

جامعة العربي التبسي - تبسة



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام lmd في

علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنوان:

دور نظام المعلومات المحوسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات

الإستشفائية

دراسة تطبيقية المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الشبوكي

-الشرعية- تبسة

إشراف الأستاذ:

- توفيق حناشي

من إعداد الطالبتين:

- إلهام براهيم

- حنان مسعودي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
صالح محرز	مساعد " أ "	رئيسا
توفيق حناشي	مساعد " أ "	مشرفا ومقررا
قاطر فارس	مساعد " أ "	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016



شكر وعرفان

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام

والحمد لله الذي بحمده أفضل ما جرى به الأقدام

يا رب نحمدك لأنك كنعيم المستجيب لدعائنا بأن نصل إلا ما وصلنا إليه، نشكرك لأنك زرعنا فينا معنى الصبر عند الشدائد وجعلك لنا لكل ضيق مخرجاً خلال مسيرتنا العلمية، فألف حمد وشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

وصلى اللهم على من ختمت به الرسالة وأيدته بالنصر والكوثر والشهادة محمد طيب القلب ودوائها ونور الأبصار وضيائها وقوت الأرواح ومخاضها وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد

اعترافنا للفضل وشكراً للجميل يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف توفيق حناشي الذي خص لنا وقتاً من أجل إجراء هذا العمل وذلك بتقديمه النطاق والآراء القيمة والتوجيهات والمتابعة المستمرة له كل احترامنا وتقديرنا وندعوا له بالتوفيق في شهادة الدكتوراه كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولها مناقشة وإثراء جوانب موضوع المذكرة

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى "جعفر سعدي" و"محمد علي دشة" الذين ساهموا في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، وكانوا عوناً لنا في بحثنا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا وزرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات أثناء إنجاز البحث، فلمن كل الشكر والاحترام والتقدير. كما نوجه التحية والشكر إلى كافة أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولا ننسى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الشوكي وخاصة عمي علي، المساهم في توجيهنا، وكل من استقبلنا من عمال والذين كان لهم الفضل في مساعدتنا طيلة فترة التبرص. كما نشكر عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر حورية وفريدة وأخيراً نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل



الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرفان
II-1	الفهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
ب - ط	المقدمة العامة
الفصل الأول: نظام المعلومات المحوسب	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات
8 - 3	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
12 - 8	المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظام المعلومات
13 - 12	المطلب الثالث: عوامل فشل و نجاح نظام المعلومات
13	المبحث الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات المحوسب
16 - 13	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المحوسب
19 - 16	المطلب الثاني: أنواع وموارد نظام المعلومات المحوسب
21 - 19	المطلب الثالث: نشاطات نظام المعلومات المحوسب
23 - 21	المطلب الرابع: أخطار نظام المعلومات المحوسب وطرق حمايته
24	خلاصة
الفصل الثاني: إطار نظري حول اتخاذ القرارات الإدارية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار الإداري
31 - 27	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار الإداري
38 - 32	المطلب الثاني: مراحل وبيئة اتخاذ القرار الإداري
42 - 39	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار
45 - 42	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري
46	المبحث الثاني: عموميات حول المستشفى
47 - 46	المطلب الأول: مفهوم المستشفى
50 - 47	المطلب الثاني: تصنيف المستشفى
53 - 50	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للمستشفى

56 - 53	المطلب الرابع: نظام المعلومات للمستشفى
56	المبحث الثالث: إتخاذ القرار الإداري في ظل نظام المعلومات المحوسب
58 - 56	المطلب الأول: دور الحاسوب في إتخاذ القرارات الإدارية
63 - 58	المطلب الثاني: دور التكنولوجيا المعلوماتية والإتصال في إتخاذ القرارات الإدارية
65 - 63	المطلب الثالث: أثر نظم المعلومات المحوسبة في إتخاذ القرارات الإدارية
66 - 65	المطلب الرابع: نظم المعلومات الصحية ودعم إتخاذ القرارات الإداري
67	خلاصة
الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الشبوكي-الشريعة- تبسة	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية
71 - 70	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية
74 - 71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
77 - 74	المطلب الثالث: نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة
77	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
81 - 77	المطلب الأول: أدوات الدراسة
82 - 81	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
82	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
83 - 82	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
87 - 83	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
103 - 88	المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
107 - 103	المطلب الثالث: إختبار صلاحية نموذج الدراسة
112-107	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
112	خلاصة
116 - 114	الخاتمة العامة
121 - 118	قائمة المراجع
-	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الفرق بين البيانات والمعلومات	(1-1)
38	ظروف تغير بيئة القرار	(1-2)
78	الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(1-3)
79	مقياس الإستمارة	(2-3)
79	مجالات المتوسط الحسابي	(3-3)
80	أفراد عينة الدراسة	(4-3)
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(5-3)
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(6-3)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(7-3)
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الإدارية	(8-3)
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(9-3)
88	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته	(10-3)
89	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية لفقراته	(11-3)
90	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث وبين الدرجة الكلية لفقراته	(12-3)
91	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع وبين الدرجة الكلية لفقراته	(13-3)
93	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب	(14-3)
95	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب	(15-3)
97	وجهة نظر المستجوبين بخصوص الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب	(16-3)
100	وجهة نظر المستجوبين بخصوص عملية إتخاذ القرار الإداري	(17-3)
103	إختبار (كوامجروف - سمرنوف) على محاور الإستبيان	(18-3)
104	إختبار الإزدواج الخطي بين متغيرات الدراسة	(19-3)
105	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	(20-3)
107	تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الأولى	(21-3)
108	تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الثانية	(22-3)
109	تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الثالثة	(23-3)
110	تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية	(24-3)

الصفحة	العنوان	الرقم
5	مكونات النظام	(1-1)
15	تصور لتعريف نظام المعلومات المحوسب	(2-1)
36	مراحل إتخاذ القرار الإداري	(1-2)
42	خطوات تحليل شجرة القرار	(2-2)
70	التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية-الشرعية- تبسة	(1-3)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-3)
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3-3)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(4-3)
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية	(5-3)
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(6-3)



المقدمة العامة

المقدمة العامة

تعيش المؤسسات اليوم وإدارتها في بيئة محاطة بتغيرات وتطورات تقنية وعلمية، متسارعة التي غيرت و أثرت على طرق عملها وهذه التطورات مست كل الجوانب خاصة الجانب الإداري ونظم المعلومات، الذي انعكس عليها بتطوير وتسهيل مختلف الأعمال وجعلها أكثر دقة وشمول.

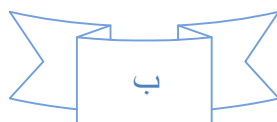
فالمؤسسات ارتبط نجاحها بالتغيرات التي طرأت على نظم المعلومات، وتعد هذه الأنظمة من أنجح الوسائل التي تواجه بها المؤسسات تحديات العصر كما أنها شهدت نقلة نوعية في استخدامها تمثلت في استخدام الحاسوب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى الوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسب، حيث أصبحت أجهزة الحاسب الآلي ونظم المعلومات المحوسبة وسيلة أساسية من وسائل عمل الإدارة بما في ذلك المؤسسات الصحية التي بحاجة لتغيير أساليبها وأنظمتها المعتمدة بشكل أساسي على تقنيات المعلومات بما يتماشى مع هذه التطورات خاصة إدارة المعلومات الصحية من خلال تخزينها، وترتيبها، وتوظيفها للاستفادة منها من خلال دمج الحاسوب في الطب والرعاية الصحية لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة باستخدام منظور استراتيجي مبني على جملة من القرارات.

وعملية اتخاذ القرار هي جوهر العمل الإداري التي تتحكم في تحقيق أهدافه، لذا تتطلب عمل منهجي ودراسة مفصلة للمواقف التي تتخذ القرارات من اجلها، و مراعاة الظروف التي تفرضها بيئة الأعمال وما تتخلله من حالات المخاطرة وعدم التأكد، ما يلزم بتوحيد الجهود والاستفادة من مهارات وخبرات كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، والاستناد إلى أساليب حديثة تتوافق ومتطلبات التسيير في ظل ظروف التحولات الاقتصادية، لاتخاذ قرارات أكثر فعالية، واستخدام هذه الأخيرة من أجل تحقيق نتائج ايجابية في جميع المستويات.

فقد كان نظام المعلومات المحوسب له أهمية بالغة من حيث كمية المعلومات المتاحة وتوفير الوقت والجهد لاتخاذ القرارات وتوظيفها في المكان والوقت المناسبين.

1. الإشكالية

إن نجاح المؤسسات يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في اتخاذ القرارات الناجحة، وتعد المعلومات حجر الزاوية الذي تركز عليه القرارات وتعد الدقة، الشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية من الأسباب التي ترفع تلك القرارات، ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة الصحية التي تحاول استخدام نظام معلومات محوسب يساعدها ويمكنها من معالجة، تطوير ورفع كفاءة أداء العاملين، كالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد شبوكي -الشرية- تبسة.



استناد إلى لما سبق يمكن طرح الإشكالية في سؤال محوري كالآتي:

- ما مدى مساهمة نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العمومية الإستشفائية بصفة عامة والمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الشبوكي -الشرعية- بصفة خاصة؟

ومن خلال هذا السؤال المحوري يندرج أسئلة فرعية كتالي:

- هل يوجد أثر ايجابي للموارد البشرية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ايجابي للموارد المادية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ايجابي للموارد التقنية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة

بناء على السؤال المحوري والأسئلة الفرعية تم صياغة جملة من الفرضيات نبرزها فيما يلي:

1.2. الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لنظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات الإدارية محل الدراسة.

2.2. الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب محل الدراسة؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد المادية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب محل الدراسة؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد التقنية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب محل الدراسة.

3.أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية وأهمية موضوعها وهو إبراز دور نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الإستشفائية عامة والمؤسسة الإستشفائية محمد الشبوكي خاصة، حيث تعتبر هذه الدراسة مرجع مهم للمهتمين والمعنيين في مجالات البحوث، كما أن الدراسات السابقة والتي تم الإطلاع عليها ركزت على نظم المعلومات بصفة عامة، أو نظم المعلومات الإدارية، ولم يتم التطرق لنظام المعلومات المحوسب وطرق إستخدامه في المجال الصحي لهذا السبب فهو مرجع مهم، كما أن

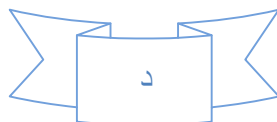
عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الإستشفائية تحظى بأهمية كبيرة باعتبارها العملية الإدارية الأساسية والفعالة.

4. أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار الموضوع بناء على عدة اعتبارات يمكن حصرها في ما يلي:
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة أعمال مؤسسات؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع؛
- قلة البحوث والدراسات حول الموضوع؛
- دراسة واقع نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة الإستشفائية؛
- محاولة إبراز الأسلوب الأمثل للتعامل مع المعلومات المحوسبة وكيفية استعمالها في اتخاذ القرار الإداري والطبي.

5. أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة لتحقيق عدة أهداف من بينها ما يلي:
- دراسة العلاقة بين نظم المعلومات المحوسبة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الإستشفائية؛
- التعرف على تصورات الأطباء والإداريين في مستشفى محمد شبوكي نحو الإمكانيات (البشرية..المادية..التقنية..) المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب؛
- التعرف على تطبيقات نظام المعلومات المحوسبة المستخدمة في مستشفى محمد شبوكي في مجالات الأعمال الإدارية والطبية؛
- التعرف على الفروق في استجابات العاملين حول الإمكانيات المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسبة.
- نظام المعلومات المحوسبة داخل المستشفى؛
- التعرف على الفروق في استجابات العاملين حول عملية اتخاذ القرار الإداري؛



- الدراسة لها أهمية تطبيقية من خلال ما ستسفر عنه من نتائج يمكن أن يستفيد منها الإداريين والأطباء في إتخاذ القرار في المؤسسة الصحية والتي يمكن أن تؤدي إلى تفعيل نظام المعلومات المحوسب.

6. المنهج المتبع

بناء على ما سبق ونظر لطبيعة موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار لصحة الفرضيات نتبع المنهج الوصفي، هذا ما يتناسب مع موضوع الدراسة ويخدم الوصول لأهداف والإلمام بجوانب البحث وفهم حقيقة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات المحوسب في اتخاذ القرار الإداري، بالإضافة إلى الاعتماد على دراسة حالة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد شيوكي لمعرفة واقع استخدام نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرار الإداري، وذلك من خلال استبانته موجهة للأطباء والإداريين لغرض اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

7. حدود الدراسة

لقد استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني ومكاني محدد، فعن الإطار الزمني فقد اختلفت المدة من عنصر لآخر حسب مدى توفر المعلومة وحسب مقتضيات الدراسة التي تستدعي أحيانا عدم التقيد بالفترة الزمنية، أما الإطار المكاني فقد شملت الدراسة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد شيوكي -الشرية-تبسة.

8. مصطلحات الدراسة

1.8. نظام المعلومات المحوسب:

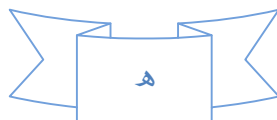
هو استخدام البيانات نقلها، وتخزينها، واسترجاعها الكترونيا للاستفادة منها في الأغراض التعليمية والإدارية والطبية.

2.8. اتخاذ القرار الإداري:

يمكن تعريف اتخاذ القرار على انه البحث عن أفضل الحلول من خلال عملية منهجية وشاملة للوصول إلى تحقيق الهدف المراد تحقيقه.

3.8. المستشفى:

يعتبر المستشفى الركيزة الأساسية للنظام الصحي، ففيه تتجمع مختلف فئات الأطباء والمرضى والعاملين الصحيين من مختلف الاختصاصات والعلوم الصحية، لتقديم الخدمات الضرورية للمرضى وفيه تتكامل الخدمات العلاجية مع خدمات تعزيز الصحة والخدمات الوقائية والتأهيلية



9- متغيرات الدراسة

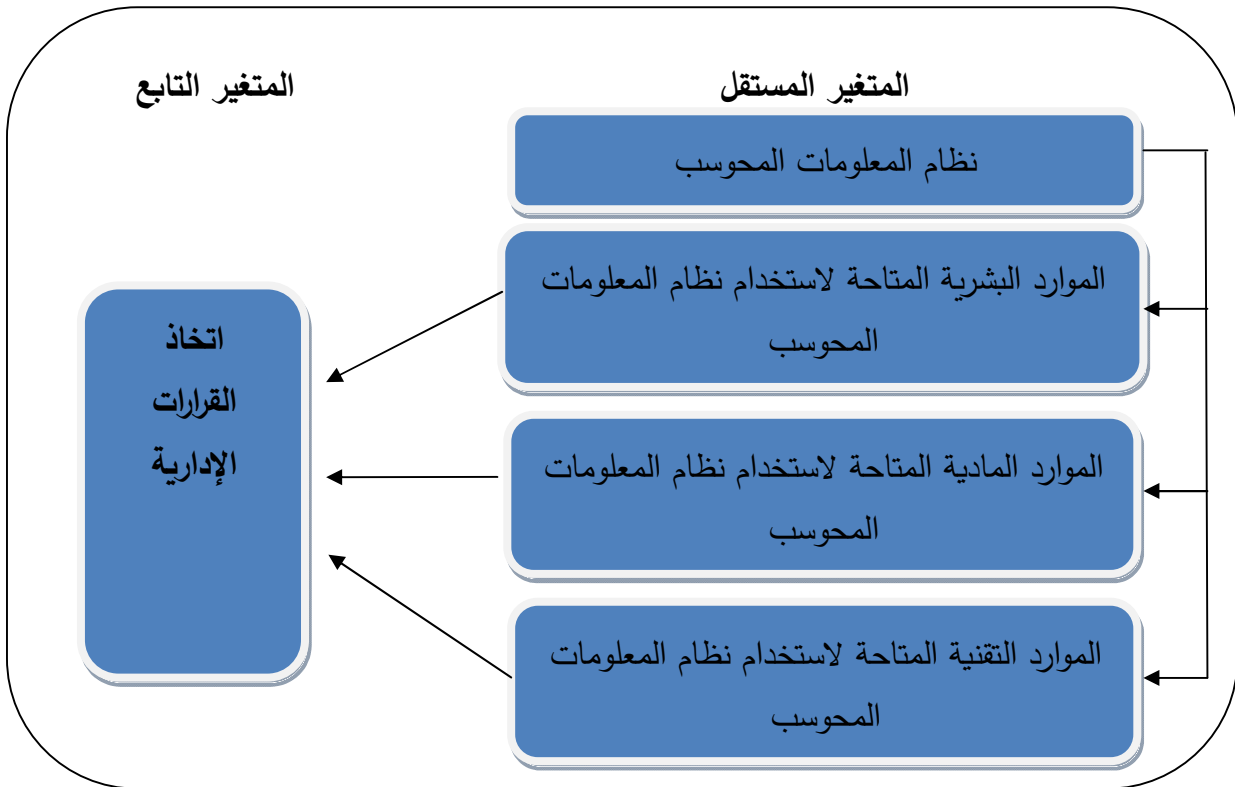
المتغير المستقل: نظام المعلومات المحوسب ويتفرع منه

- الموارد البشرية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب؛
- الموارد المادية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب؛
- الموارد التقنية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب.

المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية.

والنموذج التالي يوضح ذلك:

الشكل يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

10. هيكل الدراسة

بهدف الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، والإحاطة بمختلف مفاهيمها سيتم التطرق لموضوع الدراسة من خلال ثلاثة فصول على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل مبحثين، يستعرض المبحث الأول الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات يتطرق للمفهوم، الوظائف والأهداف، عوامل نجاح والفشل، أما المبحث الثاني فكان مدخل إلى نظام المعلومات المحوسب وكان يضم المفهوم، الأنواع والموارد، نشاطات والاختار وطرق الحماية.

- **الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل إطار نظري حول عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث يستعرض المبحث الأول مفهوم اتخاذ القرار الإداري وشمل المفهوم، مراحل وبيئته، الأساليب والعوامل المؤثرة، أما المبحث الثاني فيستعرض عموميات حول المستشفى، تطرقنا إلى المفهوم، التصنيفات، والوظائف، والأنواع التي تقوم عليها المستشفى. بالنسبة للمبحث الثالث درس العلاقة بين نظام المعلومات المحوسب واتخاذ القرار الإداري من حيث دور الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار الإداري، وأثر نظم معلومات المحوسبة ونظم المعلومات الصحية ودعم إتخاذ القرار الإداري.

- **الفصل الثالث:** يمثل هذا الفصل دراسة حالة لمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد شبوكي، حيث يستعرض المبحث الأول تقديم المؤسسة من خلال تعريفها واستعراض هيكلها وأنواع نظم المعلومات المحوسبة المستخدمة، أما المبحث الثاني يدرس منهجية الدراسة، في حين يستعرض المبحث الثالث التحليل الإحصائي للاستبيان واستعراض النتائج.

11. صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة هي قلة المراجع المتعلقة بنظام المعلومات المحوسب.

12. الدراسات السابقة

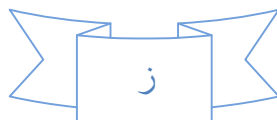
تمثلت الدراسات السابقة في الدراسات العربية والأجنبية

1.12. الدراسات العربية

1.1.12. دراسة: مصباح عبد الهادي حسن الدويك (2010) "نظم المعلومات الصحية المحوسبة وأثرها على القرارات الإدارية والطبية" (دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوربي).

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على استخدام نظم المعلومات الصحي المحوسب على عمليات صنع القرارات في مستشفى غزة الأوربي، وتحديد الفرق ما بين هذه الآثار على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية، كما هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الصحي المحوسب ضمن مختلف الأقسام وأثار استخدام هذه النظم على مجالات الأعمال الإدارية والطبية وتم الكشف عن أهم المعوقات والمشاكل التي تحد من فعاليتها، وتحديد أهم أنواع النظم من حيث الاستخدام، ولقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانته تحتوي على (83 فقرة) بحيث تغطي متغيرات الدراسة مكونة من (187 موظفًا وموظفة)، تم معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، اختبار (T) ومعامل الارتباط بيرسون.

وبلغ عدد أفراد العينة الذين يستخدمون نظم المعلومات الصحي المحوسب في عملهم (121) من أصل (128)، حيث أظهرت الدراسة بأن نظام المعلومات الصحي المحوسب المستخدم في مستشفى غزة



الأوروبي ويؤثر بصورة جيدة في مجالات الأعمال الطبية والإدارية على القرارات المتخذة، ومن أهم معوقات ضعف الاعتمادات المالية المطلوبة، عدم توفير التدريب الكافي، نقص الرؤية نحو ضرورة التخطيط الشامل لتطبيقات الصحة الالكترونية.

وأوصت الدراسة بتقوية الرؤية الإستراتيجية نحو ضرورة التخطيط الشامل وطويل الأجل لتطبيقات الصحة الالكترونية، ووضعها على رأس الأولوية الوطنية وضرورة العمل على بناء منظومة صحية الكترونية متكاملة على مستوى الوطن وربط المستشفيات مع بعضها البعض عن طريق نظم المعلومات الصحي المحوسبة، التخلص من الملف الصحي الورقي تدريجيا والبدء بتنسيق نظام السجل الصحي الالكتروني، وعقد الدورات التدريبية لجميع الموظفين والتركيز على إدامة هذه الدورات.

2.1.12. دراسة: محمد عبد الرحيم المحاسنة منى عودة دهشان العميرة (2014) "أثر استخدام نظم المعلومات الصحية في عملية اتخاذ القرار الطبي" (مستشفى الأمير حمزة في الأردن).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استخدام نظم المعلومات الصحية بأبعادها، (أجهزة الحاسوب المستخدمة، الشبكات الالكترونية والبرمجيات المستخدمة، قواعد البيانات وأمن المعلومات) على عملية اتخاذ القرار الطبي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد وتطوير البديل، متابعة تنفيذه والبديل العلاجي) في مستشفى الأمير حمزة من وجهة نظر الأطباء العاملين فيه، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم وتطوير استبانة ومن ثم توزيعها على (290) طبيباً من العاملين، وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تصورات الأطباء في مستشفى الأمير حمزة لمستوى استخدام نظم المعلومات الصحية وعملية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة.

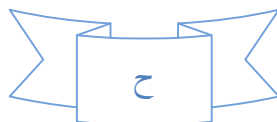
- وجود أثر لاستخدام نظم المعلومات الصحية على اتخاذ القرار الطبي حيث ظهرت أبعاد المتغير المستقل مجتمعة ما مقدرة (396%) من استبانة المتغير التابع.

أوصت الدراسة بتوجيه إدارة المستشفى الأمير حمزة لضرورة الإستمرار بالاهتمام بنظم المعلومات الصحية وتبني برمجيات حديثة وأكثر ملائمة، وتفعيل دور الشبكات والأمن في تفعيل عملية تحديد البدائل ومتابعة البديل العلاجي.

2.12. الدراسة الأجنبية.

1.2.12. دراسة محمد نجيب خلفي: طريقة تصميم نظام المعلومات وفقاً لمنهج النظمي والمساعدة

Méthode de conception d'un système d'information par ébauches systémique et aide a la décision،



البحث في الأصل عبارة عن رسالة دكتوراه مقدمة بجامعة باريس 8 بفرنسا تدور إشكالية البحث حول محاولة تزويد متخذ القرار بالأدوات، الإجراءات والقواعد التي تسمح له بالاستعانة بمختصين نظم المعلومات للأجل قيادة مشروع حوسبة نظام المعلومات، تجدر الإشارة أنا لموضوع كان نظرياً بحتاً خلا من الدراسة التطبيقية حاول من خلالها الباحث معالجة مشكلة النمذجة الكلية لنظام المعلومات باعتماد الحاسوبية للمساعدة في التصميم، وفي الأخير تحديد المهام الأساسية لفريق التصميم، كما توصل الباحث إلى عملية نمذجة النظام يحول دون سببين رئيسيين هما معوقات القيود وتسلسل لوظائف.

2.2.12. دراسة استيفنز كاهيل، وأوفرز مان (Stevens, Cahil and Overs Man)، نظم المعلومات المحوسبة وإنتاجية القطاع العام ، (1994م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام نظم المعلومات المحوسبة في إنتاجية القطاع العام في أربعين حكومة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (566) مديراً في كل مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات المحوسبة أثرت ايجابياً في كل ما يلي: عملية اتخاذ القرارات الإدارية، القرارات الخاصة بالموارد البشرية، القرارات الخاصة بالموارد المالية والكفاءة التنظيمية، بينما أثرت نظم المعلومات الإدارية المحوسبة سلباً على رضا العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

13. تعليق على الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسات إلى إلقاء الضوء على نظام المعلومات المحوسبة ودورها في اتخاذ القرارات سواء إدارية أو طبية وكان من أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- نظام المعلومات له تأثير فعال على المجالات الإدارية والطبية؛
- أثر نظام المعلومات الصحي المحوسب على عملية اتخاذ القرار الطبي من خلال مرحلته؛
- تفعيل دور الشبكات والأمن في تفعيل عملية تحديد البدائل ومتابعة البديل المعالج؛
- تزويد متخذ القرار بالأدوات والإجراءات والقواعد التي تسمح له باتخاذ قرارات فعالة.



الفصل الأول

نظام المعلومات المحوسب

تمهيد الفصل الأول

لقد أصبح نظام المعلومات المحوسبة من الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام جميع المدراء في المؤسسات المختلفة فلقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات وما شهدته من تطورات كبيرة خلال فترة قصيرة من الزمن تغيرات كبيرة وهامة في بيئة الأعمال، حيث قربت هذه التكنولوجيا المسافات بشكل لم يعرفه الإنسان من قبل، ومكنت من تخزين حجوم هائلة من البيانات الرقمية والنصية، الصوتية والصور وغيرها في وسائط صغيرة يمكن اصطحابها ونقلها إلى أي مكان، كما وفرت إمكانيات معالجة هذه البيانات بسرعات عالية غير مألوفة، مما ساعد في توفير معلومات في غاية الأهمية من خلال تحليل ومعالجة هذه البيانات.

ونتيجة لذلك قدمت نظم المعلومات المحوسبة فرصة هامة يمكن أن تستفيد منها المؤسسات لتحسين قدرتها التنافسية ولتضمن لنفسها التفوق والنجاح في تحقيق أهدافها، وبدأت الإدارات في مختلف المؤسسات تدرك الأهمية الإستراتيجية لهذه النظم، مما دفعها إلى السعي لتحقيق الإستفادة المثلى مما يمكن أن توفره من مزايا وخدمات وتسهيلات وإمكانات عديدة ومتنوعة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- الإطار المفاهيمي حول نظام المعلومات؛

- مدخل إلى نظام المعلومات المحوسب.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات

تعد مفاهيم النظم الأساس الذي تقوم عليه نظم المعلومات واستيعاب هذه المفاهيم والمصطلحات تساعد على مفاهيم أخرى تتعلق بتطور نظام المعلومات، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تتضمن المفاهيم الأساسية التي تعد ركيزة أساسية لنظام المعلومات وهي:

- مفهوم نظام المعلومات؛
 - وظائف وأهداف نظام المعلومات؛
 - عوامل فشل و نجاح نظام المعلومات.
- المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات**

تحتاج المؤسسة إلى كم هائل من المعلومات على جميع المستويات، حيث يعتبر نظام المعلومات المتطور أحد المداخل التي تعتمد الإدارة الحديثة في حل المشاكل العديدة.

لفهم مصطلح نظام المعلومات يمكن تفكيكه إلى عنصرين فرعيين هما النظام **Information Systems** والمعلومات.

أولاً: تعريف النظام

يعرف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد".¹

ويمكن تعريف النظام بأنه: "مجموعة من العناصر المترابطة المتناسقة التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقات محددة وقنوات اتصال مخصصة من أجل تحقيق هدف محدد من خلال استقبال المدخلات ومعالجتها وإجراء بعض العمليات عليها لإنتاج مخرجات مفيدة".²

وقد عرف النظام بأنه: "مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بالتنسيق التام والتفاعل تحكمها علاقات وآليات عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام،

¹- عاطف جابر طه، نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الولايات المتحدة الأمريكية، ط1، 2014، ص: 03.

²- إيمان فاضل السامرائي، نظام المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2004، ص: 30.

بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويل منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة".¹

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر أو الأفراد التي تعمل مع بعضها البعض ضمن علاقة وقنوات مخصصة من أجل تحقيق أهداف محددة". ويمكن توضيح مكونات النظام على النحو الآتي:

- 1. المدخلات:** هي المادة الأولية التي يرغب النظام في تحويلها إلى حالة نافعة تخدم البيئة، تتمثل بالإحتياجات الأساسية اللازمة لعمل نظام، مثل: الموارد البشرية، الموارد المالية والمعلومات.²
 - 2. المعالجة:** فيما يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة للمستخدمين من خلال التفاعل الذي يتم بين عناصر العمليات الممتلئة بالآلات، والمعالجة في آلية التعامل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.³
 - 3. المخرجات:** تكون المخرجات عبارة عن مدخلات جري عليها عمليات تحويلية فقد تكون على شكل خدمات أو سلع أو معلومات، أو غيرها، وتعد المخرجات ناتج العمليات التحويلية وترتبط ارتباطاً وثيقاً وقويا بالهدف من وجود النظام.⁴
 - 4. التغذية العكسية:** يتيح النظام إمكانية الحصول على معلومات حول المراحل الثلاث السابقة بحيث يمكن إجراء تعديلات مرغوبة في أي منها، ففي المؤسسة الصناعية يمكن إضافة مادة خام جديدة، مثلاً: إذ أظهرت عمليات التصنيع بأن هذه المادة قد تحسن من جودة السلعة المصنعة.⁵
 - 5. البيئة:** لكل نظام بيئتين أحدهما بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، والأخرى بيئة خارجية يتفاعل معها النظام تفاعلاً تبادلياً ويتأثر بها.⁶
- ومما يجدر الإشارة إليه بأن البيئة وتحدد فعالية النظام وفهمه فلا يمكن فهم النظام وتحليل سلوكه إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها والشكل التالي يوضح مكونات النظام:

¹ - أيمن أحمد إبراهيم العمري، اثر نظم المعلومات الإدارة المحوسبة على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 10.

² - هاشم فوزي العبادي، نظم إدارة المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002، ص: 45.

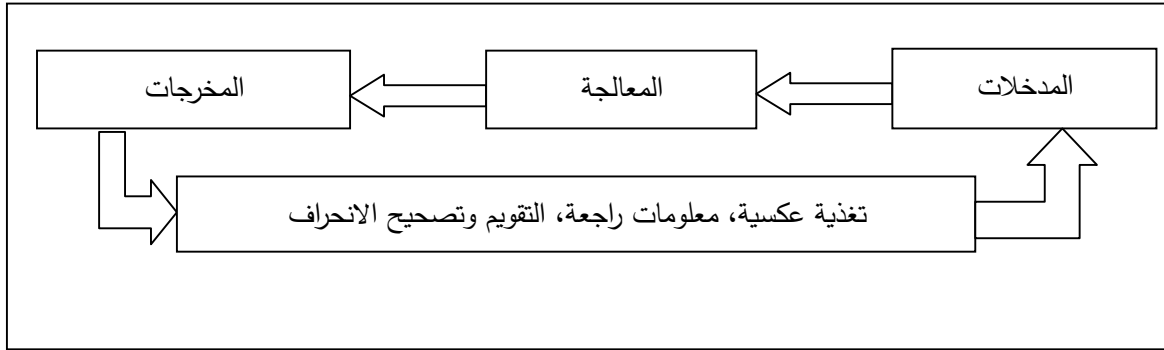
³ - مرغني بلقاسم، نظام المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 07.

⁴ - محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013، ص: 07.

⁵ - صبري فايق عبد الجواد ابريست، تقييم دور نظام المعلومات الإدارة في صنع القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص: 36.

⁶ - هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

الشكل رقم (1-1): مكونات النظام



المصدر: هاشم فوزي العبادي، نظم إدارة المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002، ص: 46.

من خلال الشكل رقم (1-1) يتضح لنا أن للنظام مكونات تتمثل في المدخلات كالمواد الخام والآلات، الموارد المادية والبشرية اللازمة لكي يتمكن النظام من القيام بالأنشطة المختلفة، حيث تطرأ على هذه المدخلات القيام بالمعالجة كالترتيب والتخزين والتوظيف، والتنسيق للحصول على مخرجات تمثل ناتج عملية تحويل المدخلات وقد تكون سلع أو خدمة أو معلومات، وتعد المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه، وعند إيجاد مشكل في المخرجات، يقوم بعملية التقييم وتصحيح الانحرافات وهو ما يعرف بالتغذية العكسية.

ثانياً: المعلومات

للتطرق إلى المعلومات لا بد من تعريف البيانات:

1. البيانات

عرفت البيانات أنها: "اللغة أو الرياضيات، أو الرموز البديلة التي عليها إتفاق عام على أنها تمثل الأهداف، الأحداث والمفاهيم".¹

ويقصد بها أيضاً: "الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام صور ورسوم، لا تعطي معنى وغير منتظمة".²

ومن خلال هذين التعريفين يمكن تعريف البيانات على أنها: "المادة الخام أو الرموز أو الأشكال أو إشارات، ويتم جمعها من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية".

¹ - سونيا محمد البكري، نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الأردن، 2008، ص: 106.

² - فايز جمعة صالح نجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص: 19.

