الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁽²⁾شارف عبد القادر، دور المنظمات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 56-57.

3-4- توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة والقرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح في الوقت المناسب، إذ كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الاستراتيجية.

3-5- تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال: وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذ وقياس أثره على المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الاستراتيجية المقبلة.

المطلب الثالث: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية.

1. دور نظام المعلومات الاستراتيجية في امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية:

تتبع ضرورة نظم المعلومات الاستراتيجية وأهميتها على وجه الخصوص من خلال ما ينتظر منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية لن تتمكن نظم المعلومات التقليدية من تقوية موقف المنظمة بأن تمدّها بالمعلومات الاستراتيجية المورد الرئيسي والحيوي للقرارات الاستراتيجية. إذ تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية في تمكين المنظمة في بناء وامتلاك هذا المورد الاستراتيجي المهم⁽¹⁾.

1-2- قواعد البيانات الاستراتيجية:

ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الاستراتيجية والتي تساعد في بناء قواعد البيانات الاستراتيجية. إذ ينبغي أن تضم تلك القواعد معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها. وكذلك عن العملاء والمجهزين والمنافسين والبيئة المحيطة وغيرها من معلومات تعد من الجهود والموارد الثمينة للمنظمة والتي تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي والأخذ بزمام المبادرات الاستراتيجية وعمليات ترويج الخدمات/المنتجات الجديدة⁽²⁾.

⁽¹⁾ عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، الطبعة الأولى (2009)، دار الثقافة، عمان-الأردن، ص182.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص ص، 182-183.

لابد أن تتصف قاعدة البيانات في نظم المعلومات الاستراتيجية بقدرتها على تخزين البيانات، واسترجاعها، وتوزيعها والحفاظ على أمنها، وحتى يحقق التصميم قدرته في دعم التخطيط الاستراتيجي فقد اقترح McCosh أن تشمل المعلومات التالية⁽¹⁾:

- أ. **البيانات الأساسية:** وهي البيانات الاستراتيجية التي تجمعها المنظمة من البيئة باستمرار وتقوم بتخزينها في قاعدة البيانات. مثل أنواع البيانات التي ذكرت في عنصر البحث الفعال ويمكن تخزينها في ملفات خاصة أو في ملفات تلخيصية تنتج عن الرقابة الإدارية.
- ب. **بيانات مؤقتة:** تجمع وتخزن من أجل وضع خطة استراتيجية محددة، مثل البيانات الخاصة بالاندماج والاستحواذ التي تخزن على شكل ملفات لإنتاج التقارير أو على شكل ملفات يدوية.
- ج. **البيانات الجاهزة للاستعمال:** وهي تخزن لاحتمال ظهور حاجة فجائية لها عند صياغة الاستراتيجية مثل تقارير البائعين عن خطط المنافسين التي قد ينتج عنها استراتيجية تسويقية جديدة أو منتج جديد، وتخزن على شكل مذكرات أو تقارير.
- د. **بيانات عن المنظمة:** وتتضمن المعلومات التي تعكس الاتجاهات والأساليب الاستراتيجية وحاجة الإدارة للمعلومات الاستراتيجية وتكون ذات طبيعة تقديرية تؤثر على الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة.

1-3- قواعد المعلومات الاستراتيجية:

تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في بناء قاعدة المعلومات الاستراتيجية والتي تستخدم في عدة وظائف منها التخطيط الاستراتيجي لعمليات التسويق والإنتاج وغير ذلك من وظائف المنظمة وتحوي هذه القاعدة على معلومات عن عمليات المنظمة والعملاء والموردين والمنافسين والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة وتوافر كل هذه المعلومات يعني فائدة كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية⁽²⁾.

تشير موارد المعلومات الاستراتيجية إلى مدى امتلاك المنظمة قواعد المعلومات الاستراتيجية التي تشمل على المعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، ولقد أشار الكتاب هنا إلى ضرورة

(1) أحمد محمود أحمد عبد النبي، تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية، -دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدولية-، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص75.

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص84.

امتلاك خمسة أنواع من قواعد المعلومات الاستراتيجية لكي تتمكن المنظمة من البناء السليم لمواردها من المعلومات الاستراتيجية وتلك القواعد هي⁽¹⁾:

- القاعدة الخاصة بمعلومات جوانب القوة وجوانب الضعف.
- القاعدة الخاصة بمعلومات الفرص والتهديدات البيئية.
- قاعدة المعلومات الخاصة بالمنافسة وتحليلات المنافسين واستراتيجياتهم وجوانب قوتهم وجوانب ضعفهم.
- قاعدة المعلومات الخاصة بمعايير الصناعة بما في ذلك عوامل النجاح الحرجة.
- قاعدة المعلومات الخاصة بالأنماط القيادية، وقيم العمل والمناخ التنظيمي وثقافة المنظمة.

2. تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:

حيث يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي بتوفير معلومات للمنظمات لمساعدتها في تقديم منتجات بأقل كلفة وأحسن نوعية. من خلال تبني استراتيجية قيادة التكلفة أو التمييز أو القيام بتحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية والتي تتمثل بتحسين ارتباط المنظمة بعملائها من خلال شبكة معلوماتية، أو تحسين الكفاءة الداخلية من خلال تحسين آدا العمليات والأنشطة الداخلية⁽²⁾.

وإن الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية تكون مع ما يسمى بالكفاءة المقارنة وهذه الكفاءة هي التي تجعل المنظمة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف أو النوعية، فضلا عن أنها أيضا تجعل المجهزين أو العملاء يرتبطون مع المنظمة بسهولة وقلّة التكاليف بحيث يجعلهم هذا لا يفكرون أن يتركوا المنظمة ويتجهوا نحو المنافسين⁽³⁾.

3. تشجيع الابتكار في العمل:

⁽¹⁾ محمد عبد حسين الطائي، عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص183.

⁽²⁾ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامري، نظم المعلومات الاستراتيجية، -مدخل استراتيجي معاصر-، الطبعة 2 (2010)، دار الميسرة، عمان-الأردن، ص151.

⁽³⁾ حسن علي الزغبني، مرجع سبق ذكره، ص180.

يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في دعم الابتكار والإبداع من خلال تزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعد على تطوير منتجاتها أو خدماتها، مما ينعكس ايجابا على القوة التنافسية لها وبالتالي يعزز من ولاء العملاء والمجهزين لها⁽¹⁾.

كذلك يساهم الابتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، والابتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات/المنتجات، مما يمكن من دخول أسواق جديدة، وإن هذا الابتكار سوف يساعد على ارتباط العملاء بالمنظمة والمحافظة على التعامل معها.

ونتيجة مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في الابتكار من خلال تقديم منتجات/خدمات جديدة، وفي تطوير مواصفاتها، مما يجعل تلك الخدمات/المنتجات متميزة وهذا ينعكس بدوره على قوة المنظمة التفاوضية مع العملاء، كما أن من الاهتمامات التي يركز عليها نظام المعلومات الاستراتيجي هو إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء والمجهزين والقصد من ذلك هو أن الاستثمار في نظام المعلومات الاستراتيجي يمكن أن يجعل العملاء والمجهزين معتمدين على الاستعمال المستمر لهذا النظام، مما يجعلهم يتحملون تكاليف من حيث الوقت والجهد والمال إذا أرادوا أن يتحولوا للتعامل مع منظمة أخرى⁽²⁾.

المبحث الثالث: جودة المعلومات

أصبحت جودة المعلومات عاملا مهما في تحديد كفاءة المنظمات وفعاليتها، إذ أنها تشكل مصدرا أساسيا لمتخذ القرار في بناء قراراته. إذ تتوقف بالدرجة الأولى على جودة وكمية المتاح من البيانات والمعلومات. بناء على ذلك في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

(1) حسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص151.

(2) حسن علي الزغبني، مرجع سبق ذكره، ص ص، 180-181.

- مفهوم جودة المعلومات.
- أبعاد جودة المعلومات.
- معايير قياس جودة المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم جودة المعلومات

أولاً: تعريف جودة المعلومات

يمكن عرض بعض التعاريف التي طرحت في هذا المجال كما يلي⁽¹⁾:

- هي "مفهوم يرتبط بشكل وثيق باحتياجات ورضا المستخدمين".
- هي "مفهوم متعدد الأبعاد يصف المدى الذي تكون فيه المعلومات مناسبة لأغراض محددة لمستخدميها".
- تعرف جودة المعلومات بأنها "مقياس يستخدم لمعرفة مدى مناسبة المعلومات للجهات الطالبة لها".

ومفهوم الجودة يتضمن مجموعة من المعايير التي تحدد مدى توافق المنتج أو الخدمة مع حاجة المستفيد. وعليه فإن المعلومات لا ترقى إلى مستوى الجودة ولا يكون لها قيمة إستعمالية إلا إذا كانت مطابقة لحاجة المستفيد الذي يوظفها في مجال معين كل مشكلة أو قضاء حاجة مما يترتب على المستفيد أن يكون على قدر من الدراية والحكم على جودة المعلومات⁽²⁾.

جودة المعلومات فهي "الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة إلى الذين يستخدمونها وإلى المنظمة بشكل عام"⁽³⁾.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن "جودة المعلومات تتمثل في ما تتمتع به هذه المعلومات من مصداقية وما تحققه من منفعة للمستخدمين مما يسهل في تحقيق الهدف من استخدامها، حيث أنها مصدراً هاماً لمتخذ القرار في بناء قرارته"

⁽¹⁾ محمد عباس ديوب، دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على شركات المقاولات)، العدد 19، 2016، مجلة جامعة البعث، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سوريا، ص128.

⁽²⁾ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص231.

⁽³⁾ فايز جمعة النجار، نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)، دار الحامد، عمان، ط2، 2009، ص61.

ثانيا: خصائص جودة المعلومات.

تمثل المعلومة أحد عوامل القرار، وعليه يجب أن تكون سريعة، ملائمة، قابلة للاستغلال شاغرة ومطبوعة بطابع السرية⁽¹⁾.

1. **سرعة المعلومة:** المعلومة سلعة قابلة للتلف، مثل الجريدة اليومية التي تباع يوم صدورها بـ10 دج، ولا قيمة لها في اليوم الموالي، فقيمة المعلومة بالنسبة للشركة متعلقة تماما بأجال جمعها ونقلها ومعالجتها واستعمالها، وتعتبر المعلومة المتأخرة التي تصل عند مستعملها في أجل متأخر دون قيمة، زد على ذلك فقد تنجز عنها عدة تكاليف:

- فقد فرص الربح أو فقدان زبون في حالة ما إذا لم تعالج ولم تلبى طلباته في الوقت.
- توقف الانتاج في حالة نفاذ المخزون غير المصرح عنه في الوقت اللازم.

إن متلقي المعلومة مكلفين بالتقاطها وإيصالها إلى الجهة القائمة على تحليلها ومعالجتها باختصارهم مسؤولون على اعدادها بأقصى سرعة ممكنة.

2. **سرية المعلومة:** تتعلق قيمة المعلومة ككل السلع بدرجة ندرتها، فمثلا في حالة حصول المنافسة على معلومات كانت بحوزة الشركة، والتي تخص القائمة المفصلة لزيائنها مثلا، فإن ذلك يفقد جزءا كبيرا من قيمة هذه المعلومة لدى الشركة (إلا أن قواعد الأدبيات تمنع المنافسة من إذاعة هذه المعلومة في السوق، حيث يسمح نظام المعلومات من ضمان سرية معلوماته، بتحديد عدد الأفراد المسموح لهم بالحصول أو الوصول إلى بعض بالمعلومات.

3. **شغور المعلومة:** المعلومة ذات جودة هي المعلومة التي تكون سهلة البلوغ والفهم حتى يسهل استغلالها، حيث تسمح المعلوماتية الآن بالشغور السهل والسريع للمعلومة، والمعلومة الشاغرة هي المعلومة التي يمكن استعمالها استعمالا مباشرا وأمثل في عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا: عوامل جودة المعلومات

⁽¹⁾ فيصل سايغي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنمية الشركة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص45.

جودة المعلومات تحدد بطريقة قدراتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معين كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية، وهناك ثلاثة عوامل تتحدد بدرجة البيانات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وهذه العوامل الثلاثة هي منفعة المعلومات لتتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء والتحفيز⁽¹⁾.

1. منفعة المعلومات:

يقول أندروز Andrus أن أي معلومة يمكن أن تقيّم من زاوية المنفعة المستمدة منها هذه المنفعة تتمثل في عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة استخدامها وقد قام أندروز بتحديد أربع منافع للمعلومات:

- **منفعة شكلية:** كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.
- **منفعة زمانية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.
- **منفعة مكانية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة. ولذا فإن طريقة الاتصال المباشرة بالحاسب الآلي تعظم كلا من المنفعة الزمانية والمكانية للمعلومات.
- **منفعة تملك:** يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم. وحيث أن الحصول على المعلومات يحتاج إلى تكلفة ولذا فإنه عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه المعلومات فإنه يكون أمام التنظيم بديلين.

يستطيع التنظيم زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات.

تقليل التكلفة من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المستمدة من هذه المعلومات.

2. درجة الرضا عن المعلومات:

(1) محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص، 123-124.

عادة ما يكون من الصعب أن تحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ، ومن هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار، ويمكن معرفة الرضا أو عدمه من خلال متخذ القرار، فإذا كان متخذ القرار يدرك أن نظام المعلومات الموجود لا بد وأن يوفر له قدرا معيناً من المعلومات تساعده في عملية اتخاذ القرار. وإذا قام متخذ القرار بطلب هذه المعلومات ووجدها فإن رضائه عن النظام يتم تدعيمه، أما إذا لم يجدها متاحة ووجد أن عليه أن يبحث عن هذه المعلومات ويجمعها بنفسه فإن عدم رضائه عن النظام يتم تدعيمه، وهناك العديد من الطرق التي تستخدم لقياس درجة الرضا عن نظام المعلومات الإدارية⁽¹⁾.

3. الأخطاء والتحيز:

كثيراً من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة، فالجودة أهم من كم المعلومات ولاشك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات، فالتحيز في المعلومات يكون سببه دائماً محاولة الفرد أو الوحدة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المنظمة، وتكون مشكلة التحيز في المعلومات أي من يستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا إذا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز، ويمكن القول أن التحيز في البيانات والمعلومات من السهل علاجه إذا تم إدراكه ومعرفته⁽²⁾.

المطلب الثاني: أبعاد جودة المعلومات.

لجودة المعلومات ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. البعد الزمني:

ويتعلق في زمن استخدام المعلومات مجيباً على تساؤل (متى؟) متى تقدم المعلومة. لمن يستخدمها. أو يطلبها؟ ويتضمن الجوانب التالية⁽³⁾:

(1) أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009، ص ص، 55-56.

(2) اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 2014، الاسكندرية، ص 109.

(3) فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- التوقيت المناسب: هي توفر المعلومات زمنياً، لذا لابد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب، لكي تكون متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة، فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل.
- التداول والحدثة: هي أن تكون المعلومة مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة، حيث تلعب الحدثة دوراً هاماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفعالية.
- التواتر والتكرار: إنه مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات.
- الفترة الزمنية: هي الفترة التي تقدم بها المعلومات بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي، وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، إذ أن التأخر في جهود معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة وكلف مرتفعة للإدارة.