2. تعريف المعلومات

عرفت المعلومات بأنها: "نتائج عمليات المعالجة التي تجري على البيانات أو بمعنى آخر هي بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة لإستفادة منها في إتخاذ القرار".¹

كما عرفت أيضا أنه: "عبارة عن بيانات تمت معالجتها ووضعها بصورة ذات فائدة ومعنى للأشخاص المعنيين لتقابل احتياجاتهم".²

ومن خلال هذين التعريفين يمكن استنتاج تعريف المعلومات أنها: "عبارة عن نماذج أو بيانات منظمة تمت معالجتها بحيث تكون ذات معنى وأكثر فائدة لإتخاذ القرار".

3. الفرق بين البيانات والمعلومات

تعتبر البيانات على أنها بمثابة المادة الخام التي يتم تشغيلها في نظام المعلومات، أما المعلومات تشير إلى مخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات.³

والجدول الموالي يوضح الفرق بين البيانات والمعلومات:

الجدول رقم(1-1): الفرق بين البيانات والمعلومات

المعلومات	البيانات	مجال الفرق
منتظمة ضمن هيكل تنظيمي	غير منتظمة في الهيكل التنظيمي	الترتيب
محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة معلومة	غير محددة القيمة	القيمة
تستعمل على الصعيدين الرسمي والغير رسمي	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الاستعمال
محدد المصادر	عديدة المصادر	المصدر
عالية	منخفضة	الدقة
مخرجات	المدخلات	موقعها في النظام
صغيرة نسبيا بحجم البيانات	كبير جدا	الحجم

المصدر: عمار بوطيبة، دراسة واقع نظام المعلومات، رسالة ماجستير، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعديه، سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص: 37.

¹ - محمد قاسم المقابلة ، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

² - صبري فايق عبد الجواد أبوسيت ، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

³ - سونيا محمد البكري ، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

من خلال الجدول رقم (1-1) يمكن القول أن المعلومات في حقيقتها بيانات خضعت لتفسير وتحليل حتى أصبحت ذات معاني مفيدة أي تم معالجتها وربطها مع بعضها البعض بشكل منطقي للوصول إلى معلومة، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحاسوب، أما بالنسبة للفرق الأساسي بين المعلومات والبيانات فيتمثل في أن المعلومات تعتبر في غاية الأهمية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ثالثاً: مفهوم نظام المعلومات

لقد تعددت تعريف نظام المعلومات وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، وفي مايلي تعريف نظام المعلومات

1. تعريف نظام المعلومات

عرف نظام المعلومات على أنه: "إطار يتم في ظلّه التنسيق بين الموارد (بشرية، مادية) لتحويل المدخلات (بيانات)، إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق الهدف المشروع".¹

كما يعرف نظام المعلومات على أنه: "عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي تتولى مهام جمع وتشغيل وتخزين، وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار".²

ويعرف أيضاً أنه: "شبكة معقدة من العلاقات البنوية المتعلقة بالأفراد والآلات والإجراءات، للحصول على الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة الموجهة لخدمة اتخاذ القرار".³

ومن خلال التعريف السابقة يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه: "ذلك النظام المتكامل الذي يتكون من أفراد ومعدات، وآلات تضمن التبادل داخل المؤسسة واستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات، كما يزود متخذ القرار بالمعلومات الضرورية".

¹ - محمد عبد حسين آل فرح الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل لنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2004، ص: 25.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة، إنجلترا، ص: 122 - 123.

³ - Hugues Angot, **System d'information**, Analyse théorique des flux d'information casratique, 4^{eme} édition de book université, Bruxelles, 2002, p: 20.

2. خصائص نظام المعلومات

- يتميز نظام المعلومات بالخصائص التالية:¹
- جميع الأنظمة تعمل من خلال بيئة معينة؛
- يتكون من عناصر، مكونات أو نظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسي للنظام؛
- هناك خاصية التداخل بين الأجزاء الفرعية وتعني أنه لا يمكن إحداث تغيير في أحد مكونات النظام دون أن يؤثر ذلك على بقية أفراد النظام؛
- لكل نظام وظيفته الرئيسية أو هدف رئيسي بموجبه يتم تقييم أداء المؤسسة؛
- استخدام النظم في حالة تغيير دائم بسبب حالة التطور القائمة بالمؤسسة.

3. أهمية نظام المعلومات

- وتتمثل أهمية نظام المعلومات كالتالي:²
- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الحديثة؛
 - تنمية وتطوير شبكات الإتصال والمعالجة الدقيقة؛
 - تغيير مفهوم ودور المعلومات وتنامي هذا الدور في المؤسسة الحديثة؛
 - أصبحت المعلومات أحد عناصر مخرجات المؤسسة؛
 - المعرفة والمعلومات هما المصدران الحقيقيان للسلطة في المؤسسة الحديثة؛
 - يؤدي التوظيف الفعال للمعلومات إلى تزايد الفرص وإمكانيات التنوع وعدم الانحصار في دائرة التخصص.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظام المعلومات

لقد أصبح نظام المعلومات يشكل محور تكامل وتجانس وتنسيق بين العناصر الأساسية للمؤسسة، حيث يهدف إلى زيادة قدرتها على رسم الخطط والإستراتيجيات السليمة لمعايشة الواقع ومجابهة المستقبل، ولتحقيق هذه الأهداف يتبع نظام المعلومات عدة وظائف للوصول إلى الهدف الأسمى للمؤسسة.

¹ - بن العمودي محمد الصالح، أثر نظام المعلومات المحوسب على عملية التدقيق الداخلي، شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق وموازنة التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر، 2015، ص: 3.

² - محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص: 27.

أولاً: وظائف نظام المعلومات

تتمثل المهام أو الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات فيما يلي:

1. تجميع البيانات

تتم خلال هذه المرحلة تجميع البيانات من مصادرها المختلفة، وإدخالها للنظام استعداداً لتشغيل البيانات من خلال مجموعة محددة من الأنشطة، وتتم هذه الوظيفة عبر الطرق الآتية:

1.1.1. طريقة جمع البيانات: تتمثل في الآتي¹:

1.1.1.1. المقابلات الشخصية: تكون من طرف أفراد مهمين لهم دور استشاري أو رقابي في المؤسسة، ومن خلال المقابلات المبرمجة، المكثفة والمخططة للفريق المكلف بإنشاء نظم المعلومات تتم عملية جمع البيانات والتقارير وتوثيق الاقتراحات وتوصيف الطريقة التي كان يعمل بها النظام الجديد.

2.1.1.1. إجتماعات العصف الذهني: يجتمع محللو النظم وفريق تطوير النظام مع مدراء الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وعلى وجه الخصوص مدراء المجالات الوظيفية الرئيسية للأنشطة مع إنتاج، تسويق، هندسة، وأفراد، وذلك من خلال عقد سلسلة متواصلة من اللقاءات غير الرسمية لاستكشاف أبعاد المشكلة موضوع الدراسة أو الفرصة المتاحة والمطلوبة كصدق إستراتيجي، وفي طريقة العصف الذهني يشجع الحوار النافذ وتحفز الأفكار من دون تدخل أو ضغط وذلك من خلال تنسيق أفكار وطرح الأسئلة التي تقصد استخبار ما هو غير مرئي من عناصر المشكلة.

3.1.1.1. طريقة الإستبيان: يستخدم الإستبيان كطريقة في جمع البيانات بكميات وأعداد كبيرة من الأفراد الذين توجد لهم إستمارة الإستبيان.

4.1.1.1. طريقة الملاحظة: الملاحظة المباشرة طريقة مهمة أخرى لجمع البيانات عن نظام المعلومات الحالي، وتتصف عادة بأنها غير هيكلية، وغير مبرمجة بالتالي معقدة ومتشابكة في أسبابها وعوامل تأثيرها.

2. تشغيل البيانات

الغرض من ذلك إختيار طريقة عرض البيانات، أو إختيار البيانات ذات الدلالة أو إختصارها أو إجراء عمليات رياضية لإستخلاص علاقات بينها.²

¹ - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص: 125.

² - رضا إسماعيل البسيوني، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة، مصر، ط1، 2009، ص ص: 27-28.

3. إدارة البيانات

تتكون إدارة البيانات من ثلاث خطوات، هي:¹

1.3. التخزين: يعني وضع البيانات في ملفات أو قواعد البيانات، وتضم البيانات المخزنة

تاريخ للأحداث كما تخدم في عملية التخطيط ويتم تخزين البيانات إما على أساس دائم أو بصورة مؤقتة إنتظار بمزيد من الشغل لهذه البيانات،

2.3. تحديث البيانات: يتمثل في تحديد البيانات المخزنة لتعكس الأحداث والعمليات

والقرارات المتخذة حديثاً، ويؤدي التحديث إلى أن تعكس البيانات المعدلة الوضع الحالي للأحداث (القيم الحالية التي تدين بها الشركة الموردين أو القيم الحالية التي على المدينين للشركة).

3.3. إستدعاء البيانات: تعني استخراج البيانات المخزنة لإجراء مزيد من عمليات التشغيل

عليها أو تحويلها إلى معلومات لمستخدمي نظام المعلومات.

4. الرقابة وأمن البيانات

هي عملية تهدف إلى التأكد من أن الملفات والأوعية المخزنة فيها محمية من دخول أي

أشخاص غير مرخص لهم بذلك، وتشمل الرقابة على المدخلات والعمليات والمخرجات.²

وهي تتكون من عمليتين، هما:³

1.4. التغذية العكسية: وتهدف إلى المطابقة بين المخرجات المخططة والمخرجات الفعلية لكشف

الإنحرافات وتصحيحها.

2.4. الرقابة: هي تقييم لمعلومات التغذية العكسية، أي لتحديد ما إذا كان النظام يعمل وفقاً

للإجراءات التصحيحية التي قام بها المستخدمين، والهدف من العملية هي إنتاج المعلومات بالجودة المرغوبة.

5. إنتاج المعلومات

الوظيفة النهائية لنظام المعلومات هو وضع المعلومات في يد المستخدمين، ويتطلب ذلك عدة

خطوات لإنتاج التقارير التي تحتوي على المعلومات الناتجة عن التشغيل أو البيانات المخزنة أو من

¹ احمد صالح الهزيمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية، المجلد 25، العدد1، الأردن ، 2009، ص: 388.

² أحمد الخطيب، خالد زبيغا، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص: 76.

³ عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظام المعلومات المحاسبة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سوريا، 2006، ص:

كلاهما، وغالبا ما يتطلب إعداد التقارير تحليلا وتفسير للبيانات التي تحتويها التقارير والخطوة التالية هي التوصيل والتي تتكون من:¹

- تقديم التقارير في صورة مفهومة ومفيدة للمستخدمين؛
- ضمان وصول التقارير للمستخدمين .

ثانيا: أهداف نظام المعلومات

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيقها، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:²

- ربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها البعض في نظام متكامل ليسمح بتدفق البيانات والمعلومات، وهذا يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم؛
 - المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمؤسسة بالهدف العام لها، ومن ثم المساهمة في تحقيق هذا الهدف؛
 - المساعدة في عملية صنع وإتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في التوقيت المناسب؛
 - توفير المعلومات اللازمة لأعراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت والشكل المناسب؛
 - الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.
- وفيما يلي أهداف أخرى نوجزها في:
- يساعد نظام المعلومات على تحقيق الأهداف التقنية والمادية في إطار تحويل المخرجات إلى معلومات؛³
 - خفض تكلفة المعلومات والتقارير مع المحافظة على دقة العملية المعلوماتية؛⁴
 - تهدف نظم المعلومات إلى حصر مصادر البيانات والمعلومات المتوفرة وهو ما يتطلب مسحا دقيقا متاح من هذه المصادر؛⁵

¹ - كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر إلى نظام المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 04.

² - محمد قاسم المقابلة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

³ - Chantal Morley, **Management d'un projet system d'information principes**,

Technique, mise en oeuvre et outil, 5^{em} édition, dunod, Paris, 2006, p: 15.

⁴ - نبال يونس آل المراد، خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد90، السنة 34، 2012، ص: 225.

⁵ - حمدي أبو السيد عوسي، نظام المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص:

- تقديم سلسلة من الطرائف البديلة لإنجاز العمل بشكل يبين تأثيرات ونتائج القرارات المختلفة قبل أن تطبق عمليا؛¹
- الإستفادة القصوى من وقت المديرين وعدم إشغالهم في عملية إستخراج المعلومات من خلال كثرة البيانات والمستندات.²

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل نظام المعلومات

يعتمد نظام المعلومات على مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تحدد نجاح وفشل نظام المعلومات:

أولا : عوامل نجاح نظام المعلومات

- تنطوي عوامل نجاح نظام المعلومات على:³
- مدى تكوين رؤية مشتركة بشأن دور نظام المعلومات في المؤسسة والتحديث المستمر لها؛
- الوضع التنظيمي لوحدة المعلومات في المؤسسة؛
- تدعيم الإعتمادات المالية المحلية؛
- بناء هيكل تنظيمية حديثة؛
- توفير المعلومات مع الحفاظ المستمر عليها لتقديمها؛
- تشجيع المهارات الممتازة؛
- العمل على إحداث استخدام واسع النطاق للنظام.

ثانيا: عوامل فشل نظام المعلومات

- تتمثل أسباب فشل نظام المعلومات كما يلي:⁴
- عدم مشاركة المستخدم النهائي؛
- عدم وضع الأهداف الموجودة من النظام؛
- إفتقار المؤسسة لتدعيم الإدارة العليا؛

¹ - احمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، 2009، ص: 394.

² - المرجع نفسه، ص: 394.

³ - مايدي مصباح، دور نظام المعلومات في إختيار هيكل رأس مال في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر، 2011، ص: 11.

⁴ - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

- عدم وجود جذور وأسس قوية لنظام في البيئة التنظيمية؛
 - صعوبة التمييز بين مفهوم وطبيعة استخدامات الأنواع المختلفة من نظم المعلومات.
- إن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة المتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك وللنظام مدخلات وآلية لمعالجتها وتحويلها إلى مخرجات، ولكل نظام إطار أو حدود تميز بين العناصر التي تكونه وبين العناصر التي لا يضمه.

من أجل حفظ المعلومات ومواجهة الكم الهائل من المعلومات يتوجب حفظها في مجموعة من النظم، وتختلف نظم المعلومات باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، وأن وظيفة الأنظمة تنطوي على تصميم النظام المطلوب والإشراف على المبرمجين، كما يعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الأخرى.

إن نظم المعلومات تعتبر نظم لدعم القرارات وهذه النظم يمكن تصنيفها وفق المهام الإدارية التي تتعلق بها، كما نستنتج أن نظم المعلومات تقم كل المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات لممارسة العملية الإدارية وتسهيل إحصائية قياس النتائج ومعرفة أسبابها.

المبحث الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات المحوسب

أدى تعقد بيئة الأعمال المعاصرة لإتساع دائرة القرارات التي ينبغي إتخاذها تحت ظروف عدم التأكد، وهنا أصبح ينظر إلى الحاسب ونظم تقنية المعلومات المبنية على الحاسب بإعتبارها أطراف لدعم تأليف وتكامل العلم مع التقدير الشخصي للمدير لموائمة التطور والتكيف والقيام بفحص وإختيار البديل الأنسب حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب هي:

- مفهوم نظام المعلومات المحوسب؛
- أنواع وموارد نظام المعلومات المحوسب؛
- نشاطات نظام المعلومات المحوسب؛
- أخطار نظام المعلومات المحوسب وطرق حمايته.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات المحوسب

تطور استخدام نظام المعلومات في المؤسسات الإقتصادية وتعددت إستخداماته في العمليات الإدارية المختلفة بوضع أجهزة التكنولوجيا وبرمجيات الحاسوب، حيث أصبح إستخدامه أكثر سهولة خاصة في عملية تكوين البيانات والمعلومات، تخزينها واسترجاعها، وعليه تطورت أنظمة المعلومات من أنظمة يدوية إلى أنظمة معلومات محوسبة.

أولاً: تعريف نظام المعلومات المحوسب

عرف نظام المعلومات المحوسب بأنه: "إستخدام الحاسبات الآلية في تجميع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات، ويلاحظ أن الحاسبات الآلية تتضمنه من المكونات المادية والبرمجيات تعد بمثابة الأدوات التي تستخدمها نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي".¹

كما عرف أيضا نظام المعلومات المحوسب بأنه: "نظام مصمم لتزويد الإدارة بالمعلومات الفورية التي تساعد في إتخاذ القرارات، لذلك تعمل نظم المعلومات المرتبطة بالحاسوب بنظام الوقت الحقيقي وفيه يتم تشغيل ومعالجة البيانات فور إستقبالها بحيث تتوفر المعلومات بسرعة مما يساعد في التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات".²

وعرف نظام المعلومات المحوسب بأنه: "نظام معلومات يعتمد على الحاسوب وله نظام جزئي واحد على الأقل، أما إستخدام مصطلح نظام المعلومات المحوسبة والذي كثيرا ما يصطلح على تسميته نظام المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي فهو النظام الذي يعتمد على المكونات المادية أو الأجهزة، والمكونات البرمجية للحاسب الآلي".³

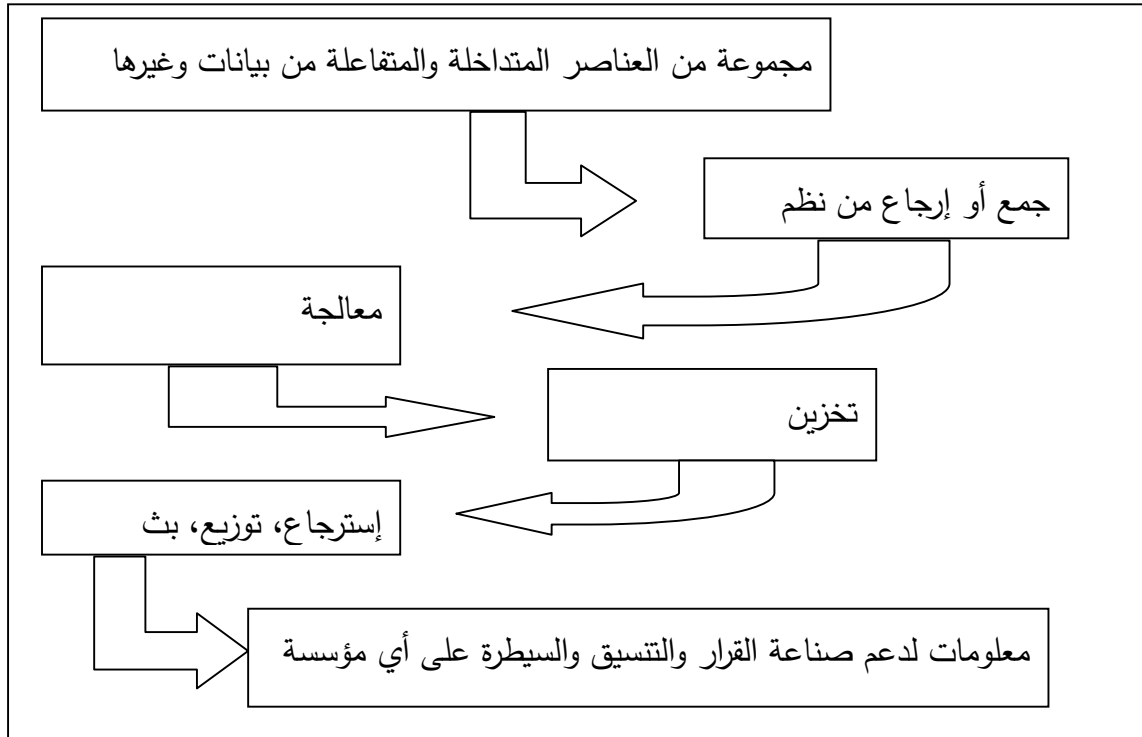
والشكل التالي يوضح تصور لنظام المعلومات المحوسب.

¹ - أيمن أحمد إبراهيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

² - محمود حسن الغريايوي، نظم المعلومات الصحية المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص: 14.

³ - عبد الله إبراهيم الفههي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم إتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص: 145.

الشكل رقم (1-2): تصور لتعريف نظام المعلومات المحوسب



المصدر: أيمن أحمد إبراهيم العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 17.

يتضح من خلال الشكل رقم (1-2) أن نظام المعلومات المحوسب يعمل من خلال تجميع منتظم للبيانات والعناصر المناسبة والقيام بعمليات معالجتها للحصول على معلومات يتم تخزينها وإسترجاعها، وتوزيعها للإستفادة منها في عمليات التنسيق والسيطرة وإتخاذ القرار، أي أن نظام المعلومات المحوسب ما هو إلا مجموعة من إجراءات تعمل بانتظام لمعالجة البيانات المتاحة للحصول على معلومات مناسبة لعمليات التنسيق وإتخاذ القرار.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص تعريف نظام المعلومات المحوسب بأنه: "عبارة عن آليات، وإجراءات منظمة تتم بواسطة الحاسوب تسمح بتجميع تصنيف وفرز البيانات ومعالجتها بواسطة المعالج، ومن ثم تحويلها إلى معلومات يسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز عمل أو إتخاذ قرار أو القيام بأه وظيفة، عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام".

ثانياً: خصائص نظام المعلومات المحوسب

تتمثل خصائص نظام المعلومات المحوسب فيما يلي:¹

- 1. السرعة:** حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة بالنسبة إلى إسترجاع المعلومات؛
- 2. الدقة:** حيث أن إحتمال الوقوع في الخطأ أكثر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فالآن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها؛
- 3. توفير الجهد:** فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها وتخزينها، والسيطرة عليها من قبل إختصاصي التوثيق، والدقة، أو على مستوى إسترجاع المعلومات و المصادر والإستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين؛
- 4. كمية المعلومات:** إن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكاتب، قياساً بالإمكانيات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب ووسائل الخط والتخزين الإلكترونية؛
- 5. الخيارات المتاحة والإسترجاع:** إن خبرات إسترجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة منها في النظم التقليدية فبالإضافة إلى منافذ الإسترجاع المعرفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الصفات.

المطلب الثاني: أنواع وموارد نظام المعلومات المحوسب

تستخدم أنظمة المعلومات المحوسبة على نطاق واسع في المؤسسات الإقتصادية، حيث تتنوع هذه الأنظمة حسب الإستخدام وحسب الهدف، كما تتنوع وتتعدد مواردها من موارد بشرية ومادية وبرمجيات مختلفة تهدف كل منها لتفعيل عمل هذه الأنشطة التي تهدف بدورها لتفعيل ودعم تسيير المؤسسات.

أولاً: أنواع نظم المعلومات المحوسب

لنظام المعلومات المحوسب عدة أنواع منها:

¹ - عامر إبراهيم قنديلحي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38-39.

1. **نظام تشغيل البيانات:** يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية، داخل المؤسسة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور ونظام الحجز الفندقية.¹
2. **نظام المستوى المعرفي:** تساعد في تنمية المعارف والمعلومات لدى العاملين في المؤسسة، والغرض الإنساني منها هو إكتشاف وتنظيم ودمج المعلومات الحديثة في العمل من خلال التعرف على نظم العمل المكتبي والتطبيقات السريعة والتدقيق للأعمال اليومية؛²
3. **نظام تجهيز المكاتب أليا:** يعد هذا النظام نوعا خاصا من نظام تشغيل المعلومات والتي يمكن إستخدامها في نطاق وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب أليا يشمل كل أنواع نظام الإتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة وتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة، من شخص لأخر سواء داخل أو خارج المؤسسة؛³
4. **نظام المعلومات الإدارية:** هذا النوع من النظام يخدم المستوى الإداري في المؤسسة عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي والتقارير التاريخية، كما تخدم نظام المعلومات الإدارية وظائف التخطيط والرقابة في المستوى الإداري؛⁴
5. **نظام دعم القرار:** هي مجموعة متكاملة من البرمجيات الحزم الجاهزة لنماذج أدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل وتقديم برامج إدارة وإنتاج الحوار فهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه، لإسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة؛⁵
6. **نظام الإدارة العليا:** هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون وظائف الإدارة العليا في المؤسسات والذين لهم تأثير ملموس على البيانات والخطط والإستراتيجيات وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية، دورا ملموسا ومؤثر عند إتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرار؛⁶

1- أحمد فوزي ملوخية، نظام المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص: 12.

2- محمود حسن الغريايوي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

3- احمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

4- محمود حسن الغريايوي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

5- فايز جمع النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2010، ص: 153.

5- محمود حسن الغريايوي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

7. **النظم الخبيرة:** تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي يمكن التنبؤ بخطواتها، وتعتمد تلك النظم الغير روتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الإصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية إتخاذ القرار.¹

ثانيا: موارد نظام المعلومات المحوسب

يشمل نظام المعلومات المحوسب على خمسة عناصر أساسية تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، وهي: الأفراد، المكونات المادية أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية، والبيانات، والشبكات، وهذه العناصر والموارد الضرورية تكمل بعضها البعض وتتربط بشكل يجعل النظام المحوسب يعمل بطريقة فعالة، ولا يتكامل بدون واحد منها.

وفي ما يلي شرح لهذه العناصر:

1. **الموارد البشرية (الأفراد):** لا يمكن تصور نظام معلومات بدون المورد البشري والذي يشمل كل من المستخدمين أو المستفيدين والمتخصصين.²

1.1 **المستخدمون:** هم الذين يستخدمون نظام المعلومات أو المعلومات التي يخرجها أو ينتجها النظام، مثل: المحاسبين ورجال البيع، المهندسين والموظفين والمديرين، ولذلك نجد معظمنا مستخدمين لنظام المعلومات؛

2.1 **المتخصصون:** وهم الذين ينشؤون ويطورون ويشغلون نظام المعلومات المحوسب، مثل: محلي النظم المبرمجين والمشغلين، الفنيين والموظفين والمديرين في النظام، فيقوم محلي النظم بتصميم نظام المعلومات المحوسب بناء على متطلبات المستخدمين من المعلومات، ثم يقوم المبرمجون بوضع برامج الحاسب بناء على المواصفات التي حددها محلي النظم، ويقوم المشغلون بتشغيل النظام؛

2. **الموارد المادية:** تتضمن الأجهزة والمكونات والمواد المستخدمة في معالجة البيانات إذ لا تتضمن فقط الأجهزة مثل: الحاسوب والطابعة ولوحة المفاتيح وغيرها، بل تشمل أيضا مدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة بشكل دوري منتظم لمواكبة التغيرات المستمرة والإحتياجات المتجددة في المؤسسة، لأن توفر مثل هذه الأجهزة والمعدات يعني توفر مورد هام من موارد نظام المعلومات المحوسب.³

¹ - محمود حسن الغرياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² - أحمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 46.

³ - فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

3. موارد البرمجيات: هي الأجهزة والبرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات والمعلومات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة وتشمل البرمجيات على:¹

1.3. برمجيات التشغيل: هي برامج نظم التشغيل تجعل النظام قادر على تشغيل البيانات مثل: برامج التشغيل التي تراقب وتدعم ملحقات النظام وتعمل على التحكم في إدارة الجهاز؛

2.3. برمجيات التطبيقات: هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل وتعالج مباشرة بيانات المؤسسة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي مثل: برامج تحليل المبيعات؛

3.3. الإجراءات: هي مجموعة الخطوات والتوجيهات التي يجب أن يتبعها الأفراد الذين يستخدمون المعلومات، فهي بيانات التشغيل والإرشادات؛

4. موارد البيانات: تعتبر البيانات جزءاً أساسياً من أصول المؤسسة، لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم ويدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمؤسسة حتى تستطيع البيانات خدمة المستخدم النهائي في المؤسسة، كما أن إدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءاً متكاملًا مع إستراتيجية المؤسسة واحتياجاتها.²

أما تنظيم موارد البيانات في نظم المعلومات فقد تكون على شكل قواعد بيانات، قواعد معرفة، قواعد نماذج، أو بنوك المعلومات التي توفر المعلومات لإعطاء الخبرة في المواضيع المختلفة.³

5. موارد الشبكات والاتصال: التي تشمل على تكنولوجيات الاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات، مثل: الأنترنت والأنترنات، وكذلك الإكسترانت، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة.⁴

المطلب الثالث: نشاطات نظام المعلومات المحوسب

يعتمد نظام المعلومات المحوسب على مجموعة من النشاطات هي:

¹ - فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

² - فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

³ - المرجع نفسه، ص: 32.

⁴ - مصباح عبد الهادي حسن الدويك، نظم المعلومات الصحة المحوسبة وأثرها على القرارات الإدارية والطبية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 46.

أولاً: تأمين المدخلات المطلوبة من البيانات

فجميع أنواع البيانات وبعض المعلومات المسترجعة أحياناً توضع في نظام الحاسوب، من خلال وسائل إدخال مناسبة وفي مقدمتها لوحة المفاتيح والفأرة، والماسح الضوئي؛¹

ثانياً: المعالجة

أي معالجة هذه البيانات المدخلة وتحويلها من شكلها الأولي إلى نتائج ومعلومات مفهومة وقابلة للإستخدام، ومن هذا المنطلق فإن الجزء الذي يسمى المعالج يعتبر الأساس في نظام الحاسوب؛²

ثالثاً: تأمين المخرجات

من المعلومات المطلوبة لصناع القرار أو المستخدمين الآخرين وهنا ينبغي أن تتقل البيانات والمعلومات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى وسيلة إخراج مناسبة للمعلومات، مثل شاشة الحاسب الآلي أو الطابعة أو وسيلة إخراج مناسبة أخرى؛³

رابعاً: التغذية الراجعة

إن العديد من البيانات أو بالأحرى المعلومات المخرجة من الحاسب الآلي لنشاط محدد قد تكون هي الأخرى مدخلات ثانية بغرض إعادة معالجتها مع بيانات أخرى داخل ذاكرة الحاسب الآلي، وعلى هذا الأساس فإنه من الممكن أن تكون المخرجات نفسها مدخلات جديدة لمعالجتها مرة أخرى.⁴

ونستطيع أن نلقي نظرة أدق إلى نشاطات نظم المعلومات ومعالجة البيانات والمعلومات فيها من خلال مثال عملي لإدارة الأعمال، يعكس عدداً من النشاطات المذكورة، وغيرها من النشاطات المكتملة والتي تتمثل بالآتي:

خامساً: إدخال موارد البيانات

ينبغي أن تتابع وتهيأ البيانات المتعلقة بالتعاملات لفرض المعالجة، عن طريق تسجيلها وإدخالها في نظام الحاسب الآلي، من خلال وسائل الإدخال المتعددة، وهنا ينبغي على مدخل البيانات التأكد من صحة البيانات المسجلة والمدخلة إلى النظام، وحال إدخال البيانات فإنها تتقل على وسائط مقروءة ألياً مثل: قرص مضغوط، حتى تأتي الحاجة إلى معالجتها.⁵

1- عبد الله إبراهيم الفقيهي، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

2- فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، الأردن، ط1، 2008، ص: 54.

3- عبد الله إبراهيم الفقيهي، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

4- المرجع نفسه، ص: 147.

5- المرجع نفسه، ص: 148.

سادسا: معالجة البيانات إلى معلومات

تتعرض البيانات المدخلة في نظام الحاسب الآلي إلى نشاطات معالجة، مثل: الإحتساب والمقارنة والفرز، وبذلك يجري تحويلها إلى معلومات للمستخدم النهائي¹؛

سابعا: إخراج نتائج المعلومات

والمعلومات بمختلف أشكالها تحول إلى المستخدم النهائي، وتكون جاهزة لهم بشكل مخرجات، فإنتاج المعلومات المناسبة هو هدف نظام المعلومات، معلومات مثل: الرسائل والتقارير والنماذج، والرسومات والتي يمكن أن تجهز بواسطة شاشة الحاسب الآلي أو إجابات صوتية، أو منتجات ورقية أو وسائط متعددة²؛

ثامنا: خروج موارد البيانات

تخزين البيانات والمعلومات من النشاطات المهمة لنظم المعلومات، حيث يتم مثل هذا التخزين بشكل منظم لغرض تسهيل الإستخدامات اللاحقة في معالجات أخرى، أو إسترجاعها مرة أخرى³؛

تاسعا: السيطرة على التغذية الراجعة في أداء المؤسسة

السيطرة على الأداء مهمة بالنسبة للتغذية الراجعة، التي ينبغي أن تراقب وتقيم لكن يتم تحديد فيما إذا كان النظام قد واكب معايير الأداء⁴.

المطلب الرابع: أخطار نظام المعلومات المحوسب وطرق حمايته

لنظام المعلومات المحوسب عدة أخطار لا بد من تجنبها والحماية منها:

أولا: الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها نظام المعلومات المحوسب

يمكن تصنيف أخطار نظام المعلومات المحوسب إلى ثلاث فئات هي⁵:

1. الأخطار البشرية: هي الأخطار التي يمكن أن تحدث أثناء تصميم التجهيزات أو نظام المعلومات، وكذلك خلال عمليات البرمجة أو الإختيار، تجميع البيانات أو إدخالها إلى النظام، أو في عمليات تحديد الصلاحيات، وتشكل هذه الأخطاء البشرية الغالبية العظمى للمشاكل المتعلقة بأمن وسلامة نظام المعلومات في المؤسسات؛

¹ - فؤاد الشرايبي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

² - عامر إبراهيم قندلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص: 42.

³ - عبد الله إبراهيم الفقيهي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

⁴ - عامر إبراهيم قندلجي، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

⁵ - محمد نور برهان، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، الأردن، ط1، 1998، ص: 377.

2. الأخطار البيئية: ويمكن أن تشمل الزلازل والعواصف الفيضانات والأعاصير والمشاكل المتعلقة بأعطال التيار الكهربائي، والحرائق والمشاكل الناتجة عن تعطل نظم التكيف وغيرها، وتؤدي هذه الأخطار إلى تعطل عمل التجهيزات وتوقفها لفترات طويلة نسبيا لإجراء الإصلاحات اللازمة، وإسترداد البرمجيات وقواعد البيانات؛

3. الجرائم المحوسبة: وتعتبر تحديا كبيرا لإدارة نظم المعلومات المحوسبة لما تسببه من خسائر كبيرة، وبشكل عام يتم التمييز بين ثلاث مستويات للجرائم المحوسبة هي:

1.3. سوء إستخدام الحاسوب: وهو الإستخدام المقصود للحاسوب أو تكنولوجيا والذي يمكن أن يسبب خسارة للمؤسسة؛

2.3. الجريمة المحوسبة: وهي عبارة عن سوء إستخدام غير قانوني تعاقب عليه قوانين الجرائم المحوسبة النافذة؛

3.3. الجرائم المتعلقة بالحواسيب: وهي الجرائم التي تستخدم فيها الحواسيب كأداة لتنفيذ الجريمة ويمكن أن تتم الجرائم المحوسبة سواء من قبل أشخاص خارج المؤسسة يقومون بإختراق نظام الحاسوب أو من قبل أشخاص ضمن المؤسسة يملكون صلاحيات الدخول إلى النظام ولكنهم يقومون بإساءة إستخدام النظام لدوافع مختلفة؛

ثانيا: الحماية من الأخطار

إن التعرف على الأخطار المحتملة التي يمكن أن تواجه نظم المعلومات تمثل خطوة بإتجاه وضع خطط لحماية الأزمة، وتعتبر مسؤولية وضع خطة الحماية من الأنشطة الرئيسية لمديري نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة، ويجب أن تتضمن هذه الخطة إدخال وسائل الرقابة أي آليات الحماية التي تضمن توفير ما يلي:¹

- الرقابة من الأخطار الغير معتمدة؛

- إعاقة أو منع الأعمال التخريبية المعتمدة؛

- إكتشاف المشاكل بشكل مبكر قدر الإمكان؛

- المساعدة في تصحيح الأعطال وإسترجاع النظام.

ويمكن تصميم وإدخال وسائل الحماية هذه في التجهيزات والبرمجيات خلال عملية تطوير نظام المعلومات المحوسب، ويجب أن تركز هذه الوسائل على مفهوم الوقاية أي وقاية

¹ - محمد نور برهان، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

النظام من التعرض لهذه الأخطار، ويجب أن يتم تصميم هذه الوسائل لحماية جميع مكونات نظام المعلومات المحوسب وهي البيانات والبرمجيات والشبكات.¹

تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لحماية نظام المعلومات الموجود فيها، ويتم إختبارا لأسلوب المناسب لكل حالة في ضوء الهدف من الحماية وتحليل التكلفة والعائد، وفيما يلي أهم الطرق المستخدمة لحماية النظام المحوسب:²

1. الوقاية ومنع حدوث الأخطار: ويقصد به ذلك العمل على منع حدوث الأخطار، فمثلا تمنع وسائل الرقابة المصممة جيدا حدوث الأخطاء وتساعد في إكتشاف محاولة مهاجمة النظام وإختراقه، وتمنع وصول الأشخاص غير المحولين؛

2. الإكتشاف: ويقصد بها الإكتشاف المبكر قدر الإمكان للقصورات والمشاكل التي يمكن أن تتسبب في حدوث الأعطال، ذلك بهدف إتخاذ إجراءات الوقاية اللازمة لمنع حدوث هذه الأخطار، ولكن إستخدام برمجيات خاصة لتشخيص المشكلات للمساعدة في عمليات الإكتشاف هذه؛

3. التقليل: ويقصد بها تقليل الخسائر إلى أدق حد ممكن عند حدوث الأعطال، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تشغيل نظام ويتم إستخدامها مؤقتا ريثما يتم تصحيح استيراد النظام؛

4. الإسترداد: وضع خطة لإسترداد النظام في حالة حدوث الأخطار المختلفة بهدف إعادة تشغيله في أسرع وقت ممكن؛

5. الإصلاح: ويعني ذلك إصلاح النظام وإعادة تشغيله وتحسين إجراءات الحماية لمنع تكرار حدوث ذلك في المستقبل.

يعتبر نظام المعلومات المحوسب المصدر الرئيسي للمؤسسة لتزويدها بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على أداء وظائفها بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الطرق، ومن خلال تعقد بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسات أدى إلى ظهور الحاجة الماسة للأدوات التي تساعد المؤسسات على التفاصيل مع البيئة من خلال الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات، ولقد بدأ ذلك بالتشغيل الإلكتروني للبيانات أي إستخدام نظام معلومات محوسب.

¹ - محمد نور برهان، مرجع سبق ذكره، ص: 397.

² - المرجع نفسه، ص ص: 379 - 380.

خلاصة الفصل الأول

يستخلص مما تقدم من هذا الفصل أن نظام المعلومات المحوسب من أهم الإنجازات التي تساعد في العمل الإداري من خلال توفير المعلومات الموثقة والمتكاملة وفي الوقت المناسب وذلك بالإعتماد على الحاسبات الإلكترونية وقواعد البيانات، حيث تساهم هذه النظم في الرفع من كفاءة العمل ومستوى الأنشطة بما تتيحه من دقة وسرعة في معالجة البيانات وتوفيرها بالشكل المناسب من خلال المعلومات يتم إستخدامها وتوزيعها ومشاركتها بين المستخدمين للمساعدة على إتخاذ القرارات ووضع الإجراءات والتنظيمات المناسبة، وعليه تسعى المؤسسات لتطوير نظم معلوماتها وتحسين أدائها بتوفير البنية التحتية المناسبة لها والموارد البشرية الكفاء لإستخدامها لتحسين مستوى الأداء بشكل عام.



الفصل الثاني

إطار نظري حول إتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد الفصل الثاني

يهتم العمل الإداري في المؤسسات برسم الرؤى وتوجهات المؤسسة، ويسعى لتحقيق مبتغاها وغاياتها، ويمثل إتخاذ القرار أحد أهم الوسائل التي تساعد الإدارة في تحقيق ذلك بالنظر إلى ما ينجر عن تنفيذ القرارات المتخذة من نتائج تقيس عند مقارنتها بالأهداف المسطرة مدى نجاح متخذي القرار في عملهم، وحتى يحقق القرار ذلك فإنه من المهم أن يتوافق مع بيئة المؤسسة وأن تتم مشاركة العاملين في إتخاذه مع مراعاة الإعتماد على الأساليب الحديثة لتواكب التطورات، وأن تهتم به كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

ومن بين المؤسسات التي تتأثر بإتخاذ القرارات الإدارية هي المؤسسات الصحية، حيث أن من بين أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الصحية الحديثة هي عملية الموازنة بين أهداف المؤسسة الصحية وتحقيق مشاركة فعالة لخدمة المجتمع، وإن تطبيق مثل هذه الموازنة أمر صعب يتطلب توفير جملة من العوامل، فعلى المؤسسة الصحية المعاصرة التي تريد أن تبقى وتستمر أن تقوم بجذب الموارد الكافية اللازمة ومن ثم تحويل تلك الموارد إلى خدمات مناسبة وبشكل متاح.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- مفاهيم أساسية حول إتخاذ القرار الإداري؛
- عموميات حول المستشفى؛
- إتخاذ القرارات الادارية في ظل نظام المعلومات المحوسب.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إتخاذ القرار الإداري

تواجه المؤسسة ضمن مجال عملها ومحيطها ومع سعيها الدائم لتحقيق أهدافها، تحديات وأزمات مختلفة تعيق وتحد من أدائها ومستوى نشاطها، وهذا ما يتطلب من الإدارة التعامل معها وذلك من خلال إتخاذ قرارات ذات مستوى عالي من الفعالية والرشد وتتلاءم مع مستوى الوضعية التي يعالجها القرار المتخذ، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو الآتي:

- مفهوم إتخاذ القرار الإداري؛

- مفهوم المستشفى؛

- إتخاذ القرار الإداري في ظل نظام المعلومات المحوسب.

المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرارات الإداري

تتضمن عملية إتخاذ القرار سلسلة مترابطة ومتتابعة من الخطوات التي تؤدي إلى القرار، الذي يتبعه عملية تنفيذه ومتابعته وتقييم فعاليته ولهذا من المهم التمييز بين القرار وعملية إتخاذ القرار الإداري.

أولاً: مفهوم القرار الإداري

1. تعريف القرار

عرف الكاتب " Harrison " أن القرار مرحلة من عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين¹.

وعرف أيضا بأنه: "إختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستقيمة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"².

كذلك تم تعريف القرار بأنه: "الإستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات حالية أو محتملة في المؤسسة "³.

كما عرف القرار أنه: " التصرف العقلاني الذي يأتي بنتيجة التدابير والحساب والتفكير "⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج تعريف القرار " هو الإختيار الأنسب من بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لإنجاز الهدف المراد تحقيقه".

¹- Harrison, f. f, **The Managerial Feclsion Making Process**, Mass-houghtom muffin, 1987, P: 25.

²- علي خلف حجاجه، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص: 21.

³- سليم بطرش جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الرياية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص: 37.

⁴- مؤيد عبد الحسن فاضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص: 49.

2. تصنيفات القرار

تختلف تصنيفات القرار حسب الأساس الذي أعتمد في التصنيف ومن أهمها:

1.2. تصنيفات القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار : يصنف القرار حسب الجهة التي تتخذ القرار إلى:¹

1.1.2. قرارات فردية: أي القرارات التي تخص الإنسان كفرد، وليس كجزء من تنظيم الجماعة؛

2.1.2. قرارات جماعية: ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين لموضوع القرار؛

3.1.2. القرارات المركزية: أي الإتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الوزارات في إتخاذ كافة قرارات المنظمة للعمل؛

4.1.2. القرارات اللامركزية: توزيع السلطات، وإعطاء حرية إتخاذ القرارات حيث يجري العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية.

2. 2. تصنيفات القرارات حسب المجال الذي يتخذ فيه: وتصنف القرارات حسب المجال الذي يتخذ فيه على النحو التالي:²

1.2.2. القرار التعليمي المنهجي: وهو ما يستخدم عند التخطيط للتعليم وبناء المناهج التربوية والتدريسية؛

2.2.2. القرار الشخصي: وهو الذي يخص الإنسان فرداً، ويتناول موضوعاً شخصياً بحتاً ويكون تأثير الآخرين عليه ثانوياً؛

3.2.2. القرار الأخلاقي: يتضمن القرارات في الشؤون الأخلاقية والقيمة والجنسية، كالسلوك الذي يقدم عليه المراهقون؛

4.2.2. القرار الوظيفي أو المهني: هو إختيار الفرد لمهنة المستقل؛

5.2.2. القرار الإداري السياسي: وهو ما يتمثل في تأثير بنية المؤسسة وحجمها على طريقة صنع متخذ القرار.

3.2. تصنيفات القرارات حسب طبيعة الموقف: تقسم القرارات حسب طبيعة الموقف إلى:³

¹ - أمل أحمد طعمة، إتخاذ القرارات والسلوك القيادي، دار ديسنون للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 2010، ص: 27.

² - المرجع نفسه، ص: 28.

³ - المرجع نفسه ، ص ص: 29-30.

1.3.2. القرار في ظروف التأكد، المخاطرة، عدم التأكد: حيث يعتمد هذا التصنيف على درجة التأكد، حيث يتراوح مقياس التأكد من بين التأكد الكامل وعدم التأكد مروراً بظروف المخاطرة؛

2.3.2. القرارات المبرمجة: هي القرارات المتكررة، التي تتخذ في موقف معين، أو وفقاً لما هو موجود ومحدد في اللوائح والأنظمة؛

3.3.2. القرارات الغير المبرمجة: وهي القرارات غير متكررة التي تنطوي على قرارات حرجة، وتتطلب عدة إجراءات قبل صنعها.

4.2. تصنيف القرارات حسب أهمية القرار: يمكن تقسيم القرارات حسب أهمية القرار إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

1.4.2. قرارات إستراتيجية: وهي التي تعني بحل المشاكل أو تحقيق أهداف ذات تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها من أجل إختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدفها وهي قرارات يصدرها المدير التنفيذي أو الإدارة العليا؛¹

2.4.2. قرارات تكتيكية: وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة، أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو رسم سياسات لتحقيق الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية، وهي قرارات تصدرها الإدارة الوسطى؛²

3.4.2. قرارات تشغيلية: هي القرارات التي يتخذها المسؤول عن الأنشطة، عادة ما تكون بسيطة، ويمكن التعرف على طريقة عامة للتعامل معها، كما أنها لا تحتاج إلى جهد ووقت طويل للبحث فيها، إضافة إلى الخطأ في إتخاذ ما لا يسبب ضرر كبير للمؤسسة أو إنحراف المؤسسة عن أهدافها الرئيسية، وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذه من قبل مدراء الإدارة الوسطى والمباشرة.³

3. تعريف صنع القرار

يعرف صنع القرار على أنه: "سلسلة من الإستجابات الفردية، أو الجماعية، التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين."⁴

¹ - جمال الدين العويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص : 27.

² - المرجع نفسه، ص: 27.

³ - نبيل ذنون الصائغ، الإدارة و مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص: 109

⁴ - أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

4. الفرق بين القرار وصنع القرار

يتمثل الفرق بين القرار وصنع القرار في:¹

1.4. القرار

- يقوم به شخص واحد مخول لهذه المسؤولية؛
- هو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار.

2.4. صنع القرار

- هو عملية يقوم بمساعدة أشخاص ذات صلة بالموضوع؛
- هي أشبه بغرفة العملية التي تسبق القرار.

ثانيا : مفهوم إتخاذ القرارات الإدارية

1. تعريف إتخاذ القرار الإداري

عرف على أنه: "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار ذلك عن طريق المفاضلة بينها بإستخدام معايير تخدم ذلك، وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي فالقرار وإتخاذه ما هما في الواقع إلا إنعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك".²

كذلك يعرف إتخاذ القرار الإداري على أنه: "عملية تفكير مركبة، تهدف إلى إختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو".³

وتم تعريفه أيضا بأنه: "المنهجية العملية والتحليل الكمي لإختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة للأفراد والتنظيمات الإدارية".⁴

وعرف أيضا أنه: "عبارة عن إختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفرة".⁵

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص ص: 95-96.

² - منجية بورحلة، التخطيط والرقابة كمدخل لتحسين القرارات الإدارية في المشروع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المشروع، جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-الجزائر، 2013، ص: 42.

³ - أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

⁴ - إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في رفع فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر، 2004، ص: 3.

⁵ - جمال الدين العويسات، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

كما عرف إتخاذ القرار الإداري على أنه: "عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة"¹.
ومما سبق يمكن تعريف إتخاذ القرار الإداري على أنه: "جوهر العمل الإداري الذي يسمح بالحصول على عدد من البدائل المتاحة للمشكلة المقترحة، وإختيار أنسب بديل لتحقيق الأهداف المرجوة".

2. أهمية إتخاذ القرار الإداري

تكمن أهمية إتخاذ القرار الإداري في البث بين أمرين متضادين، وهي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها وعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وغيرها من القرارات، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية إتخاذ القرارات ودوره مع استمرار العملية الإدارية في مهمتها.²

3. خصائص إتخاذ القرار الإداري

تنقسم عملية إتخاذ القرار الإداري بخصائص معينة أهمها ما يلي:³

- أنها عملية ذهنية: فهي تعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- أنها عملية إجرائية تمر بمجموعة من الخطوات قبل عملية إتخاذ القرار؛
- إن تعدد البدائل هو أساس عملية إتخاذ القرارات الإدارية فوجود حل واحد للمشكلة يولد عدم الحاجة لإتخاذ القرار؛
- إن عملية إتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، فإتخاذ القرار في الحاضر لكن تنفيذه وآثاره في المستقبل.

¹ - فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة ، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 169.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص : 200-201.

³ - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص ص: 324-325.

المطلب الثاني: مراحل وبيئة اتخاذ القرار الإداري

إن عملية اتخاذ القرار الإداري تمر بعدة مراحل مختلفة مترابطة ومتسلسلة ومتتابعة، وكل هذا يتم في مستوى معين من التأكد بسبب تأثيرات بيئة اتخاذ القرار الداخلية الخارجية.

أولاً : مراحل اتخاذ القرار الإداري

إن عملية اتخاذ قرار إداري حيال موقف معين لا يأتي بطريقة عشوائية، فهو يمر بمراحل وخطوات متتابعة ومتناسقة وبمنهجية مدروسة، وأسلوب علمي متبع ورغم إختلاف معظم الباحثين على عدد ومضمون هذه المراحل، إلا أن هناك نقاط تلاقي بينهم وشبه إتفاق على أن مراحل اتخاذ القرار الإداري تأتي كما يلي:

1. تشخيص المشكلة

إن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري هي الإعتراف بوجود حاجة إلى إتخاذ قرار ما، وتحديد أبعاد هذا القرار والأساس هنا هو الإعتراف بوجود مشكلة ويلاحظ أن هذه الحالة لا تظهر فجأة، بل يسبقها شعور عام من جانب المدير، أن الأمور لا تسير كما يجب، ولكنه يراجع نفسه، ويحاول طرد الفكرة.¹

ويلاحظ أن هذه الخطوة في منتهى الأهمية، لأن الخطأ في التشخيص وما يتبعه من التحديد الخطأ للمشكلة، يؤثر سلبا وتصور خطير على جميع الخطوات.²

ترد معظم التعاريف أن المشكلات بأنها فجوة أو إختلاف أو تباعد بين الطريقة التي عليها الأشياء والطريقة المرغوبة في أن تكون هذه الأشياء عليها وهناك شرطان أساسيان لكي تصبح الفجوة مشكلة وهما³:

- أن تكون عملية سد الفجوة أو إقامة وسيلة لتخطيها عملية صعبة؛
- أن تكون الفجوة مهمة إلى درجة التي تحفز الجهود والعقول بحثا عن حل في الحاضر أو في المستقبل.

بعد الإعتراف بوجود مشكلة لا بد من القيام بتشخيصها والتشخيص السليم للمشكلة هو نصف الحل، فالطبيب يشخص المرض من أعراضه فإرتفاع الحرارة والصداع والرشح الأنفي، هي الأعراض وليس المرض، وأن المرض هو نزلة برد أو الأنفلوانزا، ويشير بعض كتاب الإدارة إلى أن أهم خطوة في إتخاذ

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 226.

² - المرجع نفسه، ص: 227.

³ - سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

القرار الإداري هي تشخيص المشكلة، وهذا صحيح إلى حد بعيد حيث أن التشخيص الخاطئ يعني العلاج الخاطئ أيضا.

ولقد وضع أحمد ماهر وآخرون بعض النصائح المفيدة لتشخيص المشكلة:¹

- إجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات، عن المشكلة وأعراضها؛
- إبحث عن العلاقة بين هذه المعلومات ومدى إرتباطها بالمشكلة؛
- ضع عدة تعريفات وتشخيصات للمشكلة؛
- فرق بين ما هي الأعراض وما هي المشاكل؛
- راجع نفسك مرة أخرى: هل المشكلة التي قمت بتحديدتها وتشخيصها هي مشكلة حقيقية أم أحد أعراضها؟؛
- راجع نفسك مرة أخرى، هل الأعراض التي قمت بجمع معلومات عنها تعزز تشخيصك للمشكلة؟.

2. البحث عن البدائل

يعتبر البحث عن الحلول الممكنة المختلفة أو بدائل مسارات العمل الخطوة الثانية من عملية إتخاذ القرار الإداري، وهنا يبدأ متخذ القرار بحثه أولا عن البدائل المعروفة أي تلك التي أستعملت كحلول للمشاكل القائمة أو السابقة، فإذا ما ظهر أن البدائل غير مناسبة فإن المدير سيتطلع للحلول المعرفة لدرجة أقل من المجموعة السابقة ثم تلك الغير معروفة، وعند البحث عن الحلول يواجه المدراء عددا من القيود مما يحد من مجالات التسوق وتؤدي هذه القيود أو العقبات إلى إستبعاد بعض الحلول الممكنة، ومن أهم هذه القيود الوقت والمال إذ أن القرارات يجب أن تتخذ في وقت محدد، كما أن الأموال قد لا تكون متوافرة للكثير من البدائل المرغوبة أصلا، ثم أن هناك قيودا إضافية على القرار قد تعرضها الإدارة العليا في المؤسسة، والأنظمة الحكومية، والإمكانات التكنولوجية، والظروف الإقتصادية ومصالح الأفراد العاملين في المؤسسة.²

3. تقييم البدائل

تم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المحالفة على ضوء حالة الهدف المقررة، أو الموارد المتاحة للمؤسسة التي يمكن أن ترد على حل المشكلة، وتستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة.³

¹ - أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 328-329.

² - المرجع نفسه، ص: 329.

³ - أحمد محمد لمصري، الإدارة الحديثة الاتصالات -المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص:

إن عملية التقييم في الحقيقة عملية مركبة ومتعددة الأوجه وذلك لأن بعض البدائل قد تتمتع بمزايا كبيرة إلا أنه قد يتعارض مع القيم أو الأعراف وبالتالي فإن عملية الموازنة في تحديد سلبيات وإيجابيات كل بديل تحتاج إلى خبرة ومعلومات كبيرة، وبإختصار فإن الأساس في هذه الخطوة هو محاولة معرفة المتوقع أو التنبؤ بالنتائج المتحصلة لكل بديل عند التطبيق وتأثيره في المدى البعيد.¹

وفي مرحلة تقييم البدائل هناك نصائح مهمة يجب العمل فيها كما يلي:²

- وضع قائمة بكل بدائل الحلول؛
- استخدام الأرقام والاتجاه الكمي ما أمكن في التعرف على العائد والتكلفة لكل بديل؛
- أن لا يكن استخدام الاتجاه الكمي ممكناً، يتم وضع قائمة بالمزايا والعيوب لكل بديل؛
- محاولة مقارنة جانب المزايا بجانب العيوب وتحديد أي من الجانبين يتغلب على الآخر.

4. إختيار البديل

بعد المرور بالمراحل السابقة، يجد متخذ القرار نفسه أمام ضرورة إختيار أحد البدائل يتوقع أن يحقق له أفضل نتائج كان يحقق أكبر عائد بأقل تكلفة.³

ويلجأ معظم المديرين إلى استخدام المعايير المالية الكمية عند إتخاذهم للقرارات وذلك بغية الوصول إلى قرارات فعالة.⁴

ولإختيار البديل الأنسب وفق المعايير وإختيارات موضوعية يسند إليها متخذ القرار في عملية الإختيار، وأهم هذه المعايير:⁵

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة؛
- إتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها؛
- تمويل أفراد المؤسسة للحل البديل وإستعدادهم لتنفيذه؛
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة؛
- درجة سرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة؛
- مدى ملائمة كل من بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والقيم.

¹- نبيل ذنون الصائغ، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

²- احمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

³- إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

⁴- فتحي احمد نياض عواد، إدارة أعمال ووظائف المدير في المؤسسة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص: 237.

⁵- عبد الله إبراهيم الفقهري، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

5. تنفيذ البديل المختار

بعد إختيار البديل الأفضل، لابد أن يضعه متخذ القرار موضوع التنفيذ وهذه الخطوة والخطوة التي تأتي بعدها وهي تقييم النتائج تخرج عن حدود وظيفة التخطيط إلى الرقابة ولكنها تطرح هنا إستكمالا لعملية إتخاذ القرار، وفي حين أن التنفيذ قد يكون سهلا وفي بعض الحالات، فإنه قد يكون صعبا في حالات أخرى وهنا لابد من التأكيد على أن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ هي صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية، وهناك أيضا ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثلة في مقاومة التغيير التي قد يبذلها الأفراد المعنيون في المؤسسة، إذ أن من بين هذه المقاومة الشعور بعدم الأمان أو المضايقة أو التخوف من المجهول.¹

6. تقييم النتائج

تهتم الخطوة الأخيرة في عملية إتخاذ القرار الإداري بتقديم النتائج أول بأول، حيث تبين المراقبة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع القرار.²

وإن أحد الأخطاء الخطيرة التي يقع فيها مديرون كثير في هذه المرحلة هو تنفيذ أحد البدائل وإفترض أن المشكلة قد تم تصحيحها، وبالتالي فإن متابعة وتقسيم نتائج القرار على ضوء الموقف الأصلي، ويمكن في هذه المرحلة إستخدام ثلاث خطوات في عملية إتخاذ القرار وذلك على النحو التالي:³

1.6. الخطوة الأولى: تحديد النتائج المطلوبة تحقيقها من القرار؛

2.6. الخطوة الثانية: تنفيذ القرار الذي يتم إتخاذ كجزء من عملية إتخاذ القرار؛

3.6. الخطوة الثالثة: تقييم نتائج القرار أول بأول على ضوء النتائج المحددة سلفا والشكل التالي

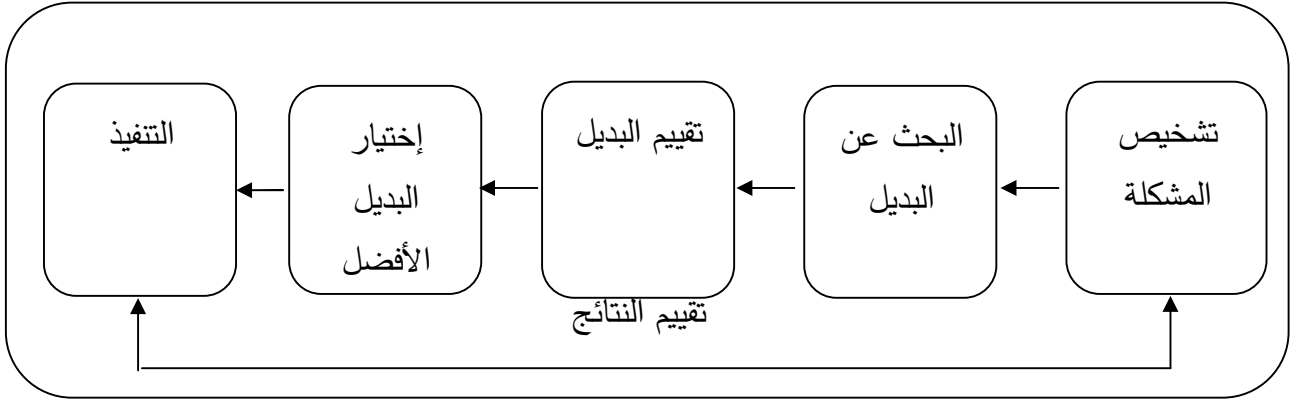
يوضح تسلسل مراحل إتخاذ القرار الإداري:

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة المال، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2007، ص ص : 121-122.

² - فتحي أحمد نياض عواد، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

³ - محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 232-233.

الشكل رقم(2-1): مراحل إتخاذ القرار الإداري



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة المال، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2007، ص: 119.

من خلال الشكل رقم(2-1) يتضح أن إتخاذ القرار الإداري يمر بمجموعة من المراحل، وكل مرحلة مكملة للمرحلة التي تسبقها، حيث تبدأ العملية بتشخيص المشكلة، والتي تعتبر أهم المراحل أن لم تكن أهمها فالتشخيص الجيد يعني أن الحل سيكون جيد والعكس صحيح، ومن ثم يتم البحث عن البدائل وتقييمها، من أجل إختيار أفضل بديل بناء على المفاضلة بينها، لتليها عملية التنفيذ التي تأتي من بعدها عملية تقييم النتائج للوقوف على مدى تطابقها مع الأهداف المسطرة من تقييم مدى نجاح عملية إتخاذ القرار الإداري.

ثانيا: بيئة إتخاذ القرار الإداري

تعمل المؤسسة الإقتصادية ضمن بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها، وهذا التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة يولد حاجة ماسة لمسيري المؤسسة ودراسة طبيعة البيئة وتحليلها بالشكل المناسب لما يتضمن إتخاذ قرارات إدارية عقلانية بالجودة والصور المطلوبة.

1. حالات إتخاذ القرار

يتخذ صانعو القرار قراراتهم في ثلاث حالات مختلفة ضمن البيئة المتواجدة ضمنها مؤسستهم، وكل نوع منها لها معلومات مختلفة عن الحالات الطبيعية الخاصة بها حيث تصنف هذه الحالات كما يلي:¹

1.1. حالة المخاطرة

تفترض هذه النظرية أن متخذ القرار يعلم إحتتمالات حدوث النتائج، لكنه لا يعلم أي من النتائج سوف تحدث، ويوجد عدد متشعب لكل بديل ولا توجد معرفة كاملة بإحتتمالات وقوعها.

¹ - عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري المكية، الأردن، 2010، ص ص: 243-244.

1. 2. حالة التأكد الكامل

في هذه الحالة يكون لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، ويكون متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة، وفي الغالب توجد نتيجة واحد فقط لكل بديل متاح.

1. 3. حالة عدم التأكد الكامل

تقتضى هذه النظرية أن متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكن لا يعلم بإحتمالات حدوث كل من هذه النتائج، وفي هذه الحالة يكون هناك عدد من النتائج لكل بديل ولا توجد معرفة بإحتمالات حدوث كل نتيجة من هذه النتائج تساعد متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة.

2. الأنظمة المفتوحة

يمكن النظر إلى بيئة القرارات الإدارية وكأنها نظام مفتوح يعمل المدير متخذ القرار من خلاله في منظمة رسمية كأحد العناصر سيتقبل المعلومات من البيئة، وتتفرع البيئة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية:¹

2. 1. البيئة الخارجية

تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المؤسسة مثل: البيئة السياسية والإقتصادية، والإجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

2. 2. البيئة الداخلية

فهي التي تؤثر على المؤسسة من الداخل، وتتمثل من الناحية الفنية والإجراءات لأداء الأعمال في داخل المؤسسة مثل: طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية: النظم والقوانين واللوائح.

3. ظروف إتخاذ القرار الإداري

تتمثل ظروف إتخاذ القرار الإداري حسب تغيير بيئة القرار في:²

3. 1. الظروف البسيطة: هي تلك الظروف التي تكون فيها العوامل الواجب أخذها بعين الإعتبار في حال إتخاذ قرارات قليلة وموجودة في مراكز إتخاذ القرار.

3. 2. الظروف المعقدة: هي تلك التي تضمن عددا كبيرا من العوامل الموزعة في عدد كبير من مراكز إتخاذ القرار.

¹ - محمد عبد الفتاح ياغي، إتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2010، ص ص: 22-23.

² - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر، ط1، 2010، ص: 113.

3.3. الظروف المستقرة: تلك الظروف التي تبقى فيها العوامل الواجب أخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار نفسها دون تغيير، وإذا تغيرت فإنها تتغير بصورة بسيطة يمكن تحديد احتمالات حدوثها.

3.4. الظروف المتغيرة: تلك التي تتغير فيها عوامل إتخاذ القرار بصورة كبيرة وغير متوقعة. والجدول التالي يوضح تلك الظروف.

الجدول رقم(2-1): ظروف تغيير بيئة القرار

معقدة	بسيطة	
<p>المخاطرة</p> <ul style="list-style-type: none"> - يوجد عدد كبير من المؤثرات و العوامل في بيئة القرار. - لا تتشابه العوامل و المؤثرات. - تبقى العوامل و المؤثرات دون تغيير مثل القرارات التشغيلية. 	<p>التأكد</p> <ul style="list-style-type: none"> - يوجد عدد قليل من العوامل و المؤثرات في بيئة القرار. - تتشابه العوامل و المؤثرات. - تبقى العوامل و المؤثرات دون تغيير مثل القرار الروتيني. 	مستقرة
<p>عدم التأكد</p> <ul style="list-style-type: none"> - يوجد عدد كبير من العوامل و المؤثرات في بيئة القرار الإداري. - لا تتشابه العوامل و المؤثرات. - تتغير العوامل و المؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإستراتيجية. 	<p>بين المخاطرة و عدم التأكد</p> <ul style="list-style-type: none"> - يوجد عدد قليل من العوامل و المؤثرات في بيئة القرار. - تتشابه العوامل و المؤثرات إلى حد ما مع بعض. - تتغير العوامل و المؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإدارية. 	متغيرة

المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر، ط1، 2010، ص: 114.

يتضح من خلال الجدول رقم(2-1) أن حالة التأكد في أثناء إتخاذ القرار تتحقق الظروف المستقرة والبسيطة، وفي حين أن عدم التأكد يتحقق في ظروف متغيرة ومعقدة، أما حالة المخاطرة في إتخاذ القرار تتحقق في الظروف المستقرة والمعقدة، وفي حالة تجمع بين المخاطرة وعدم التأكد فتأتي في الظروف المتغيرة والبسيطة.

المطلب الثالث: أساليب إتخاذ القرار الإداري

يحتاج إتخاذ القرار الإداري إلى أساليب يعتمد عليها للمساعدة في الوصول إلى أنسب القرارات وتقادي الخاطئة منها، وهناك نوعين رئيسين من أساليب إتخاذ القرار هما الأساليب الكيفية والأساليب الكمية.