2. البعد الشكلي:

- يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل (كيف)؟ ويتضمن الجوانب التالية⁽¹⁾:
- الوضوح: تقديم المعلومات بطريقة وبشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.
- الترتيب: تقديم المعلومات بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، كي يتم تعظيم الاستفادة منها، إذ لابد أن ترتب المعلومة بقدر وساق.

⁽¹⁾فايز جمعة النجار، فالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 02، 2008، ص ص، 61-62.

- **المرونة:** قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوافرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.

- **التقديم:** هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي وبشكل كمي أو وصفي، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو عن طريق الرسومات والمخططات المختلفة، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويعها ومعالجتها لجعلها قابلة الاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم.

- **التفاصيل:** يجب أن تحتوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل، وبنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المديرين عادة إلى ملخص بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل المطلوبة، يختلف باختلاف المستوى الإداري.

- **الوسائط:** الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

3. بعد المحتوى:

يصف بعد المحتوى مجال ومحتوى المعلومات ويتعلق بالإجابة على تساؤل (ماذا؟) ويتضمن الجوانب التالية⁽¹⁾:

- **الدقة:** خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام وطبيعة المشكلة، علما أن دقة النظام تزيد من التكلفة، إذ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلف أعلى، لذا لا بد من التأكيد على العبء الكفوي للمعلومات بحيث يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

⁽¹⁾فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص64.

- **الصدق والثبات:** هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا وتوجها.
- **الواقعية:** أن تمثل المعلومات الواقع، وأن تكون مرتبطة بإحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة، إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض، فالمعلومات التي يحتاجها قسم التسويق عن البيئة الداخلية ومستوى التكنولوجيا السائدة تختلف عن المعلومات التي يحتاجها قسم البحوث والتطوير.
- **الملائمة:** أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين إتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس ومرتبطة بإحتياجات المستخدم.
- **الشمولية:** قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة، حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات بما يسمى بالحمل الزائد للمعلومات وعلى الإدارة أن تعمل على نقل المعرفة ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إلى أخرى ومن مستوى لآخر ومن مشروع إلى آخر.
- **الإيجاز:** تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات، إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع، ويمكن لمحلل النظم أن يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية.
- **المدى:** هي كون المعلومات واسعة أو ضيقة، أو بتركيز داخلي أو خارجي، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها، لذا لا بد أن تتمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة فعلا وبشدة.
- **الآداء:** قدرة المعلومات في الكشف عن الآداء، والذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وضع التقدم وتجميع الموارد.

المطلب الثالث: معايير قياس جودة المعلومات.

تتمثل معايير قياس جودة المعلومات فيما يلي⁽¹⁾:

⁽¹⁾ مؤيد الساعدي، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية (دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2012، ص ص، 15-16.

(1) **الدقة:** يجري قياس المعلومات بدرجة دقة هذه المعلومات أي بدرجة تمثيل المعلومات للبيانات والأحداث المتعلقة بكل من الماضي والحاضر والمستقبل، وأنه كلما زادت دقة المعلومات كلما زادت جودة المعلومات في التعبير عن الحقائق التاريخية أو عن التوقعات المستقبلية.

(2) **المنفعة:** تتحدد جودة المعلومات من زاوية المنفعة المستمدة منها، وتتمثل هذه المنفعة من عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة الاستخدام، ويمكن أن تأخذ المنفعة أحد الأشكال التالية:

- **المنفعة الشكلية:** وتعني أنه كلما تطابق شكل ومستوى المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.

- **المنفعة الزمنية:** وتعني ارتفاع قيمة المعلومات كلما توفرت لدى متخذ القرار في ذات الوقت الذي يحتاج إليها فيه.

- **المنفعة التقييمية والمنفعة التصحيحية:** تعني قدرة المعلومات على تقييم نتائج تنفيذ القرارات وكذا قدرتها على تصحيح إنحرافات هذه النتائج وإن ضعف جودة المعلومات يقود إلى تحديد أهداف غير واقعية، كذلك يقود إلى عدم التحديد الدقيق لموارد المنظمة وعدم التوازن بين الأهداف والمعايير من جهة والموارد من جهة أخرى والذي يقود إلى انخفاضات داخلية وخارجية.

(3) **الفاعلية:** تعبر الفاعلية عن مدى تحقيق المنشأة لأهدافها من خلال موارد محددة ومحدودة وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف جودة المعلومات من زاوية الفاعلية بأنها مدى تحقيق المعلومات لأهداف المنشأة ومتخذ القرار من خلال استخدام موارد محدودة ومن ثم فإن فاعلية المعلومات هي قياس لجودة المعلومات. أي يمكن القول أن الكم الهائل من البيانات والمعلومات يربك متخذ القرار ولكن عندما تكون المعلومات محددة الأهداف وذات طبيعة تتسجم مع ما أريد لها هي التي تقود إلى قرار صحيح.

(4) **التنبؤ:** يقصد بالتنبؤ أنه الوسيلة التي يمكن بها استعمال معلومات الماضي والحاضر في توقع إحداث ونواتج المستقبل، وتتميز المعلومات بقدرتها على توفير أساس يستند إليه للتنبؤ بالأحداث المستقبلية لمتخذ القرار، فجودة المعلومات تتمثل في مقدرتها بالتنبؤ وتخفيض اللا تأكد وذلك عند استخدامها بوصفها مدخلات لنماذج التنبؤ، مثل التنبؤ بالمركز المالي، المبيعات... أو مدخلات لنماذج الاختيار من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

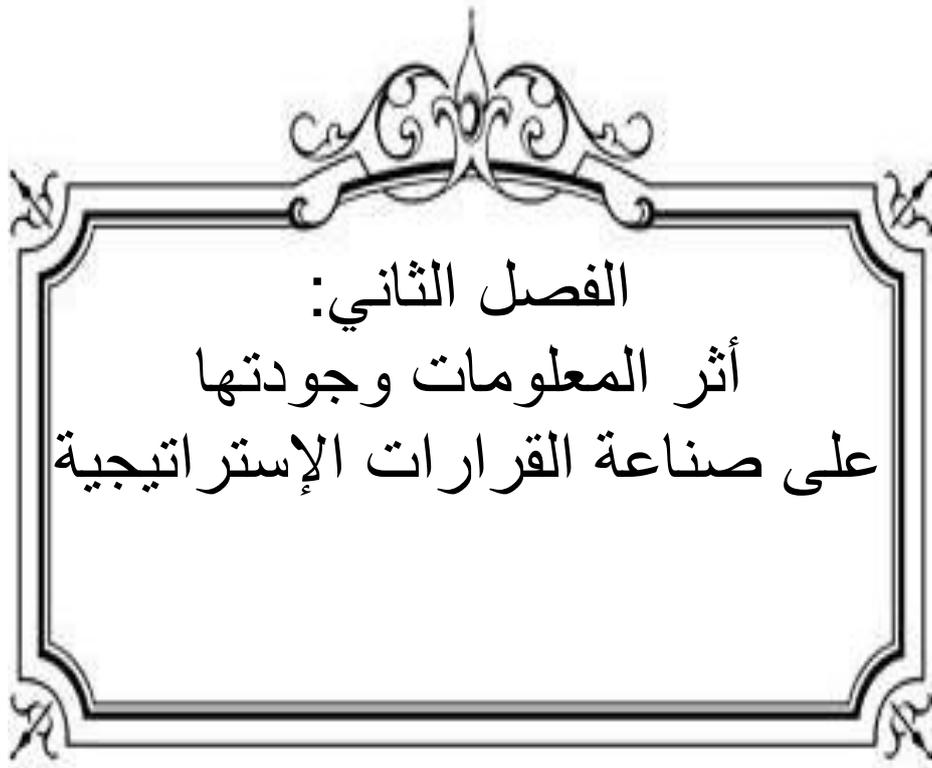
(5) **الكفاءة:** يقصد بالكفاءة (تحقيق أهداف المنشأة بأقل استخدام ممكن للموارد)، كما يرى (Hirach 1993: 255) ضرورة تطبيق اقتصاديات المعلومات على نظم المعلومات والذي يستهدف تعظيم جودة المعلومات بأقل التكاليف والتي يجب ألا تزيد عن قيمة المعلومات، أي أن التكرار والازدواجية في إعداد

البيانات والمعلومات سواء كانت متغيرة أو ثابتة وإعدادها من أكثر من مصدر قد يكلف المنشأة مبالغ أكثر مما يراد من تلك المعلومات مما يستوجب أن تكون تلك التقارير والكشوفات والأشكال ملخصة إلى أقصى حد ممكن.

خلاصة الفصل الأول:

بعد التطرق إلى أهم أساسيات المعلومات اتضح لنا أن المعلومات هي أساس العمل المنظمي الناجح لما تمليه من انعكاسات على قرارات الإدارة العليا وباقي الإدارات، إذ أن جودة المعلومات إستندت على عدد من المعايير وهي: الدقة، المنفعة، الفاعلية، التنبؤ والكفاءة، حيث أصبحت عاملا مهما في تحديد كفاء المنظمات وفعاليتها، فهي تشكل مصدرا أساسيا لمتخذ القرار في بناء قراراته.

ومن ثم ترتبط القيمة الحقيقية للمعلومات بقدرتها على ترشيد المفاضلة بين البدائل وإتخاذ القرار الأمثل.



تمهيد:

في ظل التنامي والتطور للمؤسسات الاقتصادية ازدادت أهمية المعلومات الاستراتيجية والتي اعتبرت الركيزة التي تقوم عليها الإدارة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تعتبر جودة المعلومات ودقتها الطريقة الأساسية التي تمكن المسير في الشركة من اتخاذ قرار استراتيجي فعال ومناسب، وحتى يتسنى لنا معرفة ماذا نقصد بصناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي لأبد لنا من معرفة بعض المفاهيم عن القرار الاستراتيجي، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- ❖ مدخل إلى القرارات الاستراتيجية.
- ❖ دور المعلومات في صناعة و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ❖ العلاقة بين جودة المعلومات و جودة القرارات الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل إلى القرارات الاستراتيجية

يعطي موضوع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، المنظمات، الأعمال وتشكل القرارات الاستراتيجية المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها لذا فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة. ومنه سيتم توضيح ذلك من خلال المطالب التالية:

- ماهية القرارات الاستراتيجية.
- مراحل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية.
- فاعلية القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية القرارات الاستراتيجية:

1. تعريف القرارات الاستراتيجية:

إن المناقشة المتأنية لموضوع القرار يتطلب أولاً توضيح مجموعة من المصطلحات المرتبطة بالقرار وهذه المصطلحات هي⁽¹⁾:

- **القرار:** ويمثل الناتج الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة.
- **اتخاذ القرار:** يعني قيام جهة المسؤولة للإدارة باعتماد على بديل واحد بين البدائل المطروحة.
- **صناعة القرار:** ويشير إلى عملية منهجية منطقية مستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد معين من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها عن البدائل الأخرى، لكنها في الأحوال كلها لا تعني اتخاذ القرار.

ويعرف القرار أيضاً "بأنه عمل من أعمال اختياره والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله، وما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه"⁽²⁾.

⁽¹⁾ ماجد عبد المهري مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالة تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص ص 95-96.

⁽²⁾ إبراهيم عبد الواحد نائب، إنعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية ومحسوبة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص33.

من خلال التعاريف السابقة: يتضح أن القرار هو عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل في إطار بناء تنظيمي معين، بهدف التأثير والتغيير المستقبلي ووصول إلى أهداف المرجوة التي تسعى إليها المنظمة.

أما القرارات الاستراتيجية فقد عرفت على أنها: "التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجه التصرفات الرئيسية للمنظمة، فهي الوسائل الرئيسية التي تتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وهي أيضا الخطة الشاملة التي عادة ما تكون طويلة الأجل والتي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة في رسالة المنظمة"⁽¹⁾.

ويرى غراب بأن القرار الاستراتيجي: "هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد"⁽²⁾.

وعرف أيضا بأنه: "ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة."⁽³⁾.

مما سبق يمكن القول بأن: القرارات الاستراتيجية هي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وشاملة ولها أثر كبير في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل وتوقع متطلباتها وتفعيل كافة المعطيات والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

2. خصائص القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الاستراتيجية بالعديد من الخصائص يمكن ذكر بعضها كما يلي⁽⁴⁾:

(1) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (أصول والأسس العملية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط، 2000، ص265.
(2) كيث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص219.
(3) محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص171 .
(4) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص61.

- المركزية: يتم أخذ القرار الاستراتيجي في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعدوه، وذلك لإمامهم بإمكانيات المنظمة ومواردها وظروف البيئة المحيطة بها.
 - طويلة المدى: يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الاستراتيجية لتشغيل حياة المنظمة بأكملها.
 - الندرة وعدم التكرار: يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة، فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها.
 - الحتمية: يعد القرار الاستراتيجي حتميا يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الأخرى في كل أنحاء المنظمة.
 - قليلة العدد: وذلك قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، وإنما تركز على العديد من النقاط في القرار الاستراتيجي الواحد.
 - تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة وتتشرك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات، ويغلب على المعلومات المستخدمة في هذه القرارات لكونها معلومات كيفية وليست كمية.
- في هذا الإطار يمكن إضافة ثلاث خصائص إضافية للقرار الاستراتيجي على النحو التالي:⁽¹⁾
- الندرة: القرار الاستراتيجي قرار غير عادي وغير مسبوق في غالب الأحوال (أي أنه لا يوجد إطار أو قالب يمكن إتباعه بصورة متكررة لإنتاج القرار الاستراتيجي).
 - تعدد النتائج و الآثار: القرار الاستراتيجي له آثار ملموسة ومتعددة الجوانب والاتجاهات .
 - الأسبقية أو الأولوية: تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للقرارات التنظيمية الأخرى.
- 3. أبعاد القرارات الاستراتيجية:**

تتمثل أهم أبعاد التالية للقرار الاستراتيجي فيما يلي⁽²⁾:

(1) حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص ص:15-16.

(2) المرجع نفسه، ص: 15.

- تتطلب القضايا الاستراتيجية صياغة قرارات على مستوى الإدارة العليا، حيث أن القرارات الاستراتيجية تؤثر في العديد من مجالات الأنشطة والعمليات والإدارة العليا هي الجهة التي يتوافر لديها القدرة فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرار الاستراتيجي.
- تستلزم القضايا الاستراتيجية استخدام وتوظيف عمليات هائلة من الموارد التنظيمية.
- تؤثر القضايا الاستراتيجية على رفاة المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل.
- بصفة عامة تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي (تستند إلى التنبؤات المستقبلية).
- تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية.
- تتطلب القضايا الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار.

المطلب الثاني: مراحل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية.

يقصد بمراحل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية الطرق أو الخطوات العامة التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج صناعة القرار وتتكون هذه العملية من عدة مراحل⁽¹⁾:

1. مرحلة التشخيص: تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف مرحلة مهمة في عملية القرار الاستراتيجي، نظرا لارتباط المراحل التالية بها، تعرف المشكلة -في مجال صناعة القرار- بأنها انحراف عن الهدف المحدد أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ومن متطلبات هذه المرحلة للوصول إلى تشخيص واضح للمشكلة الحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها، وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، بإضافة إلى التعرف على محفظة أعمال المنظمة ل يتم تحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والتهديدات السائدة في البيئة الخارجية ونواحي القوة والضعف لدى المنظمة ككل، ولكل نشاطات الأعمال التي نزاولها، وبعد إنتهاء من هذه الخطوة، يتم الانتقال إلى المرحلة التالية الخاصة بتحديد عدد من البدائل الاستراتيجية.

2. مرحلة تحديد البدائل: في هذه المرحلة على الإدارة أن نبحت عن عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد على سد الفجوة أو الفجوات الاستراتيجية، وللبديل هنا عبارة عن مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منهم ليصبح هذا القرار الأخير،

⁽¹⁾ طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1ط، 2007، ص ص 152-154.

وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبرة وتوفر المعلومات، بالإضافة إلى الاستعانة بالمستشارين ومساعدین ويتوقف تحديد البدائل الإستراتيجية على عدد من العوامل من أهمها: القيود القانونية والمعايير الأدبية والأخلاقية، التكنولوجيا المتوفرة، اعتبارات إقتصادية، توقعات صانع القرار.

3. مرحلة التقييم: بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بجملة التقييم ويقصد بها عملية التقييم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة بالأهداف المحددة سلفا وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوبا به أكثر من غيره وإجراءات التقييم تشمل وصف نتائج كل بديل، وتقييم تكاليف كل بديل وتقدير مدى عدم التأكد والمخاطرة المصاحبة لكل بديل، ونتائج التقييم قد تتمحور في أحد المحاور الأربعة التالية:

- **البديل الجيد:** والذي يقود إلى نتائج مرغوبة لدى صانع القرار.
- **البديل المتوازن:** من غير المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.
- **البديل المختلط:** من المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.
- **البديل الضعيف:** من المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.

4. مرحلة الاختيار: تمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وقد ارتبطت عملية الاختيار لدى الكثير بعملية صناعة القرار، غير أن الاختبار يمثل فقط إحدى مراحل عملية صناعة القرار، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك أن عملية اختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة، إذا لا تظهر مزايا وعيوب كل بديل وقت بحثها لكنها تبرز بعد تنفيذ الحل (مستقبلا) فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاستكشاف النتائج لكل بديل من البدائل المتاحة وهناك بعض المعايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار القرار أهمها تلك التي يحققها كل بديل معين ومدى توافق البديل مع أهداف المنظمة وانسجامه مع سياستها وخططها وفلسفتها والمكاسب التي يحققها البديل ودرجة المخاطرة المتوقعة من اتباع البديل، ومقدار الجهد اللازم بذله في تنفيذ البدائل وكفاءة البديل أي مدى استغلاله للموارد والمعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه، والتوقيت، درجة السرعة المطلوبة في الحل واعتبارات أخرى مثل: قوانين المجتمع وأعرافه ونظمه وتقاليد.

المطلب الثالث: فاعلية القرارات الإستراتيجية

1. مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي

القرار الإستراتيجي الفعال هو ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح الشركة وتحقيق أهدافها اعتماداً على المعلومات الصحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية اتخاذ القرار. وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فاعلية القرار الإستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئية "الداخلية والخارجية" للشركة وتوجيهها صوب تحقيق التنافس بين هدف القرار ووسيلته.⁽¹⁾

إن ما يشغل الفكر الإداري الجديد هو الكيفية التي تمكن الإدارة من صناعة القرار الاستراتيجي الفعال في ظل الظروف البيئية المتغيرة، إذ من المعلوم أن عملية صنع القرار الاستراتيجي في المنطقة ليست هدفاً بحد ذاتها، وإنما هي تعبير عن وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وإن التأثير الفعلي للقرار يستمد قوته من المنهجية التي يتبناها صانعو القرار بعيداً عن الارتجال والعفوية بل الاعتماد على الأسلوب العلمي والتفكير الموضوعي المتسلسل في صنع القرار الاستراتيجي للحصول على نتائج مثمرة وفعالة وتتميز القرارات الاستراتيجية الفعالة بعدة خصائص تتمثل في⁽²⁾:

- أنها تراعي المنهج العلمي في اتخاذ القرار والذي يؤهل إلى تحقيق الغاية المطلوبة بأقل تكلفة وجهد ووقت ومال.
- أنها تراعي البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة بالقيم والاتجاهات السائدة، فيها والقوانين والأنظمة السارية، والبيئة الخارجية المتمثلة في (العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والنفسية).

⁽¹⁾السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 203.

⁽²⁾علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 160-161.

- أنها تتيح المجال لتشارك في اتخاذ القرار من قبل الذين يتأثرون به في عملية صنعه مما يجعل القرارات تتخذ بالعقلانية وتخلق الدافع لدى العاملين للالتزام به وتنفيذه.
 - أنها توفر الاستفادة من الأساليب الحديثة في عملية صنع القرارات من خلال حوسبة المعلومات الإدارية.
 - أنها تراعي التشريعات النافذة المعمول بها وذلك لتكتسب هذه القرارات الصفة التشريعية.
 - أنها تؤمن تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار وتنفيذه.
- وتعتبر القرارات الاستراتيجية الفعالة هي عبارة عن أداة أو وسيلة ناجحة تعتمد عليها منظمات الأعمال في تحقيق الأهداف الجوهرية والحيوية للتنظيم، إذ أنها الضمان الأكيد للوصول إلى هذه الأهداف كونها تتسم بجملة من الصفات وخصائص مميزة لها.
- ويمكن تحديد أهم النقاط التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات من أجل الوصول للقرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي:⁽¹⁾

- جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة؛
- التحسس واليقظة لأمر المستقبل، بالإضافة إلى المرونة الذهنية لمتخذ القرار الإستراتيجي؛
- توافر الوقت وعدم التسرع.
- إسهام القرار الإستراتيجي في تحقيق الأهداف؛
- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة وخاصة منها الإستراتيجية؛
- توافر عدة بدائل للاختيار؛
- الاعتراف بحتمية التغيير؛
- توافر معايير صحيحة ودقيقة؛
- قابلية القرار ووجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

(1) لسعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 202.

كما أنه هنالك وسائل أخرى للوصول إلى قرارات إستراتيجية فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة، واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضييع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة الفكر، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية هي التي توفى بهذه المعايير الستة:⁽¹⁾

- أنها تركز على الجوانب المهمة؛
- أنها منطقية وملتصقة؛
- أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا، وتجمع بين التحليلي والحدسي؛
- أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة؛
- أنها تشجع على جمع المعلومات والتحليلات والحصول على الآراء المتخصصة؛
- أنها تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

2. مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي

تشير العديد من الدراسات والبحوث الإدارية إلى وجود عدد من المؤشرات الخاصة بفاعلية القرارات الاستراتيجية، هناك من ركز على مؤشرات دون غيرها والتي تتمثل في⁽²⁾:

2-1- الملائمة: تتمثل في مدى ملائمة القرار الاستراتيجي المتخذ لظروف وإمكانيات المنظمة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) والخارجية (فرص وتهديدات)، لذا فإن هناك عدد من المؤشرات الأخرى يمكن أن تدخل ضمن هذا البعد، منها على سبيل المثال لا الحصر كالتكيف مع البيئة، سرعة التنفيذ، المرونة، الشرعية... إلخ، وإن ملائمة القرار يتحقق من خلال امتلاك المنظمة للمعلومات والمعرفة الشاملة والتفصيلية عن كل ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية لها، وإن المعلومات المتاحة للمنظمة لا تساعدها في بناء قرارات استراتيجية ملائمة مالم تتسم بجملة من السمات مثل الدقة، التوقيت السليم، الموضوعية، الشمولية، وأن منظمات الأعمال المتواجدة حاليا في الأسواق هي في أمس الحاجة إلى صنع القرارات الإستراتيجية أكثر ملائمة كظروفها وأحوالها الداخلية والخارجية وذلك اعتمادا على ما هو متيسر لها من معلومات شاملة ودقيقة عن مجمل تلك الظروف والأحوال والتي تعكس وجودها على نشاط عمل تلك المنظمات.

(1) المرجع نفسه، ص: 202.

(2) علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص170.

2-2- القبول (الموثوقية): يدل هذا المؤشر على مدى قبول القرار بين أوساط أعضاء التنظيم الذي سيأثرون بتنفيذ هذا القرار، ويتحقق القبول من خلال المشاركة الجدية كهؤلاء الأعضاء بعملية صنع القرار الاستراتيجي، وتعد مسألة قبول قرار من قبل العاملين في المنظمة أمراً في غاية الأهمية من أجل إنجاح عملية تنفيذ القرار، وتعد مشاركة العاملين في صنع القرارات أحد أساليب ترشيد عملية صنع القرارات وهي مؤشر لفاعلية القرار المتخذ أي أنها تساعد على تحقيق جملة من الفوائد منها:

- تساعد المشاركة على خلق جو إيجابي في المنظمة باستقبال التغيير وتشجيعه.
- تخلق المشاركة دافعا وحافزا للعاملين لغرض الالتزام الدقيق بتنفيذ القرارات كونهم شاركوا فعليا في اتخاذها.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين من خلال تفعيل وتوسيع قنوات الاتصال بينهم.
- يعتبر قبول واقناع العاملين بماهية و نوعية و هدف القرار الاستراتيجي المتخذ، هو الأثر الأكبر في تحفيز هؤلاء العاملين على بذل أقصى جهودهم لأجل انجاح العملية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منه.

2-3- الجودة: وهي تشير إلى مدى قدرة القرار الاستراتيجي على تحقيق الهدف الكامن وراء اتخاذه، فضلا عن مدى استجابته مع المعايير الفنية والاقتصادية، إن توفر الخبرة وإدراك المتميز لدى مانعي القرار هو السبيل الأمثل لتحقيق هذه الجودة وتتمثل جودة القرار الاستراتيجي بالقدر من توفير للبدائل والخيارات المتعددة مع إمكانية خلق أفكار جديدة وتقويمها وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة، فضلا عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها، وأن القرار الاستراتيجي يتسم بالجودة والنوعية العالية ومن ثم فهي تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مهمة تفوق المنافسين كونها أشياء غير ملموسة يصعب على المنافسين اكتسابها.

المبحث الثاني: دور المعلومات في صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تعد المعلومات هي الحجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات و تتمحور حول اتخاذها ،حيث أن كفاءة القرارات تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ، ونجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءتها في صنع القرارات. و من خلال ذلك سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- هيكلية صنع القرارات و علاقتها بالمعلومات.
- المعلومات و صنع القرار الاستراتيجي.
- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: هيكلية صنع القرارات وعلاقتها بالمعلومات.

تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف باختلاف المستويات الإدارية، ودرجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة، يجرى تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، كما يأتي⁽¹⁾:

1. مستوى الإدارة العليا (القيادة الاستراتيجية):

في المنظمة يتكون هذا المستوى من عدد قليل جدا من الأفراد، ويكون مسؤولا عن إدارة المنظمة وصياغة استراتيجيتها وسياستها ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، تجمع المعلومات عند هذا المستوى من المصادر الداخلية أو الخارجية سواء كانت رسمية أو غير رسمية وبسبب المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات ،ولصنع القرارات في المنظمة بين "جاتمان وأندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

(1) إيث عبد الله القهوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-230.

أ. الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

ب. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لصنع القرار.

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات يتطلب الأمر دمج هذين المنظورين في منظور واحد.

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

- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.
- معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.
- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.
- معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.
- معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

2. مستوى الإدارة الوسطى:

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

3. مستوى الإدارة الدنيا:

ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قرارا فنيا بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعية بكفاءة عالية، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة وعلى أساس يومي وأسبوعي.

المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

يواجه المدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيانات متزايدة التعقيد ومضطربة، وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد على دقة ومصداقية المعلومات.

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه، يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب عليها أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاك لهذا الكم الهائل للمعلومات، ويتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل الفهم وزيادة الحيرة لدى منظومة إتخاذ القرار، وازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتتنوع أنشطة أعمالها وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تعقيدات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير⁽¹⁾.

بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدرا رئيسيا وشريانا حيويا لديمومة المنظمة، وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب اهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل في الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذا معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.

(1) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 185-186.

تبرز الحاجة إلى القدرة في التنبؤ استناداً إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية وتقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، كما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها، كما يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساساً على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات.

إن السلاح الرئيسي لغزو البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة هو المعلومات، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة في المعلومات ليس هو الهدف في حد ذاته، بل يمثل السلاح التنافسي الذي يمكن المنظمات من الوصول إلى أهدافها والتمثلة في توفير المديرين الناجحين، والمنتجات المميزة والجيدة، والإنتاجية العالية، وفي النهاية تحقق الفعالية الكلية للمنظمة⁽¹⁾.

إن المعلومات التي تتوفر تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتميز بدرجة كبيرة من عدم التأكد حيث إنها موجهة للمستقبل، وهذه القرارات بدورها تعطي توجهاً طويلاً المدى ذا تأثير على المنظمة بأكملها، حيث يمكن تحديد الأهداف الإجمالية للمنظمة وستتمكن الإدارة العليا من وضع مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج والسياسات⁽²⁾.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية

1. دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة تحليل بيئة المنظمة:

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 107.

²- علاء عبد الرزاق السالمي، المصدر سبق ذكره، ص 21.

إن الإدارة العليا يمكنها استخدام المعلومات المشتقة من البيئة الداخلية والخارجية من خلال نظام معلومات استراتيجية، والذي يساعد بدوره في التعامل مع العديد من الخصائص الكمية التي نحتاج تقديرها خصوصا من خلال عملية وضع الأهداف الاستراتيجية، مثل مقدار النمو الذي ترغب الشركة في تحقيقه، مقاسا بزيادة عدد الوحدات المباعة، أو زيادة العائد من المبيعات⁽¹⁾.

يقوم نظام المعلومات الاستراتيجية بتوفير المعلومات الضرورية للإدارة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أنه بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي لكلا البيئتين الداخلية والخارجية، يمكن القيام بعملية التقييم للبيئة الخارجية بوضع الصورة التنظيمية للبيئة الداخلية والتي تنتج عنها وضع تقارير روتيني وتقارير غير روتينية حول البيئة الداخلية والخارجية⁽²⁾.

2. دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي:

إن نظم المعلومات الاستراتيجية يمكنها مساعدة الإدارة العليا في مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي عن طريق نقل المعلومات البيئية الى مراكز اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تعمل من خلال هذه النظم على تحليلها والتنبؤ باتجاهات الاحداث البيئية ووضع نماذج لها، ورسم الخطط الاستراتيجية تبعا لذلك ووضع التكتيك المناسب للاستفادة من تلك الأحداث، المستخدمة بإضافة ذلك خبرتها الشخصية وقدرتها التحليلية، ونظرا لظروف عدم التأكد والتغيير المستمر في البيئة، فإن هذا يتطلب تعديل الاستراتيجية كلما تغيرت اتجاهات الاحداث البيئية، وهذا يتطلب دعما أكبر عن نظام المعلومات الاستراتيجية، كما أن النظام يكمن في أن يعزز محاولات الإدارة على مستوى الوحدات الاستراتيجية في تحويل نقاط القوة فيها إلى مزايا تنافسية، حيث يمكن استخدام نظام المعلومات الاستراتيجية في تمييز المنتج أو الخدمة عن طريق تحسين طلبيات البيع أو مواعيد التسليم أو خدمة بعد البيع، كما يمكن الاستعانة بالنظام عند رغبة المنشأة في أن تكون القائدة في المنافسة السعرية عن طريق استخدامه لتخفيض المباشر في تكاليف الشراء أو تحسين خدمة المنتج أو استخدام المخزون، أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين، فإن نظم المعلومات الاستراتيجية تستخدم لمراجعة واختيار القطاعات السوقية المناسبة لهذه

(1) أحمد محمود أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره ص 112.

(2) حسن علي الزغي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الاستراتيجية كما يمكن استخدام النماذج الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة لتحليل و دراسة الجوانب الرئيسية لأي استراتيجية من حيث قدرتها على المنافسة في أسواق أو ميادين الأعمال أو تقديم منتجات جديدة⁽¹⁾.

3. دور نظم المعلومات في مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي:

ان المقياس الحقيقي لفعالية القرار هو إمكانية التطبيق في الواقع في كثير ما ينفق الوقت والجهد والمال من اجل الوصول الى قرار سليم ومنطقي، ثم يبدد ذلك بين الفشل في التنفيذ، فتنفيذ القرار مهمة لا يقوم بها متخذ القرار بنفسه و لكنه يعهد بها الى غيره، وطالما أن الأمر كذلك فلا يمكن تصور البدء بالتنفيذ لجعل القرار واقعيًا و ملموسًا، دون أن يضمن متخذ القرار مستوي معين من التهيئة للتنفيذ. ويكمن دور نظام المعلومات الاستراتيجية في مجال التطبيق الاستراتيجي في تزويد الادارة بالقدرة على رسم السياسات الوظيفية المختلفة، كما في تحديد هيكل رأس المال وتقسيم البدائل المتاحة للاستثمار والنسب المالية المختلفة كما يساعد على تحديد السعر على أساس التكلفة أو أساس هامش الربح، أو على أساس تخفيف عائد معين على رأس المال. كما يمكن للإدارة من تحديد نظام مكافآت وترقيات والعلوات، و التي تساهم في رفع الروح المعنوية وتشجع على إبداع وإسهام في حل المشكلات وللتحفيز على تطبيق الاستراتيجية.⁽²⁾

4. دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة رقابة القرار الاستراتيجي:

يتطلب تقييم ورقابة القرارات الاستراتيجية مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وتحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى اهتمام خاص من قبل الادارة وهذا يتطلب قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية لاتخاذ الإجراءات الصحيحة، وبما أن الميزانيات تمثل أداة رقابة مهمة، فإن نظام المعلومات الإستراتيجية يبرز دوره في تحديد مدى التقدم الذي تحرزه الشركة في الالتزام بالموازنات الرأسمالية وموازنة النفقات وموازنات البيع ومقارنتها مع نطاق السماح التي تم وضعها، ثم تبليغ الإدارة باستخدام المعلومات التي توافر أداة إنذار مبكر تعكس الأوضاع الداخلية أو الخارجية في الشركة والتي تحتاج الى اهتمام مستمر لدفع الأداء الكلي وكذلك يمكن تزويد الادارة بتقارير تتعلق بمعدل دوران الأصول والعائد على المبيعات والعائد على صافي الأصول ومعدل الأصول ومعدل نمو

(1) أحمد محمود أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص112.

(2) المرجع نفسه، ص113.

المبيعات، ومعدل السوق بالإضافة الى التقارير الاحصائية التي تتعلق بالعناصر الرئيسية في المنظمة مثل أرقام انتاجية، حجم أوامر الشراء و عدد العقود الجديدة مع العملاء، كما يمكن استخدام النماذج الاستراتيجية لدراسة درجة واقعية الاداء الخاص بالشركة ودرجة تفاعلها مع البيئة⁽¹⁾.

مما سبق يمكن القول أن نظم المعلومات الاستراتيجية يمكنها المساهمة في دعم مراحل صناعة القرارات الإستراتيجية، حيث توفر الادارة العليا المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار استراتيجي فعال.

(1) أحمد محمود أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص113.

المبحث الثالث: العلاقة بين جودة المعلومات وجودة القرارات الإستراتيجية.

إن تطبيق معايير جودة المعلومات يسهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، وذلك من خلال توفير حزمة من التطبيقات ، وبرامج و قواعد المعلومات ، وعليه فإن جودة القرارات تتوقف على مدى توفر المعلومة المناسبة و الصحيحة.

المطلب الأول: ماهية جودة القرارات

1. تعريف جودة القرارات:

لقد تعددت تعاريف جودة القرارات فقد عرفها البعض بأنها⁽¹⁾:

جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرارات، وعادة يتم الحكم على جودة القرارات بناء على مدخلين، المدخل الأول تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه وهو أكثر المداخل وضوحا وقبولاً من الناحية العملية، فإذا كانت النتائج المترتبة عليه مقبولة أعتبر القرار صحيحاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تقييم القرار وقد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل، أما المدخل الثاني فيتضمن لتقييم القرارات تحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرارات، ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقسيمها في ظل الحال موضوع القرار، وما توفر من معلومات والموارد والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على قرار أمثل هي:

- تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار .
- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار .
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة .
- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المرغوب في تحقيقها .
- الحرية الكاملة لتحديد البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة .

(1) محمد سميح محمد الوادية، علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، عزة، 2015، ص12.

2. الحكم على جودة القرار:

يتم الحكم على جودة القرار وفقا لطريقتين⁽¹⁾:

أ. الطريقة الأولى (آلية اتخاذ القرار):

أي يتم تقييم القرارات بناء على الآلية التي اتخذت بها فترة اتخاذ القرار، والطريقة التي تم بها تقييم البدائل المتاحة بالإضافة إلى الفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة (التسويقية، التنافسية، المالية... الخ) واتخذ القرار بناء عليها والتحليل والتفكير المنطقي والسليم لمتخذ القرار.

ب. الطريقة الثانية (نتائج القرار):

وتعني الحكم عليه من خلال مؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ اتخاذ القرار، بالإضافة لحساب انتاجية كل وحدة نقدية تم انفاقها على القرار المتخذ والعديد من المؤشرات الكلية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم القرار من وجهة اتفاهه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومدى المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: جودة القرارات الاستراتيجية وتأثرها بجودة المعلومات

1. جودة القرارات الاستراتيجية:

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات الأخيرة المهمة في العملية الاستراتيجية ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي والتي تقوم به المنظمة، أما بالنسبة لجودة القرارات هي تلك التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة ويتم قياسها من خلال الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهية وتتمثل

- الاستثنائية: والتي تشير أن حدوثها لا يكون متكررا.

(1) محمد عباس ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- الاستمرارية: والتي تشير إلى القدر الكبير من الموارد المخصصة للقرارات والتزام الجميع بها ومع كافة المستويات.

- التوجيهية: والتي تتمثل بالإجراءات والأفعال المستقبلية داخل المنظمة لإنجاح القرارات المتخذة.

تعد جودة القرارات الاستراتيجية موضوع نقاش وجدل، ويشير القرار الجيد إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المطلوب والمقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة، وقد حددت مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة والتي تشمل جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة والتحسين واليقظة لأمر المستقبل وحساب الاحتمالات المتوقعة والمرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار، والجاذبية الفنية والبصيرة والشعور بالشجاعة⁽¹⁾.

تسعى عملية تحليل وصنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، هذه المعطيات تشكل الغموض بشأن يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في الموقف والنتائج وهو ما يتطلب مراجعة التطورات الفكرية التقليدية للقرارات، بمعنى أن اتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية منها أساس إزالة هذه العوامل من أسلوب التفكير، وقد يكون إجراء غير مفيد لاسيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين، من هنا فإن القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل هي⁽²⁾:

- القوة والسياسات: إن قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين وأطراف أخرى ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة من وجود المنظمة.

- الرقابة الخارجية: وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صناع القرار ومتخذيها.

- الخصائص الإدارية: إن خصائص متخذ القرار الشخصية والقيمية تؤثر على صناعة واتخاذ القرار من قبله، فقد يكون متخذ القرار حديثاً، وبالتالي يكون أكثر ميلاً لإتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالمية أو

⁽¹⁾ سعيد علي محمد السيد علي حمزة، نظم دعم القرارات كتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات اتصالات الخليوية بدولة الكويت، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة شرق أوسط، 2010، ص13، ص32.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص ص 38-39.

مديراً أقل ميلاً للمخاطرة، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية قبل التخصص وللتجربة على صناعة القرار ومن المهم ملاحظة أن عملية صناعة القرار يشترك فيها عدد كبير من الأطراف، ويتأثر بأطراف أخرى.

2. خصائص وأبعاد القرارات الإستراتيجية التي تتأثر بجودة المعلومات

ويمكن شرح ذلك بما يلي⁽¹⁾:

إن الإدارة الاستراتيجية إذا تمكنت من تحديد احتياجاتها الفعلية من المعلومات إلا أن نوعية المعلومات المطلوبة هي التي تنعكس على نوعية القرارات التي سيجري اتخاذها، فالإدارة العليا بحاجة إلى معلومات بمواصفات معينة تخدم أغراضها، ومن هنا برزت الحاجة إلى توفير آلية مناسبة لتقييم مدى جودة هذه المعلومات، وهذه الآلية تعتمد على وجود خصائص يجب أن تتوفر في المعلومات لجعلها ذات فائدة في دعم نشاطات الإدارة العليا من اتخاذ قرارات وتخطيط استراتيجي ويمكن إيجاز خصائص المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا في القرار الاستراتيجي كما يلي:

- الشمولية: حيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.
- الدقة: حيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء.
- المناسبة زمنياً: حيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.
- الواقعية: حيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.
- الكلفة: حيث تكون كلفة المعلومات أقل من فائدتها.

إضافة إلى تلك الخصائص فالمعلومات الجيدة عليها أن تقلل من حالة اللاتأكد كما أنها قد تحتوي على عنصر المفاجأة بحيث أنها تختبر متخذ القرار بأمور لم يكن يعرفها قبل حصوله على المعلومات يحقق مورداً هاماً للإدارة العليا لا تستطيع الاستغناء عنه في نشاطاتها الاستراتيجية المختلفة.

أما أهم أبعاد القرارات الاستراتيجية التي يمكن أن تتأثر بجودة المعلومات فهي تتمثل في:

التنافس: ويقصد به مجموعة المهارات والتقنيات والموارد التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما:

- إنتاج قيم ومنافع أكبر للزبون.

⁽¹⁾ مؤيد الساعدي سلمان ، عبود زبار ، مرجع سبق ذكره ص 22.

- الاختلاف عن المنافسين.

الرقابة: مقارنة المتحقق بالمخطط من أداء وتأثير الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية.

التنبؤ: ويتمثل بصحة المعلومة وسهولة استخدامها.

الصراع: ويقصد به الإرباك والحيرة والتردد عند اتخاذ القرار بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة أو الاختيار بين البدائل.

الواقعية: هي جعل المنظمات أن تملك القدرة على تطور بعضها البعض بدقة وعلى حشد الطاقات والإمكانات إلى اتخاذ سلوك متوازن.

المطلب الثالث: علاقة جودة المعلومات الاستراتيجية بصناعة القرارات

1. معايير جودة المعلومات الاستراتيجية:

لا يغيب عن الذهن أن جودة المعلومات الاستراتيجية تتخذ في ظل مجموعة من الخصائص ، وقد تعددت تلك الخصائص وتتنوع اتجاهاتها إلى توضيح مفهوم الجودة والتي عرفت بأنها الأداء الأفضل والهئية المتقنة وعلى كونها متغيرا دقيقا قابلا للقياس، ويتم تحويلها إلى خصائص محددة المعلومات، أما جودة المعلومات فهي السمة التي تميز المفردة المعلوماتية عن غيرها أي أنها ليست مجرد أفكار بقدر ماهي مؤثرة في المحتوى والمضمون، وتتمثل معايير جودة المعلومات الاستراتيجية فيما يلي⁽¹⁾:

1.1 الاعتمادية : تشير الاعتمادية إلى الخاصية التي تسمح لصانع القرار الاعتماد عليها بثقة، أي كم يمكن أن تعول على المعلومة عند صنع القرار بوصفها صحيحة ودقيقة بمعنى أن تكون شاملة ودقيقة، حيث تتطابق مع الواقع شكلا ومضمونا، وأن تكون المعلومات الاستراتيجية خالية من أشكال التحريف أو الخطأ أو التشويش الذي يؤدي إلى طمس وضياح جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به وأنها تتطلب مسار المعلومات والتحقق من مشروعيتها.

⁽¹⁾وزيرة يحيى محمد ، علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صناعة القرار، (دراسة ميدانية المعاهد التقنية في الموصل)، العدد 110، 2012،، مجلة تنمية الرافدين، كلية إدارة واقتصاد، جامعة الموصل، ص ص 122-123.

2.1 فاعلة من حيث الكلفة: تعد المعلومات الاستراتيجية قيمة جديدة للنقد، إذا إن المزيد من الأموال على البحث لا يقود بالضرورة إلى دقة المعلومات، أي لا بد من معادلة العائد /الكلفة، وأنه لا بد من أن تكون قيمتها أكبر من كلفتها ومن هنا يمكن القول أن المعلومات الاستراتيجية لا بد أن يكون لها قيمة مضافة من جراء استخدامها في صنع واتخاذ القرارات وفي مختلف أنشطة داخل المنظمة.

3.1 الوضوح: يعني إمكانية استيعاب المعلومات وفهمها بسهولة ويمر على النحو الذي يدرك صانع القرار وأهميتها، أن المعلومات الاستراتيجية ينبغي أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة لا يستطيع صانع القرار التأكد من معناها، وأن المعلومات الغامضة يمكن تفسيرها بطرائق مختلفة بسبب صعوبة تحديد أصناف الأنشطة التي تنسب إليها المعلومات الاستراتيجية.

4.1 التمايز: يؤدي التمايز دورا مهما في جودة المعلومات، حيث تتصف المعلومات الاستراتيجية بأنها معلومات فريدة ومتميزة تمنح المنظمة التفوق على منافسيها بإتخاذ قرارات سليمة، إذ أن حداثة المعلومات لها دور كبير في تحقيق التميز للمنظمة لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.