أولاً: الأساليب الكيفية

تختلف وتتعدد الأساليب الكيفية أو النوعية المساعدة على إتخاذ القرار من بينها:

1. البديهة والحكم الشخصي

يعني هذا الأسلوب إستخدام المدير حكمه الشخصي، وإعتماده على سرعة البديهة، في إدراك العناصر الرئيسية الهامة، للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة، والفهم العميق، والتكامل لكل التفاصيل الخاصة بها.¹ وتبدوا صعوبة ومخاطر إستخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته الفعلية وإتجاهاته وخلفياته النفسية والإجتماعية ومعارفه.²

2. التجربة

تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الإستعانة به في إتخاذ القرارات إذ مما لا شك فيه أن هناك كثير من المواقف المتشابهة للموقف الحالي، قد أتخذت فيه قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت نتائج طبيعية فإن من المفيد الإستفادة من التجارب السابقة قرارات حالية.³

3. العصف الذهني

وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركين في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً، بين نصف ساعة وساعتين تقريباً، وهذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول عديدة وبعيدة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل.⁴

¹ - نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص: 185.

² - المرجع نفسه، ص: 185.

³ - جمال الدين العويسات، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

⁴ - أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 341.

4. أسلوب دلفي

يأتي إسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يأتيه الناس إستجلابا بالمعلومات من المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في إجتماعات أعضاء غير موجودين وجها لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:¹

- تحديد المشكلة وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق؛
- تحديد أعضاء الإجماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل؛
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، وذلك بإرسال القائمة للخبراء كل على حدة، طلبا لرأيهم؛ تحليل الإجابات وإختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين ردت فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
- نفاذ الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة؛
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ثانيا: الأساليب الكمية

تعتبر الأساليب الكمية تطبيق للوسائل والطرق العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين، بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.

وهناك العديد من الأساليب الكمية الممكن إستخدامها في إتخاذ القرار ومن أهمها:

1. البرمجة الخطية

أسلوب رياضي يهدف إلى إيجاد أفضل الحلول وأمثلها لتوزيع مجموعة الموارد والإمكانيات - المحدودة - على عدد من الحاجات والإستخدامات المتنافسة على هذه الموارد والإمكانات وذلك ضمن مجموعة من القيود والثوابت، أما لتعظيم الربح إلى أقصى حد ممكن أو لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن وذلك لتمكين الإدارة من تسهيل عملية إتخاذ القرار.²

ولنمذجة البرمجة الخطية هناك متطلبات كما يلي:³

- وجود هدف يسعى المشروع لتحقيقه كتعظيم الأرباح أو تقليل الخسائر؛

¹ - أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص: 342.

² - موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار النشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص: 63.

³ - عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

- وجود بدائل متاحة أمام المشروع؛
- نمذجة موارد المشروع وإمكانياته على معادلات رياضية.

2. تحليل التعادل

تقوم الفكرة الأساسية في تحليل التعادل على المقارنة بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، حيث يمثل التعادل من الوحدات لمشروع معين ذلك الحجم الذي تتعادل عنده الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية التي تشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، ويستخدم تحليل التفاعل لإتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، وتحت إفتراضات مبسطة، حيث يساعد هذا التحليل في إتخاذ القرارات في مجالات عديدة مثل تحديد حجم الإنتاج، والمفاضلة بين بدائل الإنتاج المختلفة وغيرها من المجالات.¹

3. شجرة القرار

تعتبر شجرة القرار أداة مهمة لتقييم الحلول وتمكن من إيجاد القرارات المناسبة، فمن خلالها ترسم أمام متخذ القرار البدائل المختلفة والنتائج المترتبة على كل منها.² وهناك خمس خطوات لتحليل شجرة القرار وهي:³

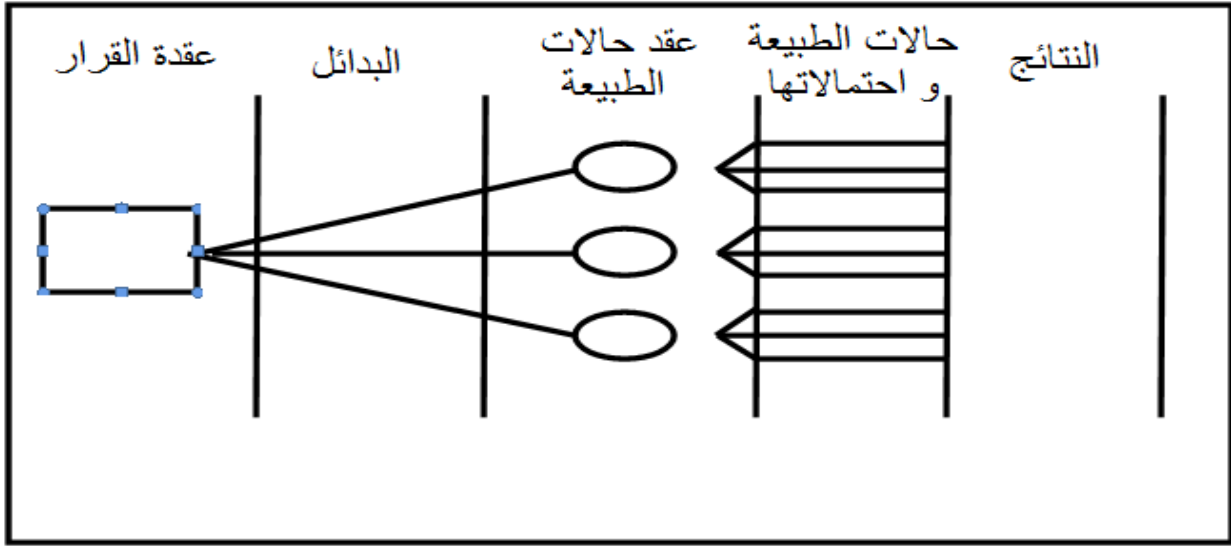
- تحديد المشكلة؛
- رسم شجرة القرارات؛
- الإشارة إلى إحتتمالات - وضعيات - حالات الطبيعة؛
- تقدير العائد المدفوع من كل توليفة ممكنة للبدائل وحالات الطبيعة؛
- حل المشكلة بحساب القيم المالية المتوقعة وذلك من أجل كل عقدة (حالة الطبيعة).

¹ - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1، 2003، ص: 260.

² - Larry Zitzman, **Management Des Operations Principes Et Application**, Person éducation, France ,2004, p: 196.

³ - موفق أحمد مرزة، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

شكل رقم (2-2): خطوات تحليل شجرة القرارات



المصدر: موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار النشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص: 48.

يتضح من خلال الشكل رقم (2-2) أن إختيار القرار الأنسب يمر بتحليل ودراسة البدائل المتاحة لعقدة القرار ثم الإشارة لعقد حالات الطبيعة ثم إحتتمالاتها ومن ثم الحصول على النتائج الموافقة لكل عقدة من عقد حالات الطبيعة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الإداري

تتأثر عملية إتخاذ القرار بمجموعة من العوامل التي تساعد في الوصول إلى إتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:¹

أولاً: العوامل المتعلقة ببيئة القرار

تؤثر بيئة المؤسسة الإقتصادية سواء الداخلية أو الخارجية على عملية إتخاذ القرار وعلى نوعية وفعالية القرار المتخذ، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال عوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية.

1. عوامل البيئة الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطاتها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الظروف الإقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛

¹ - سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-24.

- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والإقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج؛
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

2. عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة، ومن هذه العوامل:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- درجة المركزية، وحجم المؤسسة ومدى إنتشارها الجغرافي؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمؤسسة؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ثانيا: العوامل النفسية والسلوكية

تؤثر العوامل السلوكية والنفسية لمتخذي القرار على إتخاذ القرار، وبالتالي على نوعية القرارات المتخذة، هذا ما سيتم توضيحه في ما يلي:

1. العوامل النفسية

ويتحكم في متخذ القرار، كإنسان ومجموعة من العوامل النفسية التي تؤثر في نوعية القرار الذي يتخذه كل مشكلة معينة، وهذه العوامل هي العاطفة والعقل والميل إلى الروتين والميل إلى الإندفاع والتهور. فكل إنسان يتحكم فيه واحد من هذه العوامل بشكل كبير إلى جانب عامل آخر يسانده في ذلك، وبالتالي يؤثر في نوعية القرار الذي يتخذه، وهذه العوامل موضحة كما يلي:¹

1.1. عامل العاطفة

قد يعمل الجانب العاطفي على البعض، ويتحكم في تصرفاتهم، فإذا كانوا من متخذي القرارات الإدارية، فكون هذا العامل يؤثر بلا شك في نوعية القرار الذي يتخذه، فالقادة يميلون إلى التعاطف مع الآخرين وإسعادهم، ويميلون عادة إلى تجنب المواجهة معهم، ويعتمد إتخاذ القرار عن القادة على عامل الشعور، فيميلون إلى إتخاذ القرار الذي يجوز قبول الآخرين، ولا يتسبب في إحداث أذى من أي نوع لأحدهم.

¹ - حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 142-143.

1. 2. عامل العقل

قد يغلب متخذي القرار الإداري جانب العقل أكثر من جانب العاطفة، فلا يهتمون إلى شعور الآخرين أو رضاهم فيميلون إلى تحليل المشكلة بأسلوب عقلي والتعامل معها بشكل منطقي، ولديه الجرأة على إصدار القرارات الجزئية عند الحاجة إليها.

1. 3. عامل الروتين لدى متخذ القرار

يميل بعض القادة الإداريين إلى الروتين في إتخاذ القرارات التي يتخذونها، أي إلى إتباع طرق تقليدية لحل المشكلات التي تعرض عليهم، وكذلك نجدهم يميلون إلى كراهية المشكلات الجديدة، ما لم تكن هناك طرق معلومة لحلها، ويستغرقون وقتا طويلا بعد التدقيق والصبر لإيجاد حل لمشاكلهم.

1. 4. عامل الإندفاع أو التهور لدى متخذ القرار

قد يتصف متخذ القرار بالإندفاع في إتخاذ القرار في الموقف المطروح عليه، فهو يحب دائما مواجهة المشكلات الجديدة ويسأم من المشكلات المتكررة، ولا يحب العمل بشكل تكراري، ويتسرع في إستخلاص النتائج، ويضيق ذرعا بالتفاصيل الروتينية، بعكس الحال عن من يميل إلى الروتين، كما أنه لا يميل إلى تحري الدقة في التفرق على الملابس المحيطة بإصدار القرار، أو في إصدار هذا القرار بشكل معين.

2. العوامل السلوكية

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي:¹

2. 1. الجانب الأول

ويتعلق بالعوامل النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في إتخاذ قراره.

2. 2. الجانب الثاني

ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجد الشخص إلى إختيار القرار من بين البدائل التي أمامه وثم كان إتخاذه له.

2. 3. الجانب الثالث

دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له؛
- إتاحة الفرص لممارسة إتخاذ القرار وإكتساب الخبرة داخل التنظيم؛

¹ - عبد الله إبراهيم الفقيهي، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

- مدة المعلومات والبيانات والبدائل؛
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .

ثالثاً: عوامل أخرى

لسلامة عملية إتخاذ القرار ينبغي مراعاة العوامل التالية:¹

- أن يصل كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف ويتطلب ذلك معرفة الهدف كي يسهل إتخاذ القرار؛
- كسب تعاون الآخرين عن طريق شرح الهدف من وراء إتخاذ القرار، خاصة للمشاركين في العملية أو المتأثرين بنتائجها؛
- إن العمليات التي يتم بمقتضاها إتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي وذلك من خلال تنفيذ القرار المتخذ أو تحمل نتائجه؛
- يجب أن تأخذ عملية إتخاذ القرار وقتاً كافياً، حتى تستوفي المشكلة التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البث فيها، لكن ذلك لا يعني تأجيل إتخاذ القرار إلى ما لا نهاية، لأن التأخير في القرار عن المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار؛
- على متخذ القرار ألا يخشى على إتخاذ القرارات من تغييرات، لأن إتخاذ القرار عمله الأساسي، هو أن ترك الأمور كما هي يعتبر هروباً من إتخاذ القرار؛
- كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه كما يجلب معه تغير كثير من الأنشطة، ولذلك على متخذ القرار أن يكون مستعد لتعديل قراره أو إلقائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه، ولا ينبغي التمسك بالقرارات الخاطئة؛
- يراعي عند جمع المعلومات توخي الحذر من أن تكون المعلومات كافية، ولا يقع في فوضى المعلومات.

يستخلص مما سبق أن عملية إتخاذ القرار عملية منظمة تتم وفقاً لمراحل متسلسلة تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم البحث عن بدائل لحلها، وبناء على تحليل ودراسة هذه البدائل، يتم إختيار البديل الأفضل الذي يمثل القرار، والذي يتم تنفيذه، ومن ثم متابعة نتائجه ومدى معالجته للمشكل المطروح، وكل هذا يتم في مستوى معين من التأكد بسبب تأثيرات بيئة إتخاذ القرارات الداخلية والخارجية، والظروف المتغيرة والمستقرة والبسيطة والمعقدة، وهذا ما يستدعي حسن التعامل معها للتقليل من تأثيرها على جودة القرار المتخذ وهذا بدراسة العوامل المؤثرة فيه وإستخدام الأساليب المناسبة والمساعدة على إتخاذ أفضل القرارات.

¹ - أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

المبحث الثاني: عموميات حول المستشفى

إن مزاولة الطب يبحث عن المزيد من التطور مستخدما كل وسائل العلم المتاحة وأهمها تكنولوجيا ونظم المعلومات، حتى أصبحت من المستحيل ممارسة الطب الحديث دون إستخدامها، وقد أدرك القائمون على الرعاية الصحية، إن جانب كبيرا من أنشطتها الفنية والإدارية مرتبطة بإدارة وتوفير المعلومات حول المريض والتشخيص والعلاج والأبحاث الطبية، فقد أصبحت نظم معلومات المستشفيات من أهم المواضيع الرئيسية التي تحظى بإهتمام جميع المدراء في المؤسسات الصحية.

المطلب الأول: مفهوم المستشفى

أصبحت المستشفى موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين، كذلك وجد هذا المفهوم إنطلاقا من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث هذا ما يعكس أهمية وضرورة هذه المؤسسة.

أولا: تعريف المستشفى

سوف نستعرض جملة من التعاريف التي وردت عن المستشفى كما يلي:

عرفت المستشفيات بأنها: "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين، وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمر، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين".¹

كما عرفت المستشفيات أيضا بأنها: "جزء أساسي من تنظيم إجتماعي طبي تتلخص وظيفتها في تقديم رعاية صحية كاملة للسلطات، علاجية أو وقائية وتمتد عيادتها الخارجية إلى البيوت".²

وتم تعريفها أيضا بأنها: "منظمة إجتماعية تقدم الخدمات تخصص عام هو المجال الصحي بإعتبارها المكان المعد لإستقبال المرضى وإيوائهم حتى يتم شفائهم".³

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول أن المستشفى: "عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والبشرية والفنية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتقديم خدمات متعددة كخدمات صحية وطبية(تشخيص، علاج، جراحة...)"

¹ كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة التسيير، تخص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2009، ص: 18.

² عرابة الحاج، إزدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص: 234.

³ محمد الصريفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة، دار الفكر الجامعي، ط 1، مصر، 2009، ص: 5.

ثانيا: خصائص المستشفى

- يتميز المستشفى وبمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:¹
- تعدد الوظائف والمهن العامة في المؤسسة الصحية مما أدى إلى زيادة تعقيد وصعوبة إدارة هذه المؤسسات؛
 - وجود أكثر من خط للسلطة داخل المؤسسة الصحية وهذه الخطوات أدت إلى وجود نوع من التعارض والصراع على السلطة داخل المستشفى بين مختلف المهن والمستويات الإدارية؛
 - عدم وجود خط واضح وثابت للإنتاج وتقديم الخدمة وصعوبة التنبؤ بالحالات المرضية إلى تراجع المستشفى تلعب دورا كبيرا في عدم تحديد نمط ثابت لتقديم الخدمات الطبية؛
 - صعوبة تقييم الخدمات الطبية المقدمة بحيث يصعب إيجاد قيم كمية للخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى؛
 - كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يطبقها المستشفى أثناء تأدية العمل؛
 - وجود عدة أهداف للمستشفى والمركز الصحي مثل تقديم الخدمات الطبية وإستخدام التكنولوجيا الطبية وتدريب العاملين والبحث العلمي؛
 - الخدمة المستمرة والدائمة خلال الفترات الزمنية؛
 - التعقيد في تركيب المؤسسة الصحية بسبب كثرة إعداد وأنواع المهن والوظائف العاملة في المستشفى؛
 - يغلب الطابع العاطفي أحيانا في إتخاذ القرار في المستشفى لأنها تتعامل مع الإنسان وصحته كأهم عامل من العوامل التي يهتم بها الإنسان.

المطلب الثاني: تصنيف المستشفيات

يكون من الصعب في بعض الأحيان إيجاد تصنيف وتقسيم محدد لبعض المؤسسات التي تمارس أنشطة ذات علاقة عامة بالمجتمع وتتعدد مهامها وأنشطتها، ولعل هذا ينطبق إلى حد كبير على المستشفى، فضلا عن عوامل أخرى تتعلق بهذا الجانب وتتمثل بالتراخيص الممنوحة إلى المستشفى للعمل والتوظيف المحدد مسبقا لأنشطتها وحجم وتنوع أو تخصص المهام التي تصطنع بها، وبشكل عام يمكن تصنيف المستشفيات إلى الآتي:

¹ - صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة ، دار الفكر، الاردن، ط 1، 2009، ص ص: 223-

أولاً: تصنيف المؤسسات على أساس الملكية

تنقسم المستشفيات على أساس الملكية أي على أساس مالك هذا لمستشفى هل هو شخص عادي أو مجموعة أشخاص أو قطاع حكومي، إلى ثلاثة أقسام:

1. المستشفيات حكومية

وهي التي تتبع الحكومة من حيث الإدارة والتمويل والإشراف والأداء، وتمتاز هذه المستشفيات بكبر حجمها وعمومية الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع، وتمثل الشبه الأكبر من حيث عدد المستشفيات العاملة في أغلب دول العالم ومقدار تأثيرها على الجمهور، وحجم تعاملها اليومي.¹

2. المستشفيات الخاصة

وينقسم إلى قسمين:²

- المستشفى الخاص الذي تملكه جهة لفعال الخير ولا تهدف من ورائه إلى تحقيق الربح كالمستشفيات التي تملكها بعض الشركات الصناعية أو إحدى الجمعيات الخيرية أو المؤسسات الإجتماعية.

- مستشفى خاص تملكه مؤسسة أو فرد أو مجموعة من الأفراد تهدف لتحقيق الربح كمشروع تجاري.

3. المستشفيات الخيرية

وهي مستشفيات أنشأت من قبل إحدى الجهات الخيرية إما على هيئة جمعية خيرية أو دينية، فهي مملوكة لجمعيات أهلية غير حكومية، وتقدم خدمات صحية مقابل رسوم ضئيلة نسبياً، تستخدم في تطوير المستشفى، وتحسين مستوى أدائها.³

ثانياً: تصنيف المستشفيات على أساس الحجم

ضمن هذا التصنيف تستطيع أن تميز بين الأنواع التالية:⁴

1. المستشفيات الصغيرة الحجم: وهي التي تحتوي على 100 سرير أو أقل؛

2. المستشفيات المتوسطة الحجم: هي المستشفيات التي تحتوي على 101 و 500 سرير؛

¹ - تامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص: 27.

² - عبد الحكيم حمد الوهيب، مدى توفر وتطبيق وسائل السلامة والإجراءات الوقائية التي تهدف للحد من حوادث الحريق في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، تخص تحقيق وبحث جنائي، الرياض، 2007، ص: 50.

³ - كحيلية نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 33 .

⁴ - المرجع نفسه، ص: 34.

3. المستشفيات الكبيرة الحجم : وهي التي يزيد عدد أسرتها على 500 سرير .

ثالثا: تصنيف المستشفيات على أساس التخصص

تقسم المستشفيات على أساس التخصص إلى نوعين:

1. مستشفيات خاصة

وهي تلك المستشفيات التي تقدم التخصصات الطبية الثانوية جراحة عامة، التوليد والأطفال وكذلك خدمات الرعاية الصحية الأولية بالإضافة الخدمات التخصصية كجراحة العيون والقلب والعظام... الخ.¹

2. المستشفيات التخصصية

وهو المستشفى الذي تتوفر فيه خدمات عيادية متخصصة لمعالجتها لأمراض معينة مستشفى الصحة النفسية، مستشفى العيون، مستشفى الأطفال.²

رابعا: تصنيف المستشفيات على أساس التعليم والتدريب

تتقسم المستشفيات على أساس التعليم والتدريب إلى نوعين من المستشفيات هي:

1. مستشفيات تعليمية: حيث يمكن تصنيف المستشفيات أيضا إلى كونها تعليمية ويربط ذلك بوجود

فرصة التعليم في هذه المستشفيات في حقل من الحقول الطبية أو أكثر، وغالبا ترتبط هذه المستشفيات التعليمية بالجامعات أو المؤسسات العلمية البحثية المختلفة وعلى وفق برامج علمية متخصصة معدة لهذا الغرض.³

2. مستشفيات غير تعليمية: وهي تلك المستشفيات التي تتوفر فيها الإمكانيات المادية والبشرية لتعليم

وتدريب طلبة الطب والتمريض والمهن الطبية الأخرى، وتتميز بصغر الحجم ومحدودية التخصصات المتوفرة فيها، وتركز هذه المستشفيات في الغالب على تقديم خدمات طبية رئيسية في مجالات متعددة، وليست مهيئة لإستقبال الطلبة والمتدربين.⁴

خامسا: المستشفيات من حيث الشكل والموقع

وتصنف كالأتي:⁵

1- صالح محمود دياب، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

2- عبد الحكيم محمد الوهيب، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

3- تامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره ، ص: 30.

4- صالح محمد دياب، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

5- عبد الحكيم محمد الوهيب، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

1. **المستشفيات الثابتة:** وهي المستشفيات التقليدية والتي تشيد في موقع مأهول على الدوام لتقديم الخدمة الطبية فيه على مدار العام.

2. **المستشفيات المتنقلة:** وهي التي تقدم خدمة متنقلة في حالات خاصة مثل المستشفيات الميدانية التي تقدمها الجيوش ومستشفيات الإغاثة التي تقدم خدماتها في حالات الكوارث.

المطلب الثالث : الوظائف الأساسية للمستشفى والعمليات الإدارية

تعتبر المؤسسات الخدماتية من أهم المؤسسات التي تقدم أنشطة ووظائف متعددة مثل المستشفى، حيث يقع على عاتق هذه الأخيرة في العصر الحديث القيام بمجموعة من الوظائف الحيوية والتي تتماشى مع كونها من مؤسسة إجتماعية هادفة، ولهذا المستشفى مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية للمدير.

أولاً: وظائف المستشفى

توصي لجنة خبراء مؤسسة الصحة العالمية بضرورة قيام المستشفى بخمس وظائف أساسية هي:

1. الوظيفة العلاجية

وتعتبر الوظيفة الأولى والأساسية للمستشفى، حيث يركز المستشفى على تقديم مستوى ممكن من هذه الخدمات للمرضى الداخليين ومرضى العيادات الخارجية، وتحسين جودة هذه الخدمات بشكل مستمر.¹

2. الوظيفة الوقائية

تجمع الكتب والمواقع العلمية في مجال إدارة المستشفيات على وجوب قيام المستشفى بدور نشط في وقاية أفراد المجتمع من الأمراض، ويعتبر بعض الباحثين دور المستشفى الوقائي جزء من أخلاقيات المستشفى للوفاء بالمسؤولية الإجتماعية الملقاة على عاتقه كمؤسسة إجتماعية نشطة من مؤسسات المجتمع المحلي.²

3. وظيفة التدريب والتعليم

يختلف حجم نشاط التدريب والتعليم الذي تقوم به المستشفيات من مستشفى لآخر حسب المستشفى ونوعه، فنجد أن المستشفيات الكبيرة تقوم بنشاط تعليمي وتدريبى أكبر من المستشفيات الصغيرة فلكي يستطيع المستشفى القيام بالوظيفة الأولى والأساسية له وهي تقديم أفضل رعاية طبية ممكنة للمرضى وتحسين هذه الرعاية بشكل مستمر، فلا بد من قيامه بقدر ما من أنشطة التدريب والتعليم لرفع كفاءة

¹ - سراي ابو السعد، دور الإدارة الصحية والتسيير الفعال للنقابات الطبية في ظل ضوابط التهيئة المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس-سطينف- الجزائر، 2012، ص: 26.

² - فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، أقرأ للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص: 56.

العناصر البشرية العاملة، ويتضمن ذلك تدريب الأطباء والممرضات وكافة المهنيين والفنيين العاملين في المجال الطبي، كما يشمل تدريب وتعليم طلبة الدراسات العليا في إدارة المستشفيات وإكتسابهم الخبرات العملية المطلوبة في الإدارة.¹

4. الأبحاث الطبية والاجتماعية (الوظيفة البحثية)

لما كان الهدف النهائي للبحث الطبي وللبحوث الأخرى في مجال العلوم الطبية المساندة هو الإضافة إلى المعرفة والعلوم الطبية وإثرائها والتي تنعكس بدورها على تحسين خدمات رعاية وعلاج المرضى، فلا بد لكل مستشفى وحسب إمكاناته من القيام بدور ما في مجال البحث العلمي، وإذ كانت الإضافة إلى المعرفة الطبية لا يمكن أن تتم إلا عن طريق إجراء الأبحاث، ولما كانت الأبحاث التي تجري على المرضى تتضمن دائما قدرا من المخاطرة والنتائج غير المتوقعة أو المرغوبة فلا بد من مراعاة عدد من النقاط الهامة عند إجراء الأبحاث على المرضى تتمثل في:²

- الحصول على موافقة المريض قبل إخضاعه للبحث أو التجربة للحصول على موافقة إدارة المستشفى بصفتها المسؤولة أولا وأخيرا عن رعاية وعلاج المريض؛
- إخضاع الأبحاث إلى الإشراف والرقابة المستمرة من قبل لجنة الأبحاث في المستشفى؛
- قيام الباحث بوضع خطة مفصلة عن البحث الذي سيجريه ورفعها إلى لجنة الأبحاث التي تقوم بدراسته وبيان فوائده؛
- المحافظة على خصوصيات وأسرار المرض الذين تجري عليهم الأبحاث وعدم الإفشاء بأية معلومات من شأنها الكشف عن هوية المريض والإساءة إليه.

5. الخدمات الممتدة والاجتماعية (الخدمات الممتدة إلى المنزل)

تقدم هذه الخدمات الممتدة من فوائد إقتصادية واجتماعية واضحة للمستشفى والمجتمع ككل، حيث تدير الكثير من المستشفيات العامة في الدول المتقدمة كبريطانيا وأمريكا مثل هذه البرامج الممتدة إلى المنازل لكونها ذات تكلفة أقل بكثير من تكلفة الرعاية في المستشفى علاوة على توفير أسرة المستشفى للحالات المرضية التي تحتاج للرعاية الإستشفائية، هذا بالإضافة إلى الفوائد الاجتماعية لمثل هذه الخدمات التي يمكن معها إبقاء المريض في منزله بين أفراد أسرته والإشراف عليه دون أن يتحمل مشاق

¹ - فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2001، ص ص: 117-118.

² - المرجع نفسه، ص: 119.

الانتقال إلى المستشفى، ومن هنا جاء تعريف منظمة الصحة العالمية شاملا بحيث نص على هذه الخدمات لما لها من فوائد اقتصادية واجتماعية لكل من المريض والمستشفى والمجتمع.¹ كما أن هناك أنشطة وعمليات خاصة بمدير المستشفى يمكن إبرازها على النحو التالي:

ثانيا: العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المستشفى

يمارس مدير المستشفى عدة عمليات إدارية أساسية في جميع الوظائف التي يقوم بها وهي كما يلي:²

1. التخطيط واتخاذ القرار

وهي مجموعة الأفعال التي يرغب المدير بتحقيقها وعلى وفق أسس عملية تبدأ من تحديد الأهداف التي تعيق مسار عمل المستشفى وتقسيماتها الفرعية، وتجزئتها إلى المستويات التشغيلية المسؤولة عن التنفيذ أما إتخاذ القرار بطبيعة الحال مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى في المستشفى.³

2. التنظيم

ويتمثل ببناء الأنشطة والتقسيمات الإدارية داخل المستشفى، إن الهدف العام من تنظيم المستشفى هو المساعدة في عملية إنجاز مجموعة وظائف متعددة بأفضل وجه، ويعتمد التنظيم على الطريقة والكيفية التي يتم فيها وبشكل أساسي ومطابقتها للأهداف، فبينما تتشابه أهداف معينة مع بقية الوحدات العاملة للمستشفى، تختلف في مكان آخر عن مثيلاتها، وعندما تتشابه الوظائف يصبح التركيز عليها مختلفا نظرا لوجود خليط من الأهداف مشكلة بما يطلق عليه حالة التكامل العام للأنشطة بين كافة الوحدات العاملة في المستشفى.⁴

3. القيادة والتحفيز

وهي أقوى الوظائف الأساسية للمدير إتجاه إثارة الأفراد العاملين في المستشفى للأداء الأفضل للواجبات والموارد الموكلة إليهم، ويسعى إلى تحفيزهم على إنجاز أداء الأحسن وباستمرار، ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد وإتجاهاتهم وتعزيز مسار الإتصالات بينهم وبين إدارة المستشفى.⁵

¹ - فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

² - وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص: 24.

³ - ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁴ - حسن صالح سليمان القضاة، القيادة مدخل في إدارة المستشفيات، دار وائل لنشر، الأردن، ط1، 2012، ص: 63.

⁵ - ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

4. الرقابة

تعني وظيفة رقابة الأداء وفق توجه إدارة المستشفى هو التأكد من تحقق الأهداف وتنفيذ الخطط، ومن أهم مكونات هذه الوظيفة في المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط على صعيد المستشفى ككل أو الأفراد كل حسب تخصصه الوظيفي، وبالإستعانة في مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً لأجل ذلك.¹

المطلب الرابع: نظام معلومات المستشفيات

نظام معلومات المستشفيات شأنه شأن أي نظام آخر يتكون من مدخلات ومعالجة ومخرجات وهذا النظام يتكون من نظم فرعية متكاملة تتفاعل مع بعضها البعض.

أولاً: تعريف نظام معلومات المستشفيات

يعرف نظام معلومات المستشفيات على أنه: "مجموعة من النظم المحوسبة الشاملة والمتكاملة التي صممت لحفظ ومعالجة وتوزيع وإستخدام المعلومات المتعلقة بالجوانب الصحية والإدارية في المستشفى".² كما عرف أيضاً بأنه: "نظام معلومات شامل ومتكامل يستخدم في إدارة المعلومات الإدارية والطبية في المستشفيات، ويهدف إلى تمكين المستشفى والعاملين فيها من تقديم أفضل وأسرع رعاية للمرضى". ومن خلال هذه التعريفين يمكن إستخلاص تعريف نظام المعلومات المستشفيات على أنه "نظام شامل ومتكامل لتجميع وتصنيف وفرز البيانات، ومعالجتها لتقديم معلومات في المجال الصحي والإداري في المستشفى، بهدف تقديم أسرع الخدمات في رعاية المرضى".

ثانياً: مكونات نظام المعلومات المستشفيات:

يتكون نظام المعلومات المستشفيات من النظم الفرعية وهي :

1. نظم سجل المريض الإلكتروني: (السجل الصحي)

تعد السجلات الطبية أو ما نسميه بملف المريض أحد النقاط المحورية التي تعتمد عليها عملية تقديم الرعاية الصحية داخل المستشفيات وبين مختلف المؤسسات الطبية، وتتبع أهمية السجلات من أهمية دورها في حفظ كافة معلومات المريض من بيانات رئيسية وطبية شاملة لكل ما تم إجراءه من فحوصات وتشخيصات وعلاج وتقارير متابعة.

¹ - ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره ، ص: 51.

² - مصباح عبد الهادي حسن الدريك، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

ولقد تم تعريفه بأنه: "عبارة عن مستودع معلومات يشمل على جميع المعلومات الخاصة بالمرض، يعتمد على الكمبيوتر بكل إمكانياته المتطورة من تخزين معلومات، معالجة ونقل البيانات عن طريق شبكات المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة".¹

2. نظام معلومات المخبر

في الوقت الحاضر هذه النظم تمثل " حجر الزاوية للسجلات الصحية الإلكترونية إذ يعتمد الطبيب كثيرا على نتائج التحاليل المخبرية لإتخاذ قرارات حاسمة تساعد في التوصل إلى تشخيص المرض، ومن ثم تحديد الدواء والعلاج المناسبين، فإبتداء من تسجيل طلبات التحاليل للمرضى، مروراً بتنظيم هذه الطلبات ضمن جداول إلكترونية، إلى نفسه أو يدويا يجري إدخاله من قبل الطبيب، وإنتهاء بإعطاء المريض نتائج التحاليل للمرضى، إن تحقيق ذلك يتطلب وجود دراسة لتقنيات الربط المستخدمة في الأجهزة الطبية في المخبر لوضع برمجيات التحصيل المناسبة".²

3. نظام معلومات الأشعة

يمكن تعريف نظم المعلومات الأشعة بأنه: "عبارة عن أنظمة حاسوبية متكاملة تستخدم من قبل قسم الأشعة، ويقوم هذا النظام بتخزين الصور الطبية المختلفة ومعالجتها وتوزيعها وعرضها على مزودين الخدمة الصحية ذوي الإختصاص بشكل رقمي، ويرتبط هذا النظام بالأجهزة الطبية الموجودة من جهة ولتتكامل مع الأنظمة الأخرى في المستشفى من جهة أخرى مثل نظام معلومات المستشفى أو السجل الصحي الإلكتروني".³

4. نظام معلومات الصيدلية

يمكن تعريف نظام معلومات الصيدلة على أنه: "نظام معلومات مكون من مجموعة من النظم الحاسوبية المعقدة وهذه النظم تعمل على تحسين فعالية هذه الأقسام وسلامة المرضى وتخفيض التكاليف والتفاعل الكامل مع نظام معلومات المستشفى".⁴

¹ - دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية المؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير-ورقلة-الجزائر، 2013، ص: 61.