2. علاقة جودة المعلومات الاستراتيجية ومراحل صنع القرار الاستراتيجي:

أدركت المنظمات أن نجاح القرارات يعتمد على جودة معلوماتها المتاحة لكون هذه المعلومات مورد فعال في توجه كافة الأنشطة المنظمة، الأمر الذي استلزم ضرورة تفعيلها في كافة المجالات وخاصة في إدارة وصنع القرارات، وتكمن أهمية جودة المعلومات الاستراتيجية في أنها ذات أهمية كبيرة في صنع القرارات باعتبارها أنها تمثل المدخلات الأساسية لعملية صنع القرار، لذا فهي عامل فعال في تقديم البدائل الأكثر احتمالا للنجاح، وأن لجودة المعلومات الاستراتيجية دورا هاما في صنع وفاعلية القرارات بوصفها من العناصر الرئيسية التي تؤثر في الخطط والبرامج والأنشطة الرئيسية وتعتبر شريانا حيويا لديمومة المنظمة وأن المعلومات تساهم في إيضاح صورة هيكلية صنع القرار التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة⁽¹⁾.

⁽¹⁾وزيره يحيى محمد، مرجع سبق ذكره، ص170.

خلاصة الفصل الثاني:

إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعتمد بشكل كبير وأساسي على وجود كم معتبر من المعلومات الاستراتيجية، وبكمية ونوعية ملائمتين وفي الوقت المناسب، والتي تعتبر بمثابة العمود الفقري لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

فصنع القرارات الاستراتيجية تعتبر قرارات استثنائية في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وهي ضرورية لتفعيل نشاطها، فهي تركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها وتتطلب الإحاطة بجميع المتغيرات البيئية.

كما تؤثر المعلومات الاستراتيجية على اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال جودتها وملائمتها وفعاليتها من جهة، ومن جهة أخرى مع تطابقها مع معايير جودة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة ككل.



**الفصل الثالث: دراسة ميدانية
بشركة مناجم الفوسفات
-تبسة-**

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين للجانب النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بجودة المعلومات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،و توضيح طبيعة العلاقة بينهما ،سيتم في هذا الفصل معالجة الجانب التطبيقي من خلال اجراء دراسة ميدانية على مستوى شركة مناجم الفوسفات -تيسة-.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر جودة المعلومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لشركة مناجم الفوسفات -تيسة- من خلال المباحث التالية:

- ❖ تقديم شركة مناجم الفوسفات -تيسة-.
- ❖ الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- ❖ عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: عرض عام لشركة مناجم الفوسفات SOMOPHOS -تبسة-

من أجل الوقوف على مدى نجاعة الدراسة النظرية في الواقع تم القيام بالدراسة التطبيقية الميدانية وهذا الدعم الجانبي النظري ولقد تم اختيار شركة مناجم الفوسفات تبسة - نظرا لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، لذا وقبل التطرق إلى الدراسة التطبيقية وجب التعرف على هذه الشركة من حيث نشاطها وأهدافها وبنيتها التنظيمية ومهامها.

المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة.

من أجل إعطاء نظرة عامة عن شركة مناجم الفوسفات تبسة، سيتم فيما يلي التطرق إلى نشأة الشركة والتعريف بها.

أولاً: نشأة الشركة.

لقد نتجت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها -FERPHOS GROUPE- والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بولاية تبسة، إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 83-441 المؤرخ بـ16 جويلية 1983، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكفلت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من الحديد والفوسفات والبوزولان، إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية، من مهامها الأساسية⁽¹⁾:

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

وهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني. رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج لينتهي بـ2430.000.000 دج، مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، ومع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت إلى شركة

⁽¹⁾ دائرة الموارد البشرية في الشركة.

فرفوس ابتداءً من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس. وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت الشركة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية وأصبحت شريكا

بالأغلبية في منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METALSTEEL بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 1.30%⁽¹⁾.

1. فروع مجموعة فرفوس (FERPHOSGROUPE):

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع الشركة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس ومقرها الاجتماعي عناية وتضم الشركات التالية⁽²⁾:

1-1- شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS):

ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به 2 مليار طن. شركة مناجم الفوسفات تضم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق ببئر العاتر.
- المنشآت المينائية بعنابة.
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD.
- مقر المديرية العامة بتبسة.

1-2- شركة مناجم الحديد (SOMIPHER):

ومقرها الاجتماعي تبسة وتضم المناجم التالية: منجم عنيني - سطيف"، "منجم روينة - عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف - جيجل"، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

(1) دائرة الموارد البشرية في الشركة.

(2) دائرة الموارد البشرية في الشركة.

1-3- شركة البوزولان (POZZOLANE):

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف - عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، "البوزولان" هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الأسمنت.

1-4- شركة المسبق (SFO - FONDERIE):

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الوزنة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

1-5- شركة البناء والتجهيز (FERBAT):

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء ووكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

1-6- شركة نقل الموارد المنجمية (SOTRAMINE):

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل الموارد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

ثانيا: تقديم عام الشركة مناجم الفوسفات -تبسة- .

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنويا من سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية.

كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة، واستغني عنه سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964، ثم SONAREM سنة 1967، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية واغلق سنة 1978.

كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة، واستغني عنه سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964، ثم SONAREM سنة 1967، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية واغلق سنة 1978.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور الذي أعتهه شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى شركة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب

السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة رقمية وتطوير المنتج المنجمي. ثم تولت شركة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها شركة فرفوس، طبقاً لمؤسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادراتشركة فرفوس إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع السابقة.

ثالثاً: إمكانيات الشركة.

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحمل المكانة التي تصبو إليها ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة، وتتمثل إمكانيات الشركة فيما يلي⁽¹⁾:

1. الإمكانيات المادية:

تعد المواد الأولية في المنطقة من أجود المهام في الوطن وتتمثل فيما يلي:

- مادة الجبس، وتستخرج من وحدة جبل العنق.
- مادة الفوسفات، تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي ب 2 مليار طن.

2. الإمكانيات البشرية:

تتمثل في عدد موظفي الإدارة ويقدر بـ 118 موظف (ماي 2019)، كما تعتمد الشركة في تسييرها على الموارد البشرية كالاتي:

- الإطارات: 47.
- الإطارات السامية: 20.
- الإطارات المسيرة ذات الكفاءات: 03.
- الإطارات الرئيسة المسيرة: 02.

⁽¹⁾ دائرة الموارد البشرية في الشركة.

▪ أعوان التحكم: أعوان التحكم 64.

▪ أعوان البسطاء: 07.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- .

الكل شركة مهما كان نوعها وحجمها هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها، الذي يتولى تحديدًا الوظائف والمهام والمسؤوليات داخلها. ويقوم الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- على مجموعة من الوظائف التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف الشركة.

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي الوظيفي.

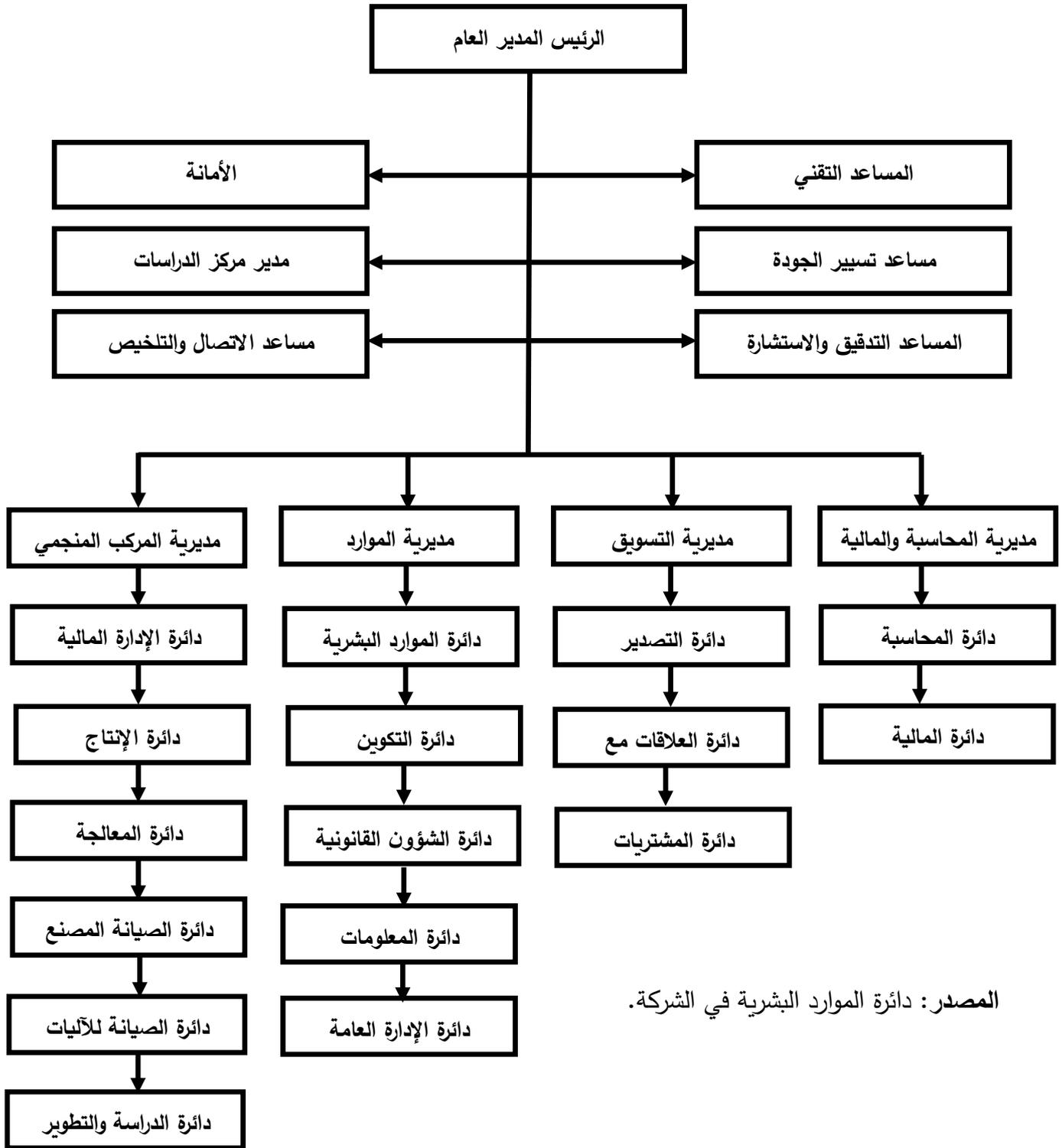
لقد كان فريدريك تايلور أول من اقترح بناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف وكان ذلك عام 1903، ولقد لاحظ تايلور أن الأعباء الوظيفية تتطلب جهودًا كبيرة وزمنًا أطول في الإنجاز، لذلك اقترح التنظيم الوظيفي بديلاً عن التنظيم الرأسي، ويعتمد الهيكل التنظيمي الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف أقسام والإدارات في المنظمة، كما أن هذا الهيكل التنظيمي يتيح استخدام الخبراء والاستشاريين مما يساعد على تنفيذ العمل بدقة ويمكن الحصول على المعلومات من مصادرها الرئيسية. ومن أهم مزايا هذا الهيكل التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح التعاون والعمل كفريق متكامل بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين مدراء الدوائر لإنجاز الأعمال الموزعة حسب الاختصاص، كما يؤدي إلى معالجة القضايا الإدارية والفنية بصورة سريعة⁽¹⁾.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- في الشكل التالي:

(1) دائرة الموارد البشرية في الشركة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.



المصدر: دائرة الموارد البشرية في الشركة.

يمكن توضيح مكونات الهيكل التنظيمي السابق فيما يلي⁽¹⁾:

⁽¹⁾ دائرة الموارد البشرية في الشركة.

أولاً: الإدارة العليا

وتتكون مما يلي:

1. الرئيس المدير العام:

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة.
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل.
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للشركة).
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة بالخارج.
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهياكل المركزية بطاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية واتخاذ القرارات اللازمة.

2. المساعد التقني:

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة النشاطات الوحدات الإنتاجية المركب المنجمي - جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

3. مساعد تسيير الجودة:

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل الشركة والسهر على إنجاحه، بالإضافة إلى إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

4. مساعد التدقيق والاستشارة:

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية الشركة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملاءمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

5. الأمانة:

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

6. مدير مركز الدراسات:

فهذا المركز من ضمن وحدات الشركة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح الشركة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين، كما يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

7. مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة وتوجيهها إلى المدير العام.
- إعداد الحصيلة السنوية.
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية⁽¹⁾.

(1) دائرة الموارد البشرية في الشركة.

ثانيا: الإدارات الوسطى.

وتتكون من الإدارات التالية:

(1) مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة.
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية.
- إعداد الميزانية السنوية.
- القيام بالتسيير المالي ومتابعته على مستوى البنوك.
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

(2) مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- البحث عن الأسواق وزبائن جلد من أجل توزيع حصة الشركة في الأسواق.
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته.
- استقبال الوفود و الزبائن الدوليين.
- التنسيق بين أطراف الإنتاج. إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

(3) مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة.
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني.
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم.
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.
- إعداد القانون الداخلي للشركة

- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
- تمثيل الشركة لدى الهيئات الخارجية.

4) مديرية المركب المنجمي جبل العنق:

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للشركة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج. يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم:

- قسم الاستغلال.
 - قسم المعالجة.
 - قسم الصيانة المصنع.
 - قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير.
- ويشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسيره⁽¹⁾.

المطلب الثالث: واقع صناعة القرارات الاستراتيجية بشركة مناجم فوسفات -تبسة-.

لا تقوم شركة مناجم فوسفات تبسة بصناعة القرارات الاستراتيجية بصورة منفصلة تماما عن الوصاية التابعة لها وهي مجمع منال GroupeManel.

حيث تعمل القرارات الاستراتيجية لشركة مناجم فوسفات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التالية⁽²⁾:

- العمل على زيادة الحصة السوقية للشركة.
- العمل على تحسين جودة منتج الفوسفات من أجل كسب رضا الزبائن.
- اختراق الشركة لأسواق جديدة وكسب زبائن جدد.
- العمل على تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية بدلا من بيعه في شكل خام.

(1) دائرة الموارد البشرية في الشركة.

(2) دائرة الموارد البشرية في الشركة.

- ومن أجل تحقيق كل هذه الأهداف الاستراتيجية تعمل الشركة على إتباع وتطبيق إستراتيجية النمو من خلال استثماراتها التوسعية التالية:
- تطوير إستغلال منجم الفوسفات الجديد في منطقة بلاد الهضبة على بعد 14 كلم شرق منجم جبل العنق.
- تحويل الفوسفات الخام لإنتاج الحمض الفسفوري الديامنيوم فوسفات في منطقة واغدي الكبرى بولاية سوق أهراس.
- من أجل إنجاز مشروع إنتاج الأسمدة الفوسفاتية تم إمضاء عقد شراكة بين الشركة العمومية منال (مناجم الجزائر) وشركة أسميديل والشركة الأندونيسية (IN-DORAMA) وقدرت قيمة هذا المشروع 4,5 مليار دولار.
- إلا أن هذا المشروع لم يجسد بعد على أرض الواقع رغم أهميته الاقتصادية في تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن عملية تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية تباع بسعر أعلى، والتقليل من استيراد هذه الأسمدة فضلا عن توفير المشروع ل 16000 وظيفة، 12000 منها خلال مرحلة الانشاء أو إنجاز المشروع، و4000 وظيفة خلال الاستغلال⁽¹⁾.

(1) دائرة الموارد البشرية في الشركة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث يتم التعرض فيه لكيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، كما سيتم دراسة صدق الأداة وثباتها.

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من إدارات المديرية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة والبالغ عددهم 47 إطار.

2- عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ (30) إطار من مجتمع الدراسة ويعود سبب الاعتماد علي مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول الي بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم ولجمع البيانات تم توزيع الاستبيان شخصياً بمساعدة المشرف من طرف الشركة بحيث تم توزيع (35) استبانة علي عينة مماثلة لمجتمع الدراسة مشتقة بطريقة عشوائية من المجتمع الاصلي وتم استعادة 32 منها.

الجدول رقم (01): عينة ومجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
47	35	32	32

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً: أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان اكثر ادوات جمع البيانات استخداما في البحث العلمي، وهي الادارة الاكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة، لذلك فقد تم الاعتماد عليه لجمع المعلومات، حيث تم تصميم قائمة اسئلة بالاعتماد علي الكتب العلمية والدراسات السابقة، التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وتكون الاستبيان من قسمين:

1- القسم الاول:

وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية ويحتوي علي معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

2- القسم الثاني:

وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من جزئين:

2-1- الجزء الاول: خاص بجودة المعلومات ويحتوي علي (25) عبارة موزعة علي خمسة أبعاد اساسية تتمثل في متطلبات جودة المعلومات وهي: (الدقة ، المنفعة ، الفاعلية ، التنبؤ والكفاءة).

الجدول رقم (02) توزيع عبارات معايير جودة المعلومات

رقم العبارة	البعد
من 01 الي 05	دقة المعلومات
من 06 الي 10	منفعة المعلومات
من 11 الي 15	فاعلية المعلومات
من 16 إلى 20	التنبؤ بالمعلومات
من 21 إلى 25	كفاءة المعلومات

المصدر: من اعداد الطلبة

2-2- الجزء الثاني: خاص بالقرارات الإستراتيجية ويحتوي علي (10 عبارة) يحدد فيها المستقضي رأيه في أداء شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف علي وجهة نظر مفردات العينة حول اثر جودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، باعتباره يعطي مجالات اوسع للإجابة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي

الاجابات	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات والاجابة علي تساؤلاتها واختبار الفرضيات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بجهاز الإعلام الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، من خلال اعتماد الاساليب الإحصائية المناسبة وهي:

أولاً: مقياس الاحصاء الوصفي

وذلك لوصف مجتمع الدراسة واطهار خصائصه بالاعتماد علي النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن اسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة علي الفقرات الواردة في استبيان الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب اهميتها النسبية بالاعتماد علي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، ويمكن حساب المتوسط الحسابي بالقانون الآتي:

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi}{\sum n}$$

والإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - X \text{ bar})^2}}{N}$$

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث α يمثل ألفا كرونباخ.

n يمثل عدد الأسئلة.

vt يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vt يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثاً: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية (Spss).

المطلب الثالث: صدق أداة البحث وثباتها

يتم في هذا المطلب تحديد صدق وثبات أداة الدراسة وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الأداة صالحة للدراسة ويعتمد عليها أم لا.

أولاً: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الاداة قدرة الاستبيان علي قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث يتم الاعتماد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من انه يخدم أهداف البحث من خلال عرضه علي الأستاذة المشرفة لإبداء رأيها فيه من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاءة أداء البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والايخارج، او أي ملاحظات اخرى نراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل او التغيير او الحذف وفق ما يراه المحكمة لازماً،

ثانياً: ثبات أداة البحث

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الاداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوي 0.60 فاكثر .

ويمكن توضيح مستوى ثبات وصدق الاستبيان في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
جودة المعلومات	5	0.665	0.747
	5	0.624	0.834
	5	0.611	0.697
	5	0.642	0.699
	5	0.821	0.744
	25	0.881	0.650
القرارات الاستراتيجية	10	0.641	0.971
الاستبيان ككل	35	0.883	0.763

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الدراسة 0.883 وتشير هذه القيمة إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جداً من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وكذا سجلت أداة الدراسة معامل صدق قدر بـ 0.763 وهذا يدل على مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان بغية الإجابة عن أسئلة البحث حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بجودة المعلومات و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: عرض وتحليل جزء البيانات الديموغرافية والوظيفية

من خلال نتائج الاستبيان سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية لدى عينة الدراسة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	نكر	19	59.4%
	أنثى	13	40.6%
	المجموع	32	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	3	9.4%
	من 31 إلى 40 سنة	16	50.0%
	من 41 إلى 50 سنة	6	18.8%
	أكثر من 50 سنة	7	21.9%
	المجموع	32	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	14	43.8%
	ماستر	8	25.0%
	ماجستير	1	3.1%
	تقني سامي	6	18.8%
	مهندس	3	9.4%
	المجموع	32	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	9.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	6	18.8%
	من 11 إلى 15 سنة	15	46.9%
	أكبر من 15 سنة	8	25.0%

المجموع	32	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. الجنس: يتضح من الجدول والشكل السابقين توزيع افراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث ان الذكور يمثلون بنسبة 59,4%، والاناث يمثلون نسبة 40,6%، وهذا راجع الى ان أغلبية الاعمال تناسب الذكور.

2. الفئة العمرية: يتضح من الجدول والشكل أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير العمر أن فئة من 31 إلى 40 سنة صاحبة أكبر نسبة 50.0%، ثم تليها فئة أكثر من 50 سنة حيث نجد ان نسبتهم 21.9%، ثم فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 18.8%، وفي الأخير فئة أقل من 30 سنة بأقل نسبة 17,5. حيث يتضح من خلال النسب أن الشركة تعتمد على طاقة الشباب حيث أن أغلب الأعمال تحتاج الى هذه الفئة ثم يليها الاعتماد على ذوي الخبرة وهذا ما لاحظناه في نسبة أكثر من 50 سنة.

3. المؤهل العلمي: يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث ان نسبة فئة مستوى ليسانس تمثل اعلى نسبة 43.8%، تليها فئة مستوى ماستر بنسبة 25.0%، ثم تقني سامي بـ 18.8%، يليها فئة المهندسين بـ 9.4%، وفي الأخير حاملي شهادة الماجستير. وهذا راجع الى أن طبيعة العمل، ثم أن أغلبية العينة من الشباب أي أنهم درسوا النظام الحديث (ليسانس ماستر)، وهذا ما أثر على النسب الموضحة في الجدول.

4. الخبرة المهنية: يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث ان نسبة فئة من 11 إلى 15 سنة تمثل اعلى نسبة 46.9%، تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 25.0%، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 18.8%، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بـ 9.4%، وهذا راجع أولاً لأعمار الفئة التي أجابت على الاستمارات من العمال، ثم سياسة الشركة التي لاحظناها حيث انها تعتمد على مزيج من الشباب وذوي الخبرة من أجل أداء الاعمال والوصول الى الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل محاور الاستبيان والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

1- إجابات أفراد العينة نحو محور جودة المعلومات:

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (1-17) من حيث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المحور الاول: جودة المعلومات (معايير جودة المعلومات).

الجدول رقم (06): إجابات أفراد العينة نحو محور جودة المعلومات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	المعلومات المتوفرة تتناسب مع طبيعة الأنشطة و العمليات التي يمارسها متخذو القرارات	3.97	0.474	17	موافق	مرتفع
02	تعتمد الشركة على تقنيات تساهم في دقة المعلومات	4.03	0.400	8	موافق	مرتفع
03	تقدم المعلومات بالوقت المناسب لمتخذي القرارات	3.97	0.538	20	موافق	مرتفع
04	تساهم البيئة التنظيمية للشركة في دقة المعلومات	3.84	0.723	25	موافق	مرتفع
05	يتم الحصول على المعلومات من مصادر موثوقة	4.13	0.554	5	موافق	مرتفع
06	تعسى الإدارة لتحقيق أقصى منفعة من المعلومات	4.16	0.628	3	موافق	مرتفع
07	تساهم البيئة التنظيمية للشركة في زيادة منفعة المعلومات	3.88	0.554	24	موافق	مرتفع
08	تتسم المعلومات بأنها ذات درجة عالية من التفصيل الذي أحতاجه في اتخاذ القرار	4.00	0.622	15	موافق	مرتفع
09	تساهم المعلومات في زيادة قيمة العمل	4.16	0.448	2	موافق	مرتفع
10	تحقق تكنولوجيا المعلومات في الشركة منفعة كبيرة من المعلومات	4.19	0.397	1	موافق	مرتفع
11	يزيد التحديث المستمر للمعلومات من فاعليتها	4.00	0.508	14	موافق	مرتفع
12	اعتماد التقنيات المتقدمة في الشركة بتحقيق فاعلية كبيرة في	4.03	0.474	10	موافق	مرتفع

معلوماتها					
13	تشجيع الإدارة على الارتقاء بفاعلية المعلومات	4.06	0.619	9	مرتفع موافق
14	تساهم البيئة التنافسية للمنظمة في زيادة فاعلية المعلومات	4.13	0.492	4	مرتفع موافق
15	تكون المعلومات متوفرة لحظة طلبها و استخدامها	3.97	0.474	19	مرتفع موافق
16	العاملون يتنبؤون بالمعلومات المتوقعة بشكل دقيق	3.91	0.530	22	مرتفع موافق
17	تمكن الحداثة في التقنية المعتمدة في الشركة من التنبؤ الدقيق بالمعلومات	4.03	0.474	11	مرتفع موافق
18	الإدارة لديها القدرة على التنبؤ بالمعلومات الجيدة و المستجدة	3.94	0.619	21	مرتفع موافق
19	بيئة الشركة داعمة و محفزة للتنبؤ بالمعلومات	4.00	0.508	12	مرتفع موافق
20	تميز المعلومات بقدرتها على توفير أساس للتنبؤ بالأحداث المستقبلية لمتخذ القرار	4.00	0.508	13	مرتفع موافق
21	العاملون في نظم المعلومات لهم دور في كفاءة المعلومات المستعملة في الشركة	3.91	0.689	23	مرتفع موافق
22	ترتبط كفاءة المعلومات في الشركة بكفاءة تقنياتها	4.06	0.619	8	مرتفع موافق
23	تساهم البيئة التنظيمية في رفع كفاءة المعلومات	4.00	0.762	16	مرتفع موافق
24	تتمى الإدارة الاستعمال الدقيق للمعلومات بهدف رفع كفاءتها	4.09	0.641	6	مرتفع موافق
25	تعمل الشركة بنظم كفاءة المعلومات	4.09	0.641	7	مرتفع موافق
إجمالي المحور الأول		4.02	0.287	/	مرتفع موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات معظم أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة على عبارات محور جودة المعلومات ، وقد جاءت مجمل متوسطات العبارات ذات دلالات مرتفعة، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر بـ 4.02 وانحراف معياري (0.287) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا المحور، مما يشير إلى أن أفراد العينة المدروسة يرون أن معايير جودة المعلومات متوفرة بشركة مناجم الفوسفات -بسة-، ويظهر هذا بشكل جلي في التحليل الموالي لكل عبارة:

- في العبارة رقم 01: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى

درجة الموافقة، وهذا يدل على أن المعلومات المتوفرة تتناسب مع طبيعة الأنشطة و العمليات التي يمارسها متخذو القرارات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- في العبارة رقم 02: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.03) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعتمد على تقنيات تساهم في دقة المعلومات.

- في العبارة رقم 03: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تقدم المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات.

- في العبارة رقم 04: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تساهم بيئتها التنظيمية في توفير دقة المعلومات.

- في العبارة رقم 05: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.13) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يتم الحصول على المعلومات فيها من مصادر موثوقة.

في العبارة رقم 06: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تسعى إلى تحقيق أقصى منفعة من المعلومات.

- في العبارة رقم 07 : سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.88) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، تساهم بيئتها التنظيمية في زيادة منفعة المعلومات.

- **في العبارة رقم 08** : سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، تتسم المعلومات فيها بأنها ذات جودة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار في اتخاذ قراراته.

- **في العبارة رقم 09**: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، تساهم معلوماتها في زيادة قيمة العمل.

- **في العبارة رقم 10**: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.19) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، تحقق تكنولوجيا معلوماتها منفعة كبيرة من المعلومات.

- **في العبارة رقم 11**: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، يزيد تحديثها المستمر للمعلومات من فاعليتها.

- **في العبارة رقم 12**: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.03) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، تعتمد التقنيات المتقدمة بتحقيق فاعلية كبيرة في معلوماتها.

- **في العبارة رقم 13**: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.06) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، تشجع ادارتها على الارتقاء بفاعلية المعلومات.

- **في العبارة رقم 14:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.13) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، تشجع بيئتها التنافسية على زيادة فاعلية المعلومات.

- **في العبارة رقم 15:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، يجب ان تكون معلوماتها متوفرة لحظة طلبها و استخدامها.

- **في العبارة رقم 16:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.91) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، يكون فيها العاملون يتنبؤون بالمعلومات المتوقعة بشكل دقيق.

- **في العبارة رقم 17:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.03) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، يجب عليها التمكن في الحداثة التقنية المعتمدة من التنبؤ الدقيق بالمعلومات.

- **في العبارة رقم 18:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، لديها القدرة على التنبؤ بالمعلومات الجديدة و المستجدة في ادارتها.

- **في العبارة رقم 19:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن بيئة شركة مناجم الفوسفات-تبسة داعمة و محفزة للتنبؤ بالمعلومات.

- **في العبارة رقم 20:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن تميز المعلومات بقدرتها على توفير أساس للتنبؤ بالأحداث المستقبلية لمتخذ القرار بشركة مناجم الفوسفات-تبسة .

- **في العبارة رقم 21:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.91) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن العاملون في نظم المعلومات بشركة مناجم الفوسفات-تبسة لهم دور في كفاءة المعلومات المستعملة في الشركة.

- **في العبارة رقم 22:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.06) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن كفاءة المعلومات بشركة مناجم الفوسفات-تبسة ترتبط بكفاءة تقنياتها.

- **في العبارة رقم 23:** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن البيئة التنظيمية لشركة مناجم الفوسفات-تبسة تساهم في رفع كفاءة المعلومات.

- **في العبارة رقم 24 :** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.09) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة وبنسب مرتفعة، وهذا يدل على إدارة شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تنمي الاستعمال الدقيق للمعلومات بهدف رفع كفاءتها.

- **في العبارة رقم 25 :** سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.09) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة وبنسب مرتفعة، وهذا يدل على إدارة شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعمل بنظم كفاءة المعلومات.