² - المرجع نفسه، ص: 58.

³ - مصباح عبد الهادي حسن الدريك، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

⁴ - دلال السويسي، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

5. نظام إدخال الأوامر الطبية إلكترونياً

يعرف نظام إدخال الأوامر الطبية إلكترونياً بأنه "عبارة عن نظام آلي محوسب متكامل، يتيح للأطباء إرسال وصفاتهم الدوائية والتحليلية والأشعة إلى الأقسام ذات الصلة كالصيدلية والمختبر والأشعة، وهذا نظام يشمل كل الأوامر التي يقوم بها الطبيب بتسجيلها في السجل الإلكتروني للمريض مثل: طبيعة الغذاء للمريض غذاء قليل الدهون أو غني بالبروتين والأدوية والمحاليل والجرعات، وأي إجراءات طبية مطلوبة، والعمليات المطلوبة وموعدها، مع السماح بالإضافة والتعديل لهذه الأوامر مثل إيقاف بعض الأوامر أو الأدوية، ترسل الأوامر تلقائياً إلى الجهة المختصة مثل المختبر أو قسم الأشعة أو الأقسام الداخلية".¹

6. الطب عن بعد

إنطلقت فكرة الطب عن بعد في الستينات، عندما بدأت وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) بدراسات تغيرات الفيسيولوجية لرواد الفضاء خلال رحلتهم الفضائية كما تم تعريفه على أنه "شكل من أشكال التعاون في الممارسة الطبية عن طريق إتصال الأطباء عن بعد، من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنقل البيانات الطبية الضرورية للمريض من أجل تشخيص والعلاج ويمكن أن يستخدم نقل البيانات الطبية أنماط متنوعة بين تكنولوجيا المعلومات بما فيها خطوط الهاتف، الفاكس، الأقمار الصناعية، الأنترنت".²

ثالثاً: العوامل التي ساعدت على تطبيق نظام المعلومات المستشفيات

- إن أهم العوامل التي ساعدت المستشفيات لتطبيق نظام المعلومات المحوسبة تكمن في التالي:³
- انخفاض تكلفة أجهزة الحاسوب، وتوفير عدد كبير من الأيدي العاملة المدربة بالإضافة إلى الثقة والسرعة وارتفاع درجة إتاحة المعلومة؛
 - سهولة برمجة العديد من الأنشطة الصحية باستخدام الحاسب الإلكتروني؛
 - سهولة مقارنة بيانات المستشفى مع أخرى أو مع مؤسسات صحية أخرى؛
 - سهولة تخزين المعلومات بوسائط التخزين الموجودة بالحاسب الآلي.

¹ - مصباح عبد الهادي حسن الدريك، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

² - دلال السويسي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

³ - مصباح عبد الهادي حسن الدريك، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

رابعاً: دور أنظمة الحاسوب في المجال الصحي

- تحدث تغيرات كبيرة في المستقبل القريب في مجال الحاسوب من أهمها:¹
- سوف يكون هناك رقم عالمي، universal no خاص لكل مريض يستطيع استخدامه في أي مكان في العالم؛
- سوف يكون الملف الطبي الإلكتروني ويتم نقل المعلومات بدلا من نقل المريض؛
- سوف يتم تخزين المعلومات في الملف الطبي بجميع أنواعها؛
- سوف يتم معاملة المرضى على أنهم زبائن، ويكون لهم تأثير على نجاح وفشل نظام الحاسب في المؤسسة؛
- المريض سوف يكون قادرا على الحصول على قاعدة معلومات طبية من خلال أجهزة يدوية وصوتية للتفاعل مباشرة مع الكادر الطبي لحل مشاكلهم والحصول على النصح والإرشاد؛
- سوف يتمكن الكادر الطبي من خلال النظم المعرفية من الوصول لمعلومات نادرة بغض النظر عن موقعها؛
- سوف تتداخل التكنولوجيا الطبية مع عدد من التخصصات مما يؤدي إلى ظهور تخصصات طبية عن موقعها؛
- الأنظمة الحاسوبية system integration سوف تكون أكثر اندماجا؛
- البرامج software والعتاد hardware سوف تكون أقل سعرا؛
- سوف يتبادل الأطباء ومن حكمهم نتائج المختبرات والفحوصات والأشعة إلكترونيا.

المبحث الثالث: إتخاذ القرارات الإدارية في ظل نظام المعلومات المحوسب

إعتمدت المؤسسات سابقا في إتخاذ قرارات على التخمين والحدس والتنبؤ والتجارب والخبرات السابقة، لكن كنتيجة لمختلف التطورات الطارئة في العصر الحالي أصبحت للقرارات موضوعا خاص وقوانين وضوابط تحكمها لإتخاذ القرار الأمثل في الزمان والمكان المناسبين بإستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والإتصال المتوفرة بإستخدام نظام معلومات محوسب الذي يلعب دورا كبيرا في تصحيحها وترشيدها وإتخاذ القرار المناسب.

المطلب الأول: دور الحاسوب في إتخاذ القرارات الإدارية

يعتبر الحاسوب الآن الوسيلة الفعالة للمدير في المؤسسات المعاصرة لتشغيل وإنتاج المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وأداء وظائف العملية الإدارية بكفاءة فعالية.

¹ - وليد يوسف الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

أولاً: تعريف الحاسوب

عرف الحاسوب بأنه: "عبارة عن جهاز إلكتروني يقوم بإستقبال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة وذات دلالة للمستخدم، وهذا الجهاز يتمتع بقدرة على إستقبال، وتخزين، وتشغيل، وإسترجاع البيانات وتحويلها إلى معلومات بإستخدام عمليات حسابية أو منطقية من خلال برامج جاهزة يتم تركيبها أو تخزينها أو عن طريق أوامر أو تعليمات محددة من المستخدم له".¹

كما عرف أيضا أنه: "جهاز إلكتروني صمم لإستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل ألي وتخزينها ومعالجتها ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة قابلة للإستخدام حسب الحاجة والطلب".²

ومن خلال هذين التعريفين نستنتج تعريف الحاسوب هو: "عبارة عن جهاز إلكتروني يقوم بتخزين المعلومات أليا، حيث يساعد في تنفيذ المهام والأعمال مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ودقة، كما أنه يعمل على توفير الوقت والجهد".

ثانياً: أهمية إستخدام الحاسوب في إتخاذ القرار الإداري

إن إستخدام الحاسوب في توفير المعلومات بالنسبة للمؤسسة أصبح أمراً لا يستغنى عنه، حيث أنه إذا وقع عطب معين يتصل الكمبيوتر بطريقة آلية بالحاسوب الشخصي للمدير التنفيذي معطيا معلومات كافية عن مكان العطب ونوعه، فإذا لم يستجب المدير التنفيذي بعد فترة قصيرة يتصل الكمبيوتر بنائب المدير وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهكذا لا يتدخل العمال إلا لإصلاح الأعطاب أو القيام بالرقابة الوقائية العادية للتأكد من السير الحسن للمؤسسة.³

وكمثال آخر لا يمكن لمؤسسة كبيرة مواجهة طلبات زبائنها كلهم عن طريق الرقابة اليدوية على المخزون، فإدخال الآلية وسرعة وصول المعلومة ينبئ بأصناف المخزون الموجودة فعلاً، أو التي نفذت منها، وهذا يعني التحكم في الطلبات وبالتالي توطيد وتحسين العلاقة مع العملاء وعلى هذا تسعى المؤسسات الحديثة إلى الحصول على المعلومات وتحليلها لإتخاذ القرار المناسب، فتقوم بجمع البيانات عن الحالة الإقتصادية للأسواق وكذا الحالة السياسية، الإجتماعية، والديمقراطية، وعن المنافسين آدائهم، وكذا الأداء الداخلي وسيرورة العملية الصناعية وعن منتجاتها، وكذلك عن عملائها، ومن ثم تقوم أجهزتها

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

² - إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

³ - إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

المختصة بتصنيفها لإستخراج معلومات مفيدة لإتخاذ القرار وكذا نشر تلك المعلومات إن إستدعى الأمر ذلك.¹

ويعد إستخدام الحاسوب في المؤسسة الإستشفائية في غاية الأهمية فهو يستخدم لتخزين بيانات المرضى و إسترجاعها، وتعديلها عند القيام بالمراجعة، فهو يساعد الطبيب لتشخيص المرضى والكشف عنهم ومن ثم مساعدته في إتخاذ القرار كوصف الدواء المناسب للحالة المرضية، وإعطاء تقرير عنه، بالإضافة إلى الدور الفعال، الذي يلعبه الحاسوب في أجهزة تخطيط القلب والأجهزة الحديثة الأخرى كالتصوير الطبقي الدماغى.²

كما أنه يستخدم في المختبرات الطبية الحديثة، وفي الصيدلة حيث يساعد الحاسوب الصيدلي على معرفة أنواع الأدوية المختلفة وكمياتها المتوفرة كما أنه يقوم بتعديل هذه الأرقام في حال وصف الوصفات الطبية أو إستبدال أدوية جديدة، وأخيرا طريقة الإيصال الذي يتم بموجبه دفع ثمن الدواء.³

المطلب الثاني: دور التكنولوجيا المعلوماتية والإتصال في إتخاذ القرار الإداري

إن تبني المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبح أمرا حتميا وضروريا، وذلك لتحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة خاصة في عملية إتخاذ القرار.

أولا: تعريف تكنولوجيا المعلومات الإتصال.

عرفت تكنولوجيا المعلومات والإتصال بأنها: "وصف لكل من الحاسبات الآلية بالمؤسسة والبنية الأساسية للإتصالات، شبكات الإتصال عن بعد، والوسائط المتعددة.⁴

كما عرفت أيضا بأنها: "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات بشكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات".⁵

¹ - إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره ، ص:32.

² - أحمد وليد أبو شكر، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 16.

³ - المرجع نفسه، ص: 16.

⁴ - حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراة، إدارة عمال التنمية المستدامة، تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، فرحات عباس1-سطفى- الجزائر، 2013، ص: 26.

⁵ - فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، 2015، ص: 8.

وتم تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج وإستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى إختلاف أنواعها: المكتوب والمسموع والمرئي".¹

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والإتصال بأنها: "إستخدام مختلف التقنيات والوسائل من حاسوب وأنترنت، وبرامج مختلفة في جميع البيانات وتحليلها وتخزينها ومشاركتها بهدف حل المشكلات وإتخاذ القرارات وغيرها وهذا بسرعة ودقة كبيرة.

ثانيا: إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إتخاذ القرار الإداري

تعتبر الصعوبات الأساس الحقيقي لإتخاذ القرارات الفعالة، حيث يعد تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية العامل الأساسي في تحديد سرعة ودقة إتخاذ القرار وفي تحديد مستوى جودته، حيث ساعدت هذا النظم على تبسيط الإجراءات وتحسين إتخاذ القرارات الإدارية، وقد عملت هذه النظم في المؤسسات على تزويد المدراء في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات، وذلك من أجل دعم عملية إتخاذ القرارات الإدارية.²

ولقد لعبت نظم وتكنولوجيا المعلومات دورا هاما في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة في المؤسسات من خلال توفير أدوات قوية للمديرين والتي تسمح لهم بالقيام بأدواتهم الإدارية، حيث تسمح هذه النظم للمديرين بالحصول على البيانات وبكميات هائلة ومتنوعة وبتشغيلها وبتحليلها، كما أن المدراء في المستوى الإداري الأوسط أو الأعلى يمكنهم الآن إستخدام نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم المديرين التنفيذيين لمراقبة عمليات التشغيل اليومية وعلى أي مستوى مطلوب من التفاصيل إبتداء من العموميات إلى المعاملات المحددة، كما أن نظام دعم القرارات لا تضمن بالضرورة التنبؤ الدقيق والتي تعتمد على عوامل كثيرة أخرى مثل المهارات الخاصة بالمخطط ولكنها يمكن أن تتحقق فحص شامل لكل من البيانات والموضوعات إضافة إلى ماسبق فإن هذه النظم تساعد المديرين على الإستجابة وبطريقة أسرع للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، البريد الإلكتروني والأشكال الأخرى من الإتصال الإلكتروني مثل شبكات الأنترنت ساعدت المديرين على إدارة العاملين ومديرياتهم، ومع تكنولوجيا الإتصالات والتنسيق من خلال شبكة الأنترنت يستطيع المدير توزيع المعلومات على العاملين في أقسامهم.³

¹ - إبراهيم بختي ، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم

الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، 2005، ص: 29.

² - المرجع نفسه، ص: 30.

³ - عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

ثالثا: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المستشفيات

لقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا خاما وكبيرا في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة في المؤسسات عامة والمؤسسات الإستشفائية خاصة.

إن عملية الإتصال وتبادل المعلومات التي تتم داخل وخارج المستشفى، تهدف إلى أقصى درجات التقدم والإزدهار وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، بغية زيادة جودة خدماتها المقدمة للمرضى، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن المستشفيات من تلافي مخاطر التعامل الورقي، فإمكان المستشفى في ظل الأعمال الإلكترونية إستخدام الحاسوب، وتخزين المعلومات وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في زيادة التكاليف، وبذل الجهد وتحقيق إيجابيات مثل أتمتة الوصفة الطبية، بحيث يقوم الطبيب بطلب الدواء إلكترونيا بناء على معايير مختلفة يقوم النظام بتوفيرها للطبيب، كأنواع الأدوية المستعملة حاليا للمريض، الجرعات المناسبة مما ساعد على تقليل الأخطاء الطبية، إضافة إلى توفير الجهد والوقت وحفظ نسخ من السجلات إلكترونيا، وتقليل النفقات الورقية ومن ناحية أخرى فإن أي طلب يظهر تلقائيا وإلكترونيا عند صيدلية المستشفى، يعطي الصيدلي فرصة القيام بإعدادها قبل الوصول إلى المريض جاعلا المؤسسة الصحية قابلة لإستقبال عدد أكثر من المرضى، حيث تتميز المستشفيات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن غيرها من المستشفيات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن غيرها من المستشفيات بزيادة الربحية بسبب إستيعاب عدد أكبر من الزبائن والمرضى، وإنخفاض معدل الوفيات بسبب سرعة إنتقال المعلومات.¹

ولتطبيق هذه الفكرة لا بد من توفير بنية تحتية قوية تتميز بوجود مجموعة من المكونات مثل: شبكة إلكترونية لاسلكية، وحلول تخزين لقواعد البيانات، وأجهزة الحاسوب، بالإضافة إلى أنظمة متقدمة لانتقال المعلومات شكل سلمي وسريع.²

رابعا: أهمية البيانات والمعلومات في إتخاذ القرار الإداري.

تقوم المؤسسات بمعالجة البيانات والمعلومات (حجمها، تحليلها، تخزينها، إسترجاعها، أو إرسالها) لعدة أغراض ومن أهمها عملية إتخاذ القرار فالمحاسب يحتاجها لمتابعة الأداء المالي وحيويتها، كذلك مدير التسويق والإنتاج كل حسب مجاله.³

1- أحمد وأيد أبو شكر، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

2- المرجع نفسه، ص: 15.

3- اسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

تعد الإستفادة من المعلومات في إتخاذ القرارات، من أهم الأغراض التي تحتفظ بها المؤسسة، فمثلا: يحتاجها مدير التسويق لإتخاذ القرار كالإقرار بتسعير أحد المنتجات المؤسسة، أو تحديد عدد الوحدات التي سيتم إنتاجها، كذلك يحتاجها المستثمر لإتخاذ قراره الخاص بالإستثمار في المؤسسة من عدمه، فكلما توفرت المعلومات المناسبة فإن هذا من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية إتخاذ القرار مما يؤدي إلى قرارات سليمة ورشيدة، وبدونها يصبح إتخاذ القرار العملية الجوهرية للإدارة، إذ أن باقي الوظائف من (تخطيط، تنظيم، وتوجيه ورقابة) هي نتائج عملية إتخاذ القرار فإن* (الإدارة العليا) التي تعتبر الموجه الأساسي لعمل المستويات الإدارية الأخرى، لوضعوا الخطط الإستراتيجية والتفصيلية وبالتالي أعطت للقرارات، كما أن** (الإدارة الوسطى) يضعون خطط وظيفية تشمل الإنتاج التسويق، والتمويل، لتحقيق الإستراتيجية الكلية التي وضعتها الإدارة العليا كل حسب مجاله، أما*** (الإدارة التنفيذية) فمهمتها تنفيذ التعليمات والتوجيهات والقرارات التفصيلية عن الأداء، وعليه فإنه من المهم تبادل المعلومات بين مختلف الإدارات، لدعم مختلف القرارات كل حسب مجاله ودوره.¹

وعليه فإن نجاح أو فشل أي مؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية وجودة القرارات التي يتم إتخاذها وعلى مدى ملائمتها للموقف وقدرتها على حل المشاكل، وتختلف طبيعة المشاكل في أي مؤسسة من بسيطة وواضحة إلى غامضة ومعقدة، وبالتالي مختلف القرارات التي تتطلبها عملية حل هذه المشاكل فالأولى تتطلب قرارات روتينية متكررة يطلق عليها القرارات المبرمجة، والثانية هي الأصعب والأهم تتطلب قرارات غير مبرمجة لأنها تتعامل مع مشكلات يصعب تحديدها مسبقا ولا تتسم بالتركر وتتطلب معلومات كافية وذات جودة عالية.²

خامسا: خصائص المعلومات اللازمة لإعادة القرارات الفعالة

تتميز المعلومات عامة بمجموعة خصائص متمثلة في نطاقها الزمن والشكل الذي تقدم فيه، كذا المصادر الداخلية كانت أو خارجية وفي هذا الصدد يعد أغلب المؤلفين في هذا المجال حملة من الخصائص التي يجب أن يبذل المسير جمده حتى تتوفر في المعلومات التي يستخدمها لإتخاذ قراراته، هذه الخصائص متمثلة فيما يلي:

¹ - اسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره ، ص : 32.

* - الإدارة العليا، مثال: كالمدير العام و نوابه أعضاء المجلس؛

** - الإدارة الوسطى، مثال: كمدير الإدارة ونوابهم؛

*** - الإدارة الوسطى، مثال: كمدير ونوابهم.

² - بلقيدوم صالح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على التسيير الاستراتيجي المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة -قسنطينة- الجزائر، 2013، ص:

1. التوقيت المناسب

وترتبط هذه الخاصة بالفترة الزمنية التي تستغرقها دورة إدخال البيانات وإجراء العمليات عليها وتقرير النتائج، وكلما كانت فترة المعالجة قصيرة كلما زادت سرعة وفعالية القرارات المتخذة بناء عليها، لذا وجب الإهتمام بتوفير المعلومات الإدارية في التوقيت المناسب لعملية إتخاذ القرار.¹

2. الملائمة

يقصد بالملائمة المنفعة النسبية للمعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات، أي فلائمتها لإحتياجات مستخدميها.²

3. المرونة

مدى قابلية المعلومات للتكيف بحيث يمكن إستخدامها لأكثر من مرة.

4. الدقة

تعتبر هذه الخاصية عن مدى خلو المعلومات من الخطأ، وبمعنى آخر نسبة المعلومات الصحيحة إلى الكمية الإجمالية من المعلومات التي يتم إنتاجها خلال فترة محددة من الزمن.³

5. القبول

أي أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومة من حيث الشكل، ومن حيث المضمون، ومن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوبا بلغة سهلة واضحة ومفحوصة ومن حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.⁴

¹- إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

²- أيمن أحمد إبراهيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

³- إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

⁴- العيد فراعتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، فرع التسويق، رسالة الماجستير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر، 2006، ص: 22.

6. الشكل

يقصد به الشكل الذي تقدم به المعلومات، ويجب في كل حالة إختيار الشكل المناسب لتقديمها والذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهة إليهم، وقد تكون المعلومات ملخصة أو تفصيلية، حيث أن المعلومات الملخصة أو المختصرة تستخدم لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لإتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.¹

7. إمكانية استرجاع المعلومات

تشير هذه الخاصية إلى سهولة وسرعة الوصول للمعلومات فكلما كانت سرعة الإسترجاع كبيرة كلما زادت إحتتمالات إتخاذ القرارات في وقتها المناسب.²

المطلب الثالث: أثر نظام المعلومات المحوسبة في إتخاذ القرارات الإدارية

يعتبر نظام المعلومات المحوسب التوجه الحديث للمؤسسات للتحكم الجيد في سير أنشطتها وعملياتها في الإستخدام والتخزين وتبادل هذه المعلومات بما يخدم حسن إتخاذ القرار وحل المشكلات في الوقت المناسب وبالطريقة الخاصة ومن أهم نظام المعلومات المحوسبة التي تخدم إتخاذ القرار في ما يلي:

أولا : دور نظام تشغيل البيانات في إتخاذ القرار الإداري

إن الإتجاه السائد بشأن نظام تشغيل البيانات هو أنه يتعامل مع كم هائل من البيانات، وأن المخرجات النهائية لهذا النظام تتمثل في التقارير الدورية الناتجة عنه والتي تشمل على بيانات أكثر مما تشمل على معلومات، ولكن النظرة الفاحصة لمخرجات هذا النظام تشير إلى إحتواء النظام أيضا على بعض المعلومات التي يمكن أن تسهم في تسيير عملية إتخاذ القرارات، وهي تلك البيانات التلخيصية لأنشطة وعمليات المؤسسة خلال فترة معينة، كما أن ما يوفره النظام من قاعدة بيانات هائلة يساعد على الإدارة في التعرف على المشكلات، وأيضا يوفر أسس حلها، كما أن ما يوفره نظام تشغيل البيانات لنظم المعلومات الأكثر رقيا، مثل النظم الخبيرة، ونظم الإتصالات الآلية للمكاتب يزيد من فعالية أداء هذه النظم، بالإضافة إلى ماسبق فإن نظام تشغيل البيانات يعتبر هو الأساس الذي تبني عليه نظام المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، فبدون قاعدة البيانات التي توفرها نظم تشغيل البيانات تصبح هذه النظم الأكثر رقيا عديمة الفعالية.³

¹ - إسماعيل مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² - المرجع نفسه، ص: 40.

³ - مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

ثانيا : دور نظام المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تساهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين الأولى أنها توفر معلومات عن أعمال المؤسسة ككل، والثانية أن تساهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها، فنظم المعلومات الوظيفية المختلفة، يتوافر لديها أساس من المعلومات يغطي أعمال المؤسسة ككل، وبذلك فإن نظام المعلومات الإدارية يكون ملتزما رسميا أمام الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير حاسبات آلية لكل المديرين في المؤسسة بإعتبارها أحد الموارد التنظيمية.¹

وبذلك فإن نظام المعلومات الإدارية تعتبر الأساس لنظم المعلومات الأكثر رقيا مثل نظم دعم القرار والنظم الخبيرة وغيرها، من ناحية أخرى فإن نظم المعلومات الإدارية توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنها من التعرف على المشكلات والمساعدة على فهمها، فمن خلال هذه المعلومات يمكن للمدير أن يتعرف على المشكلة ويحددها حجمها ومكانها.²

ثالثا: دور نظم الخبرة في إتخاذ القرار الإداري

تعتبر الإدارة مجالا مهما لإستخدام النظم الخبيرة حيث تعمل على حفظ، وتوزيع معرفة المتخصصين في المؤسسة، إلا أنها لم تشهد تطورات كما كان منتظرا ويرجع ذلك لسببين رئيسيين أولهما يتعلق بارتفاع تكلفة التطوير لمثل هذه النظم صعوبة صيانتها فهي غير قادرة على التعليم الذاتي، أما الثانية فتتعلق بعملية إتخاذ القرار، ويتمثل في كون النظام يغطي مجالا محدودا في حين مستوى القرارات الذي يوجه له مرتفع وهو المشكلات المعقدة.³

نظم الخبرة تعتمد على أدوات الذكاء الإصطناعي في عديد المشاكل وتشخيصها والوصول إلى المعلومات التي تستخدم في حلها من خلال ما هو متاح في قاعدة لمعرفة، كما أن لديها المقدرة على تحديد بدائل لحل المشكلة وتقييمها وإقتراح الحل المناسب لها ورغم أن تقييم الحل يعتبر من مسؤولية مستخدم النظام إلا أن النظام الخبير يوفر له المنطق الذي يساعده في القيام بهذه العملية، وعادة ما تستخدم النظم الخبيرة في مجال الأعمال بتقديم المشورة بدلا من صنع القرارات فمن الأفضل دائما أن يمارس العنصر البشري نفذا يعترض فيه على مخرجات الحاسبات الآلية.⁴

¹ - مرغني بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

² - المرجع نفسه، ص: 94.

³ - أسهمان خلفي، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر -باتنة- الجزائر، 2009، ص: 84.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 85.

رابعاً: دور نظم دعم القرار في إتخاذ القرار الإداري

لقد رأينا أن نظام المعلومات الإدارية يسهم في تحديد المشكلات و يساعد المديرين في فهمها، تقوم نظم دعم القرار بالإضافة إلى ذلك بربط العلاقة بين التقنيات والتطورات التكنولوجية والنظم المحوسبة من جهة وعملية إتخاذ القرار الذي يعتبر رهان أساسي ومهم من جهة ثانية، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم دعم القرارات بدعم الخطوات الأخرى في سلسلة خطوات حل المشكلات، ونظم دعم القرار توفر وسائل التفاعل المباشر بين متخذ القرار والنظام وتوفر له قاعدة البيانات وقاعدة النماذج التي تمكنه من إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج، بل بعض الأحيان تقدم له البديل الأمثل لحل المشكلة.¹

المطلب الرابع: نظم المعلومات الصحية ودعم القرار الإداري

يمكن لنظام المعلومات المحوسبة أن تلعب دوراً هاماً في رفع كفاءة وفعالية عملية إتخاذ القرار الصحي، فهناك العديد من القرارات التي تعتمد على معلومات دقيقة، ويكمن الدور في ما يلي:²

- إستخدام نظام المعلومات الصحي يمكن متخذ القرار أن يتعرف لحظياً على حالة المخزون من الأدوية والمستلزمات الطبية في جميع المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية ويستخلص منها المعلومات الخاصة بالاحتياجات الحالية؛
- يسمح نظام المعلومات الصحي للمخططين الصحيين بمراقبة الأداء المالي للمستشفيات بشكل حقيقي وحساب أي مغالاة في التكاليف بناءً على النظم المعيارية في وضع تكاليف العلاج والدواء التي تلتزم بها المنشآت العلاجية؛
- يسهل نظام المعلومات الصحي عملية إستخلاص إحصاءات دقيقة حول نتائج التخصصات المختلفة، ثم تجميع وتحليل هذه الإحصاءات جميعاً بشكل دوري لكشف نقاط الضعف والعمل على تلفيها، وهكذا فإن إتباع المدخل المعلوماتي في علاج وتقوية عملية إتخاذ القرار يساهم في تحقيق رعاية صحية لائقة.

إن ما تطلبه عملية إتخاذ القرار الصحيح من مقومات تقع في ثلاثة مجالات رئيسية، توفير المعلومات الدقيقة عن المشكلة، وتوفير المعرفة والخبرة الكافية، توفر مهارات حل المشكلات حيث تقدم نظم المعلومات الصحية دعماً كبيراً في كل من هذه الجوانب مما يجعل إستخدامها بشكل عام داعماً للقرار الصحي، وتقوم نظم المعلومات الطبية بتوفير البيانات حول المريض وتشخيص علته، ونتائج تحاليله وأشعته وفي نفس الوقت تقوم بتوجيه الإنتباه والتركيز على القيم المرضية التي تتجاوز المعدلات

¹ - مرغني يلحاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص : 95-96.

² - مصباح عبد الهادي حسن الدويك، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

الطبية للشخص السليم مما يوجه التفكير إلى مسار معين كما نقوم أيضا بتقديم توصيات خاصة بذلك المريض ونتيجة عن معالجة تلك البيانات والقيم وربطها بحالته وبياناته الأصلية.¹

¹ – Greens .Robert, **Clinical Decision Support** The Road Ahead, Elsevienvino London, 2007, P: 25 .

خلاصة الفصل الثاني

يستخلص مما سبق أن عملية إتخاذ القرار في المؤسسة تخضع لضوابط محددة وتتأثر بعوامل عديدة، منها ما يتعلق بمحيط المؤسسة الخارجي، ومنها ما هو مرتبط بمحيطها الداخلي، وعوامل أخرى ذات صلة بمتخذ القرار أو الموقف الذي سيتخذ القرار بشأنه.

لكن الأساس يكمن في إتخاذ القرار الفعال والقابل لتنفيذ من خلال الإدراك الجيد للموقف الذي قد يحتوي على مشكلة، ثم دراسة وتحديد تلك المشكلة جيدا وإشراك المرؤوسين في طرح الحلول العديدة للمشكلة ثم اختيار وبكل موضوعية الحل الأنسب، وتنفيذه والعمل على المتابعة للوصول إلى النتائج المرجوة، وبالتالي القضاء على المشكلة أو تحويلها إلى فرصة يمكن إن تساهم في تقدم المنظمة خطوات إلى الإمام نحو التميز.

وفيما يتعلق بالمستشفيات يتعين على متخذ القرار السعي إلى التفاعل المرن مع الظروف التي تحيط بها، وأن يكون أكثر قدرة وكفاءة على التكيف مع الضغوط التي قد تحيط به، لأن الفشل في مواجهة الضغوط الحالية يؤدي إلى مواجهة ضغوط أكبر وأكثر تعقيد في المستقبل الشيء الذي قد يؤدي إلى عدم التمكن من حل المشكلات بطرق فعالة

الفصل الثالث

مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإدارية
بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ميمد الشوكي
- الشريعة - تبسة.

تمهيد الفصل الثالث

إعتقادا على المفاهيم التي تم ضبطها حول نظام المعلومات المحوسب وعملية إتخاذ القرار الإداري بات إلزاما علينا إسقاط تلك المفاهيم على أرض الواقع وتطبيقها على واقع الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالشرية، حيث تم في هذا الفصل التفصيل في نشأة المؤسسة وتركيبية مواردها البشرية، وقد تم الاعتماد على الإستمارة للبحث في دور نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

وللوقوف على العلاقة بين نظام المعلومات المحوسب وإتخاذ القرار الإداري في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد شوكي

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الإستشفائية العمومية؛
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالشريرة-تبسة-

تعتبر المؤسسات العمومية الإستشفائية من أهم المؤسسات الإدارية الصحية التي تهدف إلى تنمية القطاع الصحي، كما تعد من المؤسسات الأكثر انتشارا على المستوى الوطني التي تقدم الخدمات الطبية والعلاجية، وسيتم التعرف على المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال:

- التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية؛

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-الشريرة-

هي منظمة فنية إجتماعية تقدم الخدمات الطبية والعلاجية، حيث تقع في مدينة الشريرة (47 كلم غرب ولاية تبسة)، وبالضبط بمحاذاة طريق ثليجان، حيث توفر خدمات صحية وتغطية (8 بلديات عبر ترابها.

حيث كانت قبل إعادة التقسيم يسمى القطاع الصحي الشريرة، كما أنها قبل ذلك كانت عيادة متعددة الخدمات وكانت تتكون من العديد من الفروع تتمثل فيما يلي:

قاعة ولادة سنة (1981)، وبعض المراكز الصحية على مستوى البلدية ومراكز صحية أخرى عبر بلديات بئر مقدم، العقلة، ثليجان.

وتم تدشينها في مارس (1983) إستفادت من عدة منشآت جديدة تتماشى وإحتياجات البلدية من حيث الكثافة السكانية، وهو يعتبر هيكل تام للأصل إلى هيئة الضمان الإجتماعي حيث أدخلت بعض التعديلات والترميمات لكي يصبح كمجمع أقسام إستشفائي ثم إستفادت المؤسسة من مشروع توسيع في إطار برنامج فخامة رئيس الجمهورية وهو عبارة عن هيكل إستشفائي بمواصفات تقنية المتعارف عليها داخل المرافق الصحية وهي عبارة عن أقسام في الطب الداخلي نساء ورجال، طب جراحة نساء، جراحة رجال، جهازا لأشعة، بنك الدم، مكتب الدخول، ثم توسعت الخريطة الصحية سنة (1985).