إجمالاً و بشكل عام يمكن القول أن محور جودة المعلومات (معايير جودة المعلومات) محقق بشكل جيد بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم (07) : إجابات أفراد العينة نحو محور القرارات الاستراتيجية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
26	اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة مبني على جودة المعلومات	4.06	0.435	7	موافق	مرتفع
27	تقوم الشركة باستخدام منهاج مخططا و منتظما في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4.16	0.515	2	موافق	مرتفع
28	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة و الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية	4.19	0.471	1	موافق	مرتفع
29	تعمل الشركة على تحديد البدائل على أساس مواردها و إمكانياتها	4.06	0.435	6	موافق	مرتفع
30	تقوم الشركة بإختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي	4.09	0.466	5	موافق	مرتفع
31	تضع الشركة القرار الاستراتيجي المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية و الظروف الخارجية التي تواجهها	4.16	0.574	3	موافق	مرتفع
32	تقوم الشركة بتحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار الاستراتيجي	4.09	0.296	4	موافق	مرتفع
33	يمكن نظام المعلومات الاستراتيجية المستخدم في زيادة جودة القرارات الاستراتيجية	4.00	0.508	8	موافق	مرتفع
34	تتوقف فاعلية القرارات في الشركة على المعلومات الاستراتيجية	3.87	0.492	10	موافق	مرتفع
35	يمتاز نظام المعلومات في الشركة بالكفاءة في توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية	3.91	0.390	9	موافق	مرتفع
	إجمالي المحور الثاني	4.06	0.226	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات معظم أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة على عبارات محور القرارات الاستراتيجية ، وقد جاءت مجمل متوسطات العبارات ذات دلالات مرتفعة، حيث تم تسجيل متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 4.06 وانحراف معياري (0.226) وهو ما يشير إلى عدم وجود اختلاف كبير في تفاعل عينة الدراسة مع عبارات هذا المحور، مما يشير إلى أن أفراد العينة المدروسة يرون أن القرارات الإستراتيجية متوفرة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ويظهر هذا بشكل جلي في التحليل الموالي لكل عبارة:

- في العبارة رقم 26: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.06) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- مبني على جودة المعلومات.

- في العبارة رقم 27: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أنشركة مناجم الفوسفات -تبسة- تقوم الشركة باستخدام منهاج مخططا و منتظما في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- في العبارة رقم 28: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.19) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أنشركة مناجم الفوسفات -تبسة-تقوم بتحديد نقاط القوة و الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية.

- في العبارة رقم 29: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.06) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أنشركة مناجم الفوسفات -تبسة-تعمل على تحديد البدائل على أساس مواردها و إمكانياتها.

- في العبارة رقم 30: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.09) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أنشركة مناجم الفوسفات -تبسة-تقوم بإختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي.

- في العبارة رقم 31: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، تضع القرار الاستراتيجي المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية و الظروف الخارجية التي تواجهها.

- في العبارة رقم 32: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.09) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تقوم بتحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار الاستراتيجي.

- في العبارة رقم 33: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن نظام المعلومات الاستراتيجية المستخدم بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- يمكنها من زيادة جودة القرارات الاستراتيجية.

- في العبارة رقم 34: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.87) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن فاعلية القرارات شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتوقف على المعلومات الاستراتيجية.

- في العبارة رقم 35: سجلت هذه العبارة متوسط حسابي اتجه نحو درجة الموافقة وبنسب جيدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.91) وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.19]، الذي يشير إلى درجة الموافقة، وهذا يدل على أن نظام المعلومات في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يمتاز بالكفاءة في توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية.

إجمالاً و بشكل عام يمكن القول أن محور القرارات الاستراتيجية محقق بشكل جيد بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليلاً لانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كلا لاستمارات و جمعها من قب لأفراد عينة الدراسة، و كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
جودة المعلومات	0.894	0.401	المحور الأول
القرارات الاستراتيجية	1.271	0.066	المحور الثاني
	0.761	0.609	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده مع المتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقا لما

يلي:

تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.
تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (الدقة، المنفعة، الفاعلية، الكفاءة، التنبؤ) و اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -بسة-، واختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y=ax+b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده مع المتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل بمختلف أبعاده للمتغير التابع. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

¹- الملحق رقم (03).

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيراتالمستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الدقة	القرارات الاستراتيجية	0.205	0.323	0.105	1.872	3.505	0.071
المنفعة		0.267	0.403	0.162	2.412	5.815	0.022
الفاعلية		0.256	0.367	0.135	2.160	4.667	0.039
التنبؤ		0.220	0.331	0.110	1.924	3.702	0.064
الكفاءة		0.140	0.318	0.101	1.836	3.370	0.076

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغيرات الجزئية التابعة لشركة مناجم الحديد -تبسة-، حيث تبين أنه:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدقة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.205) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.323)، وهو ارتباط ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لاستخدام الدقة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تتحقق بشكل جيد من خلال بعد الدقة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.105) مما يعني أن نسبة (10.5%) فقط من التغيرات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ترجع لبعدها الدقة وهو

معامل تفسير ضعيف جدا، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.071) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدقة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

1-2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنفعة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.267) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.403)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، للمنفعة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتحقق بشكل جيد من خلال بعد المنفعة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.162) مما يعني أن نسبة (16.2%) من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ترجع لبعدها المنفعة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.022) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنفعة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفاعلية على القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -بسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.256) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.367)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، للفاعلية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أناتخاذ القرارات الإستراتيجية تتحقق بشكل جيد من خلال بعد الفاعلية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.135) مما يعني أن نسبة (13.5%) من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ترجع لبعد الفاعلية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.039) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفاعلية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -بسة-

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -بسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.220) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.331)، وهو ارتباط ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، للتنبؤ على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أناتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تتحقق بشكل جيد من خلال بعدالتنبؤ ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.110) مما يعني أن نسبة (11%) فقط من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ترجع لبعء التنبؤ وهو معامل تفسير ضعيف جدا، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.064) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

1-5- الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.140) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.318)، وهو ارتباط ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، للكفاءة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أناتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تتحقق بشكل جيد من خلال بعد الكفاءة ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.101) مما يعني أن نسبة (10.1%) فقط من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ترجع لبعء الكفاءة وهو معامل تفسير ضعيف جدا، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.076) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

1- اختبار الفرضية الرئيسية لمعامل الانحدار

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
جودة المعلومات	القرارات الاستراتيجية	0.354	0.450	0.203	2.762	7.629	0.010

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.354) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.450)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، لجودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا

¹- الملحق رقم (03).

ما بينه اختبار (T)، ومنه يتضح أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتحقق بشكل جيد من خلال محور جودة المعلومات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.203) مما يعني أن نسبة (20.3%) من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ترجع لمحور جودة المعلومات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.010) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -بسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين جودة المعلومات والقرارات الاستراتيجية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=354x+0.450$ ، حيث أن:

X: جودة المعلومات؛

Y: القرارات الإستراتيجية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن جودة المعلومات لها دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم اختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي يوزع على عينة قدرها 32 إطار بشركة مناجم الفوسفات -تيسة-، للإطلاع على آرائهم اتجاه أثر جودة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة، حيث خصصت هذه الدراسة المبيدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، حيث تم استخلاص وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين جودة المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-.

تم تقديم الشركة محل الدراسة والتعرف على نشأتها، التعرف على تنظيمها، وعلى واقع صناعة القرارات الاستراتيجية فيها.

تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، التعريف بمتغيراتها والأساليب المستخدمة، ودراسة صدق وثبات أداة الدراسة، ولمعرفة أثر جودة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينات الدراسة المتمثلة في إطارات في الشركة وتم تحليل البيانات بالاعتماد على (spss). ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تيسة-.



تمحور موضوع هذه الدراسة حول أثر جودة المعلومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي ختام هذه الدراسة يمكن القول بأن القرارات ترتبط ارتباطا وثيقا بالمعلومات، إذ لا يمكن التعرض لإحداهما من دون الأخرى، و القرار الرشيد وإن كان يعتمد بنسبة كبيرة منه على نكاه وإلهام متخذه، إلا أنه يستند في الأساس إلى المعلومات و إلى جودتها التي تستند إلى معايير معينة متمثلة في (الدقة، المنفعة، الفاعلية، و التنبؤ، والكفاءة). فالمعلومات هي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة الأمر الذي يتطلب مستوى من الموضوعية و الدقة و الملائمة بما يحقق النجاح المستهدف لمتخذ القرارات في مواجهة المشكلات العديدة التي تواجه تطلعات الشركة و لاسيما الاستراتيجية منها. ومن ثم ترتبط القيمة الحقيقية للمعلومات وبقدرتها على ترشيد المفاضلة بين البدائل و اتخاذ القرار الأمثل.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية تم إسقاط الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من إطارات الشركة، وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات، تم التوصل إلى أن جودة المعلومات أساس عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات-تبسة- من خلال اعتمادها على خمسة معايير هي الدقة، المنفعة، الفاعلية، التنبؤ، والكفاءة.

أولاً: نتائج الدراسة:

1- نتائج الجانب النظري:

- أن المعلومات هي العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة، ولها أهمية في عملية اتخاذ القرارات.
- جودة المعلومات تعد عاملا مهما في تحديد كفاءة المنظمات وفاعليتها، فهي تشكل مصدرا أساسيا لمتخذ القرار في بناء قراراته.
- القرارات الاستراتيجية تعتبر المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال و فشلها، لذا فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا.
- تتوقف كفاءة القرارات على نوعية المعلومات المستخدمة، ونجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءتها في صنع القرارات.
- إن تطبيق معايير جودة المعلومات يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
- جودة القرارات تتوقف على مدى توفر المعلومة المناسبة و الصحيحة.
- صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة له تأثير أساس و فعال في حاضر المنظمة و مستقبلها.

2 - نتائج الجانب التطبيقي:

- تبين انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدقة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنفعة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفاعلية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- تبين انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- تبين انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- بمعامل التحديد (R^2) (0.203).

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة ، تم التوصل الى التوصيات التالية:

- اجراء المزيد من الندوات للتعريف باهمية معايير جودة المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة.
- التركيز على دقة المعلومات لما لها اهمية في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة للشركة.
- اعطاء اهتمام اكبر للتنبؤ بالمعلومات من قبل الشركة .
- ضرورة استمرار اهتمام الشركة بكفاءة المعلومات.
- نلاحظ عدم توفر معايير كل من الدقة، التنبؤ، الكفاءة ومنه نتوجه لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- بمطالبتها بضرورة تفعيل هذه الأبعاد والتركيز عليها لتحقيق جودة المعلومات وذلك يعمل على تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة، ومنه تطوير أدائها وضمن استمراريته، وكذا تعزيز تنافسيتها على كافة المستويات.



قائمة
المصادر والمراجع

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم عبد الواحد نائب، إنعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات، (نماذج و اساليب كمية ومحوسبة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
2. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
3. أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاد المعلومات والمعرفة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
4. إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات الادارية لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية.
5. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
6. جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة ، العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
7. حسن علي الزغبى ،نظم المعلومات الاستراتيجية ،(مدخل استراتيجي) ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
8. حسن محمد أحمد محمد مختار ، الإدارة الاستراتيجية ،(المفاهيم و النماذج) ،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ،مصر ،2008.
9. حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى ، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال ، الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2014.
10. حمدي أبو النور عويس ، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار الإداري ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2011.
11. خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان ،2006.
12. سعد غالب ياسين ،نظم مساندة القرارات ،ط2، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2011،
13. السعيدمبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في عمواتخاذ القرار الاستراتيجي، ط1، دارالكتاب المصرية، القاهرة، 2012.

14. سيد صابر تعلب ،نظم المعلومات الإدارية ،ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون ،عمان ، 2011.
15. طارق طه ،نظم دعم القرارات في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،مصر ،2008.
16. طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي إدريس ،الإدارة الاستراتيجية، (منظور منهجي متكامل) ، ط1،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2007.
17. عدنان عواد الشوابكة ، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية ، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2011.
18. علاء عبد الرزاق السالمي ،رياض حامد دباغ ،تقنيات المعلومات الإدارية ،ط1،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2001.
19. علاء فرحان طالب الدعيمي ، فاطمة علي سلمان المسعودي ،المعرفة السوقية و القرارات الاستراتيجية ،ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،2011.
20. غسان عيسى العمري ،سلوى أمين السامرائي ، نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي) ، ط2، دار معاصر المسيرة ، عمان ، الأردن ،2010.
21. فايز جمعة النجار ،نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري) ،ط2، دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2007.
22. فؤاد الشرابي ،نظم المعلومات الإدارية ،ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ، عمان ،2008.
23. ليث عبد الله القهيوي و آخرون ،جودة المعلومات و الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة ،ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2013.
24. ماجد عبد المهدي مساعدة ،الإدارة الاستراتيجية(مفاهيم ، عمليات ،حالات تطبيقية) ،ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،2013.
25. محمد أحمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2008.
26. محمد أحمد عوض ،الإدارة الاستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،ط2000.

27. محمد حافظ الحجازي ، دعم القرارات في المنظمات ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،الإسكندرية ،2006.
28. محمد عبد حسين آل فرج الطائي ،مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية(إدارة تكنولوجيا المعلومات) ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، 2009.
29. محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2009.
30. محمد قاسم المقابلة ، الإدارة المعلوماتية ، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الأردن ،2012.
31. محمد هاني محمد ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعزز للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2014.
32. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، 2005.
33. نعيم إبراهيم الظاهر ،إدارة المعرفة ، ط1، جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، الأردن 2009.
34. هاشم فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ،نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي) ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،2012.

ثانيا : الأطروحات و المذكرات

- 1.أحمد محمود عبد النبي ، تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تفصيلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية)، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه للفلسفة في إدارة أعمال، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2002-2003.

ثالثا : المجالات و الدوريات

- 1.حسان بوبعاية ، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص علوم تجارية ، المسيلة ، الجزائر ،2014.
- 2.سيد علي محمد السيد علي حمزة ،نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية ، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،2010.

- 3.شارف عبد القادر ، دور المنظمات الاستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3 ،2011،2010.
- 4.فايز جمعة النجار ، فالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات و أثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية ، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،العدد ،2،2008.
- 5.فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها ، فوائدها ،و تأثيرها على تنافسية الشركة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة) ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،2008،2009.
- 6.محمد سميح محمد الوادية، علاقة نظم المعلومات الاستراتيجية بجودة القرارات الاستراتيجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة أعمال ، جامعة الأزهر ،2015.
- 7.محمد عباس ديوب ، ولاء زريقا ، دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات،(دراسة ميدانية على شركات المقاولات)، مجلة جامعة البعث ، جامعة طرطوس، سوريا، العدد 2016،19.
- 8.مؤيد الساعدي ، سلمان عبوز زبار ، جودة المعلومات و تأثيرها في القرارات الاستراتيجية (دراسة ميدانية في عينة المصارف العراقية) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 10، العدد3،2013.
- 9.نادية حسن أيوب ، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، المجلد 1996،8.
10. يحيى محمد ، علاقة قياس جودة المعلومات بمراحل صناعة القرار ، تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ،العدد110،2012.