ومن أهم المنشآت الجديدة نذكر مشروع إنجاز مصلحة الإستعجالات الطبية الجراحية سنة (1995) ثم المشروع توسعة المصالح الإستشفائية والذي تم الإنتهاء منه سنة (2006)، وبعدها جاء التقسيم الجديد طبقا لمرسوم تنفيذي رقم "140/07" المؤرخ في "2007/05/19" المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الإستشفائية، وتهدف المؤسسة الإستشفائية العمومية إلى متابعة البرامج للصحة والوقاية مع العديد من

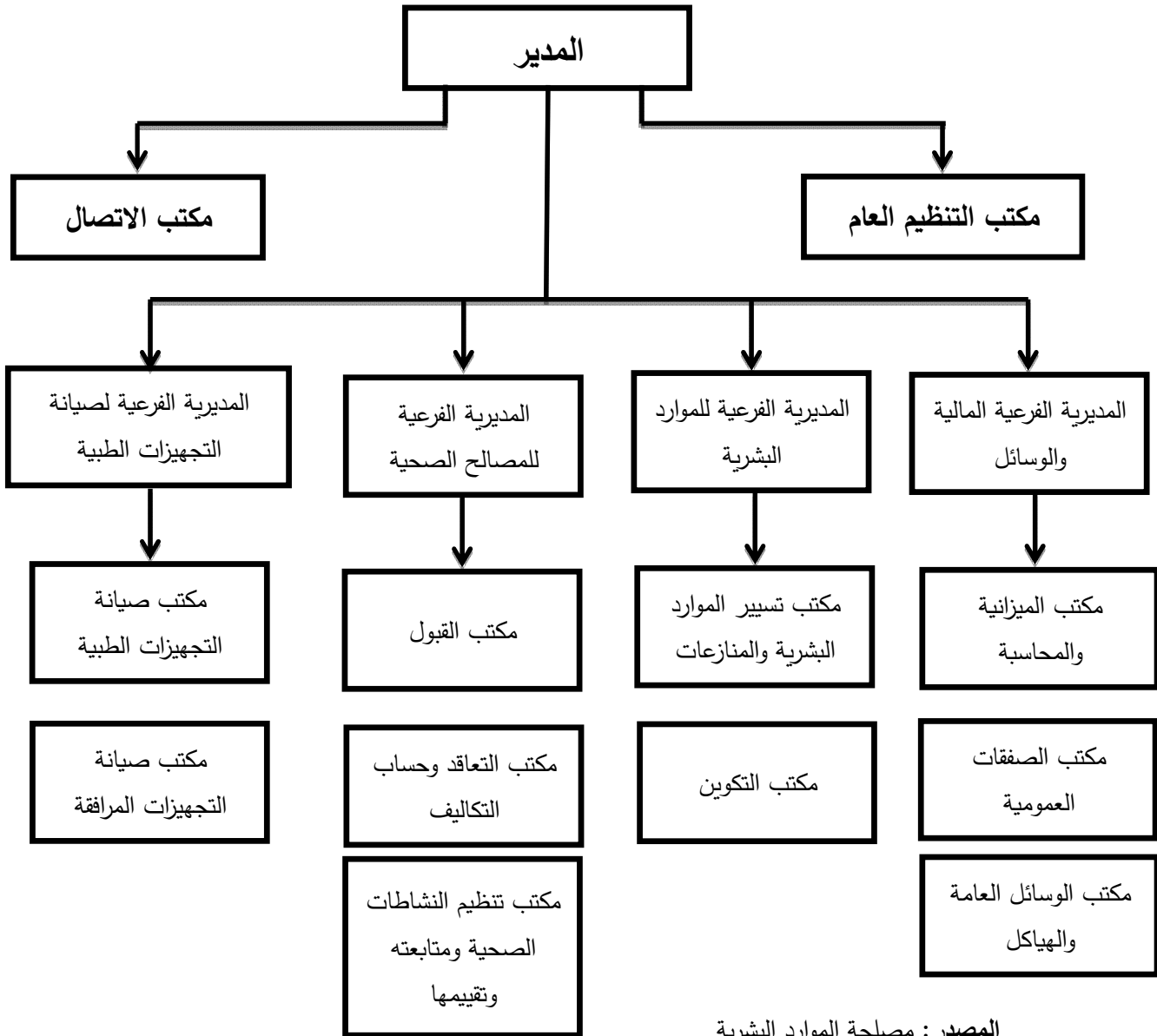
الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشريرة-تبسة.

الأمراض، كما تهدف أيضا إلى تقريب الصحة من المواطن عن طريق فتح عيادات متعددة الخدمات أو ما يعرف بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ترتبط المؤسسة العمومية الإستشفائية بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل إتخاذ القرارات وإستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات.¹

شكل رقم (3-1): التنظيم الداخلي للمؤسسة الإستشفائية الشريرة-تبسة-



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

¹ - أنظر الملحق رقم 01

وفيما يلي شرح لمحتويات الهيكل التنظيمي:

أولاً: المدير العام

يرأس المؤسسة مدير وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن أهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة. وينقسم المدير العام إلى مجموعة من المديريات الفرعية كما يلي:

1. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: ويندرج ضمن هذه المديرية ثلاثة مكاتب:

1.1. مكتب الميزانية والمحاسبية: وتعتبر بمثابة المرجع الأخير لمراقبة العمليات التي تتم داخل المؤسسة، إذ تعمل على تقييم نشاط المؤسسة وتسيير الموارد المالية داخلها، كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية والقيام بجدد محاسبي لكل عقارات ومنقولات المؤسسة، وإعداد الميزانية الختامية والتقارير المالية؛

2.1. مكتب الصفقات العمومية: ويتم في هذا المكتب دراسة العروض المعلنة من طرف أصحاب المشاريع(إعداد الدراسة التقنية والمالية) وفقاً لعدة خطوات:

- متابعة إعلانات المناقصات(المفتوحة أو المحدودة) والإستشارات؛
- إختيار المشاريع المقترحة ودراستها(من حيث الأسعار وموقع العمل).

3.1. مكتب الوسائل العامة والهيكل: توفير جميع مستلزمات المكاتب من وثائق إدارية، أدوات الكتابة، ألبسة الأمن، ألبسة عمال الصيانة...الخ، وتوفير وسائل النقل(سيارة الإسعاف، والإستعجالات)، وأهم الهياكل:

1.3.1. المخبر: ويتم فيه إجراء التحاليل الطبية حسب الوضعية المقدمة من طرف الطبيين المعايين؛

2.3.1. الصيدلية: ضمان مخزون كافي من الأدوية لتغطية جميع المصالح وتزويدها حسب الاختيارات لكل مصلحة؛

3.3.1. الأرشيف: ويتم فيه حفظ السجلات والمستندات التي تم التعامل معها.

2. المديرية الفرعية للموارد البشرية: ويندرج ضمن هذه المديرية مكتبين نوجزهما فيما يلي:

1.2. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: وهي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين؛

حيث يسهر عمالها على ما يلي:

- الترقية والترقية السلمية؛

- الإدماج والتوظيف والتثبيت؛
 - العقوبات الإدارية (المجلس التأديبي)؛
 - تنظيم الترقية عن طريق الامتحانات والمسابقات؛
 - إستخراج الوثائق الخاصة بالعمال؛
 - الإجازات والعطل المرضية (إستقبال ملفات وطلبات العمال ودراستها)؛
 - إعداد وتكوين ملفات شكاوي لدى الهيئات القضائية المختصة.
- 2.2. مكتب التكوين:** ضمان تكوين إضافي وتحسين العمال بكل ما وجد في مجال الصحة.
- 3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** هي مديرية تهتم بمتابعة النشاطات الصحية على مستوى تراب المؤسسة، ويندرج ضمن هذه المديرية الفرعية ثلاثة مكاتب كما يلي:
- 1.3. مكتب القبول:** أو مكتب الدخول وهو يحضر ملف المريض الداخل أو الخارج وهذا الملف خاص بالمرض أو الحالة التي تجله داخل المستشفى ويتضمن ما يلي:
- بطاقة تريض تتضمن ماهي الخدمة والطبيب المعين؛
 - المكتب هو المسؤول عن الدخول والخروج؛
 - يتدخل فيه الغطسة والمجئمة.
- 2.3. مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** خاص بالمصالح ككل منها الاقتصادية(تمويل، تخزين) تقرير شهري كل مصلحة تحضر هذا التقرير (ماذا إستهلكنا من مواد قابلة للإستهلاك كما وكيفاً)؛
- 3.3. مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها:** يعد دورات صحية، تطعيم، تلقيح، طب العمل(مراقبة العمال واستفسارات وتهتم بصحة العامل والموظف وسبر آراء العامة).
- 4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة**
- تتفرع إلى قسمين:
- 1.4. مكتب صيانة التجهيزات الطبية:** يختص بتصليح الأجهزة الطبية؛
- 2.4. مكتب صيانة التجهيزات المرافقة:** يختص بصيانة مصالحي أخرى(جهاز حاسوب، عطل خارج عن المعدات الطبية).
- ثانياً: مكتب التنظيم العام**
- من مهامها تنظيم كل ما يتعلق بالمدير ومنها:
- حفظ الملفات والسجلات؛
 - تنظيم الإجتماعات؛

- الإستقبال والتوجيه.

ثالثا: مكتب الإتصال

من مهامه تنظيم تهيئة والإتصالات داخل وخارج المؤسسة ومعالجة البريد الصادر.

المطلب الثالث: واقع وأنواع نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة

إن واقع وأنواع نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة الإستشفائية محمد الشوكي شأنه شأن أي نظام آخر في المؤسسات العمومية الإستشفائية وهي كالتالي:

أولاً: واقع نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة

كانت المؤسسة في الماضي تعتمد على نظم معلومات يدوية يتم فيها تبادل المعلومات بين الأفراد شخصيا أو عن طريق الهاتف وباستخدام المستندات، ويتطلب الحصول على هذه المعلومات وتقديمها في شكل تقرير يدوية، وهذا ما يؤدي إلى تأخر وصول المعلومة بالإضافة إلى حدوث الأخطاء بسبب إعتماها على كفاءة وتدقيق الأفراد دون غيرهم، وفي إطار توجه المؤسسة للإعتماد على التكنولوجيا تم إدخال بعض البرامج المحوسبة إلى وظائف معينة في المؤسسة مثل: الأجور، المحاسبة، إدارة المحزونات... وهي برامج تهدف لأتممة الأعمال اليدوية غير أنها ما تزال تعتمد على بعض التقارير اليدوية، قللت هذه الأنظمة من الوقت الذي كان يخص لأداء نفس العمل سابقا كما قلصت من عدد العمال الذين كانوا يكلفون بأداء هذه المهام، حيث أصبح عامل واحد يكفي للقيام بوظيفة عدد أفراد سابقا وفي وقت أقل حسنت هذه الأنظمة كثيرا من الأعمال التي كانت تجري يدويا إلا تقضي على كل المشاكل التي تعانيتها المؤسسة والعمال.

ومن بين هذه الوظائف تعارض مصالح الوظائف المختلفة، بسبب غياب التنسيق الجماعي وصعوبة المراقبة ويرجع سبب هذه الأخيرة إلى اختلاف قواعد البيانات، حيث قللت هذه المشاكل من مسؤولية القائمين على هذه النظم مما أدى إلى تأجيل الأعمال وتأخير وصول المعلومات وبالتالي انخفاض جودة القرارات المعتمدة عليها، هذه الأسباب وغيرها دفعت مسؤولي المؤسسة للبحث عن نظم أكثر كفاءة.

ثانيا: أنواع نظام المعلومات المحوسب في المؤسسة

تمثلت أنواع نظم المعلومات المحوسب كالتالي:¹

¹ - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

1. نظام المعلومات الصحي

يهدف النظام إلى تخزين كل المعلومات الطبية والإدارية الخاصة بالمرضى على قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها من أي نقطة في القسم، من دون الرجوع إلى إستخراج ملف المريض من الأرشيف ويوجد العديد من الحواسيب المرتبطة بشبكة المعلومات المحلية، ويتكون نظام إدارة المستشفى من العديد من الأنظمة المرتبطة والمعتمدة على بعضها البعض، ومن أهمها نظام الملفات الطبية الذي يمكن من خلالها تسجيل بيانات المرضى وتسجيل حالات الوفيات كما يوفر النظام أيضا نتائج الفحوصات الطبية المخبرية والأشعة بمجرد إدخال نتائجها دون إنتظار نتيجة الورقية، بالإضافة إلى مراقبة المواد الطبية المستخدمة والمستهلكة والتالفة على مستوى كل قسم في المستشفى.

2. نظام إدارة أرشيف السجلات الطبية

فيمكن من خلاله تسجيل بيانات المرضى كاملة مثل: البيانات الشخصية، تاريخ الميلاد، الوظيفة، الجنسية، العنوان، الأمراض المعدية، جهة التأمين الطبي، الطبيب المتابع، كما يسجل حركات الملفات الطبية ويتم حفظ الملف في إدارة الأرشيف.

3. نظام الدخول والخروج

الذي يتم من خلاله تسجيل حركات الإدخال والإخراج للمرضى وذلك عن طريق إستعراض خريطة الفرق وبيان التسكين على حسب التخصص، بالإضافة إلى إمكانية عرض جميع غرف المستشفى المسكن والفارغ منها وإمكانية طباعتها وإمكانية تحويل المرضى من غرفة إلى أخرى، كما وأن النظام يتيح إمكانية عمل خروج للمرضى وتسجيل شهادة الخروج تشمل تاريخ، وسبب الخروج، والطبيب المسؤول، وتواريخ المتابعة اللاحقة.

4. نظام الطوارئ

فيتم فيه تسجيل وصول المرضى للطوارئ وفتح تذاكر جديدة، وتسجيل خدمات الطوارئ المقدمة للمرضى ويوفر إمكانية تسجيل أعداد كبيرة من مرضى الطوارئ كما في حالات الحوادث الجماعية أو الحروب، بحيث يتم تسجيل رقم الدخول وطباعة التذاكر تلقائيا.

5. نظام معلومات المختبر

هو نظام خاص بإدارة مختبر التحاليل الطبية بالمستشفى الذي يتم من خلالها إستقبال العينات وإجراء التحليل اللازمة من مواد كيميائية أو أي مستهلكات أخرى، ويرتبط النظام بجزئية مخزن المختبر إرتباطا وثيقا حيث يتم خصم مستهلكات كل تحليل تلقائيا فور تنفيذه، كما يتيح النظام التعامل مع سجلات المرضى وذلك لسهولة وسرعة الإجراءات المتخذة، كما وأنه يوفر إمكانية التعامل مع الرمز

الرقمي حيث يمكن لصق الرمز الرقمي الدال على العينة من خلال تمرير الرمز الرقمي على قارئ الباركود الذي يظهر للطبيب كل البيانات الخاصة بهذا المريض، كما يقوم النظام بترحيل النتائج الكترونيا لملف المريض ويتيح النظام إمكانية الدخول على ملف المريض لبيان حالته ونتائج التحاليل المجمعمة الخاصة به، كما يقوم بإستخراج أكثر من تقرير عن طلبات ونتائج التحاليل.

6. نظام المعلومات الأشعة

يحتوى هذا النظام على تسجيل الطلابيات وإدخال النتائج وتدقيقها وطباعة التقارير المكتوبة مسبقا، حيث يعطي هذا سهولة وسرعة في كتابة التقارير مثل: تقارير التصوير الطبقي المحوري، وتقارير التصوير التلفزيوني مع سجل المريض في ملف المريض الرئيسي، ويقوم بعرض وطباعة تقارير تفصيلية وتحليلية عن عدد وأنواع الأشعة التي تم إجراءها في فترة زمنية معينة وعرض وطباعة بيان بالمريض الذي تم عمل أشعة معينة لهم، ويقوم بتزويد المعنيين بإحصائيات توضح عدد الأشعة تبعا للطبيب أو القسم أو المريض، كما يقوم بتسجيل المستهلكات الخاصة بكل فحص من أفلام الأشعة أو أي مستهلكات أخرى.

7. نظام معلومات الصيدلة

يستخدم لإدخال بيانات الأدوية، وإدخال بيانات الأدوية البديلة، وإدخال وحدات الصرف، وإدخال الوصفات الطبية، وتسجيل حركات صرف الدواء من الصيدلة وصرف الدواء تلقائي للمرضى المنومين.

8. نظام أتممه المكاتب

ويستخدم في الطباعة، والسكرتارية، والتقارير الإحصائية حيث يتم إستخدام برامج معالجة النصوص، والجداول الإلكترونية، والبريد الإلكتروني كالتالي:

- برنامج Excel، Ward؛

- برنامج لإدارة المراسلات الداخلية والخارجية.

9. نظام المعلومات الوظيفية

يوجد نظام محاسبي ومالي، حيث يتم إعداد وتحليل الموازنات، واتخاذ القرارات المالية، شراء ومراقبة المخزون (اللوازم والمصادر) إعداد التقارير المالية للإدارة العليا.

10. نظام معلومات الموارد البشرية

يوجد نظم لحفظ سجلات العاملين والتعيين، تنمية المهارات، وإعداد كشوف الرواتب، البحث والتطوير، تحليل وتقويم الأداء، تحديد الإحتياجات التدريبية، التخطيط لإحتياجات القوى العاملة.

ثالثا: أمن وسرية المعلومات في نظام المعلومات بالمؤسسة

يوفر النظام المستخدم حاليا في المستشفى خاصية أمن وسرية المعلومات وحقوق توزيع الصلاحيات للمستخدمين، وهذه الخاصية خاصة بالمشرف ليؤمن ويحدد حقوق الدخول والنفوذ للمستخدم وفي العديد من الأحوال لا ترغب الإدارة في إعطاء حقوق نفاذ كاملة للمستخدم خشية سوء المعالجة، وقد تم تأمين هذا الخيار من قبل النظام لمنع حدوث ذلك حيث تم تقسيم المهام إلى مجموعة عمل: أطباء، صيدلة، أشعة، مخبر، عمليات، إستقبال....الخ.¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

لقد رأينا في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ويهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالي:

- أدوات الدراسة؛
- مجتمع وعينة الدراسة؛
- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

تعتمد نتائج البحوث على المنهج المستخدم وأدوات البحث التي يستعين بها الباحث في جمع معطياته، ولتعدد مصادر جمع البيانات فقد تم الاستعانة في الحصول على البيانات العلمية والموضوعية التي تخدم أهداف الدراسة بمايلي.

أولا: الوثائق و السجلات

- تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات خاصة فيما يتعلق بالآتي:
- البيانات الخاصة بالجانب التاريخي للشركة والتعريف بها، موقعها وإمكانياتها؛
 - البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، أقسام الشركة الإدارية والإنتاجية، الموارد البشرية.

¹ - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: الإستمارة

تعتبر الإستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض بحثه، ولإعداد الإستمارة تم الإعتماد على الآتي:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وإقتباس المقولات والعبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛

ثالثا: صدق أداة الدراسة من وجهة نظر المحكمين

يستخدم أسلوب صدق المحكمين، بهدف التأكد من مدى صلاحية الإستبيان وملائمتها لإغراض البحث ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث،¹

ويطلب منهما إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق صلاحية كل فقرة من فقرات الإستبيان ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله وبناء عليه بإتباع هذا الأسلوب عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين حيث قدم الأساتذة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، وإستجابت الباحثين إلى هذه التعديلات، وقمنا بإعادة صياغة الإستبانة في ضوء الملاحظة التي قدمها المحكمين حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.²

رابعا: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وفي ضوء الملاحظات المقترحة تم تعديل الاستمارة، وبعدها تم إستخدام معامل (ألفا كرونباخ Alpha de cvonbocl) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتبر هذا المعاملات من أهم مقاييس الثبات لقياس والإتساق الداخلي، فهو يرتبط بثبات بنوده والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60% فما فوق ويعبر عنه بالصيغة³.

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} + \frac{1-\sum Vi}{Vt}$$

حيث يمثل:

¹- انظر الملحق رقم 02.

² - انظر الملحق رقم 03.

³- أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، مصر، ط1، 1999، ص: 301.

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

n : عدد فقرات الاستبيان؛

Vt : التباين الكلي لاستبيان؛

Vi : تباين نتيجة الفقرات .

ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (1-3): ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل الصدق	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	حجم العينة
0.962	0.926	32	59

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss23 أنظر الملحق رقم(04)

يلاحظ من الجدول رقم(1-3) أن نسبة معامل الثبات لفقرات الإستبيان كانت أعلى بكثير من نسبة(60%) حيث بلغت(92.6%) مما يدل على أن فقرات الإستبيان لها معدلات ثابتة عاليا، إن زيادة قيمة(Alpha de cvonbocl)، تعني زيادة صدق وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، تعني نسبة الدراسة(92.6%) أنه إذا أعيدا توزيع الإستبيان على نفس العينة فإن نسبة(92.6%) سيعودون نفس إجاباتهم الأولى.

كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cvonboc)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان الإستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه ويلاحظ أن النسبة كانت كبيرة من النسبة المعتمدة إحصائيا حيث بلغت (96.6%) الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

سادسا: مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات أفراد العينة إلى بيانات كمية تم إستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وإعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الآتي:¹

الجدول رقم(2-3): مقياس الاستمارة

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 97.

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستثنائية ممد الشوكي-الشريرة-تبسة.

ويتم الإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاوير الإستبانة.

والجدول التالي يوضح المجالات التي حددت للمتوسط الحسابي:

جدول رقم(3-3): مجالات المتوسط الحسابي

الدرجة	طول الخلية	الدلالة
غير موافق تماما	من 1 إلى اقل من 1.8	منخفض جدا
غير موافق	من 1.8 إلى اقل من 2.6	منخفض
محايد	من 2.6 إلى 3.4	متوسط
موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفع
موافق تماما	من 4.2 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

سادسا: المقابلة

إضافة إلى الوثائق والسجلات تم الإعتماد على المقابلة والتي تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

حيث تم إستعمالها من أجل الحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم يتم الحصول عليها من خلال الاستمارة.

سابعا: الملاحظة

كما تم الإعتماد على الملاحظة والتي تتمثل في التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر إتصالا بالمبحوث.

وللملاحظة دور مكمل للوثائق والسجلات والإستمارة والمقابلة من جمع المعلومات حول عينة الدراسة، فأثناء التجول في المؤسسة وأقسامها وإدارتها تم تسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوك العاملين ومدى تنظيم العمل والإنضباط وملاحظة كيفية ترتيب المكاتب، وأيضا العلاقات بين العمال ورؤسائهم وذلك لمعرفة مدى الإحترام المتبادل بين الطرفين ومعرفة مدى ملائمة بيئة ومناخ العمل لأداء العمل.

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

تمثل العينة النموذج الصغير لمجتمع الدراسة، لذلك وجب إختيارها بموضوعية ودقة ومنهجية حتى يتوصل الباحث في نتائجه إلى درجة عالية من الثقة، ولا يتم ذلك إلا بالقيام بالخطوات الأساسية والمتمثلة في تحديد حجم العينة وتحديد طريقة إختيارها، حيث تم إختيار (26) إداري و(14) طبيب إي(40) فردا.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستويين، المستوى الأول متمثل في الإداريين وبلغ عددهم(41) إداري، والمستوي الثاني متمثل في الأطباء وبلغ عددهم(18) طبيب، ويتمثل مجموع العينة(59) وقد تم المزج بين المستويين في عينة دراسة واحدة باعتبار أن التسيير وإتخاذ القرار في المؤسسة مبني على العلاقات الإستراتيجية التي تربط المستويات الإدارية.

ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-4): أفراد عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الصالحة		عدد الاستبيانات المسترجعة		عدد الاستبيانات الموزعة		عدد أفراد المجتمع	
أطباء	إداريين	أطباء	إداريين	أطباء	إداريين	أطباء	إداريين
11	26	11	26	14	26	18	41
37		37		40		59	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبانة

ثانيا: محتويات الدراسة

إحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة ويمكن تجزيئها من خلال ما يلي:

1. الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية والتي تضمنت: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الإدارية، الخبرة المهنية؛

2. الجزء الثاني: والذي تضمن مستويين كالتالي:

1.2. المستوى الأول: هو المتغير المستقل نظام المعلومات المحوسب ويشمل ثلاث محاور أساسية:

1.1.2. المحور الأول: الموارد البشرية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب؛

2.1.2. المحور الثاني: الموارد المادية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب؛

3.1.2. المحور الثالث: الموارد التقنية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب.

2.2. المستوى الثاني: هو المتغير التابع إتخاذ القرار الإداري وتضمن محور أساسي:

1.2.2. المحور الأول: إتخاذ القرار الإداري.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق لآلية معالجة البيانات واستعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الحصول على النتائج.

تم القيام بتحليل البيانات تحليلا جدوليا باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية (*Statistical Package for the Social Sciences*):

- معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان؛
- النسب المئوية والتكرارات؛
- المتوسطات والانحرافات المعياري (*Mean, Standard Deviation*). ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل ارتباط بيرسون (*Corrélation de Pearson*) لقياس صدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات، ومحاور الاستبيان؛
- أسلوب دالة الانحدار (*Régression*) وتم استخدامه في الدراسة لتحديد الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لاختبار فرضيات الدراسة وما تسبقه من اختبارات؛
- اختبار (*Kolmogrov-Smirnov*) للتأكد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- اختبار الأزواج الخطي (*Multicollinearity*) لدراسة استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة؛
- اختبار الارتباط الذاتي (*Durbin-Watson*) حيث يقيس هذا الاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث تحليل وتفسير لبيانات التي تم إستخراجها من إستمارة الإستبيان، حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، بالإستعانة في بداية الأمر بأساليب الإحصاء الوصفي من مقاييس النزعة المركزية متمثلة في الأوساط الحسابية، ومقاييس التشتت، الانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، من ثم أسلوب دالة الانحدار والإختبارات اللازمة التي تثبت صحة النموذج وقابليته لإختبار الفرضيات، ومنها إختبار مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي باختبار (كول مجروف-سمر نوف)، إختبار الأزواج الخطي لمعرفة إستقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، مصفوفة الارتباط بمعامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرجة-تبسة.

والتابعة، ليتم بعدها إختبار الفرضيات بأسلوب الإنحدار البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي وعليه تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب على النحو التالي:

- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- تحليل متغيرات الإستابنة؛
- إختبار صلاحية النموذج للدراسة؛
- إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية:

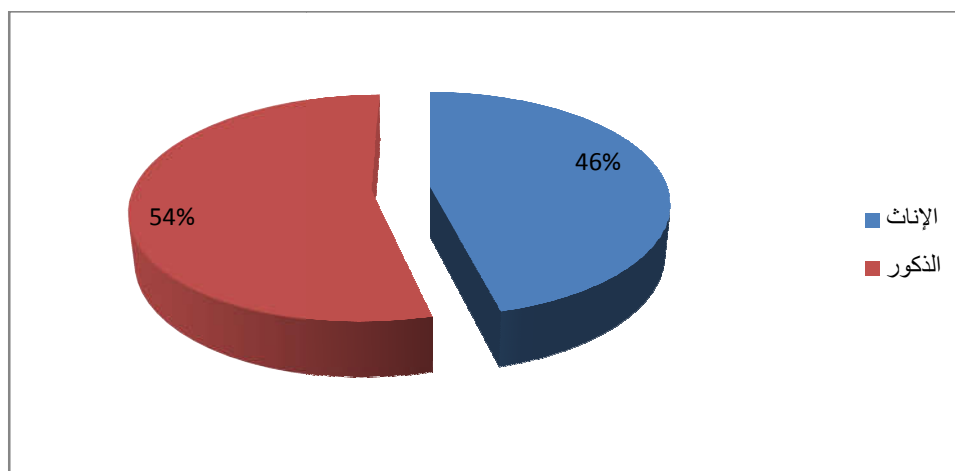
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(3-5): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكور	20	54.1%
الإناث	17	45.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss23 أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم(3-2): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excele

يتبين من الجدول رقم(3-5) والشكل رقم(3-2)، أن عدد الأناث جاءت في المرتبة الثانية بعدد (17) أنثى أي نسبة (45.9%)، أما عدد الذكور تراوحت إلى (20) فردا بنسبة (54.1%)، أي أكثر من النصف

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

وهذه النسبة تدل على أن الذكور يتميزون على الإناث من خبرات أكبر وإستقرار أكثر وحرية التنقل تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل ونشاط أكبر.

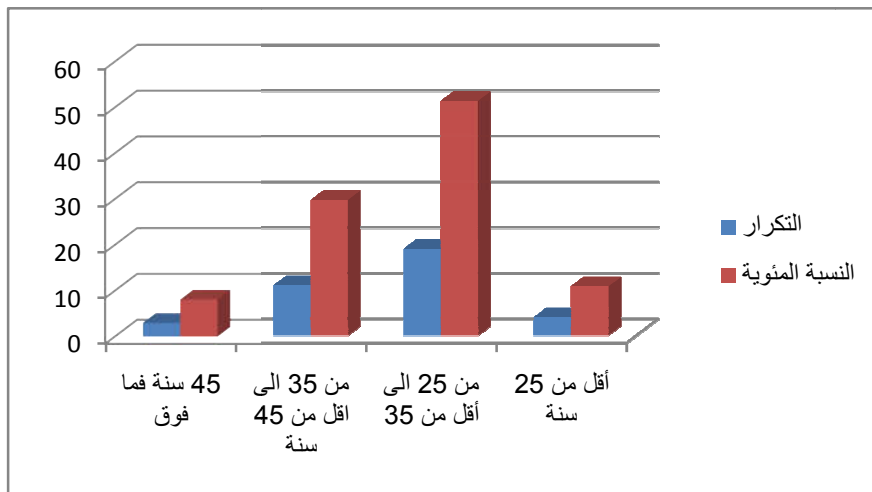
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	4	10.8%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	19	51.4%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	11	29.7%
45 سنة فما فوق	3	8.1%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss23 أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excele

تظهر النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(3-6) والشكل رقم(3-3) أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (25-35) حيث بلغ عددهم (19) فردا أي بنسبة (51.4%)، وهي نسبة تعبر عن فئة شبابية تميز أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الفئة (35-45) بعدد (11) فردا وقدرة نسبتها (29.7%)، تعبر عن فئة الكهول، وجاءت في المرتبة فئة (أقل من 25) وبلغ عددهم (4) أفرادا وبنسبة (10.8%)، ثم تليها فئة (أكثر من 45 سنة) حيث بلغ عددهم (3) أفرادا وقدرة نسبتهم (8.1%) وتدل النسبة على أن هذه الفئة على حافة التقاعد، مما يمكننا القول أن هذه النسب تدل وجود خليط بين أفراد عينة الدراسة النضج والشباب وبين الخبرة والطموح

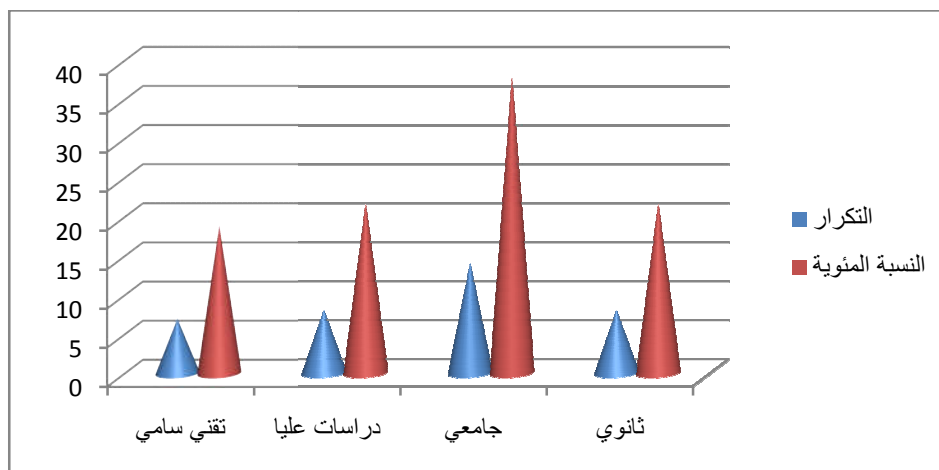
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
21.6%	8	ثانوي
37.8%	14	جامعي
21.6%	8	دراسات عليا
18.9%	7	تقني سامي
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss23 أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم(3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excele

نلاحظ من الجدول رقم(3-7) والشكل رقم(3-4) أن أغلب أفراد العينة من مستوى جامعي حيث شملوا (14) فردا وكانت نسبتهم (37.8%)، ويعود ذلك لشروط التوظيف التي يتطلبها العمل في هذا القطاع خصوصا في السنوات الأخيرة، ولقد كان عدد أفراد الدراسات العليا والمستوى الثانوي (8) أفراد بنسبة (21.6%) وهذا المستوى مقبول بالنظر لشمول العينة لإطارات المؤسسة حيث يدركون فهم عبارات الإستبيان مما يؤدي مصداقية الإجابة إلى حد ما، ويدل على أنهم يمتلكون كفاءات لا تتحدد فقط بالمستوى العلمي بل تعوضها الخبرات والتجارب الكبيرة في ميدان العمل، أما المستجيبين من تقني سامي فقد كان عددهم (7) أفراد وقدرة نسبتهم ب (18.9%)، وهذا يدل على توفر كوادر متعلمة وعلى درجة جيدة من العلم وهم يشغلون مراكز وظيفية في المؤسسة و مؤهلين بالترقية.