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة الاستبيان

السادة و السيدات الكرام،تحية طيبة و سلاما عطرا يليق بمقامكم الكريم و بعد:

تقوم الطالبتان بإعداد دراسة حول: أثر جودة المعلومات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة،و ذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة تبسة ولأنأرائكم وإنطباعاتكم ذات أهمية بالغة لإثراء هذه الدراسة، نتشرف أن نضع بين يديكم إستمارة الإستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة مع الرجاء من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بتعبئتها بكل مصداقية،هذا و نعدكم بالمحافظة على السرية التامة للمعلومات، و إنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي آمليين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات و الباحثين معا،مع خالص الإمتنان لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

إعداد الطالبتان:تحت إشراف الأستاذة:

- حمد شفاء

- رميلي ربيعة

- قرفي دليلة

السنة الجامعية:2019-2020

البيانات الشخصية:

- الجنس: - ذكر - أنثى

- السن: - أقل من 30 سنة - من 31 إلى 40 سنة
 - من 41 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

- المؤهل العلمي: - ليسانس - تقني سامي
 - ماستر - مهندس
 - ماجستير - دكتوراه

- الخبرة المهنية: - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات
 - من 11 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة

المحور الأول: جودة المعلومات (معايير جودة المعلومات).

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الـدقة						
01	المعلومات المتوفرة تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها متخذو القرارات					
02	تعتمد الشركة على تقنيات تساهم في دقة المعلومات					
03	تقدم المعلومات بالوقت المناسب لمتخذي القرارات					
04	تساهم البيئة التنظيمية للشركة في دقة المعلومات					
05	يتم الحصول على المعلومات من مصادر موثوقة					
الـمنفعة						
06	تسعى الإدارة إلى تحقيق أقصى منفعة من المعلومات					
07	تساهم البيئة التنظيمية للشركة في زيادة منفعة المعلومات					
08	تتسم المعلومات بأنها ذات درجة عالية من التفصيل الذي أحতاجه في اتخاذ القرار					
09	تساهم المعلومات في زيادة قيمة العمل					
10	تحقق تكنولوجيا المعلومات في الشركة منفعة كبيرة من المعلومات					
الـفاعلية						
11	يزيد التحديث المستمر للمعلومات من فاعليتها					

					اعتماد التقنيات المتقدمة في الشركة يحقق فاعلية كبيرة في معلوماتها	12
					تشجع الإدارة على الارتقاء بفاعلية المعلومات	13
					تشجع البيئة التنافسية للمنظمة على زيادة فاعلية المعلومات	14
					تكون المعلومات متوفرة لحظة طلبها واستخدامها	15
التنبؤ						
					العاملون يتنبؤون بالمعلومات المتوقعة بشكل دقيق	16
					تمكن الحداثة في التقنية المعتمدة في الشركة من التنبؤ الدقيق بالمعلومات	17
					الإدارة لديها القدرة على التنبؤ بالمعلومات الجديدة والمستجدة	18
					بيئة الشركة داعمة ومحفزة للتنبؤ بالمعلومات	19
					تتميز المعلومات بقدرتها على توفير أساس للتنبؤ بالأحداث المستقبلية لمتخذ القرار	20
الكفاءة						
					العاملون في نظم المعلومات لهم دور في كفاءة المعلومات المستعملة في الشركة	21
					ترتبط كفاءة المعلومات في الشركة بكفاءة تقنياتها	22
					تساهم البيئة التنظيمية في رفع كفاءة المعلومات	23

					24	تنمي الإدارة الاستعمال الدقيق للمعلومات بهدف رفع كفاءتها
					25	تعمل الشركة بنظم كفاءة المعلومات

المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة مبني على جودة المعلومات					
27	تقوم الشركة باستخدام منهاج مخططا ومنتظما في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
28	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية					
29	تعمل الشركة على تحديد البدائل على أساس مواردها وإمكانياتها					
30	تقوم الشركة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي					
31	تضع الشركة القرار الاستراتيجي المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها					
32	تقوم الشركة بتحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار الاستراتيجي					
33	يمكن نظام المعلومات الاستراتيجية المستخدم في زيادة جودة القرارات الاستراتيجية					
34	تتوقف فاعلية القرارات في الشركة على					

					المعلومات الاستراتيجية	
					يمتاز نظام المعلومات في الشركة بالكفاءة في توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية	35

الملحق رقم (02): مخرجات نتائج spss

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ذكر	19	59.4	59.4	59.4
أنثى	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
سنة 30 أقل من	3	9.4	9.4	9.4
سنة 40 إلى 31 من	16	50.0	50.0	59.4
سنة 50 إلى 41 من	6	18.8	18.8	78.1
سنة 50 أكثر من	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ليسانس	14	43.8	43.8	43.8
تقني سامي	6	18.8	18.8	62.5
ماستر	8	25.0	25.0	87.5
مهندس	3	9.4	9.4	96.9
ماجستير	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
سنوات 5 أقل من	3	9.4	9.4	9.4
سنوات 10 إلى 5 من	6	18.8	18.8	28.1
Valide سنة 15 إلى 11 من	15	46.9	46.9	75.0
سنة 15 أكثر من	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ

بعد الدقة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	32	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élème nts
.655	5

بعد المنفعة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	32	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élème nts
.624	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.611	5

بعد التنبؤ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.642	5

بعد الكفاءة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.821	5

إجمالي المحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.881	25

المحور التابع : القرارات الاستراتيجية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.641	10

إجمالي الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	32	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.883	35

معامل الصدق

Corrélations

	إجمالي	الدقة	المنفعة	الفاعلية	التنبؤ	الكفاءة	المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية	المحور الأول: جودة المعلومات (معايير جودة المعلومات ت).	
إجمالي	Corrélation de Pearson	1	.747**	.834**	.697**	.699**	.744**	.650**	.971**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
الدقة	Corrélation de Pearson	.747**	1	.681**	.398*	.489**	.455**	.323	.777**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.024	.005	.009	.071	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
المنفعة	Corrélation de Pearson	.834**	.681**	1	.467**	.743**	.467**	.403*	.854**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.007	.000	.007	.022	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
الفاعلية	Corrélation de Pearson	.697**	.398*	.467**	1	.326	.537**	.367*	.704**
	Sig. (bilatérale)	.000	.024	.007		.068	.002	.039	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
التنبؤ	Corrélation de Pearson	.699**	.489**	.743**	.326	1	.308	.331	.717**

الملاحق

الكفاءة	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000	.068	.086	.064	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	.744**	.455**	.467**	.537**	.308	1	.775**
	Sig. (bilatérale)	.000	.009	.007	.002	.086	.076	.000
المحور الأول: جودة المعلومات	N	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.650**	.323	.403*	.367*	.331	.318	1
معايير جودة المعط (ومات	Sig. (bilatérale)	.000	.071	.022	.039	.064	.076	.010
	N	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.971**	.777**	.854**	.704**	.717**	.775**	.450**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المعلومات المتوفرة تتناسب مع طبيعة الأنشطة العمليات التي تساهم في اتخاذ القرارات تعتمد الشركة على تقنيات تساهم في جودة المعلومات	32	3.97	.474
تقدم المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	3.97	.538
تتساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	3.84	.723
يتم الحصول على المعلومات من مصادر موثوقة تعسب الإدارة لتحقق أقصى منفعة من المعلومات	32	4.13	.554
تساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	4.16	.628
تساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	3.88	.554
تتساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	4.00	.622
تساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	4.16	.448
تحقق تكنولوجيا المعلومات في الشركة أقصى منفعة كبرى من المعلومات	32	4.19	.397
يزيد التحديث المستمر للمعلومات من فاعليتها اعتماد التقنيات المتقدمة في الشركة كتحقق أعلى تقدير فاعليتها	32	4.00	.508
تساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	4.03	.474
تشجيع الإدارة على تبادل المعلومات تساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	4.06	.619
تساوى المعلومات التي تناسب احتياجات اتخاذ القرارات تساهم البيئة التنظيمية للشركة في جودة المعلومات	32	4.13	.492
تكون المعلومات متوفرة لحظة طلبها واستخدامها العاملون يتنبؤون بالمعلومات المتوقعة بشكل دقيق	32	3.97	.474
	32	3.91	.530

تمكنا الحدائق التقنية المعتمدة في الشركة كإيماننا بؤ الدقيق بالمعلومات	32	4.03	.474
الإدارة لديها القدرة على التنبؤ بالمعلومات الجيد قوة المستجدة	32	3.94	.619
بيئة الشركة كإيماننا عمق محفز للتنبؤ بالمعلومات تميز المعلومة ما تقدرتها علنتو فير أساسا للتنبؤ با لأحداث المستقبلية لمتخذ القرار	32	4.00	.508
العاملو نفي نظام المعلومة ما لهم دور في كفاءة المعل ومات المستعملة في الشركة	32	3.91	.689
تربط كفاءة المعلومة ما في الشركة كإيماننا بتقنياتها ا	32	4.06	.619
تساهم البيئة التنظيمية في كفاءة المعلومة ما تتميز الإدارة بالاستعمال الدقيق للمعلومات بهدف عكفاءتها	32	4.00	.762
تعمل الشركة كإيماننا بتقنياتها كإيماننا تعمل الشركة كإيماننا بتقنياتها	32	4.09	.641
تعمل الشركة كإيماننا بتقنياتها كإيماننا تعمل الشركة كإيماننا بتقنياتها	32	4.09	.641
N valide (listwise)	32		

المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اتخاذ القرار اتنا لاستر اتجيب في الشركة كإيماننا جودة المعلومات	32	4.06	.435
تقوم الشركة كإيماننا بتخدام مناهجها مخططة ومنتظمة ما في عملية اتخاذ القرار اتنا لاستر اتجيب	32	4.16	.515
تقوم الشركة كإيماننا بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية	32	4.19	.471
تعمل الشركة كإيماننا على تحديد البدائل على أساس ما هو هاو إمكانياتها	32	4.06	.435
تقوم الشركة كإيماننا بتجريب البدائل لاستر اتجيب حقلها النفوقا لتنافسي	32	4.09	.466
تضع الشركة كإيماننا القرار اتجيب المناسب الذي تلاءم معتقداتها الداخلية والظروف الخارجية لتنفيذها	32	4.16	.574
تقوم الشركة كإيماننا بتحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار لاستراتيجي	32	4.09	.296
يمكن نظام المعلومة ما لاستر اتجيب المستخدم يزيد جودة القرار اتنا لاستر اتجيب	32	4.00	.508
تتوافق فعالية القرار اتجيب في الشركة كإيماننا لاستراتيجية	32	3.87	.492
	32	3.91	.390
N valide (listwise)	32		

إجمالي المتوسطات الحاسوبية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المنفعة	32	4.07	.340
الفاعلية	32	4.04	.323
التنبؤ	32	3.98	.340
الكفاءة	32	4.03	.513
القرار اتالاستراتيجية: المحور الثاني	32	4.06	.226
جودة المعلومات: المحور الأول (معايير جودة المعلومات)	32	4.02	.287
إجمالي	32	4.0321	.24099
N valide (listwise)	32		

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول: جودة المعلومات (معايير جودة المعلومات) b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني : القرار اتالاستراتيجية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.450 ^a	.203	.176	.205	.203	7.629	1	30	.010

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول, (معايير جودة المعلومات)

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	.320	1	.320	7.629	.010 ^b
	1.257	30	.042		
Total	1.577	31			

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Valeurs prédites : (constantes), جودة المعلومات : المحور الأول, (معايير جودة المعلومات).

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	2.636	.516		5.105	.000
	.354	.128	.450	2.762	.010

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الدقة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.323 ^a	.105	.075	.217	.105	3.505	1	30	.071

a. Valeurs prédites : (constantes), الدقة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	.165	1	.165	3.505	.071 ^b
	Résidu	1.412	30	.047		
	Total	1.577	31			

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Valeurs prédites : (constantes), الدقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3.241	.439	7.383	.000	
	الدقة	.205	.110	.323	1.872	.071

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المنفعة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.403 ^a	.162	.134	.210	.162	5.815	1	30	.022

a. Valeurs prédites : (constantes), المنفعة

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.256	1	.256	5.815	.022 ^b
1 Résidu	1.321	30	.044		
Total	1.577	31			

a. Variable dépendante : القرار اتالاستر اتيجية : المحور الثاني

b. Valeurs prédites : (constantes), المنفعة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.969	.453		6.548	.000
1 المنفعة	.267	.111	.403	2.412	.022

a. Variable dépendante : القرار اتالاستر اتيجية : المحور الثاني

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الفاعلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القرار اتالاستر اتيجية : المحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changements dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.367 ^a	.135	.106	.213	.135	4.667	1	30	.039

a. Valeurs prédites : (constantes), الفاعلية

ANOVA^a

الملاحق

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
	Régression	.212	1	.212	4.667	.039 ^b
1	Résidu	1.365	30	.045		
	Total	1.577	31			

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Valeurs prédites : (constantes), الفاعلية

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.025	.480		6.298	.000
	الفاعلية	.256	.119	.367	2.160	.039

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنبؤ ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.331 ^a	.110	.080	.216	.110	3.702	1	30	.064

a. Valeurs prédites : (constantes), التنبؤ

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.173	1	.173	3.702	.064 ^b
	Résidu	1.404	30	.047		

Total	1.577	31			
-------	-------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Valeursprédites : (constantes), التنبؤ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.185	.456	6.983	.000
	التنبؤ	.220	.114	1.924	.064

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الكفاءة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.318 ^a	.101	.071	.217	.101	3.370	1	30	.076

a. Valeursprédites : (constantes), الكفاءة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.159	1	.159	.076 ^b
	Résidu	1.418	30	.047	
	Total	1.577	31		

a. Variable dépendante : القرار اتالاستراتيجية : المحور الثاني

b. Valeursprédites : (constantes), الكفاءة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.496	.309		11.314	.000
الكفاءة	.140	.076	.318	1.836	.076

a. Variable dépendante : المحور الثاني : القرار اتالاستراتيجية

التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	المحور الثاني: القرار اتالاستراتيجية	المحور الأول: جودة المعلومات (معايير جودة المعلومات).	إجمالي
N	32	32	32
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4.06	4.02
	Ecart-type	.226	.287
Différences les plus extrêmes	Absolue	.260	.158
	Positive	.260	.062
	Négative	-.209-	-.158-
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.271	.894	.761
Signification asymptotique (bilatérale)	.066	.401	.609

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بعلاقة وأثر جودة المعلومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، وهو ما تم تطبيقه بشركة مناجم الفوسفات تبسة من خلال استخدام معايير جودة المعلومات في قياس مدى استخدام القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال أخذ كل بعد على حدى ومعرفة انعكاسه على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تم التوصل إلى أن كلا من بعدي المنفعة والفاعلية قد حققا أثر ذو دلالة إحصائية في التأثير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما لم يحقق كل من معايير (الدقة، التنبؤ، الكفاءة)، الأثر المناسب، وقد حقق المحور الإجمالي الأثر المناسب وكانت له دلالة إحصائية في التأثير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الكلمات المفتاحية: جودة المعلومات، الإستراتيجية، المعايير والأبعاد، اتخاذ القرارات.

Abstract

This study aims to define the relationship and impact of the quality of information on strategic decision-making in economic institutions, which was applied by the Phosphate Mines Company, through the use of information quality standards in measuring the extent of using strategic decisions, by taking each dimension separately and knowing its reflection on taking Strategic decisions, as it was concluded that both the benefit and effectiveness dimensions had a statistically significant effect in influencing strategic decision-making, while each of the criteria (accuracy, predictability, efficiency) did not achieve the appropriate effect, and the overall axis achieved the appropriate effect. It has statistical significance in influencing strategic decision-making at Phosphate Mines Corporation - Tebessa -.

key words: Information quality, strategy, standards and dimensions, decision-making.