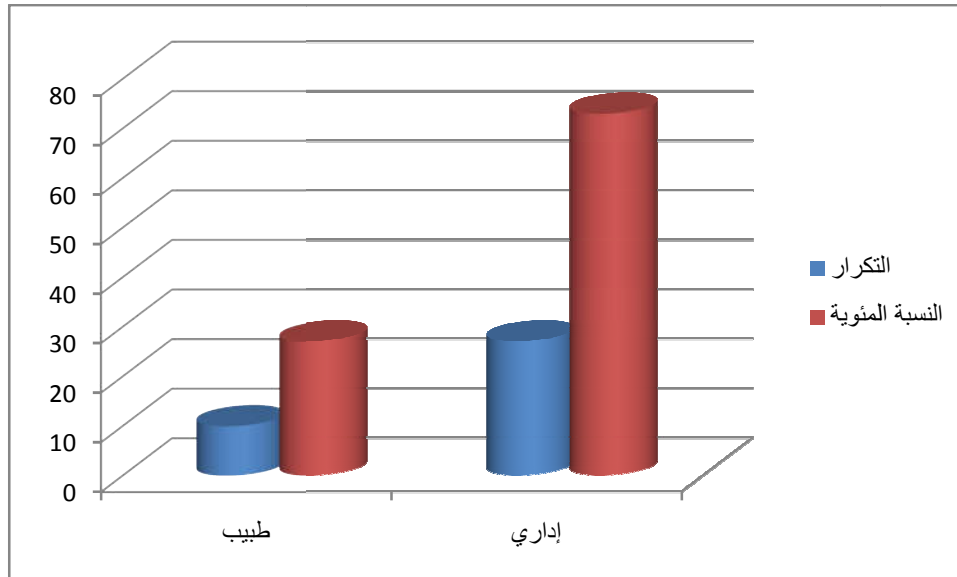
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
إداري	27	73%
طبيب	10	27%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS23 أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم(3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excele

يوضح الجدول رقم(3-8)، والشكل رقم(3-5) أنا مجال الإداريين إحتل المرتبة الأولى (27) إداري إي نسبة (73%) وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الأطباء الذي تراوح عددهم إلى (10) أطباء حيث بلغت نسبة (27%) أي نسبة الإداريين متفوقة على نسبة الأطباء مع آخر الإحصائيات لقسم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

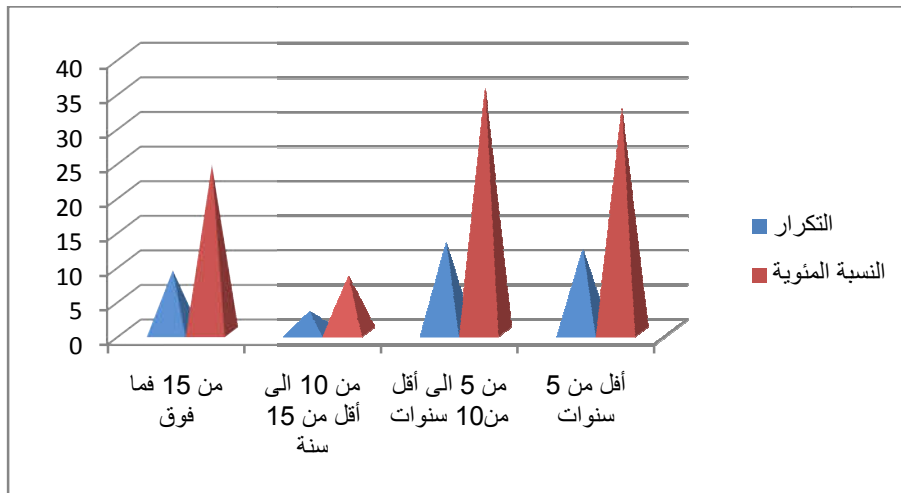
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	12	32.4%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	35.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	8.1%
من 15 فما فوق	9	24.3%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss23 أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم(3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excele

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم(3-9) والشكل رقم(3-6) أنا مجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) إحتل المرتبة الأولى بعدد (13) فراد وقدرت نسبتهم ب (35.4%)، والمجال الثاني (أقل من 5 سنوات) بلغ عددهم (12) فردا بنسبة (32.4%) وتدل هذه النسبتان على أن المؤسسة لديها أفراد ذات خبرة، أما المجال (من 15 فما فوق) الذي بلغ عدد الأفراد فيها (9) أفراد بنسبة (24.3%) وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسبة الأولى والثانية، أما المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فبلغ عدد الأفراد فيه (9) أفراد وقدرت نسبته ب (8.1%) وهي نسبة معتبرة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض مدى صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان ووصف إجابات عينة الدارسة نحو المحاور كما يلي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الطالبتين بحساب الإتساق الداخلي لإستبيان وذلك من خلال حساب معاملات لإختبار بيرسون لإتساق فقرات الدراسة بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور التابع لها، فإذا كان معامل الارتباط معنوياً وكبيراً، يمكننا القول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق، علماً أنه يمكن تقييم معامل الارتباط كما يلي:

$$+0.3 < R < -0.3 \text{ - العلاقة ضعيفة؛}$$

$$-0.7 = < R = < -0.3 \text{ أو } 0.3 = < R = < 0.7 \text{ العلاقة متوسطة ومقبولة}$$

$$-1.0 = < R = < -0.7 \text{ أو } 0.7 = < R = < 1.0 \text{ العلاقة قوية.}$$

كما تعتبر علاقة قوية إحصائياً، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغير أقل من (0.01)، أما إشارة معامل الارتباط فإذا كانت موجبة فالعلاقة طردية، فان كانت سالبة فالعلاقة عكسية.¹

1. صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

المتعلق بالمتغير المستقل الأول (الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، وبين الجدول رقم (3-10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته.

¹ - شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006، ص 418-419.

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

الجدول رقم(3-10): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته

رقم	الفقرات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوي Sig
1	تتوفر لدى المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية حول إستخدام البرامج والأجهزة المتاحة.	0.682**	0.000
2	لديك القدرة على التعامل مع البرامج الحديثة والحاسب الآلي.	0.386**	0.000
3	تحاول المؤسسة إستقطاب عاملين ذوي معرفة بالأجهزة الإلكترونية وتوظيفهم لديها لتخلص من تكلفة التدريب.	0.776**	0.000
4	تتوفر لدى المؤسسة مهندسين وتقنيين في المجال المعلوماتي.	0.482**	0.003
5	لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتهم من المصادر المتعددة.	0.510**	0.001
6	تستجيب بسرعة للمشاكل التي تواجهك في استخدام البرامج.	0.633**	0.000
7	لديك القدرة على إكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	0.709**	0.000
8	تستفيد من خبرات العمال وتشارك معهم المعرفة.	0.485**	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss₂₃ أنظر الملحق رقم(06)

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0.01)

من خلال الجدول رقم(3-10) تظهر معاملات الارتباط لكل من الفقرات رقم (3-7) من محور الأول(الموارد البشرية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب)، في مجال بإشارة موجبة ($0.7 \leq R \leq 1.0$) وهي علاقة طردية قوية وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01) بظهور الإشارة (**). مما يدل على أن هذه الفقرات دلالة أقل من(0.01).

أما الفقرات(1-4-5-6-8) من فقرات المحور جاءت في مجال ($0.3 \leq R \leq 0.7$) هي ذات إشارة موجبة ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة ومقبولة.

والفقرة (2) من فقرات المحور جاءت في مجال ($-0.3 < R < +0.3$) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى دلالة أقل من (0.05) بظهور الإشارة (*). هذا ما يمكننا القول أن فقرات المحور الأول كانت ذات علاقة طردية متوسطة ومقبولة.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

المتعلق بالمتغير المستقل الثاني (الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)،
وبين الجدول رقم(3-11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية
لفقراته.

الجدول رقم(3-11): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية لفقراته

رقم	الفقرات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوي Sig
9	عدد الأجهزة المتوفرة يناسب حجم العمل.	0.691**	0.000
10	تتوفر وسائل إدخال البيانات تتناسب مع إحتياجات العمل.	0.596**	0.000
11	عند حدوث خلل في الأجهزة يتم التحكم فيها وصيانتها بسرعة.	0.791**	0.000
12	لدى المؤسسة أجهزة إتصال متطورة تساعد على نقل المعلومات.	0.767**	0.000
13	يتم الإعتماد على الوسائل الإلكترونية لتخزين ونقل وإسترجاع المعلومات.	0.576**	0.000
14	تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري.	0.861**	0.000
15	تحدد المؤسسة الوسائل الملائمة لمعالجة المعلومات المخزنة.	0.781**	0.000
16	توفر وسائل حماية من خطر الفيروسات والاختراقات ومنع حالات التخريب.	0.670**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss₂₃ أنظر الملحق رقم(06)

**الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0.01)

من خلال الجدول رقم(3-11) تظهر معاملات الارتباط لكل من الفقرات رقم (11-12-15-14) من المحور الثاني (الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، في مجال ($0.7 < R < 1.0$) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية وبمستوى دلالة إحصائية أقل من(0.01) بظهور الإشارة(**) مما يدل على أن هذه الفقرات دلالة أقل من(0.01)، وبذلك يعتبر مجال صادق لما وضع لقياسه.

أما الفقرات رقم(9-10-13-16) بمعامل ارتباط في مجال ($0.3 < R < 0.7$) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية متوسطة وبمستوى دلالة إحصائية أقل من(0.01) بظهور الإشارة(**) مما يدل على أن هذه الفقرات دلالة أقل من(0.01)، وبذلك يعتبر مجال صادق لما

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

وضع لقياسه، هذا ما يمكننا القول أن فقرات المحور الثاني كانت متساوية ذات العلاقتين المتوسطة والقوية وبالإشارة الموجبة.

3. صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

المتعلق بالمتغير المستقل الثالث (الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، وبين الجدول رقم(3-12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث وبين الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم(3-12): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث وبين الدرجة الكلية لفقراته

رقم	الفقرات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوي Sig
17	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم والاستخدام.	0.519**	0.000
18	توفر برامج معلومات بالكمية والدقة المناسبين.	0.602**	0.000
19	تتوافق البرامج مع الأجهزة التي يتم استخدامها.	0.581**	0.000
20	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمعالجة المعلومات بفعالية.	0.756**	0.000
21	تبادل المعلومات ونشرها بين الأفراد يعتمد على الشبكات التي توفر اكبر قدر ممكن من المعارف.	0.646**	0.000
22	تمتلك المؤسسة قاعد لتخزين المعلومات تتوفر فيها شروط الأمان وسرية المعلومات.	0.711**	0.000
23	تستخدم في عملك إدارة الوثائق مثل حزمة(Word..Excel.....).	0.570**	0.000
24	تمتلك المؤسسة موقع خاص و بريد الكتروني.	0.565**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss₂₃ أنظر الملحق رقم(06)

**الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0.01)

من خلال الجدول رقم(3-12) تظهر معاملات الارتباط لكل من الفقرات رقم (20-22) من المحور الثالث (الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، في مجال ($0.7 < R < 1.0$) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01) بظهور الإشارة (**). مما يدل على أن هذه الفقرات دلالة أقل من (0.01)، وبذلك يعتبر مجال صادق لما وضع لقياسه.

أما الفقرات رقم (17-18-19-21-23-24) بمعامل ارتباط في مجال ($0.3 < R < 0.7$) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية متوسطة وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01) بظهور الإشارة (**). مما

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

يدل على أن هذه الفقرات دلالة أقل من (0.01)، وبذلك يعتبر مجال صادق لما وضع لقياسه، هذا ما يمكننا القول أن فقرات المحور الثالث كانت ذات علاقة طردية متوسطة ومقبولة.

4. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

المتعلق بالمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري)، وبين الجدول رقم(3-13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع وبين الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم(3-13): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع وبين الدرجة الكلية لفقراته

رقم	الفقرات	معامل الارتباط R	المستوى المعنوي Sig
25	يتم إتخاذ القرار في المؤسسة بناء على عملية منهجية ومراحل متتابعة.	0.645**	0.000
26	يتم تشخيص المشكلة كمرحلة مهمة من عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.	0.846**	0.000
27	يتم تحديد الهدف من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	0.762**	0.000
28	يتم تقييم نتائج القرارات المتخذة ومقارنتها بالأهداف المسطرة في المؤسسة.	0.736**	0.000
29	يتم الإعتماد على الأساليب الكمية في إتخاذ القرار في المؤسسة.	0.452**	0.005
30	تؤثر العوامل السلوكية والنفسية بشكل كبير على سلامة القرارات المتخذة في المؤسسة.	0.122	0.471
31	تحقق أغلب القرارات المتخذة في المؤسسة الأهداف التي اتخذت من أجل تحقيقها.	0.813**	0.000
32	تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ القرار.	0.849**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss₂₃ أنظر الملحق رقم(06)

**الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0.01)

من خلال الجدول رقم(3-13) تظهر معاملات الإرتباط لكل من الفقرات رقم(26-27-28-31-32) من المحور الرابع(إتخاذ القرار الإداري)، في مجال ($0.7 \leq R \leq 1.0$) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01) بظهور الإشارة (**) مما يدل على أن هذه الفقرات دلالة أقل من (0.01)، وبذلك يعتبر مجال صادق لما وضع لقياسه.

أما الفقرات رقم (25-29) بمعامل إرتباط في مجال $(0.3 < R < 0.7)$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية متوسطة ومقبولة وبمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.01) بظهور الإشارة (**) مما يدل على أن هذه الفقرات دلالة أقل من (0.01).

والفقرة رقم (30) من فقرات المحور جاءت في مجال $(-0.3 < R < +0.3)$ وهي علاقة طردية ضعيفة، وهذا ما يمكننا القول أن فقرات المحور الرابع كانت ذات علاقة طردية قوية وبذلك يعتبر مجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانيا: وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحاور

سيتم من خلالها عرض إجابات عينة الدراسة من خلال حساب الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإختلاف، الرتبة، إتجاه الإجابة كما يلي:

1. وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحور الأول

1.1. تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الأول(الموارد البشرية المتاحة لإستخدام

نظام المعلومات المحوسب) في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية مملد الشوكي-الشريرة-تبسة.

الجدول رقم(3-14): وجهة نظر المستجوبين بخصوص الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام
المعلومات المحوسب

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	اتجاه الإجابة
1	تتوفر لدى المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية حول استخدام البرامج والأجهزة المتاحة.	3.38	1.320	21.7%	6	متوسط
2	لديك القدرة على التعامل مع البرامج الحديثة والحاسب الآلي.	4.11	0.843	13.9%	1	مرتفع
3	تحاول المؤسسة استقطاب عاملين ذوي معرفة بالأجهزة الالكترونية وتوظيفهم لديها لتخلص من تكلفة التدريب.	3.24	1.402	23.1%	7	متوسط
4	تتوفر لدى المؤسسة مهندسين وتقنيين في المجال المعلوماتي.	3.62	1.341	22.0%	4	مرتفع
5	لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتهم من المصادر المتعددة.	3.22	1.058	17.4%	8	متوسط
6	تستجيب بسرعة للمشاكل التي تواجهك في استخدام البرامج.	4.08	0.92	15.21%	2	مرتفع
7	لديك القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	3.95	1.026	16.9%	3	مرتفع
8	تستفيد من خبرات العمال وتشارك معهم المعرفة.	3.41	1.343	22.1%	5	مرتفع
المجموع	-	3.626	1.156	132.4	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²³ أنظر الملحق رقم(07)

يتضح من الجدول رقم(3-14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول (الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، تراوحت ما بين (3.22 و 4.11) إذا حقق المحور متوسط حسابي إجمالي (3.626) هو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة، وإنحراف معياري مقبول بلغ (1.156) ما يدل على قوة إجابات الأفراد وهذا يقودنا القول أنا هناك موافقة على هذا المحور، أي أن أفراد متفقين على أن المؤسسة تتوفر على موارد بشرية تساهم في إتخاذ القرارات، وتمت معالجة هذا المحور خلال الفقرات التالية:

- جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى بإنحراف معياري قدر ب (0.843)، ومعامل إختلاف (13.9%)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه

- نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على التعامل مع البرامج الحديثة والحاسب الآلي؛
- أما الفقرة السادسة جاءت في المرتبة الثانية بإنحراف معياري قدر ب (0.92)، ومعامل إختلاف (15.21%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (4.08)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، حيث تبين هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يستجيبون بسرعة للمشاكل التي تواجههم في استخدام البرامج؛
 - وجاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثالثة بإنحراف معياري بلغ (1.026)، ومعامل إختلاف (16.9%)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، مما يمكننا القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على إكتشاف الأخطاء ومعالجتها؛
 - وإحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الرابعة بإنحراف معياري قدر ب (1.341)، ومعامل إختلاف (22.0%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.62)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، حيث تبين هذه النتائج أن المؤسسة تتوفر لديها مهندسين وتقنيين في المجال المعلوماتي؛
 - وجاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الخامسة بإنحراف معياري بلغ (1.343)، ومعامل إختلاف (22.1%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.41)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، وهذا ما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يستفيدون من خبرات بعضهم البعض ويتشاركون في المعرفة؛
 - كما جاءت الفقرة الأولى في المرتبة السادسة بإنحراف معياري بلغ (1.320)، ومعامل إختلاف (21.6%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، في درجة المحايد مع إتجاه إجابة متوسطة، والتالي المؤسسة توفر برامج تدريبية وتكوينية حول إستخدام البرامج والأجهزة المتاحة؛
 - أما الفقرة الثالثة جاءت في المرتبة السابعة بإنحراف معياري بلغ (1.102)، ومعامل إختلاف (23.1%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.24)، في درجة المحايد مع إتجاه إجابة متوسطة ، مما يمكننا القول أن المؤسسة تحاول إستقطاب عاملين ذوي معرفة بالأجهزة الإلكترونية وتوظيفهم لتخلص من تكلفة التدريب؛
 - وجاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثامنة بإنحراف معياري بلغ (1.058)، ومعامل إختلاف (17.4%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.22)، في درجة المحايد مع إتجاه إجابة متوسطة ، ومن

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية مملد الشوكي-الشرية-تبسة.

خلال هذه النتائج يمكننا القول أن أفراد عينة الدراسة لهم الإستعداد للبحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتهم من المصادر المتعددة.

2.1. تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الثاني(الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب) في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-15): وجهة نظر المستجوبين بخصوص الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.

رقم	العبارات	الوسط الحسابي	إنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الرتبة	إتجاه الإجابة
9	تتوفر لدى المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية حول إستخدام البرامج والأجهزة المتاحة.	2.92	1.164	19.1%	6	متوسط
10	لديك القدرة على التعامل مع البرامج الحديثة والحاسب الآلي.	3.03	1.118	18.4%	4	متوسط
11	تحاول المؤسسة إستقطاب عاملين ذوي معرفة بالأجهزة الإلكترونية وتوظيفهم لديها لتخلص من تكلفة التدريب.	3.00	1.414	23.2%	5	متوسط
12	تتوفر لدى المؤسسة مهندسين وتقنيين في المجال المعلوماتي.	3.11	1.308	21.5%	3	متوسط
13	لدى العاملين الإستعداد للبحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتهم من المصادر المتعددة.	3.46	1.095	18.00%	1	مرتفع
14	تستجيب بسرعة للمشاكل التي تواجهك في إستخدام البرامج.	2.81	1.244	20.4%	8	متوسط
15	لديك القدرة على إكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	2.89	1.205	20.8%	7	متوسط
16	تستفيد من خبرات العمال وتتشارك معهم المعرفة.	3.16	1.302	22.1%	2	متوسط
المجموع	-	3.047	1.238	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss²³ أنظر الملحق رقم(07)

يتبين من الجدول رقم (3-15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، تراوحت ما بين (2.81 و 3.46) إذا حقق المحور متوسط

حسابي إجمالي (3.047) هو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة، وإنحراف معياري بلغ (1.238) ما يدل على قوة إجابات الأفراد وهذا يقودنا القول أنا هناك موافقة على هذا المحور، أي أن أفراد متفقين على أن المؤسسة تتوفر على موارد مادية تساعدهم على إتخاذ القرارات، وتمت معالجة هذا المحور خلال الفقرات التالية:

- جاءت الفقرة الثالثة عشر في المرتبة الأولى بإنحراف معياري قدر ب (1.092)، ومعامل إختلاف (18.00%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، مما يدل على أن المؤسسة تتوفر لها الأجهزة وتتناسب مع حجم العمل؛

- أما الفقرة السادسة عشر جاءت في المرتبة الثانية بإنحراف معياري قدر ب (1.302)، ومعامل إختلاف (21.4%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.16)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة وإتجاه إجابة متوسطة، حيث تبين هذه النتائج أن المؤسسة توفر وسائل حماية من خطر الفيروسات والإختراقات ومنع حالات التخريب؛

- وجاءت الفقرة الثانية عشر في المرتبة الثالثة بإنحراف معياري بلغ (1.308)، ومعامل إختلاف (21.5%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.11)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة وإتجاه إجابة متوسطة، مما يمكننا القول أن لدى المؤسسة أجهزة إتصال متطورة تساعد على نقل المعلومات؛

- وإحتلت الفقرة العاشرة المرتبة الرابعة بإنحراف معياري قدر ب (1.118)، ومعامل إختلاف (18.4%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.03)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة وإتجاه إجابة متوسطة، حيث تبين هذه النتائج أن المؤسسة تتوفر وسائل إدخال البيانات تتناسب مع إحتياجات العمل؛

- وجاءت الفقرة الحادية عشر في المرتبة الخامسة بإنحراف معياري بلغ (1.095)، ومعامل إختلاف (23.2%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.00)، في درجة المحايد مع إتجاه إجابة متوسطة، مما يمكننا القول أن المؤسسة عن حدوث خلل في الأجهزة يتم التحكم فيها وصيانتها بسرعة؛

- كما جاءت التاسعة في المرتبة السادسة بإنحراف معياري بلغ (1.164)، ومعامل إختلاف (19.1%)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.92)، في درجة غير الموافقة مع إتجاه إجابة متوسطة، ومن خلال النتائج نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على عدد الأجهزة التي توفرها المؤسسة؛

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

- أما الفقرة الرابعة عشر جاءت في المرتبة السابعة بإنحراف معياري بلغ (1.244)، ومعامل إختلاف (20.4%)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.81)، في درجة غير الموافقة مع إتجاه إجابة متوسطة، مما يمكننا القول أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة لا توفر وسائل لمعالجة المعلومات المخزنة؛
- وجاءت الفقرة الرابعة عشر في المرتبة الثامنة بإنحراف معياري بلغ (1.244)، ومعامل إختلاف (20.4%)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.81)، في درجة غير الموافقة مع إتجاه إجابة متوسطة، ومن هذه النتائج نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المؤسسة لا تقوم بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري.

3.2. تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الثالث(الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب) في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-16): وجهة نظر المستجوبين بخصوص الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.

رقم	العبارات	الوسط الحسابي	إنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الرتبة	إتجاه الإجابة
17	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم والإستخدام.	3.84	1.014	16.7%	3	مرتفع
18	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين.	2.97	1.040	17.1%	8	متوسط
19	تتوافق البرامج مع الأجهزة التي يتم إستخدامها.	3.30	1.151	18.9%	7	متوسط
20	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والإتصال لمعالجة المعلومات بفعالية.	3.49	1.170	19.2%	5	مرتفع
21	تبادل المعلومات ونشرها بين الأفراد يعتمد على الشبكات التي توفر أكبر قدر ممكن من المعارف.	3.43	1.214	20.00%	6	مرتفع
22	تمتلك المؤسسة قاعد لتخزين المعلومات تتوفر فيها شروط الأمان وسرية المعلومات.	3.51	1.261	20.7%	4	مرتفع
23	تستخدم في عملك إدارة الوثائق مثل حزمة(Word..Excel.....).	4.14	1.004	16.5%	1	مرتفع
24	تمتلك المؤسسة موقع خاص وبريد إلكتروني.	3.95	0.998	16.4%	2	مرتفع
المجموع	-	3.578	1.106	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss₂₃ أنظر الملحق رقم(07)

يتضح من الجدول رقم (3-16) أن المتوسطات الحسابية لقرارات المحور الثالث (الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، تراوحت ما بين (2.97 و 4.14) إذا حقق المحور متوسط حسابي إجمالي (3.578) هو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة، وإنحراف معياري مقبول بلغ (1.1065) ما يدل على قوة إجابات الأفراد وهذا يقودنا القول أنا هناك موافقة على هذا المحور، أي أن أفراد متفقين على أن المؤسسة تتوفر على موارد تقنية تساهم في إتخاذ القرارات، وتمت معالجة هذا المحور خلال الفقرات التالية:

- جاءت الفقرة رقم ثلاث والعشرون في المرتبة الأولى بإنحراف معياري قدر ب (1.004)، ومعامل إختلاف (16.5%)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون في عملها الإداري إدارة الوثائق مثل (exel...word) بشكل فعال؛
- أما الفقرة رقم الرابعة والعشرون جاءت في المرتبة الثانية بإنحراف معياري قدر ب (0.998)، ومعامل إختلاف (16.4%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.95)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، حيث تبين هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك موقع خاص و بريد إلكتروني لهذه المؤسسة لتتعامل مع الجهات الأخرى؛
- وإحتلت الفقرة رقم السابع عشر في المرتبة الثالثة بإنحراف معياري بلغ (1.014)، ومعامل إختلاف (16.7%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، مما يمكننا القول أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون البرامج الحديثة و سهلة الإستخدام و التعلم؛
- وجاءت الفقرة رقم إثنان وعشرون في المرتبة الرابعة بإنحراف معياري قدر ب (1.261)، ومعامل إختلاف (20.70%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.51)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، حيث تبين هذه النتائج أن المؤسسة تمتلك في عملها قاعدة لتخزين المعلومات تتوفر فيها شروط الأمان وسرية المعلومات؛
- وجاءت الفقرة رقم عشرون في المرتبة الخامسة بإنحراف معياري بلغ (1.170)، ومعامل إختلاف (19.2%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.49)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، وهذا ما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها تكنولوجيا المعلومات والإتصال لمعالجة المعلومات بفعالية؛

- كما جاءت الفقرة رقم واحد وعشرون في المرتبة السادسة بإنحراف معياري بلغ (1.214)، ومعامل إختلاف (20.00%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يقومون بتبادل المعلومات ونشرها في ما بينهم ويعتمدون على المعارف التي توفرها الشبكات المتاحة؛

- وجاءت الفقرة رقم تسعة عشر في المرتبة السابعة بإنحراف معياري بلغ (1.151)، ومعامل إختلاف (18.9%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وهي أقل من درجة المحايدة مع إتجاه إجابة متوسطة، مما يمكننا القول أن أفراد العينة يرون أن البرامج تتوافق نسبيا مع الأجهزة التي يتم إستخدامها؛

- أما المرتبة الأخيرة فقد إحتلتها الفقرة رقم ثمانية عشر بإنحراف معياري بلغ (1.040)، ومعامل إختلاف (17.1%)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وهو إقل من درجة الحياد مما يدل على أن إتجاه الإجابة متوسط، مما يعني أن المؤسسة توفر البرامج و المعلومات بالكمية والدقة المناسبتين بنسبة متوسطة.

4.2. تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الرابع(عملية إتخاذ القرار الإداري) في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-17): وجهة نظر المستجوبين بخصوص عملية إتخاذ القرار الإداري

رقم	العبارات	الوسط الحسابي	إنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الرتبة	إتجاه الإجابة
25	يتم إتخاذ القرار في المؤسسة بناء على عملية منهجية ومراحل متتابعة.	3.76	1.090	%17.9	2	منخفض
26	يتم تشخيص المشكلة كمرحلة مهمة من عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.	3.49	1.121	%18.4	5	متوسط
27	يتم تحديد الهدف من عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.	3.68	1.056	%17.4	3	مرتفع
28	يتم تقييم نتائج القرارات المتخذة ومقارنتها بالأهداف المسطرة في المؤسسة.	3.57	1.042	%17.1	4	مرتفع
29	يتم الإعتماد على الأساليب الكمية في إتخاذ القرار في المؤسسة.	3.41	1.013	%16.6	6	متوسط
30	تؤثر العوامل السلوكية والنفسية بشكل كبير على سلامة القرارات المتخذة في المؤسسة.	4.03	0.645	%10.6	1	مرتفع
31	تحقق أغلب القرارات المتخذة في المؤسسة الأهداف التي أتخذت من أجل تحقيقها.	3.43	1.168	%19.2	7	متوسط
32	تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل إتخاذ القرار.	3.24	1.256	%20.7	8	متوسط
المجموع	-	3.582	1.048	137.9	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss²³ أنظر الملحق رقم(07)

يتضح من الجدول رقم (3-17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع (عملية إتخاذ القرار الإداري)، تراوحت ما بين (3.24 و 4.03) إذا حقق المحور متوسط حسابي إجمالي (3.582) هو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة، وإنحراف معياري مقبول بلغ (1.048) ما يدل على قوة إجابات الأفراد وهذا يقودنا القول أنا هناك موافقة على هذا المحور، أي أن أفراد متفقين على أن المؤسسة لديها القدرة على إتخاذ قرارات فعالة، وتمت معالجة هذا المحور خلال الفقرات التالية:

- جاءت الفقرة رقم الثلاثون في المرتبة الأولى بإنحراف معياري قدر ب (0.645)، ومعامل إختلاف (%10.6)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، مما يدل على أن معظم أفراد الدراسة يرون أن متخذ القرار يتأثر بالعوامل النفسية والسلوكية مما يؤثر على سلامة القرارات المتخذة؛
- أما الفقرة رقم خمسة وعشرون جاءت في المرتبة الثانية بإنحراف معياري قدر ب (1.090)، ومعامل إختلاف (%17.9)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.76)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي

- (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، حيث تبين هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إتخاذ القرار في المؤسسة يمر بمراحل محددة و متابعة للوصول للقرارات نهائية؛
- وإحتلت الفقرة رقم السابعة والعشرون في المرتبة الثالثة بإنحراف معياري بلغ (1.056)، ومعامل إختلاف (17.4%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، مما يمكننا القول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إتخاذ القرار يأتي لتحقيق هدف أو أهداف معينة يتم تحديدها مسبقا في مرحلة تشخيص المشكلة؛
- وجاءت الفقرة رقم ثمانية وعشرون في المرتبة الرابعة بإنحراف معياري قدر ب (1.042)، ومعامل إختلاف (17.1%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.57)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، حيث تبين هذه النتائج أن معظم أفراد العينة يرون أن إتخاذ القرار لا ينتهي بمجرد تنفيذه وإنما يتم تقييم نتائجه و مقارنتها بالأهداف المسيطرة للوقوف على مدى فعاليتها؛
- وجاءت الفقرة رقم سادسة والعشرون في المرتبة الخامسة بإنحراف معياري بلغ (1.121)، ومعامل إختلاف (18.4%)، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.49)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، وهذا ما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية إتخاذ القرار يتم إنطلاقا من تشخيص المشكلة كمرحلة مهمة ومؤثرة على مدى فعالية القرارات المتخذة؛
- كما جاءت الفقرة رقم تسعة وعشرون في المرتبة السادسة بإنحراف معياري بلغ (1.013)، ومعامل إختلاف (16.60%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه الإجابة نحو الإرتفاع، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يرون أنه يتم إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات وهذا يزيد من فعالية إتخاذ القرار بإعتبارها أنها تتيح القدرة على إختيار أحسن البدائل؛
- وجاءت الفقرة رقم واحد وثلاثون في المرتبة السابعة بإنحراف معياري بلغ (1.168)، ومعامل إختلاف (19.20%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة مع إتجاه إجابة متوسطة ، مما يمكننا القول أن أفراد العينة يرون أن هناك فعالية متوسطة للقرارات المتخذة تتم عن عمل إداري كفي وتميز القرارات المتخذة بالفعالية؛

- أما المرتبة الأخيرة فقد إحتلتها الفقرة رقم إثنان وثلاثون بإنحراف معياري بلغ (1.256)، ومعامل إختلاف (20.70%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وهو أكبر من درجة الحياد مما يدل على أن إتجاه الإجابة متوسط، مما يعني أن المؤسسة تهتم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم إتخاذ القرار وفق ما تمليه هذه البيئة لتقادي إحتتمالات الفشل لهذه القرارات.

المطلب الثالث: إختبار صلاحية نموذج الدراسة

ينتمي نموذج هذه الدراسة إلى النموذج الخطي العام (General Linear Model)، والذي يتطلب قبل تطبيقه توفر العديد من الشروط ولذا ينبغي فحص بيانات هذا النموذج للتحقق من تحقيقه لشروط النموذج الخطي العام، ومن المهم إجراء بعض الإختبارات الإحصائية قبل إستخدام الإختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وفيما يلي إختبارات صحة البيانات للتحليل الإحصائي:

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تطبيق الإختبارات المختلفة يجب إختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أم إذا كانت البيانات موزعا توزيعا غير طبيعي فإن الإختبارات معلمية هي المستخدمة.

لذا إستخدمنا إختبار جودة المطابقة لـ (كوامجروف سمرنوف-Kolmogorov-Smirnov)، الذي يعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والذي يعد ضروريا بالنسبة لإختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الإختبار.

لذلك صيغة الفرضية التالية.

- H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3-18): يوضح إختبار (كوامجروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov) على

محاور الإستبيان التي جاءت كتالي:

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ميمد الشوكي-الشريرة-تبسة.

الجدول رقم (3-18): إختبار (كوامجروف - سمرنوف) على محاور الإستبيان

المحور	مجال المحاور	عدد الفقرات	القيمة المحسوبة Z	مستوى الدلالة Sig
X1	الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.	8	0.622	0.834
X2	الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.	8	0.767	0.599
X3	الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.	8	0.767	0.599
Y	إتخاذ القرار الإداري.	8	0.777	0.583

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss²³ أنظر الملحق رقم(08)

بقراءة لنتائج الجدول رقم (3-18) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لجميع محاور الإستبيان كانت على الترتيب كما يلي (0.834، 0.599، 0.599، 0.583)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن تطبيق المعلمية على الدراسة وخاصة أسلوب الإنحدار.

ثانيا: إختبار الإزدواج الخطي

تعتمد قوة النموذج الخطي العام بالأساس على فرضية إستقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث إذ لم يتحقق هذا الشرط فإن النموذج الخطي العام عند إذن يعد غير صالح لتطبيق ولا يمكن إعتبره مناسباً، لتتحقق من ذلك يتم إستخدام مقياس (Multicollinearity)، وذلك بحساب معامل إختبار التباين المسموح به (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثم إيجاد معامل التضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) حيث (VIF=1/Tolérance).

ويعد هذا الإختبار مقياس لتأثير درجة الإرتباط للمتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، وفقاً لهذا الإختبار فإن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (5)، لا يوجد إزدواج خطي للمتغيرات المستقلة، والجدول رقم(3-19) يوضح نتيجة حساب معامل.

الجدول رقم(3-19): إختبار الإزدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

معامل Vif	معامل Tolérance	المتغيرات المستقلة
2.134	0.469	الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب
2.558	0.391	الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب
1.778	0.563	الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss²³ أنظر الملحق رقم(09)

من خلال الجدول رقم (3-19) نلاحظ أن قيمة (VIF) كانت تساوي (6.47) لجميع المتغيرات المستقلة الثلاثة ومنه قيمتها أكبر من (5)، وهذا يعني وجود ازدواج خطي للمتغيرات المستقلة.

ثالثا: معامل الإرتباط بين متغيرات الدراسة

يتم عرض مصفوفة الإرتباط (بيرسون - Pearson) لتحديد العلاقة بين المتغيرات، حيث تتكون من المتغيرات المستقلة وهي (الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب X_1)، (الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب X_2)، (الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب X_3)، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري Y)، حيث يقوم معامل الإرتباط بقياس الإرتباط بين جميع المتغيرات مع بعضها البعض، والجدول الموالي يوضح مصفوفة إرتباط (بيرسون - Pearson) بين هذه المتغيرات.

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

الجدول رقم(3-20): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

	Pearson Corrélation	X1	X2	X3	Y
X1	P C	1	720**	554**	547**
	Sig		0.000	0.000	0.000
	N	37	37	37	37
X2	P C	720**	1	650**	609**
	Sig	0.000		0.000	0.000
	N	37	37	37	37
X3	P C	554**	650**	1	641**
	Sig	0.000	0.000		0.000
	N	37	37	37	37
Y	P C	547**	609**	641**	1
	Sig	0.000	0.000	0.000	
	N	37	37	37	37

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS₂₃ أنظر الملحق رقم(10)

**الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0.01)

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0.05)

في قراءة للجدول رقم (3-20) المعبر عن مصفوفة الارتباط (بيرسون - Pearson) بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت معاملات الارتباط علاقة متوسطة ومقبولة ببين هذه المتغيرات.

فمن خلال جدول المصفوفة تظهر وجود علاقة إرتباط موجبة متوسطة ومقبولة بين المتغير المستقل الأول (الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب_{X1})، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وتمثلت قيمتها (0.547) وهو معدل متوسط لكنه يعبر على وجود علاقة موجبة ومقبولة وهو ما يفسر وجود موارد بشرية تستخدم نظام معلومات محوسب في عملية إتخاذ القرار الإداري وذلك لتطوير الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

يظهر من الجدول رقم (3-20) وجود علاقة إرتباط موجبة قوية ومقبولة بين المتغير المستقل الثاني(الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب_{X2})، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وتمثلت قيمتها(0.609) وهو معدل قوي ويعبر على وجود علاقة موجبة ومقبولة، وهو ما يوحي على توفر المؤسسة وإمتلاكها أجهزة وسائل تكنولوجيا

وأساليب متعددة تساعد على خزن المعارف والمعلومات الضرورية التي يحتاجها الأفراد في عملية التخزين والتوظيف وإسترجاعها وقت الحاجة وفي الوقت المناسب.

من خلال مصفوفة الإرتباط لبيرسون تظهر وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل الثالث (الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب X_3)، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وتمثلت قيمتها (0.641) وهو معدل قوي ويعبر على وجود علاقة موجبة ومقبولة، ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تستغل شبكات إلكترونية وبرامج حديثة ويتوفر لديها موقع وبريد إلكتروني لتعامل والمشاركة في إنتاج معلومات وتقديم خدمات صحية متطورة وهذا ما يسهل عملية إتخاذ القرار.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد أن تم إختبار صلاحية نموذج الدراسة لتحليل الإحصائي، ومقدرته على تمثيل أثر المتغيرات المستقلة في تحقيق المتغير التابع، ولمقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات ومحاور الدراسة تم عرض وتحليل علاقة الإرتباط بينها، تأتي المرحلة الأخيرة وهي إختبار الفرضيات، حيث نعرض من خلال هذا المطلب تحليل النتائج التي تم الحصول عليها، وهذا بهدف إختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية.

أولاً: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تمت صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

- الفرضية العدمية H_0 : يوجد أثر إيجابي للموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب؛
- الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر إيجابي للموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.

بعد إستخدام أسلوب الإنحدار بين المتغير المستقل الأول (الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) وتم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS في الجدول التالي.

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشوكي-الشرية-تبسة.

الجدول رقم(3-21): تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الأولى

مستوى المعنوي Sig	قيمة T	قيمة Beta	Std Error	B	
0.011	2.679	-	0.552	1.478	ثبات الإنحدار (Contant)
0.000	3.864	0.547	0.150	0.578	X1
	0.299	معامل التحديد R ² :		0.547	معامل الارتباط R:
	0.279	معامل التحديد المعدل:		0.613	الخطأ المعياري للتقدير:

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss²³ أنظر الملحق رقم(11)

Sig ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال نتائج الجدول رقم(3-21) يشير معامل R² أن نسبة التغيرات المفسرة في إتخاذ القرار الإداري بسبب أثر الموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب لا تقل عن (29.9%)، وهي نسبة تدل عن (29.9%) من المتغيرات الكلية في إتخاذ القرار الإداري تحدد من خلال إستغلال المؤسسة محل الدراسة لموارد بشرية تستخدم نظام المعلومات المحوسب.

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية في قيمة الإنحدار حيث بلغت (0.578) وبإشارة موجبة مما يدل على الأثر الموجب بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع، كما تشير إلى أن تغيير المورد البشري المتاح لإستخدام نظام المعلومات المحوسب بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في عملية إتخاذ القرار الإداري بمقدار (0.578)، والمستوي المعنوي هو (0.011) Sig أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة Beta تساوي (0.547) والمستوي المعنوي هو (0.000) Sig أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تعبر على معامل الإنحدار الموجبة أي العلاقة إيجابية بين المتغيرين، ومن خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية التي كانت كما يلي:

يوجد أثر إيجابي للموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب

ثانيا: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تمت صياغة الفرضية الأولى كمايلي:

- الفرضية العدمية H_0 : يوجد أثر إيجابي للموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب؛
- الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر إيجابي للموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.

بعد إستخدام أسلوب الإنحدار بين المتغير المستقل الثانية (الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) وتم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS في الجدول التالي.

الجدول رقم (3-22): تحليل الإنحدار إختبار الفرضية الثانية

مستوى المعنوي Sig	قيمة T	قيمة Beta	Std Error	B	
0.000	6.046	-	0.343	2.075	ثبات الإنحدار (Contant)
0.000	4.548	0.609	0.108	0.492	X2
	0.609	معامل التحديد R^2 :		0.371	معامل الارتباط R:
	0.354	معامل التحديد المعدل:		0.580	الخطأ المعياري لتقدير:

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss²³ أنظر الملحق رقم(11)

Sig ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر النتائج الجدول أعلاه رقم (3-22) أن معامل التحديد R^2 يساوي (60.9%)، أي (60.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) بسبب أثر الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب، حيث بلغت قيمة الإنحدار (0.492) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين (x2) والمتغير التابع، ما يعني أن كل زيادة في الموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير بمقدار (0.492) أما بالنسبة إلى ثبات الإنحدار فبلغت (2.075)، مع مستوى معنوي هو (0.000) Sig أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ما يوحي بأهمية المتغير في نموذج قيمة Beta بلغت (0.609) والمستوي المعنوي هو (0.000) Sig أقل من ($\alpha \leq 0.05$)،

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ممد الشوكي-الشريرة-تبسة.

وهي تعبر على معامل الإنحدار الموجب والعلاقة الموجبة بين المتغيرين، ومن هذه النتائج نقبل الفرضية التي كانت كما يلي:

يوجد أثر إيجابي للموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.

ثالثا: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تمت صياغة الفرضية الأولى كمايلي:

- الفرضية العدمية H_0 : يوجد أثر إيجابي للموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب؛
- الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر إيجابي للموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.

بعد إستخدام أسلوب الإنحدار بين المتغير المستقل الثالث(الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب)، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) وتم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS في الجدول التالي.

الجدول رقم(3-23): تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الثالثة

مستوى المعنوي Sig	قيمة T	قيمة Beta	Std Error	B	
0.023	2.382	-	2.382	1.177	ثبات الإنحدار (Contant)
0.000	4.941	0.641	0.136	0.670	X3
	0.4110	معامل التحديد R^2 :		0.641	معامل الارتباط R:
	394.	معامل التحديد معدل:		0.182	الخطأ المعياري المعياري:

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss₂₃ أنظر الملحق رقم(11)

Sig ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (3-23) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (41.1%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ويرجع ذلك إلي تأثير الموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب، هذا الأثر قوي وإيجابي وهي بتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة.

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ميمد الشوكي-الشريرة-تبسة.

كما تظهر النتائج قيمة الإنحدار حيث بلغت (0.670) أي كل زيادة في الموارد التقنية بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة إتخاذ القرار المحققة (0.670)، أما بالنسبة إلي معلمة ثبات الإنحدار فقد بلغت (1.177) مع مستوى معنوي بلغ (0.023) Sig أقل من (0.05)، هذه الأرقام تشير إلي أهمية المتغير في النموذج.

كما أن قيمة **Beta** تساوي (0.641) والمستوي المعنوي هو (0.000) Sig أقل من (0.05)، وهي تعبر على معامل الإنحدار الموجبة أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، من خلال ما سبق من النتائج نقبل الفرضية التي تنص علي:

يوجد أثر إيجابي للموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام المعلومات المحوسب.

رابعاً: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية

تمت صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

- الفرضية العدمية H_0 : يوجد أثر إيجابي لنظام المعلومات المحوسب في عملية إتخاذ القرار.
 - الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر إيجابي لنظام المعلومات المحوسب في عملية إتخاذ القرار.
- بعد إستخدام أسلوب الإنحدار بين المتغير المستقل (نظام المعلومات المحوسب)، والمتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) وتم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS في الجدول التالي.

الجدول رقم(3-24): تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

مستوى المعنوي Sig	قيمة T	قيمة Beta	Std Error	B	
0.035	2.190	-	0.467	1.023	ثبات الإنحدار (Contant)
0.000	5.564	0.685	0.134	0.747	Y
	0.469	معامل التحديد R^2 :		0.685	معامل الإرتباط R:
	0.454	معامل التحديد معدل:		0.533	الخطأ المعياري للتقدير:

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss23 أنظر الملحق رقم(11)

Sig ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الثالث: مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإداري بالمؤسسة العمومية
الإستشفائية ملحد الشبوكي-الشريعة-تبسة.

تظهر النتائج الجدول أعلاه رقم(3-24) أن معامل التحديد R^2 يساوي (46.9%)، أي (46.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إتخاذ القرار الإداري) بسبب أثر نظام المعلومات المحوسب، حيث بلغت قيمة الإنحدار (0.747) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، ما يعني أن كل زيادة في نظام المعلومات المحوسب بوحدة واحدة يؤدي إلي زيادة في المتغير بمقدار (0.747) أما بالنسبة إلي ثبات الإنحدار فبلغت (1.023)، مع مستوى معنوي هو (0.035) Sig أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ما يوحي بأهمية المتغير في نموذج قيمة **Beta** بلغت (0.685) والمستوي المعنوي هو (0.000) Sig أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تعبر على معامل الإنحدار الموجب والعلاقة الموجبة بين المتغيرين، ومن هذه النتائج نقبل الفرضية التي كانت كما يلي:

يوجد أثر إيجابي لنظام المعلومات المحوسب في عملية إتخاذ القرار الإداري.

خلاصة الفصل الثالث

إن إمتلاك المؤسسة العمومية الإستشفائية لأنظمة المعلومات المحوسبة فعالة يمكنها من تحقيق أهدافها، لأن المعلومات سواء كانت طبية أو إدارية تمثل موردا مهما على المؤسسة استغلالها وتحسين خدماتها وذلك عن طريق الحصول عليها في الوقت المناسب و معالجتها ثم حسن توظيفها.

إن المعلومة المعالجة بصفة دقيقة هي عامل رئيسي يتم الإعتماد عليها في تقسيم النشاط الطبي، التنبؤ بالإحتياجات من الموارد المختلفة، حساب التكاليف ومنه التحكم فيها، معرفة تطلعات المرضى، التحكم في الجوانب يعني الإتجاه نحو تحسين الخدمات الصحية والوصول بها إلى خدمات ذات نوعية وجودة ورغم أهمية المعلومة إلا أن درجة الإستفادة منها تبقى مرهونة بمدى تجاوز المشاكل المرتبطة بضمان سرية وأمن المعلومات.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تدور حول ما مدى مساهمة نظام المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإدارية، حيث توصلنا إلى أن نظام المعلومات المحوسب له قيمة مضافة وتأثير إيجابي على عملية إتخاذ القرار الإداري، وعلى ضوء هذا الأمر أردنا أن يكون ختام البحث بتوزيع خاتمته إلى إختبار الفرضيات، نتائج البحث، توصيات والمقترحات، ثم أفاق البحث

1- نتائج اختبار الفرضيات

- من خلال تحليل نتائج إختبار الفرضية الأولى نستنتج وجود أثر إيجابي للموارد البشرية المتاحة لإستخدام نظام معلومات محوسب في عملية إتخاذ القرار الإداري؛
- أما تحليل نتائج إختبار الفرضية الثانية نستنتج وجود أثر إيجابي للموارد المادية المتاحة لإستخدام نظام معلومات محوسب في عملية إتخاذ القرار الإداري؛
- من خلال تحليل نتائج إختبار الفرضية الثالثة نستنتج وجود أثر إيجابي للموارد التقنية المتاحة لإستخدام نظام معلومات محوسب في عملية إتخاذ القرار الإداري.

2- نتائج الدراسة

1-2- نتائج الدراسة النظرية

- نظام المعلومات المحوسب له دور هام من خلال توفير الجهد والوقت المناسبين؛
- يوفر نظام المعلومات المحوسب الكمية اللازمة من المعلومات الدقيقة والشاملة؛
- يتم إتخاذ القرار في المؤسسة لمعالجة مشكل أو موقف، من خلال تشخيصه، وإختيار أفضل قرار من عدة بدائل متاحة ومقارنة النتائج المحققة من تنفيذه بالأهداف المسطرة؛
- تتأثر عملية إتخاذ القرار بالبيئة المتغيرة، حالة التأكد، وقدرة متخذ القرار على السيطرة على العوامل المؤثرة على هذه العملية؛
- يتم إستخدام أساليب علمية لإتخاذ القرار، لإختيار أفضل البدائل التي تحمل مواصفات الرشد والعقلانية، لتحقيق نتائج أكثر إيجابية؛

2-2- نتائج الدراسة التطبيقية

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الشبوكي تعتمد نظام معلومات محوسب يوفر موارد بشرية، مادية، تقنية، حيث:
- تتوفر موارد بشرية متاحة لإستخدام نظام معلومات محوسب بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.626) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) مما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة وهذا ما يدل

على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تتوفر على موارد بشرية تستخدم نظام معلومات محوسب؛

- تتوفر موارد مادية متاحة لإستخدام نظام معلومات محوسب بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.017) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) مما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تمتلك موارد مادية تستخدم نظام معلومات محوسب؛
- تتوفر موارد تقنية متاحة لإستخدام نظام معلومات محوسب بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.578) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) مما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تمتلك موارد تقنية تستخدم نظام معلومات محوسب؛
- كما أن إتخاذ القرار بلغ متوسط حسابه (3.582) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) مما يعني الإتجاه نحو درجة الموافقة وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على إتخاذ قرارات فعالة.

3- التوصيات والمقترحات:

- بناء على هذه النتائج، فقد توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نراها ضرورية وذات أهمية بالنسبة للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد شبوكي، أخذنا بعين الإعتبار جميع الظروف والمتغيرات التي تعمل فيها بعد إستخراج نتائج قمنا بوضع الإقتراحات والتوصيات التالية:
- توعية الأفراد العاملين في المؤسسة بأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال وضرورة إعطاء أهمية بالغة لتكنولوجيا المعلومات الداعمة للعمل الإداري، لدورها الفعال في رفع أدائهم وتسهيل مهامهم، وذلك عن طريق توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتسهيل الأعمال، وتوجيه نظرت المسؤولين في المؤسسة إلى أهمية المعلومات ودورها في إتخاذ القرار الإداري؛
 - الإستعانة بالنظم المتطورة كالنظم الخبيرة وأنظمة الذكاء الإصطناعي، المساعدة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، عن طريق تنمية الشعور لدى العاملين بأنهم جزء لا يتجزء من المؤسسة؛
 - العمل على تطوير الأجهزة المادية بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة؛
 - على المؤسسة أن توفر أكبر قدر من الأجهزة المادية، وذلك لتسهيل الخدمات وتوفير الوقت؛
 - يجب على إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية العمل على كسب مجموعة من المدققين الداخليين، ومن أصحاب الكفاءة العالية لتقييم الإجراءات الرقابية بشكل دوري بهدف تحديد ومعرفة جوانب الضعف في نظام المعلومات المحوسب ومعالجتها؛
 - إنشاء نظام معلومات متكامل هدفه معلومات كافية ودقيقة تساهم في تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والرقابة والتنفيذ واتخاذ القرارات الإدارية.

4- أفاق الدراسة:

نجد في سياق ما تم بحثه أن توفر المعلومات الكافية وإعتماد نظام معلومات محوسب فعال كمرجعية معلوماتية دقيقة يمكن القائمين ببحث المشكلات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، دراستها وتحليلها بعمق وشمولية مما يساعد على تكوين فهم مشترك حولها وتصورات متكاملة لمعالجتها ويوصل النتيجة إلى إتخاذ قرارات سليمة مدروسة ومتناسقة، وعليه يمكن تسجيل في هذا السياق بعض الإشكاليات التي من الممكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية والتي نحددها في مايلي:

- العلاقة التكاملية بين أنظمة المعلومات الفرعية وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية؛
 - دور نظم المعلومات الصحي المحوسب في إتخاذ القرارات الطبية؛
 - دور تدريب العاملين في تحقيق الأمن المعلوماتي؛
 - تصميم هيكل نظام معلومات محوسب لغرض حماية البيانات المعدة إلكترونياً.
- وبذلك نأمل أن تكون هذه الإشكاليات محور بحوث تنجز مستقبلاً سعياً لتطوير أبعاد نظام المعلومات المحوسبة وعلاقتها بإتخاذ القرار.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد الخطيب، خالد زبيغا، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 2- أحمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 3- أحمد فوزي ملوخية، نظام المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009.
- 4- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 5- أحمد محمد الطيب، الإحساء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، مصر، ط1، 1999.
- 6- أحمد محمد لمصري، الإدارة الحديثة الاتصالات -المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 7- أمل أحمد طعمة، إتخاذ القرارات والسلوك القيادي، دار ديسنون للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 2010.
- 8- إيمان فاضل السامرائي، نظام المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- 9- تامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة، إنجلترا، 2004.
- 11- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1، 2003.
- 12- جمال الدين العويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 13- حسن صالح سليمان القضاة، القيادة مدخل في إدارة المستشفيات، دار وائل لنشر، الأردن، ط1، 2012.
- 14- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر، ط1، 2010.
- 15- حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2001.
- 16- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة المال، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2007.
- 17- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة، مصر، ط1، 2009.
- 18- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 19- سليم بطرش جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 20- سونيا محمد البكري، نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الأردن، 2008.
- 21- صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة ، دار الفكر، الاردن، ط1، 2009.
- 22- عاطف جابر طه، نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الولايات المتحدة الأمريكية، ط1، 2014.
- 23- عامر إبراهيم قندلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 24- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظام المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سوريا، 2006.
- 25- عبد الله ابراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم إتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
- 26- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري المكية، الأردن، 2010.
- 27- علي خلف حجاجه، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 28- فايز جمع النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2010.
- 29- فايز جمعة صالح نجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.

- 30- فتحي احمد نياح عواد، إدارة أعمال ووظائف المدير في المؤسسة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012.
- 31- فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، اقرأ للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
- 32- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2001.
- 33- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة ، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 34- فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، الأردن، ط1، 2008.
- 35- كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر إلى نظام المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 36- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.
- 37- محمد الصريفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة ، دار الفكر الجامعي، ط 1، مصر، 2009.
- 38- محمد عبد الفتاح ياغي، إتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2010.
- 39- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل لنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2004.
- 40- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 41- محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1.
- 42- محمد نور برهان، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، الأردن، ط1، 1998.
- 43- موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، دار النشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 44- مؤيد عبد الحسن فاضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 45- نبيل ذنون الصائغ، الإدارة و مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 46- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 47- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 48- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 49- هاشم فوزي العبادي، نظم إدارة المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002.
- 50- وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

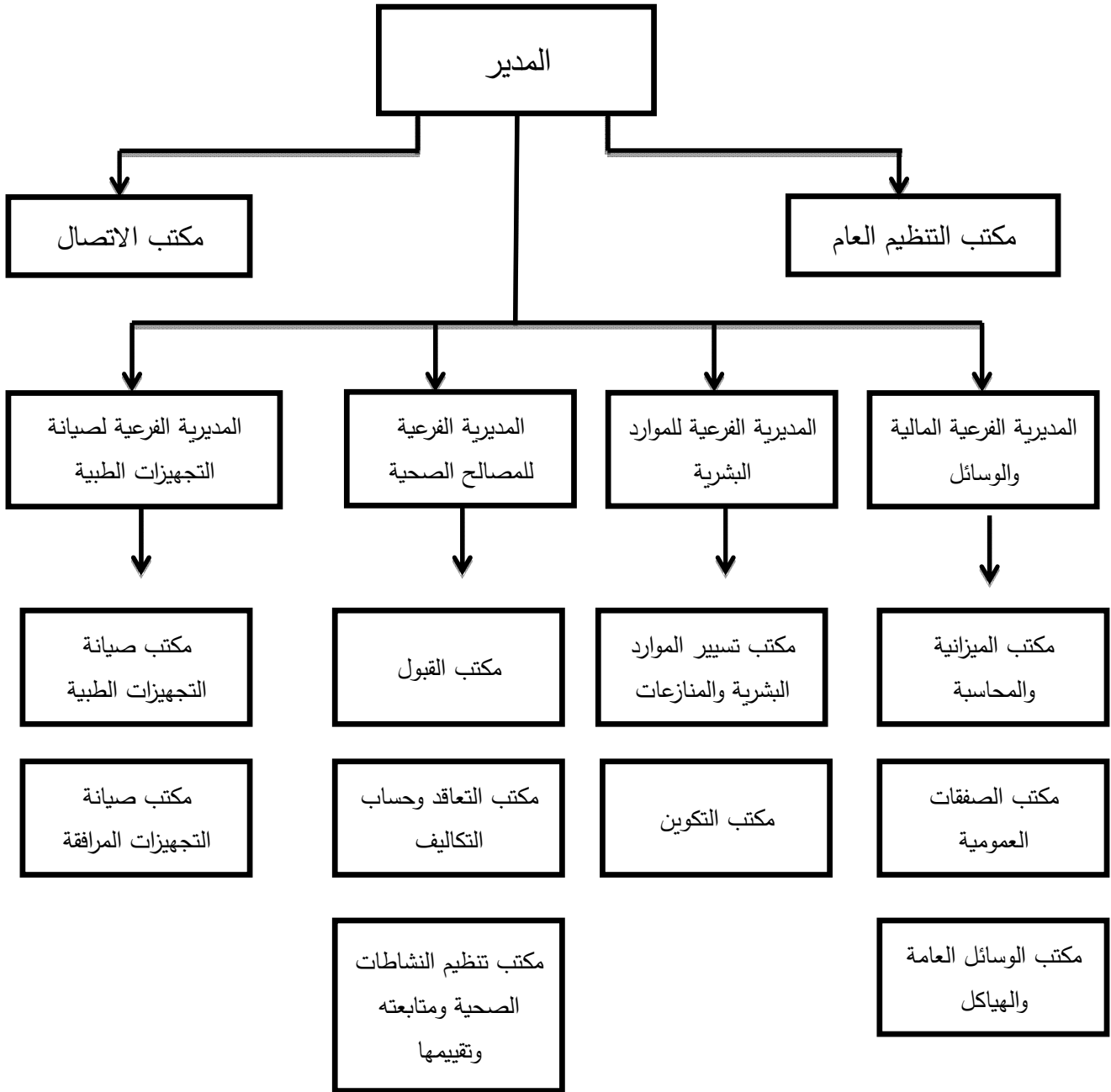
- 1- Chantal Morley, **Management d'un projet system d'information principes**, Technique, mise en ouvre et outil, 5^{em} édition, dunod, Paris, 2006.
- 2- Greens ,Robert, **Clinical Decision Support** The Road Agead, Elsevienvino London, 2007.
- 3- Harrison, f. f, **The Managerial Feclsion Making Process**, Mass-houghtom muffin, 1987.
- 4- Hugues Angot, **System d'information**, Analyse théorique des flux d'information casratique, 4^{eme} édition de book université, Bruxelles, 2002.

ثالثاً: المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- إبراهيم بختي ، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة- الجزائر، 2005.
- 2- أحمد وليد أبو شكر، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكتروني، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 3- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في رفع فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف-المسيلة- الجزائر.
- 4- أسهان خلفي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر-باتنة- الجزائر، 2009.
- 5- أيمن أحمد إبراهيم العمري، اثر نظم المعلومات الإدارة المحوسبة على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 6- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 7- بلقيدوم صالح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على التسيير الاستراتيجي المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة -قسنطينة- الجزائر، 2013.
- 8- بن العمودي محمد الصالح، أثر نظام المعلومات المحوسب على عملية التدقيق الداخلي، شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق وموازنة التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة- الجزائر.
- 9- حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراة، إدارة عمال التنمية المستدامة، تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، فرحات عباس1-سطفى- الجزائر.
- 10- دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية المؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير-ورقلة-الجزائر.
- 11- سراي ابو السعد، دور الإدارة الصحية والتسيير الفعال للنقابات الطبية في ظل ضوابط التهيئة المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس-سطفى- الجزائر، 2012.
- 12- صبري فايق عبد الجواد ابريست، تقييم دور نظام المعلومات الإدارة في صنع القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- 13- عبد الحكيم حمد الوهيب، مدى توفر وتطبيق وسائل السلامة والإجراءات الوقائية التي تهدف للحد من حوادث الحريق في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، تخص تحقيق وبحث جنائي، الرياض، 2007.

- 14- العيد فراغية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، فرع التسويق، رسالة الماجستير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر، 2006.
- 15- فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر.
- 16- كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، شعبة التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة- الجزائر، 2009.
- 17- مايدي مصباح، دور نظام المعلومات في إختيار هيكل رأس مال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة العربي التبسي-تبسة- الجزائر.
- 18- محمود حسن الغياوي، نظم المعلومات الصحية المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- 19- مرغني بلقاسم، نظام المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 20- مصباح عبد الهادي حسن الدويك، نظم المعلومات الصحة المحوسبة وأثرها على القرارات الإدارية والطبية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 21- منجية بورحلة، التخطيط والرقابة كمدخل لتحسين القرارات الإدارية في المشروع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المشروع، جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-الجزائر، 2013.
- رابعاً: المجالات
- 1- أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، 2009.
- 2- أحمد صالح الهزيمية، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الحكومية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 1، الأردن، 2009.
- 3- عرابية الحاج، إزدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
- 4- نبال يونس آل المراد، خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، السنة 34، 2012.





المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الملحق رقم(03): صدق أداة الدراسة من وجهة نظر المحكمين

الاسم	اللقب	درجة
توفيق	حناشي	مساعد " أ "
يحي	دريس	محاضر " ب "
رابح	بنور	مساعد " أ "



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم
استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة تحت عنوان:
" دور نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاستشفائية "
"دراسة حالة المستشفى العمومي محمد الشبوكي الشريعة-تبسة"
ونرجو منكم تقديم المساعدة لاستكمال ونجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة على كل فقرات الاستبيان
بكل دقة وموضوعية، ونحيطكم علما أن كل ما تقدموه من بيانات سيحظى بالسرية التامة ولن
يستخدم لغير أغراض البحث العلمي.
ولكم منا أسمى عبارات الشكر والتقدير

الأستاذ المشرف:
حناشي توفيق

من إعداد الطالبتين:
✓ براهيم الهام
✓ مسعودي حنان

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس

ذكر أنثى

2. العمر

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
 من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي

ثانوي دراسات عليا
 جامعي تقني سامي

4. الوظيفة الإدارية

طبيب إداري

5. الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنة
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: الموارد البشرية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات المحوسب

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات	الرقم
					تتوفر لدى المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية حول استخدام البرامج والأجهزة المتاحة.	01
					لديك القدرة على التعامل مع البرامج الحديثة والحاسب الآلي.	02
					تحاول المؤسسة استقطاب عاملين ذوي معرفة بالأجهزة الالكترونية وتوظيفهم لديها لتخلص من تكلفة التدريب.	03
					تتوفر لدى المؤسسة مهندسين وتقنيين في المجال المعلوماتي.	04
					لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعلومات المرتبطة بأنشطتهم من المصادر المتعددة.	05
					تستجيب بسرعة للمشاكل التي تواجهك في استخدام البرامج.	06
					لديك القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها	07
					تستفيد من خبرات العمال وتشارك معهم المعرفة	08

المحور الثاني: الموارد المادية المتاحة لاستخدام نظام المعلومات الحوسب

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات	الرقم
					عدد الأجهزة المتوفرة يناسب حجم العمل.	09
					تتوفر وسائل إدخال البيانات تتناسب مع احتياجات العمل.	10
					عند حدوث خلل في الأجهزة يتم التحكم فيها وصيانتها بسرعة.	11
					لدى المؤسسة أجهزة اتصال متطورة تساعد على نقل المعلومات.	12
					يتم الاعتماد على الوسائل الالكترونية لتخزين ونقل واسترجاع المعلومات.	13
					تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري.	14
					تحدد المؤسسة الوسائل الملائمة لمعالجة المعلومات المخزنة.	15
					توفر وسائل حماية من خطر الفيروسات والاختراقات ومنع حالات التخريب.	16

المحور الثالث: الموارد التقنية المتاحة لاستخدام نظام الحوسب

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات	الرقم
					البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعلم والاستخدام.	17
					توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبين.	18
					تتوافق البرامج مع الأجهزة التي يتم استخدامها.	19
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمعالجة المعلومات بفعالية.	20
					تبادل المعلومات ونشرها بين الأفراد يعتمد على الشبكات التي توفر اكبر قدر ممكن من المعارف.	21
					تمتلك المؤسسة قاعد لتخزين المعلومات تتوفر فيها شروط الأمان وسرية المعلومات.	22
					تستخدم في عملك إدارة الوثائق مثل حزمة(Word..Excel.....).	23
					تمتلك المؤسسة موقع خاص وبريد الكتروني.	24

المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار الإداري

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات	الرقم
					يتم اتخاذ القرار في المؤسسة بناء على عملية منهجية ومراحل متتابعة.	25
					يتم تشخيص المشكلة كمرحلة مهمة من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	26
					يتم تحديد الهدف من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	27
					يتم تقييم نتائج القرارات المتخذة ومقارنتها بالأهداف المسطرة في المؤسسة.	28
					يتم الاعتماد على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسة.	29
					تؤثر العوامل السلوكية والنفسية بشكل كبير على سلامة القرارات المتخذة في المؤسسة.	30
					تحقق اغلب القرارات المتخذة في المؤسسة الأهداف التي اتخذت من اجل تحقيقها.	31
					تقوم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ القرار.	32

الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظام المعلومات المحوسب بمكوناته (الموارد البشرية، المادية والتقنية) في إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الشبوكي، من وجهة نظر الإداريين والأطباء العاملين فيها ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثين بتصميم إستبانة ومن ثم توزيعها على (40) عاملا في المستشفى، وقد تم معالجة البيانات إحصائيا من خلال إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss₂₃) لتحليل البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن تصورات الأطباء والإداريين في مستشفى محمد الشبوكي لمستوى إستخدام نظام المعلومات المحوسب وعملية إتخاذ القرار الإداري جاءت بدرجة مرتفعة؛

2. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين نظام المحوسب وإتخاذ القرار الإداري.

وأوصت الدراسة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الشبوكي - الشريعة- بضرورة إستخدام لمعدات وبرمجيات حديثة أكثر ملائمة للعمل الإداري، تدريب وتكوين العمال بما يخدم ذلك لتفعيل دور نظم المعلومات المحوسب في إتخاذ القرارات الإدارية. **الكلمات المفتاحية:** نظام المعلومات المحوسب، إتخاذ القرارات الإدارية، المستشفى.

This study aims to highlight the role of the computerized information system with its components (human resources, material and technical resources) in making the administrative decision in the hospital institution Mohammed al-Shubuki from the point of view of the administrators and doctors who work in it and to achieve the objectives of the study the two researchers designed a questionnaire and then distributed to (40), And the data were processed statistically by using the statistical package (spss₂₃) for data analysis, where the study reached a series of results, the most important of which:

1. The perceptions of Mohammed Al-Shaboki Hospital's doctors and administrators for the level of use of computerized information system and the process of administrative decision-making were high;
2. There is a significant positive effect at level 0.05 between computerized information system and the administrative decision making.

The study recommended the use of modern equipment and software which are suitable for administrative work, training the employees in order to activate the role of computerized information systems in making administrative decisions.

key words: Computerized information system, administrative decision making, hospital